

PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA ESTRATÉGICOS: INTEGRAÇÃO ENTRE INFORMAÇÃO, CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

STRATEGIC PLANNING AND CONTROLLERSHIP: INTEGRATING INFORMATION, CONTROL AND ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING

Lorena de Oliveira Pereira¹
Rodrigo de Oliveira Pereira²
Cleomar Costa de Oliveira³
Jethro Sampaio Furtado Netto⁴
José Renato Sátiro Santiago Júnior⁵

RESUMO: Este artigo examina como o planejamento e a controladoria estratégicos podem operar de forma integrada para qualificar a informação gerencial, o acompanhamento do desempenho e a tomada de decisão. A análise mostra que o planejamento define direção, prioridades e critérios de escolha, enquanto a controladoria testa a viabilidade dessas definições, conecta objetivos ao orçamento, organiza indicadores, explicita riscos e produz subsídios para a revisão das premissas. A convergência entre essas funções, contudo, depende de governança informacional, autonomia técnica, participação das áreas operacionais e equilíbrio entre disciplina e aprendizagem. Estudos recentes evidenciam que digitalização, automação, análise de dados e inteligência artificial ampliam a capacidade de projeção e monitoramento, mas também podem intensificar opacidade, sobrecarga, conflitos de papel e decisões excessivamente dependentes de modelos. Como contribuição autoral, propõe-se o Modelo Integrado de Planejamento e Controladoria Estratégicos (MIPCE), organizado em sete etapas interdependentes: diagnóstico, formulação, tradução, execução, monitoramento, deliberação e aprendizagem. Conclui-se que a integração produz valor quando transforma registros em compreensão, medidas em diálogo gerencial e desvios em oportunidades de correção e adaptação, sem substituir o julgamento dos responsáveis pela estratégia.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Controladoria estratégica. Informação gerencial. Sistemas de controle gerencial. Tomada de decisão.

¹MBA em Planejamento Governamental e Orçamento Público, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.

²MBA em Gestão Pública Aplicada em Estudos de Políticas e Estratégias, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.

³MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, Fundação Getúlio Vargas (FGV).

⁴Pós-Graduado em Gestão de Segurança Pública, Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Manaus, Amazonas, Brasil.

⁵Doutor em Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.

ABSTRACT: This article examines how strategic planning and controllership can operate in an integrated manner to improve management information, performance monitoring and organizational decision-making. The analysis indicates that planning establishes direction, priorities and choice criteria, whereas controllership tests the feasibility of these definitions, links objectives to budgets, organizes indicators, makes risks visible and provides evidence for revising assumptions. This convergence depends on information governance, technical autonomy, participation across operational areas and a balance between discipline and learning. Recent studies show that digitalization, automation, data analytics and artificial intelligence expand forecasting and monitoring capabilities, but may also intensify opacity, information overload, role conflict and excessive reliance on models. As an original contribution, the article proposes the Integrated Strategic Planning and Controllership Model, organized into seven interdependent stages: diagnosis, formulation, translation, execution, monitoring, deliberation and learning. The study concludes that integration creates value when it converts records into understanding, measures into managerial dialogue and deviations into opportunities for correction and adaptation, without replacing the judgment of those responsible for strategy.

Keywords: Strategic planning. Strategic controllership. Management information. Management control systems. Decision-making.

I INTRODUÇÃO

Organizações públicas e privadas enfrentam um ambiente marcado por volatilidade, transformação tecnológica, pressões regulatórias e expansão das bases de dados. A disponibilidade informacional cresceu, mas essa abundância não elimina a dificuldade de decidir. Registros incompletos, métricas desconectadas dos objetivos, modelos pouco transparentes e interpretações conflitantes podem ampliar a incerteza em vez de reduzi-la. A literatura recente sobre contabilidade gerencial e inteligência artificial destaca que o problema central deixou de ser apenas produzir dados e passou a incluir governá-los, interpretá-los e compreender os limites dos instrumentos analíticos (Fähndrich, 2023; Yu *et al.*, 2024; Abbas, 2026).

O planejamento estratégico continua relevante porque organiza propósitos, prioridades e compromissos de ação. Sua contribuição, entretanto, não decorre da simples existência de um documento formal. Estudos recentes mostram que a efetividade do processo está relacionada à participação, à coerência entre metas e capacidades, ao acompanhamento da execução e à possibilidade de revisar escolhas diante de novas evidências. Em instituições públicas, universidades e empresas estatais, a conexão entre planejamento, desempenho e recursos ainda apresenta assimetrias, sobretudo quando os indicadores são usados apenas para reporte ou quando as decisões permanecem dissociadas das informações produzidas (Biondi; Russo, 2022; Silva; Aguiar, 2023; Leal; Lima; Maia, 2024).

A controladoria ocupa posição relevante nesse problema por articular registros contábeis, orçamento, custos, indicadores, projeções e análise de riscos. Sua atuação contemporânea supera o fechamento financeiro e a verificação de conformidade, embora não dispense essas funções. O *controller* passou a ser demandado como interlocutor da gestão, capaz de traduzir efeitos econômicos, questionar premissas e conectar áreas com linguagens distintas. Essa ampliação depende de competências analíticas, compreensão do negócio e autonomia para comunicar resultados desfavoráveis sem romper a relação de confiança com os gestores (Ferreira *et al.*, 2021; Steens; Bots; Derks, 2024; Boerner; Wiener; Guenther, 2025).

O vínculo entre planejamento e controladoria parece lógico: um estabelece o que se pretende alcançar; a outra acompanha recursos e resultados. Essa leitura linear, porém, é insuficiente. Metas podem estimular comportamentos defensivos, orçamentos podem reproduzir prioridades passadas e painéis digitais podem acelerar a circulação de erros. Além disso, a proximidade do *controller* com a administração pode favorecer compreensão operacional, mas também gerar conflitos entre parceria e independência. A transformação digital intensifica essas tensões ao alterar tarefas, responsabilidades e fronteiras profissionais (Järvenpää, 2022; de Araujo Wanderley; Guerreiro; Beuren, 2024; van Slooten; Dirks; Firk, 2026).

