



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

ANDERSON APARECIDO MARTINS

**O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA
NAS EMPRESAS**

ASSIS/SP

2017



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ANDERSON APARECIDO MARTINS

**O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA
NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Anderson Aparecido Martins
Orientador: Prof. Marcelo Manfio

ASSIS/SP

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

M386p MARTINS, Anderson Aparecido

O papel da controladoria estratégica nas empresas /
Anderson Aparecido Martins. -- Assis, 2017.
33p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). –
Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientador: Esp. Marcelo Manfio

1.Planejamento estratégico 2. Controladoria 3. Gestão

CDD 658.151

O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

ANDERSON APARECIDO MARTINS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino superior de Assis, como requisito do curso de graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____

Analisadora: _____

ASSIS/SP

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente a minha mãe, e a meus amigos que sempre me apoiaram em quaisquer circunstâncias.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Aparecida Martins que foi a minha base e me motivou desde sempre a lutar, buscar e aperfeiçoar o melhor de mim, me ensinando que incertezas sempre haverá, mas que depende apenas de mim como irei lidar com elas e superá-las.

A todos que direta ou indiretamente me auxiliaram, apoiaram, deram ideias e que estiveram comigo durante toda esta jornada.

“O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer.”

Albert Einstein

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo tratar sobre a relevância do uso da Controladoria Estratégica e suas ferramentas dentro das empresas, abordando as principais questões vivenciadas atualmente pelo mercado. Apresentaremos sua verdadeira importância dentro de uma organização como os seus conceitos e definições estipulados por autores e especialistas da área, o trabalho também consta com uma breve descrição da jornada da controladoria dentro do âmbito nacional, o estudo das funções e conceito do profissional *controller*, sendo ele o responsável e encarregado pelo suporte e desenvolvimento das atividades e a escassez de profissionais nessa área.

No decorrer do trabalho poderá ser visualizado e estudado a execução da tomada de decisões, gestão estratégica e o envolvimento da controladoria estratégica junto ao planejamento estratégico de uma organização.

Palavras-chave: Controladoria Estratégica; Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work has as objective to deal with the relevance of the use of the Strategic Controllershship and its tools within the companies, addressing the main issues currently by the market. We will present its true importance within an organization as its concepts and definitions stipulated by authors and specialists of the area, the work also includes a brief description of the controller journey within the national scope, the study of the functions and concept of the professional controller, being He is responsible and in charge of the support and development of the activities and the shortage of professionals in this area.

Throughout the work, the execution of decision-making, strategic management and the involvement of the strategic controller along with the strategic planning of an organization can be visualized and studied.

Keywords: Strategic Controllery, Gestation Process e Strategic Planning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica	22
Figura 2 - Funcionamento Básico de um Sistema.	25

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1- O SURGIMENTO DA CONTROLADORIA	13
1.1- FUNÇÃO E O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA	14
1.2- CONTROLLER.....	17
2- FERRAMENTAS DA CONTROLARIA.....	20
2.1- <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.2- GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.3- SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	24
3- A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DAS EMPRESAS	26
3.1- O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS.....	26
3.2- PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	27
4- A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
4.1- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	29
4.2- A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, observa-se que à uma necessidade crescente de informação cada vez mais atualizada, e no cenário de desenvolvimento econômico onde se encontra oscilações vítimas da globalização, os avanços tecnológicos em processamento de dados e comunicação têm feito com que as organizações vivam em mudanças constante sendo assim uma necessidade de grande cautela, haja vista que se trata de um período onde as mudanças mostram-se intensas e velozes, se as empresas não estiverem preparadas certamente serão excluídas do mercado. Nesse ambiente de grande competitividade e concorrência acirrada, sobrevive e vence a organização que estiver mais bem preparada, e com o melhor controle e estratégia. Com a globalização, tornou-se maior a competitividade entre as empresas e a pressão cada vez maior imposta às organizações, aumentou também a complexidade dos mercados pressionando as empresas a buscarem melhores práticas de gestão. Criando a necessidade de um sistema mais adequado para um controle gerencial mais efetivo. As empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência, neste novo cenário surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão.

