

**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA**

CARLINDA DA MOTA PINHEIRO

**IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COM O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS**

**Londrina
2013**

CARLINDA DA MOTA PINHEIRO

**IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COM O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS**

Artigo apresentado ao curso de Ciências Contábeis, do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Jeferson Ricardo Rocha Siqueira

**Londrina
2013**

CARLINDA DA MOTA PINHEIRO

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS

Artigo apresentado ao curso de Ciências Contábeis, do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Ciências Contábeis.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Orientador
Jeferson Ricardo Rocha Siqueira

Prof. Componente da Banca
Claudio Crepaldi

Prof. Componente da Banca
Paola Guariso Crepaldi

Londrina, _____ de _____ de _____

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS

Siqueira, Jeferson ¹ Pinheiro, Carlinda ²

RESUMO

Este trabalho acadêmico foi elaborado de forma clara e objetiva para mostrar a importância da controladoria com o planejamento estratégico, pois as empresas modernas necessitam de uma estrutura delineada, que permita novos caminhos para o mercado que está em grande expansão. Seguindo esta ótica foi identificado que a controladoria vem crescendo com grande importância dentro das empresas e que a mesma surgiu através da contabilidade. Suas estratégias e modos de trabalhos podem ser administrados em conjunto com a área financeira e possui a capacidade de obter e colocar os fundos financeiros à disposição da necessidade da empresa, quer sejam imprevistas ou planejadas. Fica entendido que as atividades da controladoria é a base para as tomadas de decisões, e para desenvolver suas atividades deve ter o apoio das outras áreas da empresa. Este apoio será o repasse de informações que vão ser a base para gerar os relatórios gerenciais e por a disposição da empresa. O planejamento estratégico para a empresa é a base para que possa crescer no mercado.

Palavras-chaves: controladoria, planejamento estratégico, contabilidade, empresa, mercado.

ABSTRACT

This academic paper was prepared in a clear and objective way to show the importance of controllership and its role in the strategic planning, as modern businesses require a delineated structure, enabling new ways to an expanding market. Following this view, we identified that the controllership has been growing in importance within the company and that it arose through accounting. Its strategies and work modes can be administered with the financial area and has the ability to get and put the financial funds at the disposal of the company's needs, whether planned or unplanned. It is understood that the activities of the controllership is the basis for decision making, and to develop its activities the support of other areas of the company is needed. This support will be the transference of data that will be the basis to generate the company's management reports. The strategic planning for the company is the basis for you to grow in the market.

Keywords: controllership, strategic planning, accounting, business, market.

¹ Mestrando em Contabilidade e Controladoria pela Fundação do Comércio Álvares Penteado (FECAP), possui pós-graduação em Comércio Exterior pela PUC/PR e Tributação Internacional pela Univ. Castilla-LA Mancha/Espanha (UCLM), cursou graduação em Ciências Contábeis na Univ. Estadual de Maringá (UEM). Atua nas áreas de Perícia Contábil e Gestão Empresarial. E-mail: jeferson18@hotmail.com

² Graduando em Ciências Contábeis pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL. E-mail: carlinda.pinheiro@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A Contabilidade está evoluindo a cada dia dentro da nova sociedade, conseqüentemente veem acompanhando o desenvolvimento dos novos conceitos e tecnologias. Diante do crescimento é possível visualizar que o papel do contador está expandindo dentro das empresas por diversas áreas. De acordo com Catelli (1999, p. 20).

Observa-se um crescente interesse na área da contabilidade e, em particular, na área de conhecimento denominada controladoria, que tem como base científica a contabilidade, os princípios e os fundamentos da gestão empresarial.

A Controladoria cresceu como um novo departamento de gerenciamento de informações, controles internos, estratégias. Informações estas que são capazes de alavancar a empresa para o mercado competitivo com indicadores e tomada de decisões que influenciam no resultado final. Este novo ramo de atividade faz com que o contador possa assumir novas oportunidades e ampliar desenvolver os seus conhecimentos.

Para a empresa crescer no mercado é necessário ter a controladoria como um departamento estratégico e que possa atuar previamente para identificar melhorias no processo administrativo e produtivo, trazendo os principais pontos de crescimento para desempenhar a visão estratégica em conjunto com as elaborações de cenários e apresentar resultados com maior agilidade identificando a competitividade da empresa no mercado.

Essas mudanças que estão proporcionando as empresas a atuarem de forma mais abrangente no mercado, é devido pelo setor econômico estar causando mudanças na econômica mundial. Isto faz com que a velocidade de mudanças no ambiente de negócios cresça, trazendo volume e a complexidade das operações, aumentando assim a eficiência nos seus controles.

