

CONTROLADORIA ESTRATÉGICA E OPERACIONAL

Patrícia Machado Sampaio da Silva¹

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceito, estrutura e aplicação* – 2.ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.²

Esta obra é dedicada ao estudo da controladoria nos seus papéis estratégicos e operacionais. O livro está estruturado em oito partes, sendo as partes I e II referente a abordagem conceitual e regulamentar da controladoria; a parte III apresenta a controladoria na estratégia; as partes IV à VI abordam o aspecto operacional da controladoria; e as partes VII e VIII apresentam os aspectos de controle e avaliação da controladoria. O objeto desta resenha é a parte III, que compreende os capítulos 9 a 12, porque destaca o importante papel da controladoria junto às ações do planejamento estratégico.

No Capítulo 9, *Planejamento Estratégico e Elaboração de Cenários*, Padoveze (2011, p.95-106), apresenta os fundamentos do planejamento estratégico e faz a inclusão da controladoria nesta etapa do processo de gestão. O autor define o planejamento estratégico como uma preparação para eventos futuros, ou seja, delinear a visão do futuro da organização. Destaca a análise de ambientes, também conhecida por Análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threat*), como procedimento recomendado para ler os ambientes que envolvem a organização afim de definir as metas e objetivos organizacionais, formando, assim, o planejamento estratégico e, subsequentemente, os planos operacionais. Todavia, a estratégia a ser adotada deve estar de acordo com a missão, metas e objetivos da empresa. Desta forma, o órgão controladoria desempenha seu papel de “controladoria estratégica”, munindo os gestores com informações dos sistemas contábeis, tanto financeiras como não-financeiras, para suportar os processos de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia. Com base no exposto, a atuação da controladoria estratégica deve focar (i) o processo de mensuração dos resultados, fornecendo dados acurados para a tomada de decisão; (ii) o seu papel influenciador,

¹ Especialista em Controladoria e Finanças. Professora da FATEC Itu. patricia.silva98@fatec.sp.gov.br.

² Clóvis Luís Padoveze é doutor em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP e mestre em Ciências Contábeis pela PUC/SP. É professor da faculdade de Gestão de Negócios e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba/SP. Atua como *controller* há mais de 25 anos. Têm mais de uma dezena de livros publicados nas áreas de Contabilidade, Custos, Administração Financeira e Controladoria.

prestando suporte às demais atividades operacionais, assegurando a eficácia operacional; e (iii) a sua responsabilidade com o sistema de informação gerencial, alimentando tanto o planejamento estratégico como o controle de metas estratégicas, destacando o *Balanced Scorecard (BSC)* como o subsistema responsável por tais informações necessárias à alta administração.

O desenvolvimento e o acompanhamento de cenários, atividades essenciais da controladoria estratégica, averigam tendências para subsidiar as previsões organizacionais. Isso porque as rápidas mudanças no mundo dos negócios aumentam o nível de incerteza das organizações quanto ao futuro. Portanto, a elaboração de cenários tem papel importante nos processos de planejamento estratégico e tomada de decisão, uma vez que o “cenário” é uma simulação presente de uma situação futura, desenhado pelos acontecimentos que traçam o caminho da situação de origem até a situação futura.

No capítulo 10, *Sistema de Informação de Acompanhamento do Negócio*, Padoveze (2011, p.107-123), evidencia o acompanhamento do negócio como o processo de busca das informações para o planejamento estratégico e análise de ambientes. Parte dessas informações é gerada dentro da organização, em seus diversos subsistemas, e que parte é de origem externa, como os dados econômicos. Cabe à controladoria, em seu papel estratégico, coletar e tratar esses dados de modo estatístico para formar, assim, um Sistema de Suporte à Decisão (SSD), que deve conter:

- a definição das informações que farão parte do banco de dados deste sistema, a identificação das fontes de informações e os meios de coletas de dados e a definição dos critérios de ajustes das informações externas para serem inclusas no sistema;
- o acompanhamento da evolução de cenários para delinear tendências e comparar com indicadores internos, como análise macroeconômica e setorial, evolução do PIB e das taxas de juros e rendimentos financeiros, inflação, competitividade cambial das moedas de operação da empresa, concorrência nacional e internacional do mercado consumidor, consumo aparente e participação da empresa no mercado;
- análises de balanços de concorrentes, fornecedores e distribuidores para obter uma visão geral das empresas que se relacionam com a organização, visando a preservação de toda a cadeia de suprimentos;
- análise de vendas para obter maior visibilidade do mercado, que compreende a obtenção, tabulação e o monitoramento das informações de vendas, podendo inferir no processo em caso de inadequação da divulgação de tais informações; e

- análise do valor da empresa por meio do processo estratégico e rotineiro de mensuração, observando ao menos três variações: valor patrimonial, representado pelo patrimônio líquido contábil; valor econômico, dado pelo fluxo futuro descontado de lucros ou caixa; e valor de mercado, dado pelo mercado acionário.

No capítulo 11, *Balanced Scorecard: controle de medidas estratégicas*, Padoveze (2011, p.125-133) expõe a proposta dos autores Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema simples que objetiva a união da visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão, destacando que segundo esses autores, o BSC se apoia no conceito, segundo o qual “o que não é medido, não é gerenciado” (PADOVEZE, 2011, p.125). Define, então, o BSC como um sistema de informação focado no gerenciamento da estratégia empresarial, pois traduz a missão e a estratégia da empresa em medidas de desempenho, através dos indicadores financeiros e não-financeiros.