Na proposta implícita no tema abordado é de grande importância observar que se a empresa do qual não explorar o máximo do potencial da ferramenta chamada Controladoria Estratégica, não obterá os benefícios inigualáveis que são obtidos através de sua execução. Procurando aprofundar os conhecimentos e aprimorar os conceitos e informações subsidiadas, adentramos num nível mais elevado de análise para demonstrar como a controladoria pode articular todas as áreas envolvidas como administrativas e contábeis, nesse trabalho acadêmico como se baseia em uma área do qual surge duas ciências acabamos tendo uma complexidade muito relevante, mas a busca é de apenas um conceito único, no qual seja: a otimização dos ganhos corporativos.

1- O SURGIMENTO DA CONTROLADORIA

A controladoria surgiu após a Revolução Industrial na Inglaterra em meados do século XVIII, onde a partir do século XIX os ramos da Administração e da Contabilidade começaram a ganhar uma grande importância para o desenvolvimento e o crescimento das empresas, com a evolução empresarial e mais tarde com as fusões de diversas empresas, formaram-se grandes organizações e conseqüentemente aumentaram assim as suas complexidades e suas atividades. Após a Revolução Industrial houve uma grande necessidade para as organizações em se auto comunicar e obter informações com mais precisão do qual lhe permitissem uma grande tomada de decisão correta, sendo que isso antes não existia, pois praticamente se resumia em operações de comercialização de mercadorias em que era apenas a avaliação do custo real da aquisição.

Para Fama & Bruni (2002, p.10).

A Controladoria ou Contabilidade Gerencial é exercida desde a antiguidade com as transações ocorridas em organizações remotas, com demanda de produtos de troca. Já naquele tempo eram conhecidos controles gerenciais simples, que supriam as necessidades das informações daquela época, e teve um crescimento considerável em sua importância para as organizações a partir da Revolução Industrial, no século XVIII.

No Brasil o surgimento da controladoria está relacionado à instalação das primeiras empresas multinacionais norte-americanas no país. Na época a função do profissional da controladoria estava ligada à área financeira ou da contabilidade, devido à habilidade de trabalhar com informações econômico-financeiras. Do surgimento da controladoria no Brasil até os dias atuais, o país passou por grandes transformações, especialmente nos aspectos econômicos, pois o mundo se globalizou e para que o país pudesse se inserir neste contexto globalizado foi necessário que o brasileiro se adaptasse a uma nova forma de fazer negócios a nível mundial. Além do que, para se manter competitivas, as organizações brasileiras passaram a demandar, cada vez mais melhorias em seus processos e controles.

1.1- FUNÇÃO E O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

A controladoria estratégica tem a função de interagir diversas vezes com o processo decisório da empresa, e utilizam principalmente os sistemas de mensuração, informação e de controles internos. Em consequência a esse mundo globalizado, atualmente as organizações devem se manter em constantes transformações, sendo assim o papel da controladoria estratégica é de ser a ferramenta para o auxílio de tomada de decisões, alterando assim suas estruturas organizacionais, de modo para obter a desejada eficácia e o cumprimento de seus objetivos.

Para Padoveze, (2010, p.84):

A controladoria voltada para a estratégia empresarial cria base para a implementação de planejamentos pelo fato do sistema de informações do controller, onde os dados são necessários para iniciar as projeções e controlar as ações. Buscando também informações no ambiente externo para relatar a gestão quanto aos pontos fortes e fracos da organização, evidenciando suas possíveis ameaças e oportunidades. Desta forma passará aos gestores informações que poderão resultar numa maior confiança e segurança na hora de planejar.

Segundo Oliveira (2010, p.19):

A Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial. Implica, ainda, que o Controle Estratégico deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva.

Nesse contexto os dois autores deixam bem explícito a ideia de que a controladoria existe para facilitar aos administradores o desenvolvimento na implementação da estratégia empresarial e no apoio de informações importantes na tomada de decisões, sendo uma delas o planejamento estratégico, assim para que seus gestores tenham o máximo de foco em seus negócios, além do mais a controladoria tem como obrigação introduzir, procurar e identificar o acompanhamento de suas aderências ao plano estratégico, estando assim com uma forte ampliação de informações além de monetárias, fiscais e de qualidade.