Diante deste contexto, as mudanças favorecem as empresas para que as mesmas possam melhorar a sua gestão praticando o planejamento estratégico, pois é fundamental se preparar para o mercado e realizar um trabalho preventivo para possíveis adversidades.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONTROLADORIA

A controladoria nasceu da necessidade de um novo sistema contábil para trazer um controle gerencial mais efetivo e evoluído. Sua missão é cuidar do andamento da empresa, e aperfeiçoar os resultados.

De maneira estrutural, Padoveze subdivide a controladoria em duas grandes áreas (2012, p. 38), contábil e fiscal e; planejamento e controle.

A área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda do ativo, tais como: demonstrativos a ser publicado, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.

A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento de negócios.

Entende-se que estes grupos são primordiais para que a controladoria possa desenvolver suas atividades dentro de uma empresa, mas para isso é necessário o profissional da controladoria ter competências tanto para lado profissional e pessoal.

As competências necessárias do profissional de controladoria é ter domínio da área de contabilidade, finanças, fiscal, conhecimento do negócio da empresa e conhecimentos de TI. Suas competências pessoais devem se encaixar nos perfis de liderança, capacidade de negociação e ter um poder de comunicação, assim terá um direcionamento de onde quer chegar e poder utilizar todas estas ferramentas na participação do planejamento.

O profissional da controladoria denominado como controller, tem um grande papel dentro da empresa, pois ele deve zelar pelo andamento, fazer com que as atividades sejam desenvolvidas e alcançadas com os demais departamentos.

Padoveze (2012, p. 36) diz que o papel do controller pode ser resumido em:

- ❖ Monitoramento dos sistemas de informações gerenciais;
- ❖ Apoio aos demais gestores;
- ❖ Influência;
- ❖ Persuasão;
- ❖ Não toma decisões operacionais, exceto as da sua área.

Pode-se dizer que a função do controller se resume na coordenação dos gestores para poder atingir seus resultados. Ele terá total influência nos processos, mas não será responsável pelo sucesso deles.

A gestão econômica tem grande contribuição para a construção da controladoria. Tomando por base a gestão econômica pode-se contemplar a controladoria como um órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores estipulados no modelo de gestão da organização ou também como uma área do conhecimento humano com bases em outras ciências (MOSSINAMNN; ALVES; FICH apud FIGUEREDO; CAGGIANO, 2004, p. 26).

De acordo com Mossimann, entende-se que a controladoria deve possuir inúmeros conhecimentos e não deve apenas ter o enfoque sobre a área financeira da empresa, e sim deve ter conhecimentos de outros departamentos para desenvolver dentro da empresa uma gestão de boa qualidade.

Com estes conhecimentos, pode-se considerar que:

“A controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, por meio da ciência contábil e do sistema de informação de controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da empresa” (PADOVEZE, 2012, p. 33).

Portanto a controladoria deve dar suporte à gestão de negócios da empresa, ela não é responsável pela tomada de decisões quanto ao planejamento estratégico, ela deve manter informados os diretores e presidência da empresa, para que assim poder atingir os resultados e atender a demanda e concorrência.

Fica entendido que dentre as informações geradas pela controladoria o planejamento estratégico será a base para ter mais assertividade e otimização nos resultados da empresa.

Na figura a seguir, Padoveze especifica a Missão da controladoria da seguinte forma:

Figura 1: Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa.



Fonte: PADOVEZE, 2012, p. 35.

A figura 1 resume a Controladoria na organização, sua missão e suas relações com as demais áreas empresariais.

Para que a empresa possa crescer no mercado, ela deve ter bem destacado qual a sua missão, visão e valores, é a partir destes princípios que sabe - se como que a empresa seguirá. Ela deve ter definido quais serão os seus produtos/serviços e processos para poder apresentar de forma clara aos seus clientes, e com base nestas informações terão as áreas de responsabilidade por cada etapa da empresa.

Seguindo o gráfico, ainda se visualiza as áreas de informações de apoio às operações e a gestão que terá suporte da área de controladoria que tem como missão atender todo processo de gestão empresarial.

Para que as outras áreas seja um sucesso, a controladoria deve assegurar a eficácia da empresa para que o planejamento estratégico ocorra com qualidade.

A controladoria se resume em uma nova gestão, ela traz para a sociedade uma nova visão de negócio e desenvolvimento para as empresas. Esta nova visão se resume na forma de trabalho que é executado com o planejamento estratégico, fazendo que estes sejam mais assertivos com base nas análises realizadas.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento traduz o caminho em que a empresa quer chegar. Através de suas análises é possível saber a situação do mercado externo e poder desenvolver as informações necessárias para o crescimento da empresa. A empresa precisa ter objetivo e metas.

