

# O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO.

## RESUMO

Muitas empresas de pequeno e médio porte deixam de elaborar o planejamento estratégico por desconhecer a estrutura adequada para a sua realidade e quais as informações necessárias a sua elaboração. Assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar alternativas para auxiliar micro e pequenas empresas na elaboração de planos estratégicos, a partir do modelo de uma empresa de grande porte, adotando-se como estratégia metodológica a elaboração de uma pesquisa bibliográfica, aliada ao estudo de caso, aplicando como instrumento de coleta de dados, uma entrevista não padronizada ao *controller* de uma grande empresa na cidade de Santa Maria/RS. O entrevistado respondeu questões sobre a elaboração e implantação do planejamento estratégico na empresa em que atua, salientando que as informações contábeis são essenciais para o sucesso desta ferramenta, além do envolvimento e comprometimento de todas as pessoas que compõem a organização. Neste trabalho, conclui-se que ao traçar o planejamento estratégico, para cada objetivo determinado, faz-se necessária a utilização de informações específicas, desde indicadores qualitativos até indicadores quantitativos, como os indicadores contábeis. Ainda, destaca-se a importância do acompanhamento e controle durante e após a sua implantação.

**Palavras chave:** Planejamento estratégico; Informação; Controladoria; *Controller*.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, onde alguns benefícios comerciais foram trazidos às empresas com a globalização, como a possibilidade de negociação entre empresas dos mais diversos lugares do mundo. O mercado econômico cada vez mais competitivo e exigente, também decorrente desta globalização, coloca estas empresas em uma situação de maior probabilidade de risco e vulnerabilidade. Portanto, exige-se das empresas, eficácia nas decisões administrativas, através de ações baseadas em informações fidedignas e que sejam disponibilizadas em tempo hábil. Neste contexto, percebe-se que o mercado transforma-se constantemente, exigindo dos gestores das empresas além de um planejamento econômico-financeiro bem estruturado, um planejamento estratégico eficaz.

Conforme Padoveze (2008), a missão de uma empresa está na satisfação das necessidades humanas de seus usuários internos e externos. Para tal, a empresa deve ter condições de continuidade e sobrevivência, o que é possível através do alcance de lucros consistentes. Desta maneira, o lucro, convencionado como sendo a diferença positiva entre receitas e despesas, ou seja, as receitas da entidade são maiores do que as suas despesas. Este lucro é o elemento fundamental na avaliação da eficácia de um sistema empresa e a sua melhor apuração é “feita pela mensuração econômica, ou seja, pelo potencial de rentabilidade e fluxo de benefícios futuros descontados, com a apuração periódica do valor da empresa, constituindo-se esse referencial no foco da controladoria” (PADOVEZE, 2008, p. 33).

Assim, a controladoria está a serviço da empresa, presente em todas as suas atividades, buscando melhores resultados e fornecendo informações aos gestores, auxiliando no processo de tomada de decisão. Essas informações, além de embasar as decisões administrativas, ainda podem estar dando suporte ao planejamento estratégico, tático e operacional.

Neste contexto, o presente estudo destinou-se a investigação da problemática de pesquisa, visando identificar “quais são as informações, consideradas mais relevantes, disponibilizadas pela controladoria, para a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa?”

A controladoria deve participar ativamente da elaboração do planejamento estratégico, estando o *controller* envolvido nas decisões administrativas, recebendo as informações e tornando-as disponíveis aos gestores da entidade. Assim, a controladoria, através dos sistemas de informação, é o setor dentro da estrutura organizacional que disponibiliza a informação aos gestores responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional.

Muitas empresas de pequeno e médio porte, possivelmente, deixam de elaborar o planejamento estratégico por falta de conhecimento da estrutura adequada deste a sua realidade ou por desconhecerem quais seriam as informações necessárias para sua elaboração. Com isso, justifica-se a realização deste trabalho, visto que seus resultados visam auxiliar tais instituições à elaboração e implantação de estratégias, através desta ferramenta reconhecida como imprescindível à gestão de qualquer empresa.