1.1.1- Conceito de Controladoria e Estratégia

1.1.2- Controladoria

A Controladoria é um segmento da Contabilidade ou da Administração, podendo ser dividida em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas na prática profissional, ambas costumam ficar sob um único gestor, chamado de controller ou controlador. É uma área de staff, ou seja, de assessoria e consultoria, normalmente fora da pirâmide hierárquica da organização, baseando-se no processo de controle através de padrões de qualidade previamente estabelecidos, focado no planejamento e objetivos traçados pela organização. Porém todos os membros da organização devem estar envolvidos desde os níveis mais altos até os operacionais. Desta forma, a controladoria visa prestar contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional. A Controladoria não é apenas um método contábil, ele envolve todo o sistema de gestão organizacional, a começar do planejamento até o controle efetivo das operações, assegurando assim uma coleta de dados importante para o desenvolvimento da missão, com a finalidade de agrupar o máximo de informações para a tomada de decisão.

Muitos têm sido os autores com descrições sobre a controladoria, segundo Kanitz (1976, p. 5-6) propõe seis funções da área de controladoria. São elas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Já Heckert e Wilson (1963, p. 13-14) fazem menção de quatro, sendo elas: “função de planejamento, função de controle, função de relatar, e função contábil”. Se ambas as descrições forem comparadas com precisão, é de se observar que não há grandes diferenças entre uma e outra.

Para Souza & Borinelli, (2009, p. 11):

A Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Portanto, verificando e respeitando a opinião de cada autor, podemos notar que alguns deles categorizaram a Controladoria como uma ciência com origem em outras categorias, dizendo-se assim que é uma área administrativa ou ciência social. Primeiramente a controladoria deve definir os padrões de controle e projetar os resultados com enfoque nos objetivos da organização. De modo que não haja excesso, desperdício ou roubo. É na gestão dessas situações que está a controladoria, cuja missão é otimizar o processo decisório garantindo informações adequadas aos gestores em busca de uma eficácia gerencial, assegurando a continuidade do negócio da empresa.

1.1.3- Estratégia

Um dos primeiros usos do termo “estratégia” foi utilizado há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, o qual afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” A palavra teve sua origem na Grécia Antiga como *strategia*, que significa plano, método ou manobras usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Segundo MINTZBERG (1983) o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 A.C), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, de liderança, de oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 A.C), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global, seguindo a ideia de MINTZBERG a estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou de conduzir exércitos no qual estava estritamente relacionado com a arte da guerra, mais tarde passou a ser mais abrangente, sendo que atualmente a estratégia está relacionada com a vertente militar, econômica, psicológica e política. A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo – Administração Estratégica – que é dotado de conteúdo, de conceitos e razões práticas e vem conquistando espaços tanto no âmbito acadêmico como no empresarial. É um conceito que está presente em vários contextos, sendo por isso difícil a sua definição.

HOMPSON Jr. & STRICKLAND III (2000) definem estratégia como:

Um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

A teoria de ambos em relação ao conceito de estratégia é de que ela é o método utilizado por gestores para amplificar e chegar ao ponto de objetivo planejado pela organização. Já para MINTZBERG e QUINN (1991) estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. Em conclusão e dentre muitos outros conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), que a definem como; “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Mas, qualquer que seja a definição para estratégia destaca-se algumas palavras-chave que sempre permeiam o conceito de estratégia, tais como: Mudanças, Competitividade, Desempenho, Posicionamento, Missão, Objetivos, Resultados, Integração, Adequação organizacional. Essas são palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude ao serem empregadas como sinônimos de Estratégia.

Concluindo a linha de raciocínio, uma estratégia normalmente é estipulada para ultrapassar algum problema, e nestes casos pode ser sinônimo também de habilidade, astúcia ou esperteza.

1.2- CONTROLLER

Atualmente à uma grande necessidade no mercado, cujo é a falta de pessoas com potenciais de exercer o papel de controller no âmbito das grandes organizações, muitas vezes como constado até mesmo na história Brasileira que segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. O dado faz parte de um estudo divulgado com informações de 2010. Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fechou as portas. A conclusão é

óbvia, se houvesse um sistema de educação, onde as empresas implementasse um programa de capacitação que promova conhecimento necessário para os atuais e novos gestores, esse dado numérico certamente diminuiria.

Retomando ao contexto, o controller, gestor encarregado do departamento de controladoria, assume diferentes posturas em diferentes organizações, mas seu papel é de gerenciar um eficiente sistema de informação fazendo com que as atividades desenvolvidas alcancem os resultados esperados e zelando pela continuidade da empresa. Foi nos Estados Unidos da América, onde surgiram os primeiros Controllers através de um estatuto (Controller Institut of America) que relata as competências do profissional com dezessete funções básicas, das quais as que mais se destacam são:

- Elaboração e acompanhamento do orçamento
- Implantação
- Supervisão
- Sistema de controle interno
- Sistema de custeio de produção.