Para desenvolver o planejamento estratégico, a empresa precisa ter definido:

- Qual mercado pretende atingir;
- Quem são suas empresas concorrentes;
- Quais serão os produtos ou serviços que usará para concorrer no mercado;
- Tabela de preços.

Para o Controller efetivar sua participação no processo de Planejamento Estratégico, a empresa deve ter sistemas de apoios que possibilite o acesso às informações necessárias. A antecipação de informações quanto às oportunidades e ameaças dos ambientes externos e o outro sistema se baseando nos indicadores conhecido como *Balanced Scorecard* são as bases do planejamento.

De acordo com Padoveze (2012, p. 101):

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas. O Foco da Controladoria Estratégica é o Planejamento Estratégico.

Portanto, fica entendido que a empresa precisa desenvolver um planejamento estratégico, assim poderá aumentar suas chances em ser mais assertiva com os resultados e poder concorrer com outras empresas no mercado nacional e internacional.

2.1 ANÁLISES DE SWOT

Análise de SWOT, terminologia inglesa utilizada para análises de mercados, analisa os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças no ambiente da empresa perante o mercado.

Figura 2. Análise de informações.

| ANÁLISE DE SWOT | | |
|-----------------|------------------|------------------|
| | Pontos Positivos | Pontos Negativos |
| Interno | Forças | Fraqueza |
| Externo | Oportunidade | Ameaças |

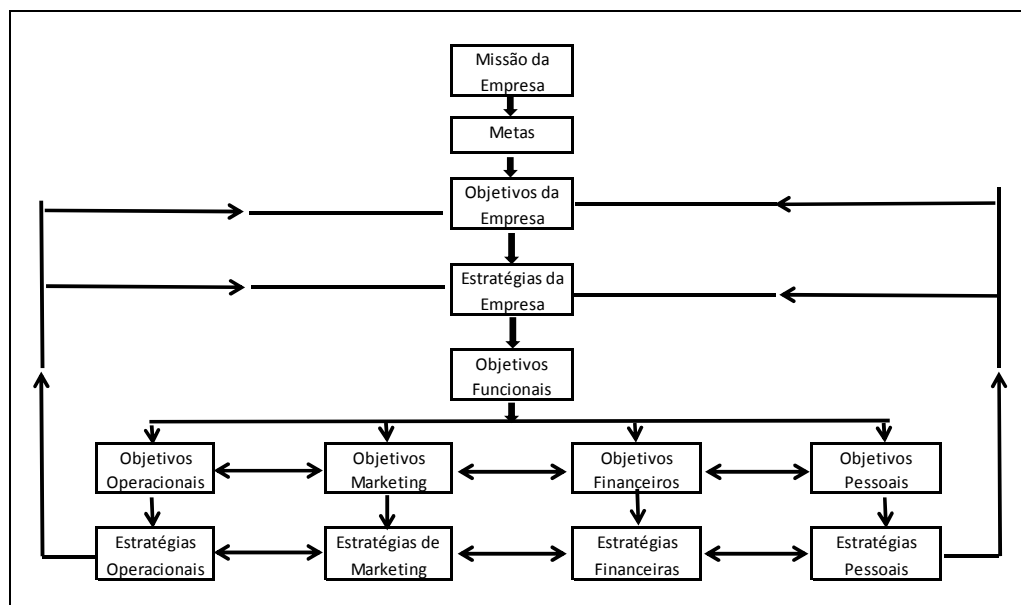
Fonte: Autoria própria.

De acordo com Schmidt (2002, p. 262):

O planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

É importante ressaltar que nos pontos fortes e fracos, devem-se identificar os pontos bons ou não dos negócios da empresa. Já na oportunidade e as ameaças, temos que identificar o que os clientes precisam, e quais são seus concorrentes. Além de realizar a análise da própria empresa, é importantíssimo fazer a análise dos nossos concorrentes, para buscar a comparabilidade entre a empresa e seus concorrentes.

Na figura a seguir, Padoveze demonstra como a análise de swot pode ser visualizada nos ambientes da empresa:

Figura 3. Objetivos funcionais e estratégicos.

Fonte: PADOVEZE, 2012, p. 102.

Pode-se observar que a análise é feita com diversas áreas, basta as empresas terem sua missão, metas e objetivos traçados e cascadeado para todos os departamentos, assim tem-se os objetivos e metas definidos para chegar ao resultado esperado com o planejamento.