A produção recente também evidencia que os sistemas de controle gerencial não devem ser avaliados apenas pela quantidade de procedimentos ou indicadores. O valor está na coerência entre estratégia, medidas, incentivos, recursos e fóruns de deliberação. Indicadores alinhados podem favorecer desempenho e coordenação, enquanto controles excessivamente concentrados na comparação de metas podem reduzir a disposição para comunicar problemas. De modo complementar, o uso interativo de análises e variações tende a estimular questionamento e aprendizagem, desde que haja participação efetiva e capacidade de alterar decisões (Beuren; Santos; Bernd, 2022; Oyadomari *et al.*, 2023; Gimpl *et al.*, 2026).

Diante desse contexto, o artigo busca entender de que forma a integração entre planejamento e controladoria estratégicos pode contribuir para a qualidade da informação gerencial, o acompanhamento do desempenho e a tomada de decisão. O objetivo geral é analisar criticamente essa relação. Como objetivos específicos, pretende-se: sistematizar contribuições recentes sobre planejamento, controladoria e sistemas de controle; examinar o papel do *controller* na tradução da estratégia; discutir os efeitos da digitalização sobre informação e deliberação; identificar benefícios e disfunções; e apresentar uma síntese conceitual do ciclo de gestão.

A relevância acadêmica decorre da necessidade de aproximar estratégia, contabilidade gerencial, sistemas de informação e comportamento organizacional sem tratar esses campos como blocos independentes. No plano profissional, o estudo oferece critérios para avaliar se planejamento, orçamento, indicadores e tecnologias analíticas realmente apoiam escolhas ou apenas aumentam a formalização. A contribuição autoral consiste no Modelo Integrado de Planejamento e Controladoria Estratégicos (MIPCE), que organiza sete etapas interdependentes e explicita perguntas críticas sobre qualidade dos dados, viabilidade, responsabilidade, revisão e aprendizagem.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção sintetiza o percurso utilizado para construir a análise. O estudo possui abordagem qualitativa, caráter exploratório-descritivo e adota revisão bibliográfica integrativa e crítica. Essa estratégia é adequada quando o propósito consiste em relacionar campos teóricos próximos, confrontar resultados e formular uma síntese conceitual, desde que os critérios de seleção e interpretação sejam explicitados (Paul *et al.*, 2021; Kraus *et al.*, 2022).

A busca concentrou-se em publicações acadêmicas do período de 2021 a 2026, localizadas em portais de periódicos, SciELO e bases de indexação. Foram combinados descritores em português e inglês relacionados a planejamento estratégico, controladoria, sistemas de controle gerencial, avaliação de desempenho, informação gerencial, *controller*, digitalização, *business analytics* e tomada de decisão. O rastreamento das referências dos trabalhos centrais foi utilizado para ampliar a cobertura temática.

Foram selecionados artigos revisados por pares que apresentassem contribuição conceitual ou empírica diretamente relacionada aos eixos do estudo. Excluíram-se textos comerciais, duplicidades e trabalhos que apenas mencionavam os termos pesquisados sem desenvolver relações entre estratégia, recursos, mensuração, tecnologia ou deliberação. A análise temática organizou o material em cinco categorias: planejamento e adaptação; funções da controladoria; desenho e uso dos mecanismos de acompanhamento; transformação digital; e integração entre orçamento, riscos e decisão.

A síntese foi construída pela comparação de convergências, condições de aplicação e efeitos disfuncionais. A proposição do MIPCE resulta dessa interpretação e não deve ser confundida com validação empírica. A natureza integrativa da revisão favorece articulação conceitual, mas mantém dependência do julgamento dos autores; por isso, as afirmações foram

delimitadas aos achados examinados e as proposições autorais são apresentadas como estrutura para pesquisas posteriores.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão está organizada em cinco eixos que formam a base da discussão. O primeiro examina o planejamento como processo de direção e adaptação; o segundo aborda a evolução da controladoria e do papel profissional; o terceiro trata dos sistemas de acompanhamento e da avaliação do desempenho; o quarto analisa governança informacional e transformação digital; e o quinto integra estratégia, orçamento, riscos e aprendizagem. A separação é analítica, pois esses elementos se influenciam mutuamente no ciclo decisório.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIREÇÃO, PARTICIPAÇÃO E ADAPTAÇÃO

O planejamento estratégico pode ser entendido como processo de definição de direção, priorização e coordenação. Sua função não é eliminar a incerteza, mas tornar explícitas as escolhas e criar referências para alocação de recursos, acompanhamento e revisão. Biondi e Russo (2022) mostram que a relação entre planejamento e gestão do desempenho tende a ser mais forte quando objetivos, indicadores e orçamento são conectados, embora a informação produzida nem sempre retorne ao processo de formulação.

5

A experiência em organizações públicas reforça a dimensão social do planejamento. Silva e Aguiar (2023) identificam que percepções da força de trabalho e decisões gerenciais influenciam a construção e a continuidade do processo. Leal, Lima e Maia (2024) observam que ferramentas estratégicas podem melhorar escolhas de longo prazo em empresas estatais, mas enfrentam limitações associadas a comunicação, domínio técnico e interferências políticas. Esses achados deslocam o foco da existência do plano para a qualidade de seu uso.

A legitimidade das metas também condiciona a execução. Nonato, Fontes-Filho e Michelotto (2024) evidenciam relações entre objetivos organizacionais, autonomia e motivação, indicando que definições pouco compreendidas ou percebidas como impostas tendem a reduzir adesão. Vieira e Falabrette (2024) acrescentam que a articulação entre planos institucionais, metas e acompanhamento periódico favorece continuidade e coerência. Planejar, portanto, exige participação suficiente para produzir entendimento, sem dissolver a responsabilidade pelas escolhas.

O processo precisa combinar estabilidade e revisão. Diretrizes oferecem continuidade, mas podem perder relevância diante de mudanças tecnológicas, econômicas ou regulatórias. Sundström e Svärdsten (2026) demonstram que a relação entre ferramentas de planejamento e controle se modifica ao longo da implementação, produzindo diferentes modos de coordenação. A estratégia deixa de ser um ponto fixo e passa a depender da forma como instrumentos, informações e prioridades são reconfigurados na prática.

