

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fabiane Kelly Silva Carvalho Anacleto¹

Milton Neemias Martins Da Silva²

Resumo

O objetivo deste estudo é mostrar a importância, a busca por ampliar o conhecimento e levar ao aprofundamento dos conceitos, baseado nos autores e bibliografias científicas e o arcabouço conceitual sobre a controladoria estratégica, perante o procedimento dos gestores nas tomadas de decisões. Amparado pelo planejamento de como avaliar e explicar informações reunidas das áreas contábeis e financeira, induzindo os gestores a planejar e controlar com seriedade. A atmosfera empresarial é muito seletiva, submissa a fortes influências mercadológicas e invariáveis fatores como: concorrência, necessidade de aprimoramento de novas tecnologias, globalização, e rompimento das barreiras. A controladoria combinada com o planejamento estratégico vem sendo dada a adequação entre a situação atual e o processo de planejamento, onde tem adquirido grande ênfase ao orçamento e a suas projeções, aperfeiçoando o referido processo. Conhecendo a importância da controladoria, vamos buscar aperfeiçoar as informações fidedignas baseadas no modelo de gestão de planejamento estratégico a fim de atingir o objetivo das organizações, através de informações seguras e confiáveis, assim permitindo a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento Estratégico. Informação. Gestão.

THE CONTROLLER AS A TOOL FOR ANALYZING STRATEGIC PLANNING

Abstract

The objective of this study is to show the importance of the search for knowledge extension and deepening of the concepts, based on authors and scientific bibliographies and the conceptual framework on strategic controllability, before the procedure of managers in decision making. Helped by planning how to evaluate and explain aggregate information from the accounting and financial area inducing managers to plan and control it seriously. The business atmosphere is very selective, subject to strong market influences and invariable factors such as: competition, the need to improve new technologies, globalization, and breaking barriers. Controlling combined with strategic planning has been given adequacy between the current situation and the planning process, where acquired a great emphasis on the budget and its projections, perfecting said process. Knowing the importance of control, we will seek to improve the reliable information based on the strategic planning management model in order to achieve the goal of organizations, through safe and reliable information, thus allowing organizational effectiveness.

Keywords: Controllership. Strategic planning. Information. Management.

INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual, dinâmico e competitivo, onde a concorrência está cada vez mais agressiva, exigindo das organizações níveis de eficiência e eficácia cada dia mais crescentes, aumentando a responsabilidade de responder de forma rápida e objetiva, a controladoria deve estar voltada para a busca de um planejamento estratégico para se adequar ao mercado e buscar resultados para garantir o cumprimento da sua missão e assegurar a continuidade do ente.

Para fortalecer os seus ideais, as organizações interagem com vários ambientes internos e externos, para atingir os seus objetivos, e para isso precisa planejar, organizar e controlar todos os seus recursos.

Assim, a controladoria assume um papel importante na administração da organização, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão a fim de atender as exigências dos novos paradigmas de gestão, como: globalização, crescente exigência dos clientes, competitividade mundial, mundo sem fronteiras, estrutura orgânica e com aspectos culturais de democracia, confiança e criatividade, a dificuldade em lidar com a mudança organizacional, a formulação da estratégia empresarial e seu empreendimento, pois, a partir de suas ferramentas, aperfeiçoará um sistema integrado de informações que operacionalize e capacite os gestores a controlar suas atividades de forma adequada com maior execução e planejamento.

Sob a ótica da contribuição, das táticas utilizadas da controladoria, do planejamento estratégico, da busca por soluções, pela obtenção de um melhor conjunto de diretrizes, para melhores planos de garantir a sinergia que resulte no aumento do nível de eficácia, veracidade das fontes e integridade das informações e dos processos da organização, esse trabalho tem objetivo de trazer conceitos de

controladoria, identificando as principais ferramentas e a evidenciação dos benefícios que as organizações podem obter com a controladoria.