2.2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard surgiu através de Kaplan e Norton, é um sistema de medição de desempenho gerencial importantíssimo para os gestores das empresas.

O Balanced Scorecard foi fruto de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do futuro), realizada ao longo de um ano e motivado pela crença de que os indicadores contábeis financeiros não eram suficientes para medir o desempenho organizacional e gerar valor futuro da organização (KAPLAN; NORTON apud SILVA, 2003, p. 66).

Através do Balanced Scorecard é possível estabelecer metas, alinhar estratégias e verificar o desempenho da empresa com os planejamentos executados, podendo assim ser mais assertivos com os números gerados. É importante ressaltar que o BSC pode ser usado em outras áreas da empresa.

De acordo com Padoveze (2012, p. 129):

O Balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de mediação e gestão estratégica.

Para desenvolver o planejamento estratégico o Balanced Scorecard é umas das ferramentas de apoio para a eficiência do planejamento, com ele é possível ter a mensuração do desempenho dos clientes, da realidade da empresa e saber onde a empresa pode melhorar a relação entre bancos, clientes e nos seus processos. .

3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser definido como pesquisa de campo qualitativa conceituada como uma exposição e interpretação dos significados que as pessoas

atribuem a determinados eventos e objetos. Foi desenvolvido através da técnica de investigação baseada em perguntas que são dirigidas a pessoas previamente escolhidas chamada de Entrevista. Esta consiste em um questionário não estruturado, com questões abertas para livre resposta dos participantes (LUDWIG, 2009, p. 56).

Foram escolhidos dois profissionais da área de controladoria no qual exercem a função de: analista de controladoria (AC) e consultor de controladoria (CC). Tais profissionais foram escolhidos devido à afinidade com a área e por exercerem atividades ligadas à controladoria e análise de planejamento estratégico.

A análise dos dados ocorreu com base no entendimento que cada um possui sobre a controladoria, se eles executam o planejamento estratégico dentro de suas atividades, se o planejamento estratégico é fundamental para as tomadas de decisões e por final, se a controladoria está perfeitamente integrada à gestão da empresa que eles trabalham.

O questionário, contendo cinco perguntas, foi encaminhado por email aos respondentes no dia 11 de outubro de 2013 e devolvido em 14 de Outubro de 2013.

4. ANÁLISE

A controladoria é considerada um departamento que será primordial para informar se a estratégia escolhida realmente teve significância com os números apresentados.

As decisões quanto a planejamento estratégico está ligado à mesa de Diretores da empresa. Após a decisão do qual será o planejamento, a controladoria entra em ação para através dos relatórios gerenciais verificar a viabilidade do planejamento estratégico, ou seja, a controladoria não executa o planejamento estratégico, ela apenas aponta as variações relevantes, ajudando assim a cada vez mais serem assertivos nos números planejados.

Pela entrevista o consultor afirma que o papel da controladoria dentro de uma entidade é o de garantir sua sustentabilidade e perenidade, ela fornece informações relevantes para o perfeito entendimento de como essa entidade cria valor e usa seus recursos. Gerenciar uma empresa que não tem controle e não mede seu desempenho é virtualmente impossível.

No decorrer do texto serão analisadas as respostas.

Questão 1) De acordo com a sua função atual, qual seu entendimento da controladoria como planejamento estratégico?

AC: A controladoria evidencia os caminhos que a estratégia da empresa pode optar por seguir, bem como avalia os eventuais desvios deste caminho.

CC: A Controladoria traduz o planejamento estratégico de uma entidade em números, ou seja, ela calcula e apresenta o impacto das decisões estratégicas na sua situação econômica - financeira, fornecendo um quadro concreto dos resultados que poderão ser alcançados no futuro. Posteriormente a controladoria vai fornecer feedbacks importantes quanto à execução e viabilidade da estratégia escolhida.

Conforme foi comentado durante o trabalho, a controladoria não realiza o planejamento estratégico, ela avalia as divergências com os números apresentados, ela mostra as variações do real com planejamento. Estas informações são repassadas para a diretoria da empresa que assim toma as decisões necessárias e é cascadeado para as gerências.

Padoveze ressalta que a controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, que através da ciência contábil e do sistema de informação de controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da empresa (PADOVEZE, 2012, p. 33).

Questão 2) Você executa o planejamento estratégico nos seus processos?

AC: No meu processo especificamente executo as operações que mostram as variações em relação à estratégia traçada.