Nesta conceituação se permite perceber a importância do profissional de controladoria como elemento de geração de informações dentro da organização. No entanto, para um melhor entendimento da importância do profissional de controladoria, é necessário efetuar a identificação de suas funções. O responsável e incumbido pela área de Controladoria presta informações econômicas, financeiras e gerenciais em uma organização, onde além do domínio destas áreas, é preciso que o mesmo esteja atento às modificações externas que a organização possa sofrer, vislumbrando garantir que as informações sejam tempestivas e pertinentes, onde seja ainda capaz de visualizar prováveis riscos de mercado no qual a organização está inserida.

1.2.1- Funções e objetivos do *Controller*

Muitos têm sido os autores com descrições de funções do controller, segundo Yoshitake (1984, p. 35) a função do Controller é apreciada de duas maneiras:

“Função Administrativa com alta participação no processo decisório das empresas e Função Independente em relação à Administração”.

Peres Junior (1995, p.54) afirma ter outra opinião, do qual diz:

As principais responsabilidades do Controller são a de organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades comparadas ao desempenho esperado com o real. Classificar variações de desempenho e estimativa. Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

Se compararmos ambas as descrições, Yoshitake e Peres Junior logo nos dão a conclusão de que um se equivale a apenas o auxílio dos demais gestores, enquanto o outro estará sempre interligado as tomadas de decisões e aos planejamentos empresariais.

Um dos vários objetivos do controller dentro do âmbito organizacional é de sempre buscar iniciativas procurando antecipar e prever problemas na gestão econômica analisando o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações futuras, outra atribuição de sua função como profissional dessa área é a de monitorar a contabilidade fiscal, a elaboração de orçamentos e previsões de negócios como também a de desenvolver projetos acompanhar o departamento financeiro e participar do planejamento estratégico elaborando relatórios para as várias tomadas de decisões necessárias, dentre estas, fornecendo informações necessárias aos gestores das áreas diretamente em tempo hábil a alterações de planos ou padrões, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo, por sua vez outra função do controller é a de cooperação, devendo assim assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado. Como é de se perceber, o controller vai sempre atuar no sistema nervoso central de uma empresa, por isso é de grande importância que esse cargo seja ocupado por alguém de confiança e de grandes habilidades.

2- FERRAMENTAS DA CONTROLARIA

2.1- *BALANCED SCORECARD*

Inicialmente o *Balanced Scorecard* surgiu em 1990 e foi apresentada pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton em Harvard 1992, como um modelo inovador de avaliação e performance empresarial, atuando em empresas como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica. O BSC traduzido em sua forma literal significa algo como “indicadores balanceados de desempenho”, que possuem a capacidade de reunir elementos importantes para facilitar e acompanhar o andamento da estratégia organizacional, devido a seu grande sucesso o *Balanced Scorecard* se tornou uma grande metodologia e desde então vem sendo aplicada no mundo inteiro inclusive em centenas de organizações privadas, públicas e não governamentais. Norton e Kaplan acreditavam que as medidas de desempenho financeiras utilizadas na era industrial já não supriam às medidas de desempenho exigidas na era da informação, após apresentarem o Scorecard eles deram destaque à mensuração e não de modo exato a estratégia, com o passar do tempo a mensuração de indicadores foi complementada com a inclusão de indicadores não financeiros, assim o BSC tornou se uma ferramenta de apoio á gestão estratégica. O objetivo a ser alcançado pelo *Balanced Scorecard* é o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que ela exerce, através de indicadores organizados eles irão informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articular os resultados desejados os executivos esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento de todos os funcionários da organização para alcançar os objetivos de longo prazo, mas de acordo com Oliveira, Junior e Silva (2009, p.138) o *Balanced Scorecard* nada mais é do que um sistema de gestão que serve de complemento para as medidas financeiras. Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* procedem da visão e estratégia da empresa. E com base nesse conceito citado Oliveira, Junior e Silva desenvolveu algumas etapas para a montagem do BSC, dos quais são:

1ª Etapa:

- Definição da estratégia

2ª Etapa:

- Financeira: demonstra a melhoria dos resultados
- Cliente: identificar se os serviços estão de acordo com a missão da organização.
- Processos Internos: visualizar o alinhamento de processo e operação.
- Inovação: apresentar o aprendizado da organização para garantir o desenvolvimento e crescimento.