Portanto, a realização de pesquisas sobre estratégias voltadas para micro e pequenas empresas são extremamente relevantes, já que a grande maioria dos empreendimentos empresariais encontra-se nessa categoria ou porte, conforme dados do SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio as Pequenas Empresas). Ainda, verifica-se que há um número expressivo de empresas encerrando suas atividades prematuramente, podendo este fato ser atribuído a falta de planejamento do negócio.

Desta forma, este trabalho buscou identificar alternativas para auxiliar empresas de pequeno porte na elaboração de seus planos estratégicos, a partir de um modelo de uma empresa de grande porte. Ainda, após a revisão da literatura, referente aos conceitos de Controladoria, Controller, Sistemas de informação, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, pretendeu-se, mais especificamente, investigar as atribuições da Controladoria, referentes a elaboração do planejamento estratégico de uma organização, identificar, no sistema de informações da controladoria, os tipos de informações relevantes para elaboração do plano estratégico da organização, além de confrontar os dados coletados na pesquisa bibliográfica com os resultados do estudo de caso.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Muito se fala em Planejamento Estratégico e as empresas, de uma maneira geral, têm dado grande atenção a esta ferramenta da administração, tornando-se o foco de atenção dos seus gestores que visam adotar medidas positivas para as suas empresas, antecipando-se a possíveis fatos. Este ato de planejar pode ser dito como o ato de antecipar-se para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado.

Na opinião de Oliveira (1998), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente onde está inserida, considerando a sua capacidade no processo de adequação.

Segundo Souza e Qualharini (2007), o grande benefício do planejamento estratégico é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer que deve ser considerado, tratando-se de uma percepção provável de um cenário esperado e os meios necessários para alcançá-lo.

Conforme Padoveze (2008, p. 69) o “planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.” Conforme o mesmo autor, a estratégia de ação da empresa baseia-se nos seus objetivos corporativos que, por sua vez, baseiam-se nas suas metas, alinhadas à missão da corporação. Ainda, o planejamento estratégico deve incorporar todos os objetivos funcionais e divisionais da organização em um processo integrado e interativo.

Para Souza e Qualharini (2007), deve enxergar além da organização, sendo, portanto, de extrema importância considerar os reflexos dos fatores externos nos rumos e planos futuros traçados para a empresa que o utiliza como ferramenta de gestão. Assim, todas as estratégias e objetivos estabelecidos devem ser definidos como um todo visando maximizar o atendimento às expectativas dos clientes, internos e externos, colaboradores, acionistas, sociedade, fornecedores e governo.

O planejamento estratégico vem evoluindo nos últimos anos, desde o planejamento orçamentário na década de 50 até a gestão estratégica na década de 90 (ESTRADA, 2007). Neste contexto está inserida a Gestão Estratégica como um modelo de gestão que tem por base o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica (GÜNDEL, 2008), adicionando a sua implementação outras perspectivas administrativas, como o Pensamento Sistêmico, Controle Integrado, Gestão da Mudança, Aprendizagem Organizacional, Eficiência e Eficácia Organizacional.

Desta maneira, ao se referir a gestão estratégica, Padoveze (2003), afirma que a mesma está ligada a controladoria estratégica, sendo a atividade que fornece as informações aos responsáveis pelo planejamento estratégico da organização, tanto financeiras quanto não financeiras, apoiando na análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. “É imperioso que o *controller* faça parte da estratégia administrativa, uma vez que seu sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios.” (PADOVEZE, 2008 p. 64)

A Controladoria pode ser definida como sendo uma unidade administrativa responsável pela utilização da Ciência Contábil em sua plenitude em prol da empresa (Padoveze, 2008). Neste contexto, sendo a Ciência Contábil uma ciência social, exige-se a comunicação e divulgação da informação gerada, cabendo a controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todas as ferramentas utilizadas pela contabilidade dentro da empresa, atendendo suas diversas necessidades. Desta forma, a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábeis gerenciais da empresa, através do profissional denominado *Controller*, que atua de forma estratégica nos processos de gestão organizacional (CALIJURI, SANTOS & SANTOS, 2005).

