

**Controladoria Estratégica:
ferramentas e metodologias para a eficácia nos resultados**

André Stein da Silveira¹

RESUMO

O presente artigo discorre sobre o setor de Controladoria e sua importância estratégica no mundo corporativo. Nesse sentido estabeleceu-se como objetivo geral as competências necessárias de um *controller* e as principais características do setor em cenários de mudança. A abordagem do tema justifica-se na medida em que há muitas dúvidas sobre o papel da controladoria e o momento para que aportes de investimentos sejam necessários. O texto apresenta um breve histórico e motivações para o desenvolvimento da área e o papel do *controller* como profissional de atuação estratégica. No sentido de ampliar a reflexão o texto apresenta vinte ferramentas, ou metodologias, com os autores e os respectivos objetivos, demonstrando quão amplo e ao mesmo tempo centrado é o trabalho do *controller*, o que torna a área cada vez mais fascinante. Por fim, o texto descreve as referidas ferramentas e os objetivos para sua utilização, procurando dar respostas aos objetivos propostos. As limitações transcorrem na medida em que os estudos se fundamentaram em pesquisas bibliográficas, por outro lado abrem a possibilidade de expandir as investigações para o campo do mundo empresarial.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Ferramentas estratégicas na Controladoria.

ABSTRACT

This article discusses the Controllershship sector and its strategic importance in the corporate world. In this sense, the necessary skills of a controller and the main characteristics of the sector in changing scenarios were established as a general objective. The approach to the subject is justified insofar as there are many doubts about the role of controllership and the moment for investment contributions to be necessary. The text presents a brief history and motivations for the development of the area and the Controller's role as a strategic professional. In order to broaden the reflection, the text presents twenty tools, or methodologies, with the authors and the respective objectives, demonstrating how broad and at the same time centered is the Controller's work, which makes the area increasingly fascinating. Finally, the text describes the aforementioned tools and the objectives for their use, seeking to respond to the proposed objectives. The limitations elapse insofar as the studies were based on

¹ Doutor/FAQI/Gravataí/Rio Grande do Sul/Brasil/andre.silveira@qi.edu.br

bibliographical research, on the other hand, they open the possibility of expanding the investigations to the field of the business world.

Keywords: Controllershship. Controller. Strategic tools in Controllershship.

1 INTRODUÇÃO

Os gestores enfrentam atualmente grandes desafios no mundo dos negócios, principalmente no pós-pandemia. O modelo de negócios vem mudando e cada vez mais novos negócios e novos concorrentes estão surgindo. Já não é mais possível pensar em melhorar seus resultados apenas pelo viés do aumento dos preços dos produtos e dos serviços. Os clientes estão atentos e ao menor sinal de aumento de preços buscam alternativas que melhor lhes convém. Há milhares de opções para fugir de empresas que repassam seus custos para os preços, principalmente pelas vendas *online*. Neste contexto ressalta-se a importância das estratégias empresariais. Nesse sentido, a controladoria é uma das áreas que vem crescendo no mundo dos negócios. Ela tem um importante e estratégico papel que vai não só da análise dos processos e do cuidado com as variáveis do ambiente interno, mas também da interação e forma como interage com os diferentes cenários no ambiente externo. O presente artigo busca contextualizar a controladoria, seu crescimento, sua importância estratégica e as diferentes ferramentas e metodologias que comumente são utilizadas para a identificação dos custos, dos gargalos e da conquista e manutenção de novos mercados.

2 TEMA

A controladoria estratégica tem contribuído para os gestores identificarem a eficiência e eficácia em seus processos internos e as oportunidades de melhorias, seja em relação aos seus custos fixos e variáveis, à formação do preço de venda, a estrutura de remuneração do seu capital fixo investido, às necessidades de capital de giro e sobretudo ao relacionamento com seus stakeholders e ao mercado externo. Portanto, abordar tal tema é relevante para

a reflexão e discussões considerando a importância para o gestor na tomada de decisão e para o sucesso em seu negócio.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema está delimitado ao estudo bibliográfico disponível e a experiência acadêmica e prática do autor, que além de professor da disciplina Controladoria Estratégica, possui consolidada experiência em consultoria empresarial desenvolvendo pessoas e implantando processos de controladoria estratégica.

2.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando a mudança constante nos cenários empresariais e nos ambientes internos e externos das organizações, quais as principais competências de um *controller* e quais as ferramentas e metodologias necessárias para implantação de uma controladoria estratégica nas empresas?