3ª Etapa:

- Definição dos prazos de acompanhamento dos indicadores.

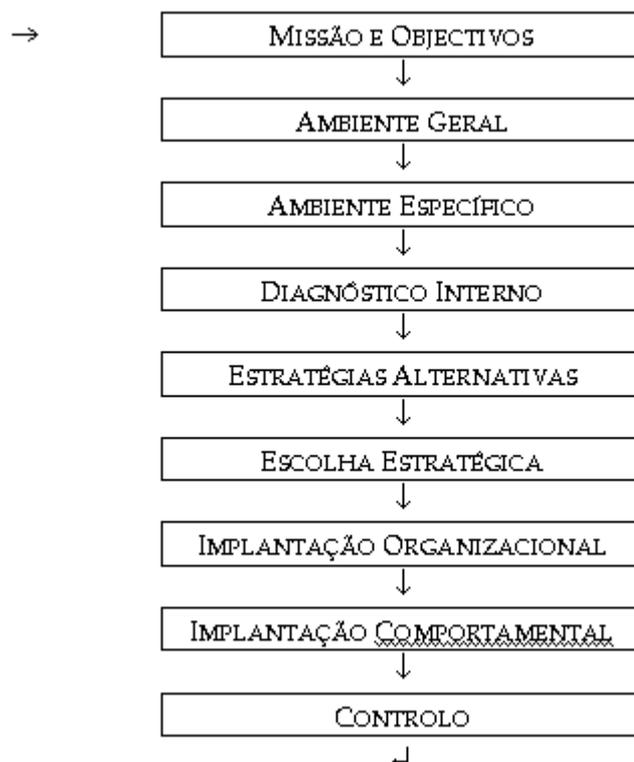
2.2- GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática, a fim de avaliar as situações e elaborar projetos de mudanças estratégicas acompanhando e gerenciando os passos da implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas, ela também é uma metodologia importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no seu futuro.

Antonio, Marcos (2007, p. 11) afirma que os principais elementos da Gestão Estratégica são a Declaração de missão, Definição dos objetivos e a Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica). A Declaração de missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente, e define o negócio delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, e o seu papel na sociedade. O outro elemento chave segundo Antônio, Marcos seria a definição dos objetivos que a organização simultaneamente difere em prioridades relativas à sua hierarquia. A auditoria de desempenho e resultados trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as más estratégias. Enfim, para uma empresa atuar com uma Gestão Estratégica, precisam-se apurar todos os seus processos em sua real

situação e desenvolver ações corretivas constantes focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência.

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: MICHAEL PORTER (Retirado da internet, Gestão Estratégica, p.57).

Por tanto, a Gestão Estratégica no contexto empresarial, diz respeito ao modo como uma organização decide mobilizar seus recursos de maneira integrada, após a definição de um meticuloso planejamento de medidas concebidas com a finalidade de obter vantagem competitiva.

2.2.1- Gestão Estratégica de Custos

Conforme discutido desde o início deste trabalho observamos que atualmente as empresas para-se manter no topo do mercado enfrentam diversos desafios e variáveis, entre elas a maior de todas, à competitividade. Para se manter entre os melhores de seu aspecto empresarial as organizações vem sempre ressaltando soluções para curtos prazos, mas nem sempre têm a clareza e detalhamento da melhor direção a ser seguida, pois a vantagem competitiva geralmente está

intimamente ligada à estruturação da cadeia de valores da empresa, e é entre esse aspecto que a ferramenta de gestão estratégica de custo se torna útil, pois ela tenta compreender onde a empresa estará amanhã diante de todas as variáveis que envolvem o ambiente empresarial. Tendo assim uma visão diferente se compararmos a estratégias simples refere-se aos planos da alta administração para alcançar os objetivos almejados pela empresa.

Segundo Hansen; Mowen (2001, p. 423) a gestão estratégica de custos “é o uso de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva”. Sendo assim a gestão estratégica de custos surge como uma alternativa de entender às demandas do sistema econômico com relação às variáveis vividas nos mercados buscando a melhoria contínua da competitividade. A gestão estratégica de custos passa a ser uma excelente alternativa a ser utilizada pelas empresas, servindo de orientadora no momento de tomada de decisão. Prado (2004 p 19) "ênfatisa que sua finalidade principal é fornecer as informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam".