Neste contexto, “o papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores” (PADOVEZE, 2008, p. 50). Entretanto, salienta-se ainda que não é da responsabilidade do profissional da controladoria, o alcance dos resultados planejados, pois ele não toma decisões operacionais, exceto na condução de suas atividades.

Ainda, Antunes (2006), afirma que dentre as atribuições do *controller* a principal está no monitoramento dos sistemas de informações gerenciais e apoio informacional aos demais gestores da organização. Mais especificamente, na área administrativa e financeira, a missão do *controller* consiste em apoiar o planejamento e realizar o controle dos resultados empresariais.

Desta forma, para cumprir sua missão, este profissional utiliza como instrumento fundamental, um sistema integrado de informações contábeis (PADOVEZE, 2008). Para o autor:

O sistema de informação contábil deve ser estruturado para atender às necessidades informacionais de todo o processo de gestão da empresa. Da etapa do planejamento estratégico até o processo final de controle, passando pela programação, o sistema contábil deve estar apto para municiar e receber informações operacionais e financeiras. (PADOVEZE, 2008, p. 68)

Assim, a controladoria deve estar inserida em todos os processos da organização, com o intuito de receber os dados como matéria-prima para a realização de sua função. Ao transformar estes dados em informações úteis, o *controller* as disponibiliza aos gestores para que eles possam utilizá-la no processo de tomada de decisões. Entretanto, aqueles que tomam as decisões devem observar o planejamento estratégico elaborado anteriormente que serve de base para as suas ações.

O modelo para elaboração e implantação do planejamento estratégico apresentado por Estrada (2007), diz que este processo é composto por quatro etapas interligadas e que interagem entre si, através da condução do processo de mudança e monitoramento e retroalimentação das diversas etapas. Sendo elas: Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem.

A seguir, as etapas do planejamento estratégico apresentadas por Estrada são demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de gestão estratégica



Fonte – Estrada, 2007, p.157

Assim, Souza e Qualharini (2007) apresentam quatro etapas básicas para a elaboração do planejamento estratégico simplificado, voltada a pequenas empresas, sendo elas: 1- Definir os objetivos e os resultados esperados; 2- Levantamento das informações necessárias; 3- Plano de ação e tomada de decisões de acordo com cada objetivo traçado; e 4- Buscar o envolvimento de cada colaborador envolvido no processo decisório, participando-os de maneira formal.

Os autores citados anteriormente, afirmam que a principal característica das pequenas empresas se remete ao fato de que a sua continuidade e sobrevivência no mercado, na grande maioria dos casos, dependem exclusivamente de uma pessoa, o empreendedor. Este pequeno empresário, que muitas vezes, não possui grande respaldo econômico, mas visualiza uma oportunidade de negócios no mercado. Ainda, conforme Souza e Qualharini (2007), outra característica das pequenas empresas, em comparação com empresas de grande porte, é o reduzido número de níveis hierárquicos da estrutura organizacional da empresa, o que torna o processo decisório mais centralizado.

Continuando, Souza e Qualharini (2007) ressaltam a importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico, nacionalmente e até internacionalmente. Devido a isto, muitas pesquisas dedicam-se a investigar a elaboração e implantação de mecanismos que auxiliem a gestão de seus empreendedores.

Desta forma, estudos relacionados ao planejamento estratégico voltados para micro e pequenas empresas são relatados em artigos científicos sobre o tema, dentre eles, destaca-se Gimenez (1998), que apresenta em seu trabalho modelos para a formulação de estratégias voltadas a micro e pequenas empresas, relatando a dificuldade de modelar este tipo de planejamento em entidades de pequeno porte. Cancellier (2001) desenvolveu um estudo com o objetivo de entender o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas, entrevistando gestores de empresas no Estado de Santa Catarina, de diversos segmentos e atividades, concluindo que o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas é mais complexo do que os propostos pelo modelo reativo-intuitivo. Ainda, Ribeiro (2001) apresenta uma proposta de implantação de estratégico para uma pequena empresa prestadora de serviço, concluindo que esta ferramenta tem-se mostrado muito útil no gerenciamento deste tipo de empresa.