REFERENCIAL TEÓRICO

Admirando a importância da controladoria, se faz imprescindível conhecer também determinadas ferramentas que a mesma nos oferece de modo a obter o objetivo. Assim, inicialmente este estudo irá expor os conceitos de controladoria, a missão da controladoria nas organizações e o seu papel no processo de gestão. Depois serão apresentadas algumas ferramentas que auxiliam a controladoria no levantamento de informações, como: *balanced scorecard*, sistema de informações.

Controladoria

Para Schimidit (2002, p. 20):

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

A controladoria é a área da empresa responsável por projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que dão suporte às relevantes informações fornecidas em atos decisórios empresariais, deixando as informações cada vez mais claras de serem compreendidas e analisadas, com intuito de sustentar a tomada de decisão.

Nesse sentido, Oliveira analisa a contribuição da controladoria:

A controladoria contribui para uma organização da qual faça parte ao desempenhar atividades como : colaborar na formação das estratégias , organizar, analisar e apresentar dados coletados , elaborar informações relevantes à administração e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 16).

No mesmo sentido, Hoji explica:

A Controladoria, visando a continuidade da empresa, precisa estar preocupada com os clientes, fornecedores, acionistas, investidores, concorrentes, empregados, sociedade em geral etc. em ambiente globalizado de extrema competitividade. (HOJI, 2010, p. 3)

“A controladoria é uma ciência, e podemos dizer que ela é a evolução da contabilidade, pois a contabilidade não é mais a teoria do lucro e sim a teoria da decisão.” (PADOVEZE, 2010)

Conforme Nascimento e Reginato (2009), na controladoria, é necessário um sistema integrado que permita cruzar informações, para que assim seja possível alcançar o objetivo. Esse sistema é conhecido por Sistema de Informações Gerenciais.

Caracterização

A controladoria tem como principal função estabelecer a direção e implementação dos sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. O papel da controladoria nas organizações é de otimizar os resultados, por meio de informações fidedignas baseadas no modelo de gestão.

Segundo Oliveira, Junior e Silva (2009, p. 5):

A controladoria deve persuadir de coletar e organizar informações e dados importantes para a tomada de decisão, ter controle e monitoramento sobre as atividades executadas e desempenhadas por todos os departamentos da empresa, e principalmente ter capacidade de influenciar nas decisões dos gestores da empresa.

Para Crepaldi (2012) é responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, bem como garantir que os dados examinados sejam importantes e indispensáveis para a continuidade da organização.

Controles internos e processos:

Principais objetivos dos controles internos:

- Fornecer informações oportunas e facilmente acessíveis, possibilitando uma condução eficiente e eficaz dos processos empresariais.
- Promover fidedignidade e imparcialidade na produção de relatórios contábeis.
- Garantir a aderência dos processos internos e das ações em geral aos objetivos do planejamento estratégico, evitando desvios de diretrizes.
- Salvar o patrimônio da empresa, dando suporte ao gerenciamento de riscos e minimizando eventuais perdas financeiras decorridas de má gestão.

Implementação dos controles internos:

- Papéis e responsabilidades relacionadas ao cumprimento de métodos críticos devem ser bem segmentadas e gerenciadas em equipe, para que não haja sobrecargas que comprometam a eficácia.
- Padronização e documentação dos princípios, procedimentos e rotinas internas.
- Atribuição e documentação clara das obrigações de cada funcionário da empresa, de modo que em um eventual caso de irregularidade as devidas responsabilidades possam ser imputadas.
- Análise de custo-benefício e priorização de determinados controles internos, para que os recursos consumidos com a execução deles não sejam maiores que os ganhos obtidos.