O primeiro passo é entendermos o que realmente é um custo para sua empresa, segundo Eliseu Martins (contabilidade de custo 9ª edição), custo é: “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.” Então todos os valores que você investir na sua produção ou está diretamente ligada ao seu produto e serviço, deve ser considerado como um custo (matéria-prima, mão-de-obra direta, horas de consultoria e etc). Todos estes valores agregados irão compor o custo final do seu produto ou serviço, porém como ferramenta de gestão, não basta saber o custo total do seu produto é importante utilizarmos de metodologias para podermos separar estes custos de diversas formas, a fim de podermos gerenciá-los com maior eficácia.

Eliseu Martins (Contabilidade de Custos, 9ª edição): “A classificação de Custos entre Diretos e Indiretos é com relação ao produto feito ou serviço prestado, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da empresa”. Ou seja, para definirmos se o custo é direto ou indireto, temos que olhar para o nosso produto ou serviço e ver em qual situação aquele determinado custo se encontra.

Custos Diretos de Produção

- Mão-de-Obra Direta
- Matéria-Prima e embalagens

Custos Indiretos de Produção

- Energia Elétrica
- Depreciação de Equipamentos
- Supervisão de Fábrica
- Aluguel do Prédio

Perceba que todos estes valores farão parte do custo final do produto, porém, alguns estão diretamente ligados a composição e/ou fabricação deste produto e outros, como o caso do supervisor da fábrica, estão ligados ao processo, mas o custo operacional deste profissional também irá compor o custo final do produto como um todo.

2.3- SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Os sistemas de informações evoluíram muito nesses últimos anos, trazendo contribuições à gestão dos negócios, acompanhando a evolução e exigências do mercado.

REZENDE (2002, p. 45) faz referência à evolução dos Softwares afirmando que:

Há 45 anos, os recursos da TI estavam direcionados para softwares ou sistemas de informações operacionais que garantiam principalmente o processamento trivial dos dados das empresas. Atualmente, a evolução dos sistemas de informação (SI) se apresenta nas mais diversas formas e tipos. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão.

Os sistemas de informação são um conjunto de subsistemas envolvidos no desempenho de funções técnicas ou administrativas que com a difusão da internet, passaram a fazer parte da vida e do trabalho das pessoas.

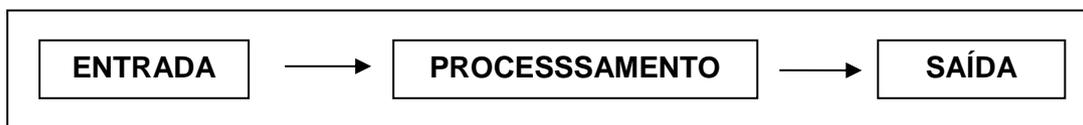
De acordo com MOSCOVE (2002, p. 23):

Um sistema de informação é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle.

Com isso, define-se sistema de informação o conjunto de elementos inter-relacionados que coletam, manipulam, distribuem e fornecem uma resposta para atender a um objetivo.

Basicamente o funcionamento de um sistema consiste em:

Figura 2 - Funcionamento Básico de um Sistema.



Fonte: PADOVEZE (2000, p.26).

Os sistemas de informações servem de apoio à empresa, a partir de meios que permitam que os dados sejam armazenados de forma segura e transformados em informações úteis que devem ser comunicadas a qualquer tempo, de forma apropriada. Para o setor de controladoria essa ferramenta é um poderoso aliado, pois permite a visão da situação de todas as áreas da empresa no momento que se fizer necessário.

3- A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DAS EMPRESAS

3.1- O PAPEL DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

Para a Controladoria Estratégica, conhecer o ambiente no qual a organização está inserida é essencial, pois o ambiente influencia na base das estratégias, e estas corresponde aos planos de ações e disposição de recursos segundo os quais as organizações procuram obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável, interagindo diretamente com o mercado onde está atuando. Tendo isso em mente as empresas em meio a um ambiente de constante mudança começaram a obter um grande interesse pela Controladoria, que passou a ser o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da organização.