3.2 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E PAPEL DO CONTROLLER

A controladoria estratégica reúne atividades de planejamento, orçamento, controle, informação e apoio à gestão. Seu caráter estratégico não decorre do nome da unidade, mas da capacidade de conectar objetivos, recursos, resultados e decisões futuras. Ferreira *et al.* (2021) identificam que formação, experiência, posição hierárquica e autonomia influenciam as escolhas e a participação de profissionais brasileiros e portugueses, confirmando que a função depende da configuração organizacional.

A atuação do *controller* situa-se entre rigor técnico e interlocução. Russo *et al.* (2022) mostram que a deliberação na controladoria é construída por julgamentos, interações e interpretações, e não apenas por aplicação mecânica de métodos. Os relatórios participam da construção da realidade gerencial ao selecionar critérios, temporalidades e representações. Por isso, a área precisa documentar premissas, tornar visíveis alternativas e reconhecer os limites dos modelos que utiliza.

A digitalização altera as competências requeridas. Steens, Bots e Derks (2024) destacam a necessidade de combinar conhecimento contábil, domínio de dados, comunicação e compreensão de processos. Boerner, Wiener e Guenther (2025) verificam que capacidades de *business analytics* aumentam a efetividade da controladoria quando mediadas por uma atuação de *business partner*. A tecnologia gera valor quando análises são traduzidas em questões gerenciais e incorporadas à decisão.

Essa aproximação também cria riscos. Van Slooten, Dirks e Firk (2026) demonstram que a digitalização pode reduzir ou ampliar ambiguidades e conflitos de papel conforme a orientação profissional. Perfis mais próximos da parceria tendem a extrair benefícios, enquanto orientações centradas apenas em vigilância podem enfrentar maior tensão. A solução não está em abandonar a função de controle, mas em combinar apoio, contestação e critérios claros de responsabilidade.

Dirks *et al.* (2026) sintetizam que a tecnologia digital transforma processos, papéis e formas de coordenação na contabilidade gerencial. A controladoria precisa preservar confiabilidade e independência, ao mesmo tempo em que participa de conversas estratégicas. Esse equilíbrio exige acesso à alta administração, integração com áreas operacionais e possibilidade de comunicar leituras divergentes sem assumir a autoridade final sobre as escolhas.

3.3 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os sistemas de controle gerencial articulam metas, orçamento, indicadores, rotinas de análise, incentivos e responsabilidades. Estudos contemporâneos reforçam que seus efeitos dependem do alinhamento entre os componentes e da maneira como são utilizados. Oyadomari *et al.* (2023) identificam relações entre indicadores estrategicamente alinhados, controles de planejamento e desempenho, sugerindo que a coerência do conjunto é mais relevante do que a sofisticação isolada de uma métrica.

A integração entre planejamento e gestão do desempenho também requer retroalimentação. Biondi e Russo (2022) observam que medidas derivadas da estratégia nem sempre são utilizadas para reformular prioridades, o que mantém o sistema orientado ao passado. Essa limitação é relevante porque mensurar resultados sem utilizá-los em novas escolhas transforma avaliação em obrigação formal. A informação precisa chegar aos fóruns em que recursos e objetivos são revistos.

Os usos diagnóstico e interativo oferecem uma distinção útil para compreender os efeitos do acompanhamento. O primeiro compara resultados, detecta desvios e protege limites; o segundo mobiliza atenção sobre incertezas e promove debate. Beuren, Santos e Bernd (2022) associam o uso de sistemas de controle à aprendizagem e ao desempenho individual, destacando a importância de informações prospectivas. Gimpl *et al.* (2026) mostram que capacidades analíticas produzem maior efetividade quando os dados são mobilizados interativamente, e não apenas para cobrança.

A avaliação deve combinar dimensões financeiras e não financeiras sem multiplicar indicadores de modo indiscriminado. Medidas precisam representar objetivos, possuir fonte identificada, responsável, periodicidade e decisão associada. Kuruppu, Milne e Tilt (2024) mostram que sistemas formalizados podem influenciar decisões operacionais de curto prazo e

permanecer pouco incorporados às escolhas estratégicas de longo alcance. O desafio é evitar o desacoplamento entre reporte, orçamento e direção institucional.

3.4 INFORMAÇÃO GERENCIAL, GOVERNANÇA DE DADOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A informação gerencial deve ser confiável, tempestiva, compreensível e adequada ao problema decisório. Precisão técnica não assegura utilidade quando conceitos são inconsistentes, premissas permanecem ocultas ou o relatório chega depois da escolha. Fährndrich (2023) evidencia que a digitalização modifica tarefas, instrumentos, comportamento e organização da função de controle, aumentando a necessidade de governança sobre fontes, acessos e critérios de interpretação.

A transformação tecnológica amplia granularidade, velocidade e capacidade de projeção. Nielsen (2022) discute o uso de análise exploratória e aprendizagem de máquina na contabilidade gerencial, destacando oportunidades para identificar padrões não previstos. Järvenpää (2022) mostra que a digitalização altera o trabalho cotidiano, deslocando atenção de rotinas manuais para interpretação, comunicação e desenvolvimento de soluções. A mudança, contudo, exige qualificação e redefinição de responsabilidades.

Broccardo *et al.* (2024) verificam que maturidade digital e maturidade dos sistemas de controle se reforçam quando existem apoio da direção, recursos financeiros e capacitação. Amato, Broccardo e Tenucci (2024) também identificam efeitos condicionados pela estrutura e pelo contexto organizacional. Esses resultados afastam a ideia de que a compra de ferramentas seja suficiente: infraestrutura, processos, pessoas e cultura precisam evoluir de forma coordenada.

