

**OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES**

*Eduardo Vieira do Prado*

E-mail: [eduardo\\_prado@ig.com.br](mailto:eduardo_prado@ig.com.br)

*André Luis Bertassi*

E-mail: [bertassi@ufsj.edu.br](mailto:bertassi@ufsj.edu.br)

*Carlos Eduardo Francischetti*

E-mail: [cefranc@ibest.com.br](mailto:cefranc@ibest.com.br)

*Clóvis Luiz Padoveze*

E-mail: [cpadoveze@yahoo.com.br](mailto:cpadoveze@yahoo.com.br)

*Adriano Dias de Carvalho*

E-mail: [adc@crcmg.org.br](mailto:adc@crcmg.org.br)

**RESUMO**

O desenvolvimento das práticas de gestão e aumento da competitividade dos mercados elevou a complexidade do cenário empresarial envolvendo a Controladoria nas organizações. Neste artigo, abordar-se-á as áreas de atuação de Controladoria Estratégica abordadas por renomados autores da área, visando subsidiar uma análise dos desafios que cercam os profissionais de Controladoria, no que tange a transformar a participação desta área dentro das organizações. Este upgrade da Controladoria dentro das organizações de modo a classificá-la como Controladoria Estratégica leva os profissionais da área a se prepararem e buscarem a incorporação de áreas de atuação relacionadas

ao Planejamento Estratégico, Suporte ao modelo decisório nas organizações, Gestão Estratégica de Custos, Gestão de Riscos e Governança Corporativa. Como resultado, espera-se que a adoção da Controladoria Estratégica nas organizações possa levar a um maior preparo na busca pela vantagem competitiva e criação de valor para os acionistas.

**Palavras-chaves:** Controladoria estratégica, Custos, Geração de valor.

## ABSTRACT

The development of management practices and increased competitiveness of markets increased the complexity of the business scenario involving the Account in organizations. In this article they will be addressing them practice areas of Strategic Controlling addressed by renowned authors in the field, in order to support an analysis of the challenges surrounding the controller , when it comes transforming the participation of this area within organizations. This upgrade of the Account within organizations in order to classify it as Strategic Controller takes professionals to prepare and seek the incorporation of practice areas related to strategic planning, decision support model in organizations, Strategic Cost Management , Management Risks and Corporate Governance. As a result it is expected that adoption of the Strategic Account in organizations can lead better preparation in pursuit of competitive advantage and value creation for shareholders.

**Keywords:** Strategic Controlling, Cost, Value Generation.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e assume diversas formas nas empresas. Modelo de gestão é definido como diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema como planejamento e controle, grau de participação dos gestores nas decisões e autonomia, critérios de avaliação de desempenho, papéis e posturas gerenciais (CATELLI, 2001).

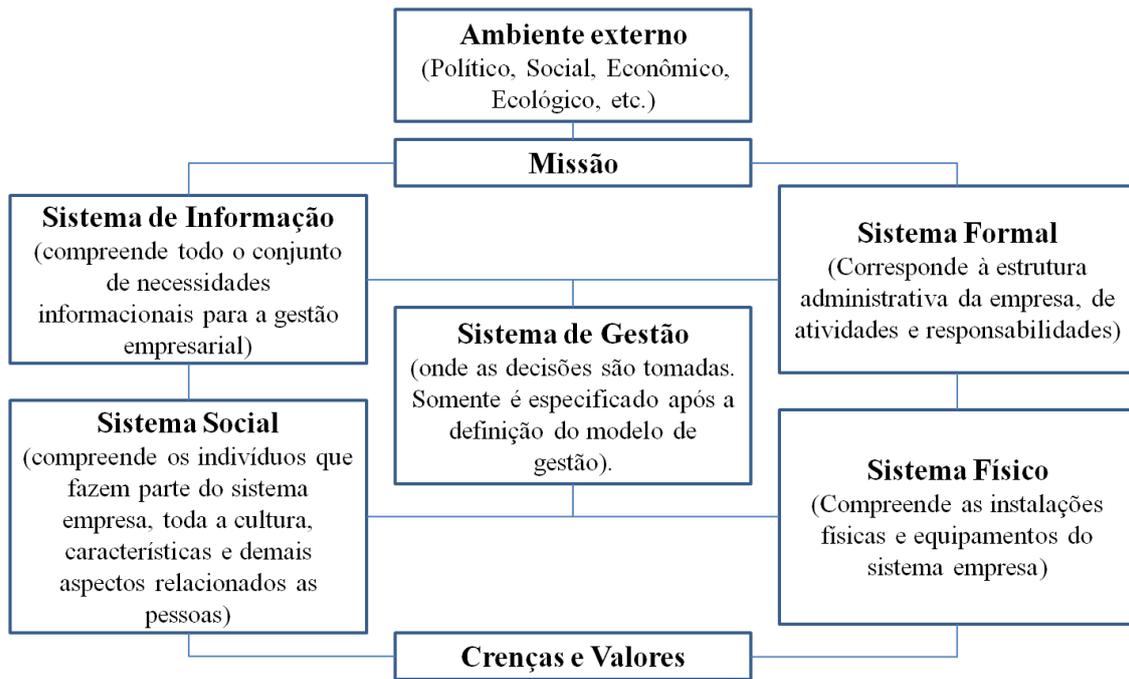
Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa a conduzam efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade: Adaptabilidade (adaptação as exigências ambientais); Equilíbrio (balanceamento do sistema em suas condições internas e externas de forma que haja sobrevivência e desenvolvimento); Continuidade somente é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização das atividades (CATELLI, 2001).

Com esse propósito, o processo de gestão deve:

- a) Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha das alternativas); Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa.
- b) Ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.
- c) Nesse sentido, o processo de gestão econômica se estrutura nas fases de planejamento estratégico, operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases.