CC: Atualmente meu trabalho envolve Orçamento Empresarial, Estimate (Revisão Orçamentária) e análise Real - Planejado, essas ferramentas, na sua essência, objetivam garantir a viabilidade e execução do planejamento estratégico. O processo de planejamento estratégico em si está concentrado em no Board de Diretores.

A controladoria não executa o planejamento estratégico, ela avalia os resultados para verificar a viabilidade do processo. Possui relatórios gerenciais para confirmar se a estratégia traçada, realmente teve impacto nos números finais.

Conforme já informada à opinião no decorrer do trabalho, a controladoria deve dar suporte à gestão de negócios da empresa, ela não é responsável pela tomada de decisões quanto ao planejamento estratégico, ela deve manter informados os diretores e presidência da empresa, para que assim poder atingir os resultados e atender a demanda e concorrência.

Questão 3) Você acredita que a área da controladoria já foi perfeitamente incorporada à gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?

AC: Sim, a controladoria está completamente alinhada à gestão da empresa.

CC: Sim, hoje os processos da controladoria estão integrados perfeitamente em todas as unidades de negócio da empresa.

De acordo com a pesquisa, pode confirmar que para a empresa crescer no mercado é necessário ter a controladoria perfeitamente implementada na empresa e para assim desenvolver as atividades de planejamento estratégico e poder atuar previamente para identificar melhorias no processo administrativo e produtivo, podendo assim apresentar resultados com maior agilidade identificando a competitividade da empresa no mercado.

Questão 4) Em sua opinião, o planejamento estratégico da controladoria ajuda nas tomadas de decisões e no resultado final?

AC: É de fundamental importância, pois as ações tomadas pela alta direção em relação às divergências apontadas na estratégia são resultado dos desvios evidenciados pela controladoria.

CC: A controladoria em última instância garante o sucesso do planejamento estratégico, seja pela definição de metas e parâmetros financeiros concretos, seja pelo feedback oriundo das atividades de controle. Ela evidencia correções de desempenho e reforça níveis de eficiência desejados.

A controladoria é o departamento que mostra onde há desvios nos relatórios apresentados. Este departamento é a base da empresa moderna, ela anda junto com a diretoria, pois possui informações importantes quanto à saúde financeira da empresa.

Questão 5) Deseja comentar algo a mais?

AC: Além de estar alinhada ao planejamento estratégico, a controladoria também tem como fundamental meta, ser uma ferramenta de medida de desempenho das empresas.

CC: O papel da controladoria dentro de uma entidade é o de garantir sua sustentabilidade e perenidade, ela fornece informações relevantes para o perfeito entendimento de como essa entidade cria valor e usa seus recursos. Gerenciar uma empresa que não tem controle e não mede seu desempenho é virtualmente impossível.

Para confirmar estes comentários, podemos dizer que o Balanced Scorecard e a análise de SWOT, são ferramentas importantes para se desenvolver dentro das empresas modernas. Com estes sistema em mãos pode-se atingir o máximo de objetivos e verificar possíveis erros cometidos em planejamentos e análises.

Estas ferramentas é a base para que a empresa não possa se afundar no mercado e perder para seus concorrentes.

De acordo com o consultor, gerenciar uma empresa que não tem controle e não mede seu desempenho é virtualmente impossível.

5. CONCLUSÃO

Devido as mudança no setor da economia mundial, entende-se que para as empresas alcançarem seus objetivos e suas metas, precisa-se de um departamento de controladoria que com suas atividades, possa desenvolver dentro das empresas o planejamento estratégico.

A controladoria se resume em uma nova gestão, ela traz para a sociedade uma nova visão de negócio e desenvolvimento para as empresas. De acordo com as suas atividades faz com que os planejamentos estratégicos sejam mais assertivos com base nas análises realizadas.

É de grande importância fazer com que os processos planejados sejam analisados pelos profissionais da controladoria. Devido a sua capacidade profissional estar qualificada com diversas áreas pode se medir todo o desempenho que uma empresa precisa.

Chega-se à conclusão que o planejamento estratégico é efetuado pela mesa de diretores da empresa e a controladoria é responsável pela visão tática do negócio. Ela analisa e aponta os resultados encontrados para a diretoria que é a responsável por traçar as medidas a serem tomadas diante de um resultado bom ou ruim.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. In: SILVA, Leandro: **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. FEA-Usp. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n4art6.pdf>>. Acesso em 05 out. de 2013.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. **Fundamentos e prática de Metodologia Científica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOSSINAMNN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho, FISCH, Silvio. **Controladoria seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: Fundação ESAG, 1993. In: FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Cesar Paulo. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando Valor Para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.