A função financeira enfrenta ainda o problema da combinação tecnológica. Bedford *et al.* (2025) observam que automação e análise de dados respondem a objetivos distintos e que seu uso simultâneo pode reduzir efetividade quando a organização não dispõe de recursos compatíveis. De Araujo Wanderley, Guerreiro e Beuren (2024) identificam tensões de fronteira, pois profissionais expandem, protegem ou renegociam seu espaço diante de novas tecnologias. Digitalizar é também reorganizar poder, competências e cooperação.

A inteligência artificial amplia essas questões. Yu *et al.* (2024) destacam a complementaridade entre humanos e máquinas na decisão organizacional. Abbas (2026) ressalta potencial de criação de valor e, simultaneamente, riscos ligados a explicabilidade, ética,

segurança e requalificação. Barreto *et al.* (2025) identificam expansão das tecnologias digitais na contabilidade gerencial, mas também lacunas de competências e aplicação. Modelos analíticos devem apoiar a deliberação, não encerrar o debate.

3.5 INTEGRAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, ORÇAMENTO, RISCOS E APRENDIZAGEM

O orçamento traduz prioridades em limites, recursos e responsabilidades. Quando elaborado apenas por continuidade histórica, tende a reproduzir estruturas de gasto; quando associado à estratégia, permite testar viabilidade e explicitar renúncias. Biondi e Russo (2022) evidenciam a importância da conexão entre planejamento, desempenho e alocação financeira. Sundström e Svärdsten (2026) acrescentam que essa relação muda ao longo da implementação, exigindo revisão das ferramentas e dos modos de coordenação.

Indicadores e projeções também precisam tornar riscos visíveis. Cenários, análises de sensibilidade e registros de premissas ajudam a diferenciar desvios decorrentes de falha de execução, mudança ambiental ou decisão deliberada. A controladoria agrega valor quando evita classificações automáticas e apresenta efeitos econômicos e operacionais das alternativas. A análise não substitui a decisão, mas qualifica o julgamento e aumenta a rastreabilidade.

9

A aprendizagem fecha o ciclo. Beuren, Santos e Bernd (2022) indicam que informações prospectivas e aprendizagem organizacional mediam efeitos dos sistemas de controle. Gimpl *et al.* (2026) reforçam que o uso interativo de análises favorece mudança. Kuruppu, Milne e Tilt (2024) mostram, contudo, que temas medidos podem permanecer afastados da estratégia. A integração madura exige que avaliações alterem objetivos, processos, indicadores ou recursos quando as evidências justificarem a revisão.

O Quadro 1 sintetiza as contribuições recentes que sustentam a análise. A organização por eixos permite observar que a literatura converge para uma visão relacional: planejamento, controladoria, desempenho e tecnologia geram resultados quando conectados por governança, participação e aprendizagem.

Quadro 1 – Síntese da literatura recente utilizada no estudo

Eixo	Contribuição central	Implicação para a integração
Planejamento e adaptação	Direção estratégica precisa combinar prioridades, participação, acompanhamento e revisão.	O plano deve orientar recursos sem impedir respostas a mudanças relevantes.
Controladoria e papel profissional	A função conecta informação, viabilidade, desempenho e apoio crítico à gestão.	O <i>controller</i> necessita competência, acesso e autonomia para traduzir e questionar.
Sistemas de controle	Indicadores, orçamento e rotinas produzem efeitos conforme alinhamento e forma de uso.	Acompanhamento diagnóstico deve ser complementado por diálogo e aprendizagem.
Transformação digital	Automação, análise de dados e IA ampliam capacidades, mas introduzem opacidade e conflitos.	Tecnologia requer governança, capacitação e adequação aos objetivos da função.
Deliberação e aprendizagem	Resultados e desvios precisam retornar à formulação e à alocação de recursos.	A avaliação deve produzir correção, revisão de premissas e melhoria do ciclo.

Fonte: elaboração dos autores com base em Biondi e Russo (2022), Ferreira et al. (2021), Fährndrich (2023), Oyadomari et al. (2023), Boerner, Wiener e Guenther (2025) e Gimpl et al. (2026).

A síntese evidencia que a integração não se resume à transferência de dados entre áreas. Ela envolve critérios compartilhados, definição de responsabilidades, consistência entre objetivos e medidas e capacidade de revisar o sistema. Esses elementos orientam a análise apresentada na seção seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A comparação dos estudos permitiu organizar os resultados em seis dimensões. As cinco primeiras discutem os mecanismos que aproximam estratégia e execução, as condições que sustentam essa aproximação e os riscos de disfunção. A sexta apresenta o MIPCE como síntese autoral. Os achados não configuram uma relação causal universal; expressam convergências e tensões recorrentes na literatura contemporânea.

4.1 A CONTROLADORIA COMO MECANISMO DE TRADUÇÃO ESTRATÉGICA

A principal contribuição da controladoria está em tornar a estratégia operacionalmente examinável. Objetivos como crescimento, inovação, eficiência ou qualidade precisam ser convertidos em iniciativas, recursos, responsabilidades, prazos e critérios de sucesso. Sem esse desdobramento, o plano permanece genérico; sem referência estratégica, o acompanhamento limita-se à comparação histórica. Estudos sobre integração entre planejamento e desempenho mostram que a conexão se fortalece quando os instrumentos são desenhados como partes do mesmo ciclo (Biondi; Russo, 2022; Oyadomari *et al.*, 2023).

A tradução não é neutra, pois a seleção de métricas e critérios de avaliação incorpora escolhas sobre quais dimensões do desempenho serão destacadas, reduzidas ou omitidas no processo decisório (RUSSO *et al.*, 2022; KURUPPU; MILNE; TILT, 2024). Assim, a adoção de determinada medida privilegia uma representação específica do resultado e pode ocultar consequências relevantes: a redução de custos pode comprometer capacidades futuras; o aumento da produtividade baseado exclusivamente no volume pode deteriorar a qualidade; e o cumprimento estrito do orçamento pode representar tanto disciplina financeira quanto perda de oportunidades estratégicas (BEUREN; SANTOS; BERND, 2022; LEAL; LIMA; MAIA, 2024). Cabe à controladoria explicitar essas implicações e evitar que o indicador seja convertido em finalidade autônoma, desvinculada do objetivo que deveria representar.