Santos (2005) afirma que modelo de gestão empresarial é um conjunto de princípios, normas, práticas, ideias, valores e crenças “permanentes”, estabelecido para a gestão de uma entidade pelos seus donos. O modelo de gestão empresarial tem por finalidade principal a potencialização do resultado econômico, isto é, criar condições de natureza comportamental para que a gestão empreenda ações positivas sobre o meio ambiente. Pode-se dizer que o modelo de gestão para uma empresa é como a Constituição Federal para um país, pois nele são estabelecidos os princípios e regras básicos que nortearão todas as atividades da empresa.

Padoveze (2009) detalha os subsistemas empresariais que subsidiam as organizações na elaboração, execução e controle de sua estratégia de acordo a Figura 1:



**Figura 1: Subsistemas empresariais**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, pp. 17-19).

A Controladoria é uma função que suporta o sistema de gestão das organizações, de modo a propiciar informações tempestivas e com acuracidade necessários para o processo de tomada de decisões. Dentro deste contexto, este artigo objetiva demonstrar as áreas de atuação para transformar a Controladoria em uma parte integrante do processo de planejamento e controle da estratégia nas organizações, de modo a remeter os profissionais desta área a avaliar os desafios que devem ser enfrentados para que a Controladoria possa cumprir papel de destaque dentro das organizações.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é focada em estudo bibliográfico sobre Planejamento Estratégico, Controladoria Estratégica, Gestão Estratégica de Custos, *Balanced Scorecard* (BSC), Governança Corporativa e Gestão de Riscos.

Como análise final, apresentar-se-á os principais desafios da implementação da Controladoria Estratégica por profissionais desta área. Na Figura 2 demonstrou-se a estruturação da pesquisa e os passos percorridos até a apresentação dos resultados:



**Figura 2: Estrutura da pesquisa**

Fonte: Elaborada pelos autores

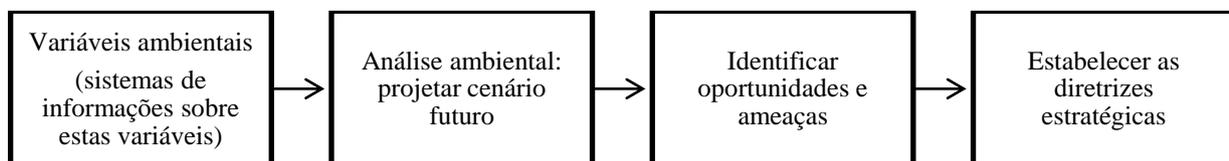
### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Planejamento Estratégico

Para Catelli (2001) o planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa (estabelece diretrizes para orientar o planejamento operacional). Este processo contempla o estabelecimento de cenários, análise das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas, as quais visam aproveitar oportunidades, evitar as ameaças (mitigar riscos), utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Os pré-requisitos para o planejamento estratégico são: Definição clara da missão, envolvimento e participação dos gestores, apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e atualizem sobre variáveis dos ambientes interno e externo (CATELLI, 2001).

Santos (2005) apresenta o processo para a elaboração do planejamento estratégico de acordo à Figura 3:



**Figura 3: Processo de planejamento estratégico**

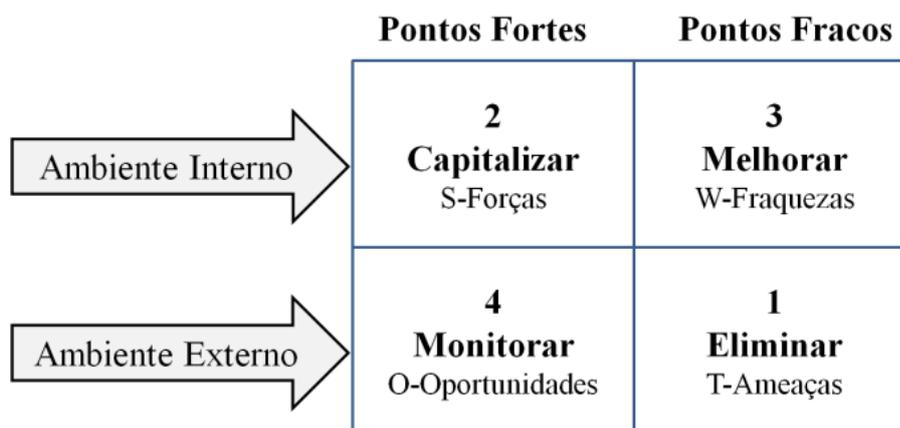
Fonte: Adaptado de Santos (2005, p. 44).

Schmidt (2002) define que o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Contempla as etapas de planejamento

estratégico, operacional, execução e controle. O planejamento estratégico normalmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, visto que decorre tanto da definição dos objetivos quanto da seleção de estratégias para sua consecução, considerando as condições internas e externas da empresa, bem como a evolução do ambiente.

Já Padoveze (2009) apresenta a análise SWOT (*Strenghts-Weakneasses-Opportunities-Threats*) que deve ser considerada na elaboração do planejamento estratégico. Nesta análise a empresa deve observar seus ambientes externos e internos para verificar seus pontos fortes e fracos e estabelecer estratégias adequadas.

Na figura 4 o autor define uma estrutura de priorização: Eliminar as ameaças que podem impactar de forma negativa o negócio; Capitalizar suas forças, no sentido de tirar proveito das mesmas e reforça-las; Melhorar suas fraquezas através do aprimoramento contínuo de suas operações e competências; e Monitorar as oportunidades que podem alavancar seu negócio.



**Figura 4: Análise SWOT**

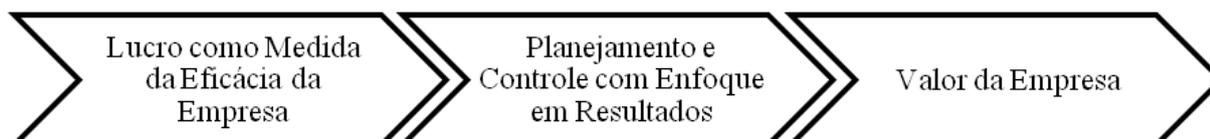
Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 101).