A participação da controladoria no planejamento estratégico das organizações é considerada fundamental no processo de gestão, fornecendo informações aos gestores nas tomadas de decisões e suprindo o processo estratégico com sistemas de informações. Assim, para Padoveze (2008) “a atuação da controladoria estratégica influencia o processo decisório da corporação, fornecendo subsídios para as decisões estratégicas a serem tomadas.”

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização deste estudo, determinou-se como estratégia metodológica a elaboração de uma pesquisa bibliográfica, aliada ao estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados a aplicação de uma entrevista não padronizada ao profissional gestor da controladoria que participou da elaboração do planejamento estratégico em uma empresa de grande porte na cidade de Santa Maria/RS, preocupando-se com as questões éticas relacionadas à pesquisa.

Visando atender os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa com abordagem metodológica qualitativa, sendo em um primeiro momento, de caráter descritivo. Conforme Cervo e Bervian (1983, p. 25) a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo, tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas”.

Em seguida, a pesquisa adotou uma abordagem exploratória, ao pretender analisar os dados coletados a cerca da problemática pesquisada, pois este tipo de pesquisa, de acordo com

Gil (1999), visa desenvolver, estabelecer e modificar conceitos e idéias, através da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para futuros estudos.

Adotou-se como procedimento para a realização deste estudo a pesquisa bibliográfica aliada ao estudo de caso. Conforme Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estão claramente definidos.

Posteriormente, foram identificadas as empresas na cidade de Santa Maria/RS que apresentam o setor de controladoria na sua estrutura organizacional. Em seguida, investigou-se dentre estas empresas, aquelas que tenham elaborado e implantado o planejamento estratégico. Por fim, das empresas com estas características, selecionou-se aquela empresa de grande porte em que tenha ocorrido a participação do *controller* no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico. Com todas essas características, a empresa CVI Refrigerantes Ltda, por preencher todos os requisitos necessários a realização deste estudo, foi selecionada.

Para atender os objetivos do estudo, fez-se necessário o uso da técnica do levantamento de dados, através da aplicação de entrevista não padronizada como instrumento de coleta, sendo que este possibilita o registro e facilita a posterior análise dos dados coletados, conforme Gil (1999). Segundo Lakatos e Marconi (1989), a técnica de entrevista é uma conversação efetuada frente a frente de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, coletar a informação necessária.

Por fim, os dados coletados na entrevista realizada com o profissional responsável pelo setor de controladoria da empresa foram transcritos e confrontados com os resultados da pesquisa bibliográfica, resultando na elaboração do presente artigo.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A empresa selecionada para este estudo, CVI Refrigerantes Ltda, encontra-se estabelecida no Distrito Industrial da cidade de Santa Maria/RS, sendo conhecida e respeitada como uma das maiores empresas da região central do Estado. Esta empresa possui na sua estrutura organizacional o setor de Controladoria e, no seu quadro funcional, e neste setor, o cargo de *Controller*, atualmente ocupado pelo bacharel em ciências contábeis André da Rosa Pereira.

Inicialmente, foi agendada a entrevista com o gestor da controladoria da empresa selecionada, sendo que este se colocou a disposição para participar da pesquisa, visto o seu entendimento sobre a relevância do tema e da proposta deste estudo. A entrevista foi realizada na sede da empresa, no mês de outubro de 2010, conforme relatado a seguir.

Para se chegar ao objetivo do trabalho, como primeira questão, perguntou-se como se deu a implantação do planejamento estratégico na empresa. De acordo com o profissional que atua no cargo de *Controller* da empresa, o planejamento estratégico reflete o foco da empresa, podendo ser de curto prazo ou longo prazo, sendo necessário o envolvimento e comprometimento de todas as pessoas que compõem a organização. Assim a empresa desenvolveu e desenvolve o seu planejamento estratégico, a partir da atuação sistêmica com toda a organização.