11

O orçamento constitui um teste de coerência entre as prioridades declaradas e a efetiva alocação de recursos. Quando uma iniciativa considerada estratégica não recebe suporte financeiro compatível, a inconsistência pode decorrer de formulação inadequada, restrições de viabilidade ou influência de rotinas, interesses e decisões políticas sobre a distribuição orçamentária (RUSSO *et al.*, 2022; LEAL; LIMA; MAIA, 2024). Nesse contexto, a controladoria agrega valor ao evidenciar divergências entre objetivos, capacidades e recursos disponíveis, além de apresentar cenários e alternativas para subsidiar a deliberação gerencial (BEUREN; SANTOS; BERND, 2022; BOERNER; WIENER; GUENTHER, 2025).

A literatura sobre o papel profissional sustenta essa posição integradora, mas também delimita seus limites. Ferreira *et al.* (2021) e Boerner, Wiener e Guenther (2025) demonstram que a influência depende de autonomia, posição e orientação para parceria. O *controller* não formula sozinho a estratégia nem substitui gestores responsáveis; sua atribuição é organizar evidências, testar consistência e preservar rastreabilidade.

O Quadro 2 apresenta a cadeia de tradução proposta. O encadeamento ajuda a identificar rupturas frequentes, como metas sem orçamento, despesas sem relação com prioridades e indicadores sem consequência decisória.

Quadro 2 – Cadeia de tradução entre estratégia, execução e decisão

Elemento	Questão gerencial	Produto esperado
Direção	Quais problemas, oportunidades e prioridades orientam o ciclo?	Objetivos e critérios de escolha explícitos.
Viabilidade	As escolhas são compatíveis com capacidades, recursos e riscos?	Cenários, restrições e premissas registradas.
Tradução	Como objetivos serão convertidos em projetos, orçamento e medidas?	Mapa de iniciativas, responsáveis e indicadores.
Execução	Os registros refletem o que ocorre nos processos?	Evidências físicas, financeiras e operacionais.
Análise	Quais causas explicam variações, tendências e riscos?	Diagnóstico contextualizado e alternativas.
Deliberação	Quem decide e com quais critérios?	Escolha fundamentada, responsável e rastreável.
Aprendizagem	O que deve ser mantido, corrigido ou revisto?	Atualização de objetivos, processos e controles.

Fonte: elaboração dos autores (2026).

A cadeia destaca que informação e decisão são relacionadas, mas não equivalentes. Relatórios qualificam a escolha quando apresentam contexto, alternativas e limites; a responsabilidade permanece com os órgãos de governança e os gestores competentes. Essa distinção protege a autonomia técnica e evita atribuir aos modelos uma autoridade que não possuem.

4.2 QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E GOVERNANÇA DE DADOS

A integração produz benefícios apenas quando os dados são confiáveis e inteligíveis. A digitalização aumentou a velocidade dos relatórios, mas não eliminou duplicidades, conceitos inconsistentes, registros incompletos ou problemas de acesso. Um *dashboard* em tempo real pode acelerar respostas ou disseminar erros com a mesma velocidade. Governança informacional deve definir fontes oficiais, responsáveis, critérios de qualidade, histórico de alterações e tratamento de exceções (Fähndrich, 2023; Dirks *et al.*, 2026).

A utilidade varia conforme o usuário e a decisão. A administração necessita sínteses, cenários e relações críticas; gestores operacionais precisam de detalhe acionável; conselhos requerem rastreabilidade. Padronizar conceitos não significa oferecer o mesmo relatório a todos. A controladoria deve construir camadas conectadas e impedir que simplificações ocultem premissas relevantes.

Análises preditivas e inteligência artificial ampliam possibilidades, mas introduzem riscos de viés, falsa precisão e dependência. Previsões precisam informar fonte, horizonte, sensibilidade e limitações. Yu *et al.* (2024) e Abbas (2026) reforçam a complementaridade entre julgamento humano e modelos. Uma decisão responsável exige capacidade de contestar saídas, compreender consequências e registrar porque determinada recomendação foi aceita ou rejeitada.

A transformação também depende de competências. Steens, Bots e Derks (2024) indicam que domínio digital precisa ser desenvolvido a partir das tarefas concretas da função. Barreto *et al.* (2025) identificam lacunas entre adoção tecnológica e capacidade de uso. Assim, maturidade não deve ser medida pela quantidade de ferramentas, e sim pela consistência dos dados, pela compreensão dos usuários e pela incorporação das análises às escolhas.

4.3 USOS DIAGNÓSTICO E INTERATIVO DOS SISTEMAS DE CONTROLE

O uso diagnóstico acompanha variáveis críticas, compara resultados com parâmetros previamente definidos e sinaliza desvios que demandam atenção gerencial. Essa função é necessária para preservar limites operacionais, identificar falhas e sustentar a responsabilização, mas pode tornar-se disfuncional quando toda variação é interpretada automaticamente como descumprimento (BEUREN; SANTOS; BERND, 2022; GIMPL *et al.*, 2026). Os desvios podem decorrer de execução inadequada, premissas incorretas, mudanças ambientais ou oportunidades não previstas, o que exige análise contextual antes da adoção de medidas corretivas. Assim, a controladoria deve investigar as causas da variação e distinguir falhas controláveis de alterações legítimas nas condições de operação, evitando respostas padronizadas que reforcem rigidez, comportamento defensivo ou manutenção de metas já inadequadas (KURUPPU; MILNE; TILT, 2024; LEAL; LIMA; MAIA, 2024).

O uso interativo coloca informações selecionadas no centro do diálogo gerencial. Em vez de encerrar a análise na diferença entre planejado e realizado, investiga causas, incertezas e alternativas. Beuren, Santos e Bernd (2022) mostram a relevância da aprendizagem e das

informações prospectivas; Gimpl *et al.* (2026) evidenciam que capacidades analíticas geram maior efetividade quando mobilizadas interativamente.