Com o objetivo de aumentar sua eficácia e desempenho as empresas utilizam-se de estratégias, esta nova realidade exige que as organizações busquem soluções que as permitam continuar no mercado, bem como reestruturarem sua forma de gestão, alterando sua estrutura organizacional de modo a obter a desejada eficácia e, conseqüentemente, o cumprimento de seus objetivos. Aí está a importância da Controladoria Estratégica dentro das empresas, sendo uma ferramenta para tomadas de decisões, neste contexto cabe a ela levar a organização a ter seus “olhos” direcionados para o futuro, bem como ser o caminho para o processo de gestão da organização.

A controladoria estratégica tem como papel importante dentro de uma organização o de zelar e suprir as necessidades de informações aos gerentes, controlando os diversos setores da empresa por meio do planejamento, organização, execução e controle.

Carvalho (1995, p.63 apud CALIJURI 2004, p. 40), considera que:

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados.

Torna-se evidente que as empresas após uma análise de mercado elas necessitam de uma área de staff interna em suas organizações, que vai ter como finalidade a garantia de informações adequadas auxiliando os administradores em suas tomadas de decisões buscando uma eficácia gerencial. A Controladoria Estratégica se tornou uma ferramenta eficiente, principalmente para administradores de multinacionais que não tem como controlar de perto suas empresas, sendo o papel da controladoria como já visto anteriormente, o desenvolvimento de relatórios de cada setor e qual seu desenvolvimento atual sendo de médio e longo prazo. Ela também já não é mais vista como apenas um sistema contábil ou administrativo, mas sim como um processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, sendo seu principal objetivo trazer o sucesso da empresa no mercado.

3.2- PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A partir de vários conhecimentos e experiências, o processo decisório pode ser um facilitador na tomada de decisões do qual é citado diversas vezes nesse mesmo trabalho, pois o estudo e a ação final da controladoria estratégica é a de trazer o conhecimento e a informação para o gestor, e é encima dessas informações que ocorrerá a decisão final.

A palavra decisão vem do latim *dis caedere* “*dis*” significa: para e interromper, já a palavra “*caedere*” tem o significado de fluir ou cortar fora. Ao decidir algo retiramos o que está nos atrapalhando e ficamos com o que consideramos mais importante, e atualmente com a globalização as decisões humanas começaram a receber um pensamento novo, uma forma geral de utilizar a comunicação para facilitar o processo.

A tomada de decisão sempre envolve escolhas, isto é, uma opção entre caminhos ou alternativas em que todas as opções implicam em restrições, incertezas e consequências, razão pela qual esses fatores devem ser muito bem avaliados. Dependendo do contexto o processo decisório é considerado difícil e uma vez feito poderá ocasionar em consequências positivas ou negativas.

O indivíduo responsável por tomar as decisões pode ser um governador, o

presidente de uma organização, um diretor técnico, júri e etc. Estes são conhecidos como os atores do processo decisório que irão avaliar e se basear nos valores do sistema que está inserido. Juntamente com os atores estão todos aqueles que irão sofrer as consequências das decisões, tanto para organizações públicas ou privadas existem processos que envolvem o planejamento e necessitam do processo decisório para evitar possíveis problemas futuros e garantir a eficácia na decisão.

Na Administração, Herbert Simon, um economista americano explica em sua teoria que cada funcionário dentro de uma organização participa de uma tomada de decisão individual sobre determinado assunto na empresa, sempre considerando critérios racionais e buscando resultados futuros. Fica explícito também que todas as atividades que envolvem planejamento precisam passar por um processo cuidadoso, nos ambientes organizacionais existem várias atividades em que o gestor deve tomar decisões corretas ao longo de um processo, e a controladoria serve como base para todo e qualquer tipo de decisão a ser tomada.

4- A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde as empresas organizam suas estratégias empresarias com visão para o futuro, é fornecido de diretrizes estratégicas que orientam o planejamento operacional. Avalia todo o ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliam o ambiente interno identificando forças e fraquezas. A maioria dos Administradores já ouviu a famosa palavra 'Planejamento Estratégico', de maneira geral ela tem o significado de uma definição ou método eficaz de uma utilização de recursos visando atingir seu objetivo, sendo ele a de um posicionamento cobiçado.

Padoveze (2004, p.27) define o planejamento estratégico como:

É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

O Planejamento Estratégico determina o sucesso de todas as operações assim orientando o futuro de uma organização, ele tem como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro e tático, "Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro," (Figueiredo e Caggiano, 2006, p.43).