O planejamento estratégico deve levar em conta a execução de uma estratégia competitiva, a qual é definida por Porter (1990) como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência. Duas questões centrais suportam a escolha da estratégia competitiva: Atratividade em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam a atratividade; e Posição competitiva dentro da indústria.

Estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento (PORTER, 1990).

### 3.2 Controladoria Estratégica

O lucro é a medida de eficácia da empresa, assim o foco da Controladoria deve ser a gestão com base em resultados. Todos os esforços empresariais e a missão da Controladoria devem ter como ponto referencial o processo de criação de valor para o acionista, por meio da mensuração econômica do valor da empresa (Figura 5):



**Figura 5: Eficácia e Controladoria: Planejamento e Controle com Enfoque em Resultados**

Fonte: Padoveze (2009, p. 21).

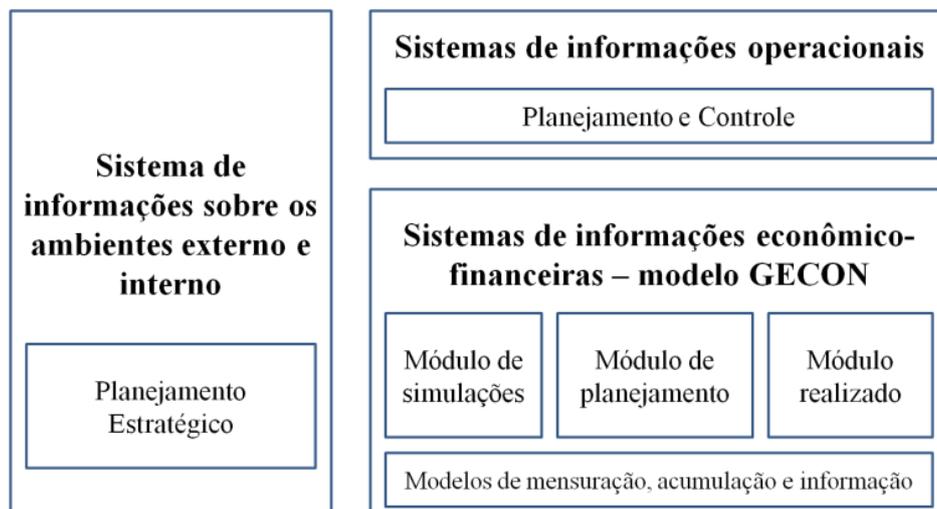
Oliveira *et al* (2002) destacam que a valorização do cargo de *controller* reflete a necessidade das empresas de elaborar seu planejamento estratégico e concentrar as atividades no controle de seus custos. Trata-se de um profissional generalista, por reunir experiência nas áreas financeira, contábil e administrativa, e por também ser o responsável pelo planejamento de curto e longo prazo da empresa.

Padoveze (2009) destaca as áreas de atuação estratégica do *controller*:

- a) No processo de mensuração dos resultados corretos das atividades empresariais, permitindo à empresa a tomada de decisão adequada.
- b) No seu papel influenciador, pelo apoio que presta às demais atividades dentro da empresa, na sua missão como assegurado da eficácia empresarial.
- c) Ser o responsável pelos sistemas de informações abastecedores do Planejamento Estratégico e do controle das metas estratégicas. O Sistema de Informação Contábil deve ser estruturado para atender as necessidades informacionais de todo o processo de gestão da empresa. Desde a etapa do Planejamento Estratégico até o processo final de controle, passando pela programação, o sistema contábil deve estar apto para municiar e receber informações operacionais e financeiras.

O processo de gestão constitui-se num processo decisório que requer informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão (requerem informações específicas). Os sistemas de informações integrados ao processo de gestão determinam a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback* que são requisitos para que a empresa busque resultados desejados (CATELLI, 2001).

Na Figura 6 Catelli (2001) apresenta os sistemas de informações que suportam a elaboração do planejamento estratégico, seu monitoramento e controle, para o qual a Controladoria deve assegurar o adequado funcionamento:



**Figura 6: Sistema de Gestão Econômica (GECON)**

Fonte: Adaptado de Catelli (2001, p. 62).

Já Padoveze (2009) destaca a Controladoria como a responsável pelos sistemas de informações que subsistem o processo de tomada de decisões dentro da organização pelos diversos níveis de gestão (Estratégico, Tático e Operacional).

A estruturação do modelo demonstrado na Figura 7 parte da premissa que a organização assume a necessidade de: Sistema integrado de gestão (ERP), que possua a característica de unir e integrar todos os subsistemas operacionais e de apoio à gestão; *Data Warehouse (DW)* para armazenar todos os dados que são de interesse da média administração, originários dos sistemas operacionais e de apoio à gestão, incluídos no ERP e fontes externas à organização; e *Business Intelligence (BI)* para oferecer as informações produzidas a partir do tratamento de grandes volumes de dados que se encontram no *DW*. A depender da quantidade de dados tratados pela organização subsistemas *BI* e *DW* podem ser unificados.

No ambiente estratégico, segundo o modelo proposto, o sistema de informação de Controladoria Estratégica é subdividido em quatro sistemas:

- a) Cenários empresariais: informações do mercado, concorrência, economia.
- b) Sistema de acompanhamento de negócios: Compara dados internos e externos e projetam seus impactos no orçamento da organização.

- c) *Balanced scorecard* (BSC): monitoramento dos indicadores chaves de desempenho os quais são desdobrados a partir da estratégia da organização.
- d) Gestão de riscos: Identificação, Mensuração e Controle das ameaças e oportunidades que podem afetar a consecução dos objetivos.



**Figura 7: Sistemas de informações de Controladoria Estratégica**

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 98).