As duas formas não são excludentes. Disciplina sem aprendizagem tende à rigidez; diálogo sem referência pode produzir dispersão. A combinação adequada depende do risco, da estabilidade do ambiente e da importância da decisão. Em processos rotineiros, controles diagnósticos podem predominar; em temas estratégicos ou incertos, a interação precisa ser mais intensa.

O Quadro 3 compara os dois usos e explicita a contribuição esperada da controladoria. A distinção ajuda a avaliar não apenas quais indicadores existem, mas o comportamento gerencial que eles estimulam.

Quadro 3 – Comparação entre usos diagnóstico e interativo do controle

Aspecto	Uso diagnóstico	Uso interativo
Finalidade	Comparar resultados, sinalizar desvios e proteger limites.	Debater incertezas, testar premissas e aprender.
Participação	Rotinas periódicas e reporte por exceção.	Interação recorrente entre níveis e áreas.
Papel da medida	Referência para conformidade e desempenho.	Gatilho para investigação e construção de cenários.
Resposta à variação	Correção, responsabilização ou escalonamento.	Reinterpretação, experimento e eventual revisão da estratégia.
Risco	Rigidez, ocultação de problemas e foco estreito na meta.	Reuniões sem consequência, ambiguidade e dispersão.
Contribuição da controladoria	Assegurar consistência, tempestividade e rastreabilidade.	Contextualizar evidências, facilitar diálogo e explicitar alternativas.

Fonte: elaboração dos autores com base em Beuren, Santos e Bernd (2022) e Gimpl *et al.* (2026).

A comparação indica que a efetividade decorre do equilíbrio. A controladoria precisa revisar relatórios sem uso, aprovações redundantes e métricas incapazes de alterar decisões. Essa autocrítica evita que a busca por segurança produza lentidão, sobrecarga e aparência de controle sem melhoria da gestão.

4.4 CONDIÇÕES PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO CONTROLLER

A literatura converge em quatro condições: competência, acesso, autonomia e legitimidade. Competência envolve contabilidade, análise, tecnologia, comunicação e conhecimento do negócio. Acesso significa participação nos fóruns em que premissas e prioridades são definidas. Autonomia permite comunicar leituras desfavoráveis. Legitimidade

decorre da confiança construída por consistência técnica e compreensão operacional (Ferreira *et al.*, 2021; Steens; Bots; Derks, 2024).

Essas condições podem gerar tensões. A proximidade favorece entendimento e influência, mas pode reduzir independência; o distanciamento protege objetividade, porém limita relevância. Boerner, Wiener e Guenther (2025) mostram a importância do papel de *business partner*, enquanto van Slooten, Dirks e Firk (2026) alertam para conflitos e ambiguidades associados às orientações profissionais. A resposta está em governança: critérios documentados, transparência metodológica, reporte adequado e possibilidade de escalonamento.

A transformação digital aumenta a interdependência entre capacidades. Bedford *et al.* (2025) verificam que automação e análise respondem a objetivos diferentes e podem sobrecarregar a função quando implantadas simultaneamente sem recursos suficientes. De Araujo Wanderley, Guerreiro e Beuren (2024) mostram que profissionais renegociam fronteiras diante da tecnologia. Maturidade digital requer clareza sobre quais problemas serão resolvidos, quem responde pelos modelos e como o conhecimento será compartilhado.

A cultura organizacional completa esse conjunto de condições, pois influencia a forma como metas, desvios e informações são interpretados pelos gestores. Em ambientes predominantemente punitivos, podem surgir comportamentos defensivos, como negociação de metas excessivamente confortáveis, atraso na comunicação de problemas e retenção de informações relevantes para preservar avaliações individuais (FERREIRA *et al.*, 2021; RUSSO *et al.*, 2022). Em contextos orientados à aprendizagem, por outro lado, falhas tendem a ser comunicadas com maior tempestividade, desde que a responsabilização seja proporcional e não impeça a revisão crítica das premissas e dos processos (BEUREN; SANTOS; BERND, 2022; GIMPL *et al.*, 2026). A atuação estratégica do *controller* depende, portanto, da existência de espaço institucional para o contraditório, de autonomia para apresentar interpretações divergentes e de critérios capazes de distinguir erro involuntário, negligência, mudança ambiental e decisão deliberada (STEENS; BOTS; DERKS, 2024; BOERNER; WIENER; GUENTHER, 2025).

4.5 BENEFÍCIOS, CONTINGÊNCIAS E EFEITOS DISFUNCIONAIS

Os benefícios mais recorrentes são alinhamento, coerência orçamentária, melhoria da qualidade informacional, identificação tempestiva de desvios e aprendizagem. Esses efeitos se

reforçam: objetivos claros facilitam medidas; registros confiáveis permitem análise; análises contextualizadas sustentam correção; decisões registradas alimentam ciclos futuros. Os achados de Biondi e Russo (2022), Oyadomari *et al.* (2023) e Sundström e Svärdesten (2026) sustentam essa leitura, mas também demonstram que a integração se desenvolve de forma gradual e imperfeita.

As contingências alteram forma e intensidade. Organizações menores podem não justificar estruturas complexas; ambientes regulados demandam maior formalização; atividades inovadoras precisam de flexibilidade; entidades públicas convivem com objetivos múltiplos e interferências políticas. Broccardo *et al.* (2024) mostram que porte, recursos, apoio da direção e capacitação condicionam os efeitos da digitalização. Não existe arquitetura única; o sistema deve ser proporcional à complexidade e aos riscos.

Entre os efeitos disfuncionais estão rigidez, manipulação de metas, sobrecarga informacional, centralização, foco no curto prazo e automatização acrítica. Kuruppu, Milne e Tilt (2024) evidenciam que temas reportados podem permanecer afastados das decisões estratégicas. Bedford *et al.* (2025) alertam para perdas de efetividade por sobreposição tecnológica. Van Slooten, Dirks e Firk (2026) indicam conflitos de papel. A sofisticação aparente não substitui adequação, uso e governança.