Sistema de informação gerencial

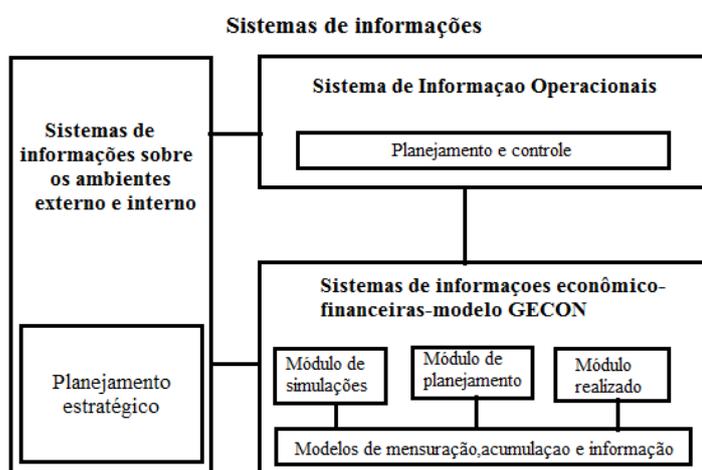
Segundo Padoveze (2010), para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características que preencham todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

A Controladoria interpreta as informações geradas no sistema de informação e analisa a performance dos diversos setores da empresa como um todo, na busca dos resultados positivos dos processos diante das avaliações, intervindo nas áreas problemáticas e fornecendo suporte e as ações necessárias, acompanhando também o desempenho dos gestores. Tem como foco flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão.

Definir Sistema de Informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais. (PADOVEZE, 2010, p. 48)

O sistema de informação gerencial consolida todos os elementos imprescindíveis para a gestão da empresa. Esses sistemas atrelam e unem todos os elementos dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, por meio de recursos da tecnologia de informação, de forma que todos os processos da organização possam ser concebidos em termos de uma direção dinâmica de informações, que decorrem de todos os departamentos e funções.

Basicamente a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. (PADOVEZE, 2002, p.124)

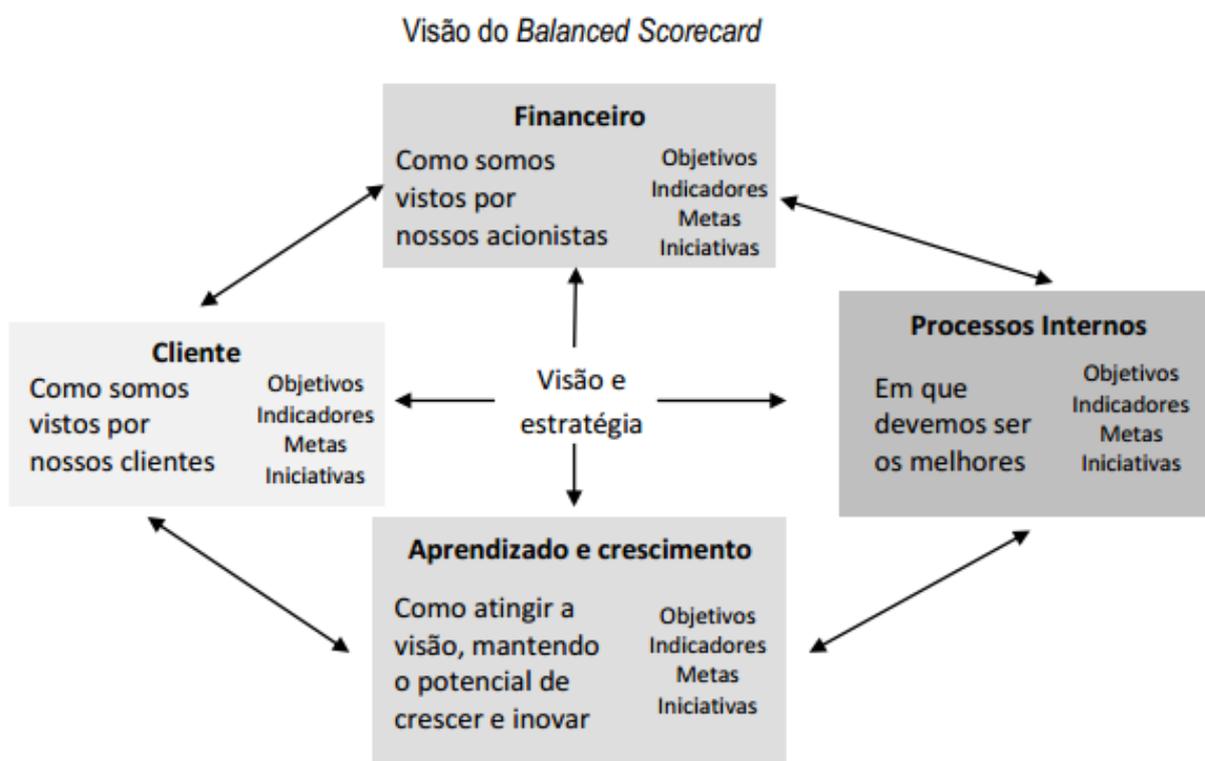


Fonte: CASTELLI, 2011.