2.3 JUSTIFICATIVA

Há muitos questionamentos sobre como e qual o melhor momento para se implantar um setor de controladoria. Para alguns profissionais nem toda a empresa necessita de um setor de controladoria e sim da implantação dos principais processos de controle. De fato, empresas de menor porte, com pouca estrutura não necessitam de um setor específico para fazer a controladoria, afinal o volume de negócios e processos nessas empresas não exigem tanta complexidade tampouco inúmeros controles. Mas isso não significa que eles não devem existir, ao contrário, toda a empresa, independente do porte e do segmento deve criar seus sistemas e indicadores que deem segurança e confiabilidade em seus negócios.

2.4 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre as competências necessárias de um *controller*, as principais características e benefícios de um setor de controladoria, principalmente em cenários de mudança. Apresentar as principais ferramentas de gestão utilizados na controladoria e sua utilidade em termos estratégicos.

2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O presente artigo tem como objetivos específicos apresentar os seguintes temas:

- Aspectos gerais sobre o *controller* e a controladoria, sua importância e as questões estratégicas envolvidas;
- Apresentar as principais ferramentas e metodologias de gestão para o bom trabalho do *controller*.
- Aspectos da controladoria ligados a inteligência de mercado e gestão de riscos.

3 METODOLOGIA

A presente investigação está fundamentada em metodologia qualitativa exploratória, uma vez que apresenta diferentes visões contemporâneas e faz uso da pesquisa bibliográfica com autores especializados e da experiência do autor em suas atividades práticas e profissionais. A pesquisa bibliográfica nesse contexto é adequada, de acordo com Prestes (2002, p.26):

Para efetuar esse tipo de pesquisa, deve-se fazer um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando-se os conceitos e explorando-se os aspectos já publicados, tornando-se relevante levantar e selecionar conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, videotecas, na internet, entre outras.

O estudo do tema exigiu a pesquisa em áreas das ciências contábeis, da administração com foco em estratégia e na área da gestão de riscos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado os fundamentos teóricos que justificam a escolha do tema e discorrem sobre a Controladoria, o *controller* e as ferramentas utilizadas para o alcance dos resultados esperados.

4.1 O DESENVOLVIMENTO DA CONTROLADORIA – BREVE HISTÓRICO

Desde a promulgação da Lei 6404/76, conhecida como a Lei das S.A, os controles internos vêm ganhando força dentro das organizações para atender as demandas por elas exigidas. No mercado norte-americano, em resposta aos escândalos corporativos em companhias como a Enron, WorldCom, Tyco e Adelphia, em 2002, o Congresso promulgou a Lei Sarbanes-Oxley, conhecida no Brasil como SOx, que se destina, entre outros procedimentos, a proteger os investidores norte-americanos dos abusos corporativos. Ela exige também que comitês de auditoria dos conselhos das empresas abertas incluam apenas conselheiros externos e independentes para supervisionar as auditorias anuais e divulgar se os comitês possuem especialistas em finanças. No Brasil, em empresas de capital aberto a existência do conselho fiscal é previsto na legislação brasileira desde o Código Comercial de 1850 e adquiriu poderes superiores ao de um comitê de auditoria a partir da Lei das S/A. (ROSS, 2015, p.19). As análises das empresas, que antes bastava o enfoque financeiro passam a serem analisadas por diferentes perspectivas e os controles passam a ter novos enfoques para dar conta das questões de transparência, equidade, riscos e outros fatores da governança exigidos pelos stakeholders. Concomitante a isso, o desenvolvimento e evolução dos softwares permitiram integrações nos sistemas de gestão proporcionando avanço nas análises de forma que, atualmente é possível o mapeamento e análise de todos os processos dentro

das empresas. Nesse sentido, a Contabilidade e a Controladoria exercem importante papel ao fornecer os fundamentos, fontes e caminhos para a elaboração dos relatórios e respectivas análises. Padoveze (2015, p.3), apresenta um conceito muito pertinente "...a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída". O autor vai além quando ressalta:

Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

Todo esse processo evolutivo proporcionou ganhos para as organizações no sentido de eficiência e eficácia em seus processos operacionais, táticos e estratégicos. A Controladoria passa a ter um papel, não só dos controles de processos e das informações geradas internamente, mas também na interação entre a organização e o ambiente externo, exercendo assim, uma função estratégica. Padoveze reforça que "...Controlar, informar, influenciar, para assegurar a eficácia empresarial, nunca é uma posição passiva, mas ativa, sabendo da responsabilidade que tem a Controladoria de fazer acontecer o planejado" (PADOVEZE, 2015, p.33).