A avaliação do sistema deve considerar sua capacidade de melhorar escolhas. Um conjunto simples de indicadores, utilizado em conversas transparentes e sustentado por dados consistentes, pode produzir mais valor do que uma plataforma avançada orientada apenas à vigilância. A integração é estratégica quando permite compreender causas, explicitar renúncias e revisar premissas; caso contrário, torna-se ritual de legitimação.

4.6 MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA ESTRATÉGICOS

Com base na síntese, propõe-se o Modelo Integrado de Planejamento e Controladoria Estratégicos (MIPCE). A estrutura organiza o ciclo em diagnóstico, formulação, tradução, execução, monitoramento, deliberação e aprendizagem. As etapas são apresentadas em sequência para facilitar a compreensão, mas funcionam com sobreposição e retroalimentação. A controladoria participa de todas, com intensidade e responsabilidade distintas.

O modelo adota quatro princípios transversais. Rastreabilidade permite identificar fontes, premissas, responsáveis e decisões; proporcionalidade evita procedimentos mais

custosos do que os riscos tratados; contraditório preserva espaço para interpretações divergentes; aprendizagem transforma resultados em melhoria. Esses princípios respondem às tensões identificadas na literatura sobre digitalização, papéis profissionais, controles e uso da informação.

A proposta não concentra a estratégia na controladoria. Órgãos de governança e gestores mantêm responsabilidade pelas escolhas; a área oferece estrutura informacional, análise e questionamento. Também não equipara controle estratégico à preservação do plano original. Sustentar objetivos pode exigir modificar metas, recursos, indicadores ou a própria direção quando novas evidências alteram a compreensão do problema.

O Quadro 4 apresenta o MIPCE e as perguntas que funcionam como testes de consistência. A ênfase em questões críticas evita avaliar o ciclo apenas pela existência de documentos ou ferramentas.

Quadro 4 – Modelo Integrado de Planejamento e Controladoria Estratégicos (MIPCE)

Etapa	Função planejamento	do	Contribuição da	Pergunta crítica	Saída esperada
1. Diagnóstico	Interpretar ambiente, capacidades partes interessadas.	e	Consolidar históricos, tendências, riscos e qualidade dos dados.	Quais fatos e incertezas sustentam a leitura?	Problemas e oportunidades prioritizados.
2. Formulação	Definir objetivos, escolhas e critérios de sucesso.		Testar coerência, viabilidade e cenários.	As escolhas são compatíveis com recursos, riscos e propósito?	Estratégia e premissas explícitas.
3. Tradução	Desdobrar objetivos em iniciativas e responsabilidades.		Integrar orçamento, custos, medidas, metas e fontes.	Cada indicador representa o objetivo e possui decisão associada?	Mapa de execução e arquitetura de desempenho.
4. Execução	Implementar ações e gerir recursos.		Acompanhar realização física, financeira e operacional.	Os registros refletem o que ocorre nos processos?	Evidências tempestivas de realização.
5. Monitoramento	Avaliar progresso, variações e riscos.		Analisar tendências, causas e sensibilidade.	O desvio decorre de execução, premissa ou mudança ambiental?	Diagnósticos e alertas contextualizados.
6. Deliberação	Manter, corrigir ou rever escolhas.		Apresentar alternativas, impactos e limites.	Quem decide, com quais critérios e registros?	Decisão fundamentada e rastreável.

Etapa	Função planejamento	do Contribuição controladoria	da Pergunta crítica	Saída esperada
7. Aprendizagem	Atualizar objetivos, planos e capacidades.	Registrar lições e aprimorar informações controles.	O que deve mudar no e próximo ciclo?	Retroalimentação e melhoria do sistema.

Fonte: elaboração dos autores (2026).

O MIPCE diferencia entrega formal e qualidade gerencial. Uma organização pode possuir plano, orçamento, indicadores e *dashboard* e ainda falhar em explicar por que uma meta foi escolhida, como uma medida será utilizada ou quando a estratégia deverá ser revista. As perguntas propostas podem orientar diagnósticos, auditorias internas e projetos de melhoria. Como síntese conceitual, o modelo requer validação em organizações de diferentes portes e setores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou como a integração entre planejamento e controladoria estratégicos contribui para a informação gerencial, o acompanhamento do desempenho e a tomada de decisão. A literatura recente permite concluir que essa articulação produz valor ao conectar objetivos, recursos, medidas, riscos e deliberações em um ciclo contínuo. O planejamento oferece direção e critérios, a controladoria testa viabilidade, organiza evidências, acompanha resultados e devolve ao processo decisório análises sobre causas, incertezas e alternativas.

Os benefícios dependem de dados confiáveis, participação interfuncional, competência analítica, autonomia profissional e abertura para revisar premissas. Sistemas utilizados apenas para cobrança podem induzir rigidez e ocultação; tecnologias implantadas sem governança podem ampliar opacidade e sobrecarga. A integração não se mede pela quantidade de relatórios ou aplicações, mas pela capacidade de produzir compreensão e alterar escolhas quando necessário.

Os objetivos específicos foram atendidos ao sistematizar estudos de 2021 a 2026, examinar a transformação das funções da controladoria, discutir a conexão entre planejamento, orçamento, indicadores, riscos e tecnologias e identificar efeitos disfuncionais. A revisão também mostrou que o *controller* estratégico precisa equilibrar parceria e contestação. Sua legitimidade resulta da combinação entre rigor técnico, compreensão do negócio, competência digital, comunicação e independência para apresentar leituras divergentes.

Como contribuição autoral, o MIPCE organiza sete etapas e quatro princípios transversais. A inclusão explícita da deliberação impede que relatórios sejam tratados como decisões automáticas; a aprendizagem evita que o controle se restrinja à explicação do passado. O modelo não constitui fórmula universal nem artefato empiricamente validado. Sua utilidade está em oferecer uma linguagem integrada para diagnosticar rupturas entre direção, recursos, evidências e revisão.

A principal limitação decorre da natureza integrativa e interpretativa da revisão. Embora os critérios tenham sido explicitados, a seleção e a síntese dependem do julgamento dos autores e não permitem estimar relações causais. Pesquisas futuras podem aplicar o MIPCE em empresas, organizações públicas e entidades do terceiro setor, comparar diferentes níveis de maturidade e investigar como autonomia, cultura e digitalização afetam a qualidade das decisões.