Uma outra definição de Motta (1984, p. 11), considera que:

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação à longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não

pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

No Planejamento Estratégico há varias etapas em que uma empresa deve começar para se ter sucesso em seu planejamento. A definição de seu público alvo é uma das primeiras etapas a ser pensado, pois para planejar a estratégia de maneira coerente com o negócio e com a realidade do mercado, é muito importante que se tenha determinado os segmentos de clientes que podem ser atingidos, seus recursos disponíveis e os benefícios, características e diferenciais do produto ou serviço ofertado.

Definir a missão da empresa, sua visão e valores assim estudando o ambiente em que a empresa está inserida elaborando objetivos estratégicos a serem alcançado, sendo esses objetivos sempre ser atingíveis e coerentes com os princípios essenciais do negócio. Além disso, é de extrema importância que sejam acompanhados por indicadores de desempenho, possibilitando seu futuro acompanhamento e controle.

4.2- A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA DENTRO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A controladoria tem como função dentro do planejamento estratégico obter todas as informações necessárias para que o planejamento seja executado com sucesso, mas para que isso aconteça a controladoria deve identificar a missão da empresa, assim ficara melhor formular seu plano estratégico. Tem como dever participar de todo processo de elaboração do planejamento estratégico, elaborar e formalizar seu planejamento tático, por tanto a área de controladoria tem participação fundamental, pois é a responsável pela gestão econômica da empresa. Assim, a controladoria participa no processo de obtenção dos melhores planos para o cumprimento da missão, tendo em vista o conjunto de recursos disponíveis para a realização dos eventos relativos às atividades de cada área.

Como todos os recursos processados pela empresa são de natureza econômica, a missão da controladoria na empresa é a de responsável pela eficácia econômica da mesma. Assim, a controladoria é a responsável pela sinergia que deve haver entre

as áreas, na busca da otimização do resultado econômico, como o resultado se forma a partir das decisões dos gestores sobre os eventos que deverão ser provocados para o cumprimento da missão, a controladoria tem um papel decisivo para a eficácia do sistema nas fases de planejamento operacional, execução e controle no processo de gestão. A controladoria é então a gestora do sistema de informações econômico/financeiras, sendo assim, a responsável pelos conceitos que devem sustentar tal sistema. Portanto, a Controladoria Estratégica tem a função de dar suporte, além da elaboração do planejamento da organização, para a execução da missão da entidade, através da qualidade de esforços das áreas e gestores, gerando informações necessárias para a tomada de decisões em todas as etapas do processo de gestão.

Assim como o planejamento estratégico tem como produto um plano estratégico, sendo este de natureza analítica, a controladoria tem um papel relativo na elaboração deste plano. Na verdade a controladoria pode contribuir com sugestões sobre aspectos contemplados no plano estratégico, que garantam as melhores diretrizes e que possibilitem o melhor nível de interação sinérgica entre as áreas e setores. Estando assim contribuindo para que os planos táticos e estratégicos aprovados possam garantir a otimização do valor econômico da empresa. Outra contribuição da controladoria é oferecer apoio em avaliações quantitativas, quando necessárias.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso objetivou apontar a importância da Controladoria Estratégica dentro de uma organização, isto é, mostrando de forma eficaz suas ferramentas e de como uma empresa atualmente num mercado tão competitivo não pode mais sobreviver sem um bom controle, como mostrado e apontado no trabalho ao longo dos tópicos é de se observar que a falta de informação dentro de uma empresa seja ela de pequena a grande porte só trará a falência da mesma. Outro objetivo desse trabalho é de mostrar como a Controladoria Estratégica atua e funciona dentro de suas atribuições conduzindo tudo como um setor de apoio, tanto para o planejamento como ao processo de gestão.

Conclui-se, portanto que com o auxílio da área da Controladoria Estratégica torna-se mais prático e fácil para os gestores e administradores da organização traçar estratégias que busquem crescimento, estabilidade e um diferencial competitivo no mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. B. et al. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA. E. A. **Gestão Estratégica**. Saraiva, 2004.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

FRIEDHEIM. A. de **Os termos de Franquias mais utilizados para quem e desse ramo**. São Paulo. 09/05/2013.

Herbert Simon, **o Comportamento Administrativo, Teoria das Decisões**.

KAPLAN. R: E NORTON, D,P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Campus, 1997.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro, LTC, 1982.