Balanced Scorecard

Uma das ferramentas de análise estratégica O *Balanced Scorecard* é um mecanismo de controle baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais em quatro perspectivas: Financeira; Clientes Externos; Processos internos; e Aprendizados e Crescimento.

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, sejam elas de curto ou longo prazo. Estando diretamente ligado ao planejamento estratégico, o BSC precisa ser estruturado e acompanhado, faz-se necessário que todos os envolvidos (alta administração, gestores e executores) utilizem o mesmo entendimento para o que se deseja como objetivo, como mantê-lo e possíveis melhoras.



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa

identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem sucedida. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Missão da Área de Controladoria

A controladoria tem como missão garantir a otimização dos resultados, fornecendo informações relevantes para o processo decisório e zelando pela continuidade da empresa. Tendo como seu papel fundamental coordenar esforços para obter um resultado positivo.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009, p. 7):

A área de Controladoria possui como missão criar as ligações do processo de gestão, além das informações necessárias adquiridas pela utilização de um sistema de informações que possibilite praticar essa atividade. Levando-se em consideração, que para ser útil, a informação deve ser confiável.

Função da Área de Controladoria

Tem como principal desafio da Controladoria a constante avaliação das decisões tomadas pelos gestores, nos diversos níveis e, mensurar as alternativas econômicas. Além de unificar as informações, deve também reportá-las para provocação da tomada de decisão, em relação ao desempenho das variadas unidades administrativas e operacionais da empresa.

Peleias (2002, p. 26) define bem a função do controle:

O controle é a etapa o processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

O acompanhamento corresponde à função de controle. Permitindo que ocorra uma verificação, uma formulação contínua das atividades realizadas e a sua comparação com o planejamento estabelecido. Aceita a correção de falhas e serve de direção para revisões no planejamento estratégico.

Conceito de Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2015, p. 4):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim, apresentam algumas ações 'planejadas'.

É no planejamento estratégico que são definidas políticas, diretrizes e objetivo das estratégias, de modo a alcançar sua visão, a qual irá influenciar diretamente na reputação da empresa.

Podemos destacar como as principais vantagens do Planejamento Estratégico:

- Gestão proativa;
- Estímulo a comunicação;
- Motivação do funcionário;
- Conciliação das oportunidades, forças e fraquezas;
- Encorajamento de atitudes a favor da renovação;
- Estabelecimento de padrões de desempenho;
- Determinação de prioridades organizacionais.

E como desvantagens:

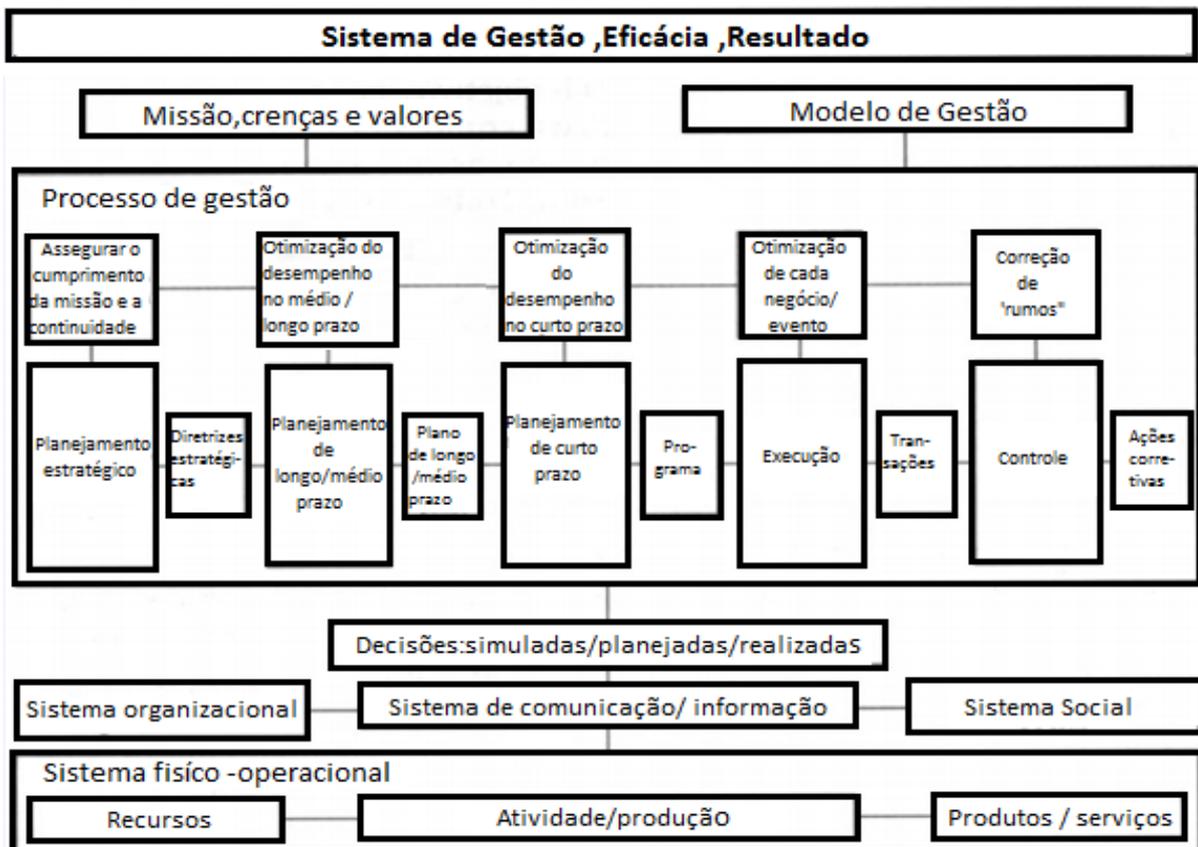
- Gestores intranquilos;
- Administração inflexível;
- Processo dispendioso;
- Inquietação entre os membros por causa das mudanças na operacionalização.

Ninguém possui uma “bola de cristal que permita antever o futuro”. No planejamento, existe um grau de incerteza, que acaba provocando variações nos resultados projetados na medida em que as operações vão se realizando. (HOJI; SILVA, 2010, p. 21)

O planejamento estratégico de uma empresa é elaborada pela alta administração, que será auxiliado por níveis intermediários. A controladoria terá um papel fundamental nesse processo, onde elaborará em sistema que permita controlar as atividades e comparar os resultados com os objetivos pretendidos. A controladoria pode ser utilizada para o planejamento de empresas com ou sem fins lucrativos e ainda é indispensável para o planejamento a médio e longo prazo das empresas. (OLIVEIRA et al, 2015).

Assim buscamos uma definição para a estratégia: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização [...], estratégia e um plano, uma direção, um guia ou curso ação para o futuro, e a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de diferentes atividades”.

Conforme já citado por autores o conceito de estratégia pode ser entendido como um padrão ou um plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem estabelecida ajuda a organizar e a alocar os recursos de uma organização em uma atitude única e viável, fundamentada em suas competências e deficiências internas respectivas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos eventuais por parte dos oponentes inteligentes.



Fonte: CASTELLI, 2011.

O Processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo e do ambiente interno da organização e a determinação das diretrizes estratégicas, juntamente com o processo de controle que tem como papel de otimizar os resultados, também tem a atuação de fornecedora de informações, disponibilizando ações corretivas, tanto no desempenho que vem sendo realizado em programas de curto prazo, planos de médio e longos prazos e das diretrizes estratégicas.