O planejamento estratégico da organização que está em vigor atualmente foi implantando em 2010 e tem uma visão de longo prazo, com objetivos traçados até 2015. Nesta ferramenta foi remodelada a estrutura organizacional da empresa, tendo toda sua matriz, seus setores e cargos funcionais voltados integralmente ao mercado, focando principalmente na execução das operações. Conforme o entrevistado, para alcançar os resultados eficientes, é necessário conhecer os seus produtos e o mercado em que se atua. Assim, é preciso mapear os pontos de venda, onde se localizam e quais os produtos mais vendidos nestes pontos, pois conhecer os produtos e o mercado é essencial para se estabelecer estratégias de marketing.

A seguir, foi questionado se a controladoria participou da construção do planejamento estratégico que está em vigor neste período. Para esta questão, o entrevistado afirmou que todo o grupo gerencial da empresa participou da equipe que elaborou o planejamento estratégico, sendo que este planejamento foi coordenado pessoalmente pelo administrador da empresa. Contudo, a implantação desta ferramenta gerencial envolveu toda a organização. Aqui, segundo o entrevistado, salienta-se a importância da participação da empresa como um todo, pois todas as pessoas foram inicialmente informadas pelo gestor da empresa, no auditório desta, e este ato conquistou o comprometimento de toda a equipe para a sua execução.

Quando questionado se as informações contábeis foram utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico, o entrevistado respondeu que todas as informações, contábeis e gerenciais são importantes para a elaboração desse instrumento de planejamento. Entretanto, se faz necessário observar qual é o foco que a empresa prioriza para o período estimado. Desta forma, a organização estudada adota indicadores financeiros e não financeiros, em concordância com seus objetivos estratégicos, para avaliar, mensurar, controlar e acompanhar mensalmente o cumprimento do que foi planejado. Estas medidas, além de extremamente necessárias, auxiliam na definição de novos cenários e embasam as decisões para possíveis alterações, quando necessário.

Assim, tendo uma mentalidade enxuta na empresa, são traçados os objetivos estratégicos, e a elaboração do planejamento utiliza indicadores quantitativos, como os indicadores de rentabilidade, e indicadores qualitativos, como os indicadores de participação no mercado, dentre outros.

Neste contexto, a empresa traçou como estratégia os seguintes objetivos:

- 1- Crescer na velocidade ótima - A avaliação deste objetivo é medida através de indicadores quantitativos, através do Lucro Operacional e Resultado Líquido;
- 2- Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado - A avaliação deste objetivo é verificada por meio de indicadores quantitativos (volume de vendas/Lucro operacional) e qualitativos (pesquisa de consistência de relacionamento).
- 3- Buscar eficiência em custos - A avaliação deste objetivo é medido com indicadores quantitativos (custo por produtos, despesas fixas e índices de ruptura).
- 4- Replicar modelos em novos negócios – Esse objetivo é medido através de indicadores quantitativos, como o EBITDA (Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).
- 5- Qualificar a gestão do negócio – Verifica-se o alcance deste objetivo através de indicadores quantitativos (EBITDA do negócio atual) e qualitativos (termômetro de satisfação do cliente interno, colaboradores engajados em atividades sociais).

Neste contexto, questionou-se sobre a opinião do entrevistado, enquanto profissional de controladoria atuante na empresa estudada, quais seriam os tipos de informações necessárias para a elaboração e posterior implantação do planejamento estratégico para pequenas empresas. Sobre esta questão, o entrevistado salienta a importância de acompanhar os indicadores de *performance* histórica, além de definir metas viáveis conforme o perfil estratégico da empresa, acompanhando e traçando resultados a longo prazo através da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Para tudo isto é necessário que o grupo contábil, custos e fiscal estejam engajados no sistema de informações da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Tomando uma empresa de notório sucesso em gestão estratégica como modelo, este estudo buscou apresentar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta gerencial, sendo ela capaz de auxiliar no processo de tomada de decisões. Com este entendimento, buscou-se na literatura a relevância de sua elaboração e implantação, independentemente do porte da empresa. Com isto, o principal objetivo deste estudo foi identificar os tipos de informações necessárias a sua elaboração, auxiliando a gestão de pequenas empresas.

Neste sentido, buscou-se demonstrar que o planejamento estratégico também é uma alternativa gerencial possíveis a pequenas empresas. A sua elaboração e implantação pode servir ao empreendedor como uma ferramenta de gestão, capaz de traçar metas e estimativas para que a sua empresa também possa alcançar resultados eficazes e consistentes, como aqueles resultados apurados por grandes empresas que a utilizam.