Conclui-se que planejamento e controladoria se tornam efetivamente estratégicos quando funcionam como capacidades interdependentes. O primeiro orienta escolhas, a segunda estrutura análises e questionamentos, a governança define responsabilidades e a aprendizagem mantém o sistema adaptável. O propósito não é eliminar a incerteza, mas reconhecê-la, torná-la discutível e decidir com maior coerência e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Khalid. Management accounting and artificial intelligence: a comprehensive literature review and recommendations for future research. **The British Accounting Review**, v. 58, n. 2, art. 101551, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101551>.

AMATO, Stefano; BROCCARDO, Laura; TENUCCI, Andrea. Family firms, management control and digitalization effect. **Management Decision**, v. 62, n. 5, p. 1645-1667, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2023-0347>.

BARRETO, Adriana *et al.* Advancements in management accounting and digital technologies: a systematic literature review. **Accounting, Finance & Governance Review**, v. 34, e137301, 2025. DOI: <https://doi.org/10.52399/001C.137301>.

BEDFORD, David S. *et al.* Digitalization of the finance function: automation, analytics, and finance function effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 67, art. 100942, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100942>.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos; BERND, Daniele Cristina. Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of

feedforward and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 4, p. 1042-1060, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>.

BIONDI, Lucia; RUSSO, Salvatore. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. **Journal of Management and Governance**, v. 26, n. 2, p. 417-448, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.

BOERNER, Xenia; WIENER, Martin; GUENTHER, Thomas W. Controllershhip effectiveness and digitalization: shedding light on the importance of business analytics capabilities and the business partner role. **Management Accounting Research**, v. 66, art. 100904, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100904>.

BROCCARDO, Laura; TENUCCI, Andrea; AGARWAL, Reeti; ALSHIBANI, Safiya Mukhtar. Steering digitalization and management control maturity in small and medium enterprises (SMEs). **Technological Forecasting and Social Change**, v. 204, art. 123446, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123446>.

DE ARAUJO WANDERLEY, Cláudio; GUERREIRO, Reinaldo; BEUREN, Ilse Maria. Digitalization tensions in the management accounting function: a boundary-work perspective. **The British Accounting Review**, v. 56, n. 6, art. 101315, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101315>.

DIRKS, Paula; MÖLLER, Klaus; SCHÄFFER, Utz; VERBEETEN, Frank. The impact of digital technology on management accounting and control. **Journal of Management Control**, v. 37, p. 1-13, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-026-00416-0>.

FÄHNDRICH, Jochen. A literature review on the impact of digitalisation on management control. **Journal of Management Control**, v. 34, n. 1, p. 9-65, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>.

FERREIRA, Mônica Aparecida *et al.* Perfil do controller e suas escolhas estratégicas: uma análise de controllers brasileiros e portugueses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 15, e186510, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.186510>.

GIMPL, Nils; WALD, Andreas; SZUKITS, Ágnes; GLEICH, Ronald. Leveraging data analytics diagnostically and interactively for effective management control. **Journal of Accounting & Organizational Change**, ahead of print, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2025-0410>.

JÄRVENPÄÄ, Marko. Digitalization changes management accounting work. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 19, n. 2, p. 178-200, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2021-0081>.

KRAUS, Sascha *et al.* Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 8, p. 2577-2595, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>.

KURUPPU, Sanjaya C.; MILNE, Markus J.; TILT, Carol A. Sustainability control systems in short-term operational and long-term strategic decision-making. **Meditari Accountancy Research**, v. 32, n. 1, p. 234-265, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2021-1548>.

LEAL, Susanne Matos Nogueira; LIMA, Afonso Carneiro; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, e2023-0033, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230033>.

NIELSEN, Steen. Management accounting and the concepts of exploratory data analysis and unsupervised machine learning: a literature study and future directions. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 18, n. 5, p. 811-853, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0107>.

NONATO, Catheriny Baccaro; FONTES-FILHO, Joaquim Rubens; MICHELOTTO, Flavia de Paiva. Planejamento estratégico: desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 6, e2024-0128, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220240128>.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; BIDO, Diogenes de Souza; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; AGUIAR, Andson Braga de; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo Gomes. Relationships among strategically aligned performance indicators, controls, and performance. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, n. 91, e1618, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.en>.

PAUL, Justin *et al.* Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). **International Journal of Consumer Studies**, v. 45, n. 4, p. 01-016, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>.

RUSSO, Paschoal Tadeu; LEANDRO, José Roberto; BORINELLI, Márcio Luiz; SOUZA, Rodrigo Paiva. Compreendendo a prática da deliberação em uma controladoria sob a perspectiva do julgamento performativo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 101, p. 359-393, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0015pt>.

SILVA, Alessandra Pereira da; AGUIAR, Adriana Cavalcanti de. Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 1, e200871, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-1290202200871pt>.

STEENS, Bert; BOTS, Jan; DERKS, Koen. Developing digital competencies of controllers: evidence from the Netherlands. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 52, art. 100667, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100667>.

SUNDSTRÖM, Andreas; SVÄRDSTEN, Fredrik. Modes of strategic control: shifting dynamics between planning and control tools in strategy implementation. **Public Management Review**, v. 28, n. 4, p. 1062-1086, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2492299>.

VAN SLOOTEN, Alexander C. A.; DIRKS, Paula M. G.; FIRK, Sebastian. Digitalization and management accountants' role conflict and ambiguity: a double-edged sword for the profession. **The British Accounting Review**, v. 58, n. 2, art. 101460, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101460>.

VIEIRA, Josimar de Aparecido; FALABRETTE, Lusimar. Contribuições do planejamento estratégico para a organização do plano de desenvolvimento institucional de uma instituição de ensino superior. **Interações**, Campo Grande, v. 25, n. 4, e2544064, 2024. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v25i4.4064>.

YU, Abraham Sin Oih *et al.* Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a inteligência artificial? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 38, n. III, p. 327-348, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/so103-4014.202438III.017>.