Já a integração do sistema da informação ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e feedback, mantendo-se na direção dos resultados almejados.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação da organização a seu ambiente refletem diretamente em seus resultados, contribuições de diversas áreas como a controladoria, sistema de informação gerencial, planejamento estratégico e BSC,

determinam suas condições de continuidade num ambiente essencialmente dinâmico.

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

O método de pesquisa será do tipo descritiva bibliográfica, tendo a metodologia como o caminho para ser desenvolvida através da análise de livros existentes sobre o tema.

Pesquisa bibliográfica abrange tudo que já foi falado sobre o tema, em diversos canais de comunicação, inclusive jornais, televisão e rádio. “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166)

Segundo Pereira (2012, p. 30), para fazer ciência é essencial a utilização de métodos rigorosos, pois é dessa forma que se atinge um tipo de conhecimento sistemático, preciso e objetivo. Dessa forma, o método científico pode ser entendido como percurso para alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo, ou seja, é o caminho realizado pelo cientista quando focado na produção de conhecimentos

A escolha desse método se justifica para que haja uma melhor análise e trará subsídios para o conhecimento o sob que enfoque entre os conceitos estudados.

Considerando a controladoria como um suporte na gestão empresarial, o objetivo desse artigo é analisar a controladoria como ferramenta de análise do planejamento estratégico.

O artigo justifica-se por evidenciar que a Contabilidade não se restringe apenas a débito e crédito, mas a temos, também, como uma forma de nortear as tomadas de decisões.

Muitas empresas enfrentam dificuldades em seus processos por não estar controlando e estabelecendo estratégias e projetos operacionais para que suas metas e objetivos sejam atingidos, com a implantação dos métodos de controles e de planejamentos, pode se ter uma visão melhor relacionada a grandes decisões.

E nesse sentido a controladoria está diretamente ligada à administração da empresa, integrando cada vez mais seus gestores e alcançando respectivas áreas com objetivos constante de administrar, facilitar e monitorar.

Os teóricos utilizam conceitos que vão nortear o sentido da controladoria e planejamento estratégico, e são fundamentais para avaliação das empresas independente de seu porte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciou-se na pesquisa apresentada, que a controladoria não somente auxilia, como contribui muito para a tomada de decisões nas organizações. Sendo o seu principal objetivo transmitir informações corretas.

O cenário competitivo das organizações está mudando constantemente e de forma cada vez mais rápida, o que implica em uma imprescindível reorientação dos modelos mais rígidos de planejamento estratégico para algo mais flexível, buscando sempre ofertar ao empresário o subsídio necessário à sua tomada de decisão em um mercado cada dia mais complexo.

Controlar as atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras fundadas e determinadas e implantadas em seu planejamento estratégico.

O presente trabalho buscou fornecer o contexto para compreender e diagnosticar problemas e situações, a aplicação da controladoria como ferramenta estratégica na melhoria das empresas, pois independente do porte da organização,

sua utilização torna-se indispensável a qualquer gestão que busca aprimorar seus resultados de forma segura e eficaz.

O planejamento estratégico torna-se não apenas uma ferramenta a ser empregada pela ação da controladoria para promover o relacionamento da organização com o seu ambiente, e sim um facilitador de suas operações e também assegurar o seu equilíbrio e continuidade da organização no mercado.

É possível findar que uma organização que há um órgão de controladoria, tem muito a se sobressair diante das demais, com o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, pois a controladoria opera positivamente em todas as áreas presentes nas organizações.

Ao se integrar as características da controladoria, as organizações só se beneficiam, pois essas ferramentas de gestão tornam a organização diferenciada perante as demais pela sua organização e progresso contínuo dos processos.

Controladoria é vital para o planejamento de uma organização, com ou sem finalidades lucrativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTELLI, Armando, **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro**: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: Fundamentos do controle empresarial**. Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, 7. ed. Atlas, 2010.

_____. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Sistemas de Informações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

¹ Fabiane Kelly Silva Carvalho Anacleto - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Anápolis – GO.

² Milton Neemias Martins da Silva – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Anápolis – GO.