Destaca-se na bibliografia consultada e no estudo de caso realizado que, para traçar suas estratégias de ação, micro e pequenos empresários necessitam, previamente, conhecer o mercado em que estão inseridos e os produtos que disponibilizam aos seus clientes. Estes fatores são apontados pela maioria das pesquisas consultadas, como sendo de significativo peso para o sucesso do empreendimento.

Através de informações sobre o mercado em que atuam, os pequenos empresários podem verificar a sua fatia de participação neste e, a partir disto, traçar seus objetivos e políticas estratégicas de ação, de acordo com o planejado. Ainda, é essencial possuir um excelente serviço de assessoria contábil que deverá fornecer as informações gerenciais a serem utilizadas neste processo, já que estas informações são de extrema importância para se verificar os resultados obtidos frente aos objetivos traçados.

Para cada objetivo traçado, se faz necessário o uso de informações distintas, necessárias para o controle e mensuração dos resultados. Estas informações podem ser qualitativas e/ou quantitativas, dependendo do planejamento. Neste contexto, a controladoria, como um sistema de informações voltado a gestão da empresa, fornecerá os indicadores econômico-financeiros que deverão ser utilizados para análise da situação vivenciada em dado período.

Por fim, tanto para os autores pesquisados, quanto para o entrevistado neste estudo de caso, destaca-se a relevância de toda a organização estar envolvida e comprometida com os objetivos planejados e suas ações estratégicas para alcançá-los. Este ponto é unanimemente apontado dentre os estudos pesquisados como fator fundamental para o sucesso de sua implantação.



Ainda, É imprescindível que o empreendedor do negócio veja a organização como um todo e que perceba que ela é composta de pessoas. Ao conquistar a confiança e o comprometimento de todos aqueles que estão inseridos na organização, os objetivos traçados terão maior possibilidades de serem alcançados.

Neste estudo, concluí-se que para cada objetivo determinado no planejamento estratégico, faz-se necessária a utilização de informações voltadas a eles, bem como o seu acompanhamento e controle, alternado e modificando o que foi planejado, quando necessário, além de identificar os fatores que influenciaram as mudanças, se fatores externos ou internos.

Assim, como sugestão para futuros trabalhos, pode ser realizada a elaboração e implantação do planejamento estratégico, com base nos resultados desta pesquisa, em empresas de pequeno porte.

### **Referências Bibliográficas**

ANTUNES, M. T. P. A Controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. In: **Revista de Contabilidade Financeira**. n. 41 p. 21 – 37, USP, São Paulo, 2006.

CANCELLIER, E. P. L. **A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso na pequena indústria catarinense**. In: Encontro da Associação Nacional de programas de pós-graduação em Administração, 25º. Anais. Campinas: SP. Anpad, 2001.

CANTELLI, A. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

CALIJURI, M. S. S., SANTOS, N. M. B., SANTOS, R. F. Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro. **IX Congresso Internacional de Custos**. Florianópolis: 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. A. Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. In: **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. In: Encontro da Associação Nacional de programas de pós-graduação em Administração. 21º Anais. Rio das Pedras, RJ: Anpad, 1997.

GÜNDEL, A. Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura financeira da organização: um estudo de caso em uma empresa administradora de consórcios. **Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção**. Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, C. L. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**: Enterprise Risk Management (ERM), São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Sistema de informações Contábeis**. 5 ed. São Paulo: 2007.

PADOVEZE, C. L. BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 2 ed. revisada e ampliada. São Paulo: Thomson, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIBEIRO, A. C. E. **A Implementação de uma metodologia de planejamento estratégico de uma pequena empresa**. 2001. Disponível em: <http://produto2pep.ufrj.br/cebepro/enegep96/6/a6004.html>. Acesso em 10/11/2010.

SOUZA, W. QUALHARINI, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. SENAC. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.faccamp.br/apoio/OdairSilva/planejamentoEstrategico/Plan210-08.pdf>. Acesso em 12/11/2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre:Bookman, 2001.