### 3.3 Controle de Metas Estratégicas - *Balanced Scorecard* (BSC)

Oliveira *et al* (2002) afirmam que os controles e as medidas de avaliação de desempenho e resultados têm como principais objetivos:

- a) Mensurar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades da empresa estão sendo executadas, em relação a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo de planejamento estratégico; e
- b) Oferecer adequados subsídios ao processo de eliminação de desperdícios e aprimoramento de rotinas inadequadas.

Quatro características importantes que devem ser consideradas na identificação de indicadores de desempenho: Consistência, Confiabilidade, Validade e Relevância (OLIVEIRA *et al*, 2002).

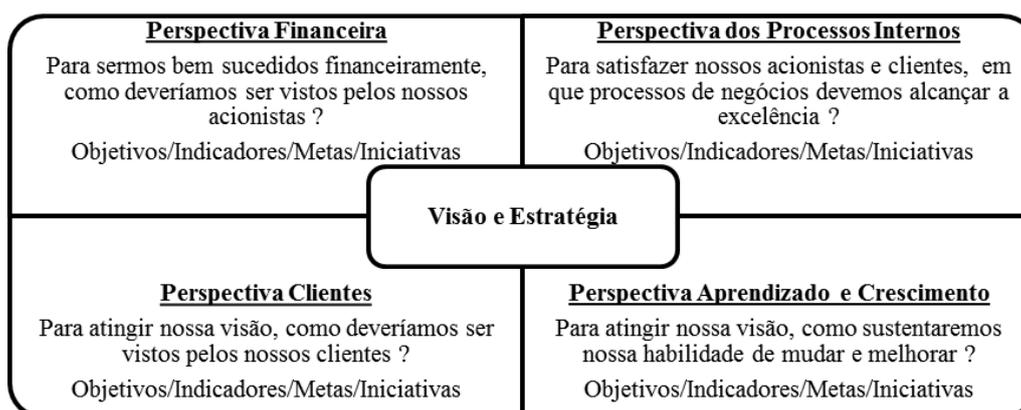
Padoveze (2009) define o BSC (literalmente: cartão de marcação balanceado) como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A implantação do

processo de BSC pode ser dividida em 2 etapas: Elaboração e difusão do BSC; Elaboração e acompanhamento dos indicadores.

O *Tableau de Bord* é considerado o antecessor ao BSC e surgiu durante os anos 60 na França, onde se utilizava a ferramenta, uma tabela que incorporava diversos rateios para controle financeiro da empresa e que, com o passar do tempo, passou a incorporar também indicadores não financeiros, que permitiam controlar diferentes processos de negócio. O BSC começou a ser desenvolvido em 1983, por Kaplan e Norton, que consideraram existir um novo desafio para a pesquisa na área de contabilidade gerencial, de forma a permitir que as empresas norte-americanas retomassem a liderança perdida. O novo desafio era estabelecer novas medidas de desempenho e processos de produção (FREZATTI, 2009).

Já Kaplan e Norton (1997) apontam para a necessidade de aprimoramento da Contabilidade Financeira por meio do BSC, pois afirmam existir um choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criando uma nova síntese: o BSC que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

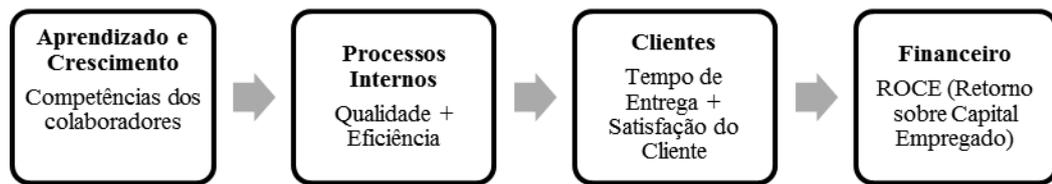
Kaplan e Norton (1997) apresentam na Figura 8 as 4 perspectivas do BSC, as quais contemplam indicadores financeiros e não financeiros e visam suportar o monitoramento da estratégia em busca da visão da organização:



**Figura 8: BSC e suas 4 perspectivas**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

A Figura 9 apresenta uma interligação entre as perspectivas do BSC, de modo a demonstrar que a melhoria de um indicador (Competência dos Colaboradores) impacta as outras perspectivas até alcançar o retorno financeiro.



**Figura 9: Interligação entre as 4 perspectivas do BSC**

Fonte: Elaborado pelos autores

Kaplan e Norton (1997) citam, ainda, indicadores essenciais que deveriam compor o BSC das organizações apresentados por meio do Quadro 1:

**Quadro 1: Indicadores essenciais do BSC**

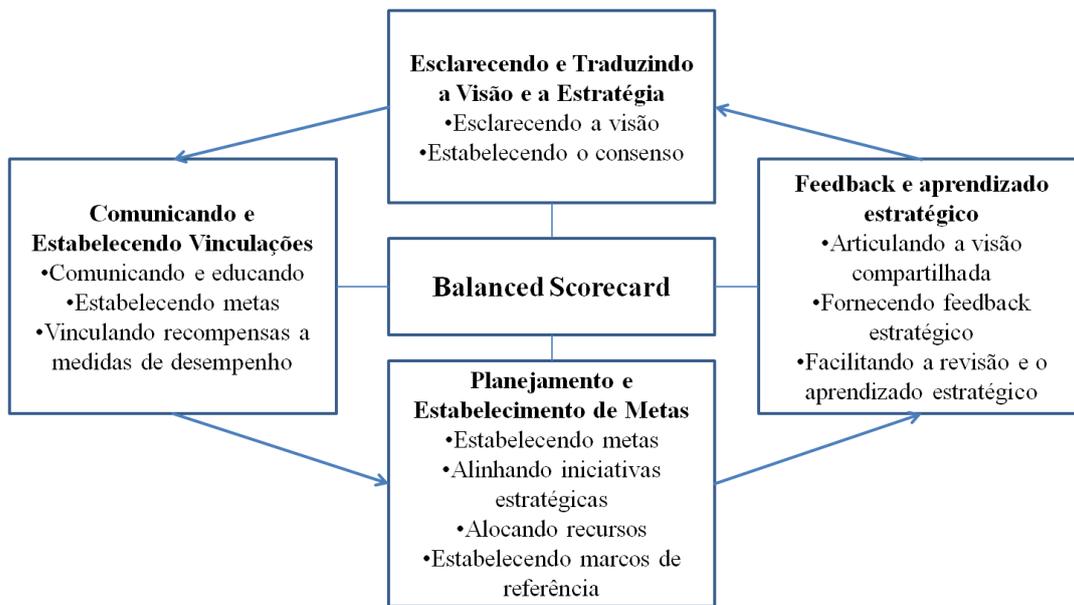
<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores Essenciais</b>
Financeira	Crescimento e mix de receita
	Redução de custos/melhoria de produtividade
	Utilização dos ativos/estratégia de investimentos
Clientes	Participação de mercado
	Retenção de clientes
	Captação de clientes
	Satisfação de clientes
	Lucratividade de clientes
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários
	Retenção dos funcionários
	Produtividade por funcionário
Processos Internos	Vendas geradas por novos produtos
	Pontualidade na entrega aos clientes
	Tempo de resposta aos chamados de assistência técnica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, pp. 67-152).

Kaplan e Norton (1997) apresentam o processo do BSC com as seguintes etapas:

- a) Traduzindo a visão: O processo do BSC tem início com um trabalho em equipe da alta administração para traduzir de forma compreensível aos gestores divisionais a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

- b) Comunicação e comprometimento: Os objetivos e medidas estratégicos do BSC são transmitidos à empresa inteira, para assegurar que todos entendam as estratégias de longo prazo.
- c) Planejamento de negócios: Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do BSC, com 3-5 anos de antecedência, que, se alcançadas transformarão a empresa. Forma uma base para alocar recursos e estabelecer prioridades.
- d) *Feedback* e aprendizado: Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional, o qual permite eventuais ações corretivas na estratégia.



**Figura10: O BSC como Estrutura para Ação Estratégica**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12).

### 3.4 Controladoria na Gestão Estratégica de Custos

A adequada apuração, a análise, o controle e o gerenciamento dos diversos custos dos bens e serviços são antigas preocupações dos empresários e dos gestores das organizações. Essa constante preocupação justifica-se plenamente devido às empresas buscarem continuamente um melhor posicionamento competitivo nas diversas fases da evolução do ambiente empresarial e da sociedade (PEREZ JR *et al*, 2011).

O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzir os custos envolvidos em sua fabricação/comercialização (MARTINS, 2010).

Perez Jr. *et al* (2011) destaca as características de empresas consideradas aptas a competir e participar do mercado globalizado:

- a) Forte conjunto de crenças e valores: Modo de pensar e agir dos proprietários sustenta a relação com as partes interessadas (como fornecedores, funcionários e clientes).
- b) Filosofia própria da empresa: Em conformidade com crenças e valores define seu modo de operação (missão e propósitos básicos).
- c) Contínuo aperfeiçoamento: A empresa busca a melhoria contínua de qualidade dos seus produtos e da satisfação de seus clientes.
- d) Eliminação de desperdícios: Para oferecer produtos a preços competitivos e manter a empresa sustentável, é necessário eliminar gastos que não contribuam para a produção/melhoria da operação.

Nesta linha, para que as organizações busquem a vantagem competitiva de suas organizações devem implementar uma gestão estratégica de custos que vise a melhoria contínua de suas operações e conseqüentemente sua eficiência.

Conforme Padoveze (2009), para que a redução de custos seja eficaz, ela deve ter um caráter de permanência e generalidade, ou seja, a redução de custos não pode ser episódica, temporária ou parcial. A política de redução de custos, através da Controladoria deve:

- a) Ser ampla, genérica, abrangendo todos os aspectos da empresa.
- b) Ser integrada (enfoque sistêmico em todas as saídas da empresa).
- c) Ser contínua, sob pena de se perderem ganhos já conquistados.
- d) Ter o comprometimento dos gestores com o processo de criação de valor para os acionistas.
- e) Acompanhar todos os componentes do processo de gestão.

Já Atkinson *et al* (2004) cita que as empresas precisam entender o custo de vender e servir seus diversos segmentos de clientes. As oportunidades para uma companhia transformar seus clientes não lucrativos em lucrativos é talvez um dos mais fortes benefícios que os gerentes podem receber de uma gestão adequada de custos.

### 3.5 Governança Corporativa

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009), os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle, para o IBGC Governança Corporativa é:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p.19).

A compreensão, a internalização e o exercício da Governança Corporativa são elencados como um dos principais desafios da moderna gestão há cerca de 25 anos. Este é um dos processos fundamentais para desenvolvimento seguro das companhias, e torna-las menos expostas a riscos externos ou de gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

O objetivo prioritário da governança corporativa é a otimização ao longo do tempo dos retornos aos acionistas. Para isto o conselho de administração deve desenvolver e implementar uma estratégia que garanta o crescimento da empresa e o aumento do valor de patrimônio desta, e ao mesmo tempo, garantindo um bom relacionamento com as demais partes interessadas-*stakeholders* (EITEMAN *et al*, 2013).

Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas para criação de valor, é fator de harmonização de interesses e ao contribuir para que os resultados das companhias se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante para o crescimento econômico sustentável. Prova destas observações foi à recuperação dos mercados no triênio 2003-2007, exatamente quando as práticas de boa governança passaram a ser amplamente consideradas devido à exigência de regulamentações como a americana Sarbanes & Oxley (ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

A tese do mercado eficiente sustenta que toda informação está incorporada aos preços das ações e, por isso, esses preços apresentam valores justos. Um bom entendimento do mercado eficiente pode ajudar a melhorar a imagem de uma empresa e evitar atitudes desfavoráveis do investidor. Os administradores devem fornecer informações rápidas e favoráveis sobre as mudanças esperadas para o futuro. Uma empresa deve dedicar mais tempo para a melhoria de sua imagem, ou seja, suas práticas de Governança Corporativa (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

### 3.6 Gestão de Riscos

O risco faz parte da natureza do capitalismo. Contudo, ainda que ele seja inerente a toda e qualquer atividade empresarial, a volatilidade econômica iniciada em 2008, nos EUA, e que ainda perdura, hoje centrada na União Europeia, tem tornado empreendedores e, sobretudo, investidores

cada vez menos afeitos ao risco. Segundo dados da Bloomberg, em Maio/2008 a soma das ações negociadas nas 52 Bolsas de Valores ao redor do globo valia US\$ 57 trilhões. Hoje, 5 anos depois, esse montante é de US\$ 47 trilhões (DELOITTE, 2013)

Neste contexto, os empreendedores vêm sendo desafiados a aplicar novas formas de gestão visando à necessidade de maior transparência e gerenciamento de fatos adversos à estratégia das organizações. Desta forma, a prática de Gestão de Riscos Corporativos, que no passado focava a área Financeira por meio do dilema risco *versus* retorno, ganhou maior importância. Esta prática passou por revisões constantes, visto que as organizações estão expostas a outros tipos de riscos, cujas origens não são estritamente financeiras e deve merecer uma gestão igualmente importante (PADOVEZE, 2010).

Bernstein (1997, p. 2) aborda o conceito de risco desde sua etimologia:

A palavra “risco” deriva do italiano antigo *risicare*, que significa “ousar”. Nesse sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata. E essa história ajuda a definir o que é um ser humano (BERNSTEIN, 1997, p.2).

Em outra definição, Cocurullo (2004) aborda que risco é a possibilidade de algo não dar certo ou um imprevisto mudar o rumo dos acontecimentos. O risco é inerente a qualquer atividade, decisão e até à própria vida pessoal, profissional e de qualquer entidade viva.

Padoveze (2010) classifica o conceito de risco nas seguintes perspectivas:

- a) **Risco como oportunidade:** Implícito no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o potencial de retorno, e necessariamente, de perda. Assim, a gestão de riscos significa utilizar técnicas para maximizar oportunidades e minimizar os riscos.
- b) **Risco como perigo ou ameaça:** Refere-se a eventos potencialmente negativos como: perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falhas de sistemas ou demandas judiciais. Neste cenário, a gestão de riscos significa implementar ações administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos ou paralisar a organização.
- c) **Risco como incerteza:** Relacionado à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos. Neste panorama, a gestão de risco procura reduzir a variância entre os resultados planejados x reais.

O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, devido ao fato de qualquer negócio estar sempre exposto a um conjunto de riscos (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2008)

Esta preocupação com o gerenciamento de riscos foi intensificada nos últimos anos (principalmente motivada por escândalos de fraudes e quebras de negócio no início do século XXI), e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos. O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) em conjunto com a empresa PricewaterhouseCoopers desenvolveram o “COSO-Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada” que objetiva apresentar uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar o próprio gerenciamento de riscos (COSO, 2007, p. 4).

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas, no entanto, as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essas incertezas que representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor (COSO, 2007). Nesta linha, o Coso (2007) define que um modelo de gerenciamento de riscos corporativos que possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor as partes interessadas. O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados.

Dentro desta concepção, O The IIA (2012) afirma em seu *practice guide* que nos últimos anos, a importância do gerenciamento de riscos como parte essencial da governança corporativa vem crescendo substancialmente. Conforme Andrade e Rossetti (2012), a OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*) cita a gestão de riscos como:

- a) Identificar e classificar os riscos, segundo suas origens, tipologias, graus de impacto e probabilidade de ocorrência (Estratégicos e operacionais, Conformidade e retidão, Financeiros).
- b) Definição de ações mitigantes.
- c) Criação de estruturas de monitoramento e desempenho.

### 3.7 Oportunidades de melhoria das práticas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos

Novaes (2009) ressalta que a crise financeira iniciada em 2008 colocou em xeque a governança das companhias no Brasil e em outros países. O número de ações coletivas privadas de responsabilidade civil nos EUA contra companhias e executivos (as chamadas *class actions*) aumentou 29% em 2008 com relação a 2007, para 210 casos, o maior número desde o episódio da Enron, quando 217 foram ajuizadas.

Já, Eiteman *et al* (2013) citam que apesar da estrutura de governança de qualquer empresa, seja ela doméstica, internacional, ou multinacional, ser fundamental à sua própria existência, exatamente esse assunto se tornou o para-raios de debate político e empresarial nos últimos anos devido ao abuso e falhas na governança corporativa que têm dominado as notícias sobre empresas globais. A começar com a fraude contábil e a questionável ética de conduta de negócios adotada na Enron, que culminou com sua falência em 2001.

Segundo pesquisa da Deloitte (2013), no Brasil 83% das empresas demonstram ainda não ter práticas de Governança Corporativa em um estágio maduro. Já a KPMG (2013) aponta em sua pesquisa também realizada com empresas de capital aberto no Brasil, que as organizações vêm aprimorando sua estrutura de gestão de riscos para reforçar suas práticas de governança corporativa. Como fator adverso, muitas empresas resistem em criar uma área específica dentro de sua estrutura organizacional para controle do gerenciamento de riscos.

Estas pesquisas apontam para a necessidade de melhoria das práticas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos no Brasil.