Segundo Padoveze (2011), o BSC mede o desempenho operacional em quatro perspectivas equilibradas: (i) financeira, relacionando o objetivo da empresa com a visão do lucro, medindo a eficácia operacional; (ii) cliente, comparando os componentes de saídas de produtos e serviços da empresa; (iii) processos de negócio, constituído de indicadores para monitorar objetivos e metas dos processos de negócio; e (iv) aprendizagem e crescimento, associando as entradas de recursos, como por exemplo, a captação de funcionários. Segundo ele, a elaboração e a difusão do BSC ocorrem em quatro processos a saber:

1. Tradução da visão: traduz as diretrizes estratégicas de forma fácil e operacional, oferecendo orientação útil para as ações dos gestores; descreve direcionadores de sucesso que devem ser aceitos por todos os gestores da organização;
2. Comunicação e comprometimento: auxilia os gestores na comunicação da estratégia em todos os níveis da organização; é uma forma de assegurar que todos entenderam as estratégias de longo prazo;
3. Planejamento de negócios: permite a integração de planos comerciais e financeiros, nos quais as estratégias e iniciativas são traduzidas em indicadores dos planos gerenciais; além de direcionar a alocação de recursos, também estabelece as prioridades; e
4. *Feedback* e aprendizado: monitora as ações de curto prazo nas perspectivas de clientes, processos e aprendizagem do BSC; avalia as ações sob a ótica do desempenho corrente, ou seja, da perspectiva financeira, fornecendo a retroalimentação do BSC.

Padoveze (2011) acrescenta que os indicadores das perspectivas financeira (ROI e EVA, lucratividade, aumento ou mix de receita e produtividade da redução de custos), de clientes (participação de mercado e aquisição, retenção e satisfação dos clientes) e de aprendizagem e crescimento (satisfação e retenção de funcionários, lucratividade e produtividade por funcionário) são gerais, para todas as organizações, e a perspectiva de processos do negócio é particular de cada organização. Segundo ele, o BSC também é importante para acompanhamento e gestão de intangíveis, pois é objetivo do sistema o monitoramento da criação e manutenção do capital intelectual da empresa, devendo ser apresentado por meio de um Mapa Estratégico, sob a ótica das quatro perspectivas, para indicar as relações de causa e efeito dos objetivos e metas, contendo em torno de duas dezenas de indicadores.

No capítulo 11, *Gerenciamento de Risco*, Padoveze (2011, p.135-142) destaca a atuação da controladoria estratégica na gestão de risco, cujo foco é manter um processo sustentável de geração de valor. Sabendo-se que qualquer tipo de negócio está exposto a um conjunto de riscos, torna-se necessário desenvolver sistemas de informação para monitoramento da exposição da empresa ao risco, visto que riscos são eventos futuros incertos que podem interferir no desenvolvimento dos negócios. Por este motivo, a gestão de risco atua em dois aspectos da organização: (i) no ambiente interno, quando busca reduzir as incertezas do desempenho operacional com base em uma perspectiva de *compliance* (conformidade), na qual o risco tem impacto negativo, sendo compreendido como as coisas ruins que podem acontecer; e (ii) no ambiente externo, quando busca aumentar as oportunidades para promover um crescimento sustentável de valor, através de uma perspectiva de *performance* (desempenho), onde o risco apresenta como impacto as coisas boas que podem não acontecer. Assim, Padoveze (2011) destaca a atuação da Controladoria e da Auditoria Interna como responsáveis pelo acompanhamento dos procedimentos internos que atuam na perspectiva de *compliance* (conformidade), isto é, atuantes na Governança Corporativa, e atribui à alta administração e aos setores de planejamento a gestão do risco de *performance*.

O processo de identificação dos riscos é crucial para o gerenciamento porque é preciso identificar também como ocorre sua evolução através da organização. Assim, é necessário certificar-se de que o risco está definido e explicado, facilitando o processo de análise de impactos. Para ter uma visão geral do risco e realizar o seu gerenciamento é essencial a criação da Matriz ou Mapa de Risco. Nesse contexto, Padoveze (2011) propõe alguns modelos de Mapa de Risco com a visão geral da organização, incluindo aspectos não-financeiros, como por exemplo fenômenos naturais e capital humano, classificando-os como riscos que irão existir,

ou seja, são riscos prováveis e, portanto, diferentes dos riscos já existentes na empresa em operação. Os riscos já existentes são mais visíveis, pois grande parte deles podem ser associados ou identificados no Balanço Patrimonial ou na Demonstração do Resultado.

O modelo de acompanhamento de riscos apresentado por Padoveze (2011) é um mapa com perdas prováveis num horizonte de um a dois anos, utilizando a análise das contas analíticas do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado. Trata-se de um modelo de relatório de acompanhamento de risco que pode ser adaptado para qualquer empresa, independentemente de seu tamanho ou tipo. Os riscos elencados e os valores atribuídos a cada um deles devem ser calculados pelo meio estatístico mais adequado, como variação, desvio-padrão, etc. O entendimento é que, como existem diferentes maneiras de mitigar os riscos, deve-se adotar a estratégia mais adequada à cada situação.

Ademais, Padoveze (2011) aborda o papel da Controladoria Estratégica de modo prático e o ilustra com tabelas, gráficos, mapas e modelos, em situações reais de aplicação de boas práticas da Controladoria, como suporte à gestão e ao planejamento estratégico. E por concordar com a visão apresentada, especialmente pelo modo prático que a Controladoria é posicionada, ao demonstrar que a mesma pode ser aplicada a qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou tipo de negócio, destaco que a leitura do referido texto propiciará o aprofundamento dos recursos da Controladoria em seu papel estratégico nas organizações.