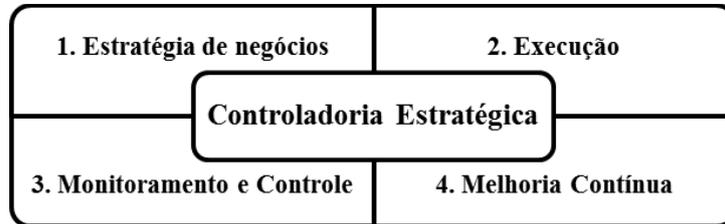
## 4 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

O modelo de Controladoria Estratégica evidenciado na literatura que melhor espelha o grande desafio dos profissionais de Controladoria foi o apresentado por Padoveze (2009), o qual também suporta a elaboração deste tópico 4. Este modelo inclui a Controladoria como responsável pelos sistemas de informações de apoio à gestão, os quais subsidiam de forma completa o modelo decisório das organizações envolvendo a análise dos ambientes interno e externo e consequentemente a guardiã dos *key performance indicators* (KPIs) monitorados no BSC que são desdobrados a partir da estratégia das organizações.

Dentro deste contexto, a Controladoria deve garantir que os gestores possuam informações com a qualidade e rapidez necessárias para a tomada de decisões estratégicas que impactam o rumo das organizações e consequentemente em seu processo de criação de valor para seus acionistas.

Qualquer falha neste processo pode levar a decisões errôneas e a destruição de valor por parte dos executivos.

A Figura 11 demonstra o cenário que cerca a Controladoria Estratégica nas organizações:



**Figura11: Cenário que cerca a Controladoria Estratégica**

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir será detalhado o relevante cenário envolvendo a Controladoria Estratégica.

#### 4.1 Estratégia de Negócio

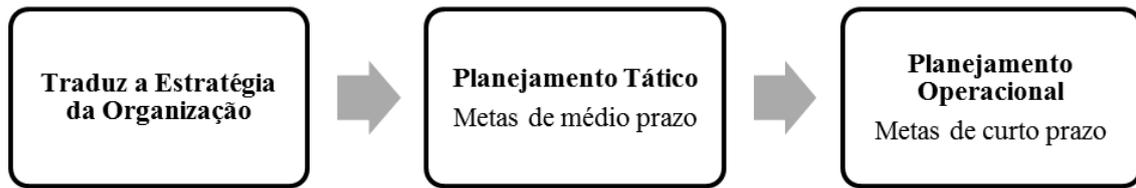
A Controladoria Estratégica assegura que os sistemas de informações utilizados no Comitê Executivo forneçam informações tempestivas e com acuracidade sobre o ambiente interno e externo (como oportunidades e ameaças).

Adicionalmente, a Controladoria também deve suportar a Governança Corporativa de modo a: Fomentar boas práticas de gestão que primem pela ética, transparência, competência e defesa dos interesses dos acionistas; Gerenciamento de riscos que ainda possui estágio embrionário em muitas organizações de grande, médio e pequeno porte.

O papel da Controladoria na gestão de riscos pode ser primordial, atuando juntamente com o Comitê Executivo no mapeamento, mensuração e tratamento dos riscos que podem impactar na consecução da estratégia por parte das organizações. Assim, a organização pode ter uma postura pró-ativa na gestão de riscos, aumentando a probabilidade de atingimento de sua estratégia de negócio, continuidade e de criação de valor para seus acionistas e demais *stakeholders*.

#### 4.2 Execução da Estratégia

A Controladoria Estratégica suporta a tradução da estratégia para os níveis inferiores, de modo a alinhar toda a organização em busca de objetivos comuns. Neste processo a Controladoria suporta os gestores de nível tático e operacionais com desmembramento do planejamento estratégico conforme apresentado na Figura 12:



**Figura12: Desmembramento do Planejamento Estratégico**

Fonte: Elaborado pelos autores

O papel da Controladoria Estratégica é de suma importância para garantir um alinhamento dos planejamentos tático e operacional com a estratégia da organização, de modo a acarretar na otimização de esforços e orientação para a estratégia estabelecida pelo Comitê Executivo.

Assim, como mencionado no tópico 4.1, a Controladoria Estratégica fomentará para os níveis tático e operacionais o tom estabelecido pela alta administração para adoção de boas práticas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos, de modo que todos os níveis estejam alinhados no processo de geração de valor para os acionistas e demais *stakeholders*.

### 4.3 Monitoramento e Controle

A Controladoria Estratégica atuará no monitoramento e controle dos objetivos previstos na estratégia de negócio, de modo a subsidiar o Comitê Executivo sobre o *status* de execução do planejamento estratégico. Este processo deve ser realizado de forma contínua e oferecer informações com a rapidez necessária para possibilitar a eventual correção de rumos.

A Tabela 1 demonstra um modelo de *cockpit* do BSC, com exemplos de indicadores com valores e percentuais fictícios, o qual pode ser implementado pela Controladoria Estratégica de modo a possibilitar ao Comitê Executivo o monitoramento dos indicadores de desempenho chaves que foram desmembrados da estratégia de negócio.

**Tabela 1: Cockpit de indicadores de desempenho do BSC**

Perspectiva	Objetivo	Medida	Indicadores	Meta	Real
Cliente	Surpreender o Clientes	Atendimento que leva a satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação do cliente	80%	70%
Cliente	Retenção de Clientes	Qualidade dos produtos e serviços	Qtde. de vendas repetidas por cliente	3	4
Financeira	Otimização de despesas	Administração eficaz de despesas	% de Despesas / Vendas	20%	20%
Financeira	Margem que gera resultado desejado	Margem de contribuição	% de Margem / Vendas	30%	32%
Processos Internos	Evitar estoque excessivo	Gerenciamento eficaz do estoque	Dias de cobertura	20	19
Processos Internos	Conter refugos do processo produtivo	Redução do <i>scrap</i>	% de refugo em relação ao volume produzido	1%	1,5%
Aprendizado e Crescimento	Explorar o capital intelectual	Manter equipe altamente qualificada e motivada	% de satisfação dos funcionários	90%	70%
Aprendizado e Crescimento	Ganho de produtividade	Melhoria contínua dos processos	nº de sugestões recebidas que geraram melhoria nos processos	40	50

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.4 Melhoria Contínua

Como prática essencial de qualquer organização que busca vantagem competitiva em seu setor de atuação, a Controladoria Estratégica deverá subsidiar o Comitê Executivo e os níveis tático e operacional com informações e alternativas para possibilitar o aprimoramento permanente das operações.

O monitoramento e controle da estratégia possibilitará o conhecimento de aspectos que carecem de melhoria e correção de rumos e suportará a redução permanente de custos, de modo a fomentar a gestão estratégica de custos em todos os níveis da organização, prática essencial para alcançar a vantagem competitiva.

Além disso, a Controladoria Estratégica deverá estar atenta a boas práticas de gestão por meio de desenvolvimento de suas competências e utilização de *benchmarkings*.

#### 4.5 Perfil esperado do *Controller* Estratégico

Para cumprir este papel de destaque que é elevar a Controladoria com função estritamente operacional a Controladoria Estratégica, o *Controller* necessita:

- a) Possuir perfil estrategista com conhecimento abrangente das diversas funções administrativas, bem como das operações e do mercado de atuação da organização;

- b) Conhecer as principais regulamentações nas quais as organizações estão sujeitas, para que possa monitorar e auxiliar na asseguuração do *compliance*;
- c) Buscar a implementação de um robusto sistema de controles internos que suporte a mitigação de riscos estratégicos, operacional, comunicação e *compliance*.
- d) Suportar o processo de governança corporativa da organização, espalhando uma cultura ética e de defesa dos interesses dos acionistas.

A Figura 13 resume os desafios da Controladoria Estratégica para levar a vantagem competitiva e geração de valor para os acionistas e demais *stakeholders*:



**Figura13: Desafios para implementação da Controladoria Estratégica nas organizações**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão de literatura apresenta que a Controladoria para ser entendida como uma área Estratégica dentro das organizações deve incorporar atividades de grande relevância. Para vencer este desafio, os profissionais da área de Controladoria devem buscar o aprimoramento de suas competências e estrutura organizacional para que possam assumir este papel de destaque nas organizações. Além disso, estes profissionais devem demonstrar claramente os benefícios da Controladoria Estratégica de modo a persuadir o Comitê Executivo da organização.

Com esta postura estratégica de destaque, a Controladoria terá maior subsídio para auxiliar a organização a realizar as seguintes práticas de gestão que são consideradas chaves neste ambiente cada vez mais globalizado e competitivo:

- Melhoria Contínua de suas operações suportada por uma política de gestão estratégica de custos e de qualidade que permeie por toda a organização;

- Fomentar o *compliance* em todos os níveis hierárquicos, para que a empresa possa cumprir as regulamentações de seu setor de atividade, bem como estabeleça uma conduta na qual prevaleça a ética nas relações com seus diversos *stakeholders*;
- Reforce sua estrutura de Governança Corporativa e conseqüentemente seu ambiente de controles internos e Gestão de Riscos Corporativos;
- Potencializar sua vantagem competitiva e conseqüentemente geração de valor para seus acionistas e demais *stakeholders*.

Espera-se que esta pesquisa auxilie os profissionais da área de Controladoria a trilhar este difícil, mas essencial caminho para esta importante função nas organizações.

Como conclusão, sugere-se a realização de pesquisas adicionais sobre o tema, pois se entende que o aprimoramento da Controladoria é de grande importância para a gestão das organizações. Estas pesquisas poderiam ser direcionadas no relacionamento e potencial contribuição da Controladoria em temas essenciais como: Governança Corporativa, *Compliance*, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão Baseada em Valor. Por meio destas *best practices* de gestão, os administradores poderão aumentar de forma contínua a criação de valor e atratividade de suas organizações e portanto o retorno para os acionistas e demais partes interessadas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; YOUNG S. M. **Management Accounting**. 4ª ed. New Jersey/USA: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante história do risco**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CATELLI, A. (Organizador). **Controladoria: Uma abordagem de Gestão Econômica GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COCURULLO, A. **Gestão de Riscos Corporativos: Riscos Alinhados com algumas ferramentas de gestão – Um estudo de caso**. 3ª ed. São Paulo: Universidade São Francisco (USF), 2004.

COSO-*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**, 2007. Disponível em <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>, Acesso em: 09 set. 2012

DELOITTE. Mundo Corporativo. **Informação e análise para decisores**. nº 39. Jan-Mar-2013.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I. MOFFETT, M. H. **Administração Financeira Internacional**. 12ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

KPMG. **A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais Brasileiro 2012/2013**. Disponível em <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/.../Estudo-GC-2012.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/.../Estudo-GC-2012.pdf)> Acesso em: 18 mai. 13.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009.

KAPLAN, R, S. e NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo; Atlas; 2010

NOVAES, A. **Derivativos e Governança Corporativa: O Caso Sadia – Corrigindo o que não funcional**. PUC-RJ. Agosto-2009 Disponível em <[http://www.economia.puc-rio.br/mgarcia/Seminario/textos\\_preliminares/101705%20Derivativos%20e%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf](http://www.economia.puc-rio.br/mgarcia/Seminario/textos_preliminares/101705%20Derivativos%20e%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf)> Acesso em: 08 abr. 2013.

OLIVEIRA, L. M., PEREZ JR., J. H. e SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990

PEREZ JR., J, H; OLIVEIRA, L. M.; e COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, R. V. **Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica – GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHMIDT, P. (Coordenador). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

The IIA (Institute of Internal Auditors). **Practice Guide: Coordinating Risk Management and Assurance**. Março-2012. Disponível em: <<http://www.globaliia.org/standards-guidance>> Acesso em 19 out. 2012