4.2 O PAPEL DO CONTROLLER

A boa Controladoria abrange todos os setores da empresa, logo, o profissional responsável pela área, o *controller*, deve ter uma formação consolidada na área de gestão e controles e competências para atuar em diferentes frentes de trabalho. Segundo, Oliveira (2017), a Controladoria está estruturada em dois grandes grupos, o Planejamento e Controle e a Escrituração Contábil e Fiscal. O primeiro aborda questões diretamente ligadas à gestão empresarial, trabalhando com orçamento e projeções, com a contabilidade gerencial e por responsabilidades, o acompanhamento dos negócios, estudos especiais e planejamento tributário. Já no grupo Contábil e Fiscal são feitos

estudos sobre a Contabilidade Financeira, a Contabilidade de Custos, a Contabilidade tributária e o Controle Patrimonial, sendo os dois grupos apoiados pelo Sistema de Informações Gerenciais.

Percebe-se então, ao examinarmos os dois grupos, a amplitude de atuação da Controladoria. Segundo Heckert & Wilson(p.9) *in* Padoveze (p.33), as funções do *controller* são: planejamento; controle; reporte e contábil. Porém, Hornegren e outros (p.14) *in* Padoveze (p.34), estendem as funções do *controller* para: planejamento e controle; relatórios externos; avaliação e consultoria; proteção dos ativos e avaliação econômica. Com isso o *controller* envolve-se desde a concepção inicial do planejamento estratégico, participando e orientando a gestão na construção dos cenários, identificando no ambiente às oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas. A partir daí aprofunda-se nos sistemas e subsistemas onde extrai dados e transforma-os em informações úteis e estratégicas, “alimentando” a gestão nos níveis operacionais, táticos e estratégicos. É importante o conhecimento de todos os processos, da metodologia de planejamento, considerando o *Balanced Scorecard*, os planos de ação, seus respectivos desdobramentos e os Indicadores Chaves de Desempenho (KPI). Em nível contábil deve ser um *expert* na análise dos relatórios considerando a Contabilidade Financeira e Gerencial e os processos geradores de riscos.

Oliveira (2017, p. 11) ressalta que o moderno *controller*, deve ter “uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro”. Diante disso, cabe ao *controller* antever aos acontecimentos, estar conectado com os fatores internos e externos da empresa, deve ter autonomia para transitar nos diversos setores da empresa, ele é um executivo do *staff*², e tem como função principal obter e interpretar os dados que são úteis aos executivos na formulação das estratégias e das políticas empresariais. Entre outras competências deve se analítico e capaz de tomar iniciativa sem mesmo aguardar as demandas de outras áreas.

² **Staff** é um termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipe ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho de uma organização particular (<https://www.significados.com.br/staff/>).

Além disso, o *controller* deve saber interpretar gráficos e tabelas e saber projetar as informações com base em históricos passados e cenários presentes. Oliveira (2017, p. 13) ressalta ainda alguns conhecimentos necessários para o *controller* exercer suas funções:

- contabilidade e finanças;
- Sistemas de Informações Gerenciais;
- tecnologia de Informação;
- aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- métodos quantitativos;
- processos informatizados da produção de bens e serviços.

Algumas empresas de menor porte acabam escolhendo algum profissional com as características e competências apresentadas para atuarem no papel de *controller*. Por vezes estão ligados à área de Tecnologia da Informação e as áreas Contábil e Financeira. Neste caso, a decisão deve ser do empresário, que deverá perceber a necessidade de estruturação da área de acordo com seu porte, segmento e volume de negócios gerados.

Por fim, e não menos importante, o *controller* deve ser capaz da execução dos cálculos de *valuation* para fins de comparação do valor dos investimentos e as respectivas remunerações a preço de mercado. É importante apurar as rentabilidades da operação para identificar a real capacidade de remuneração dos acionistas, dos executivos e atendimento das demais demandas dos stakeholders.

4.3 FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O SUCESSO NA CONTROLADORIA

Ao analisarmos os diferentes autores que tratam sobre o tema, tais como Assi (2021), Oliveira (2017), Padoveze (2015), Garrison (2013), Martins (2019) entre outros, percebe-se que a atividade de Controladoria transpassa por todos

os setores da empresa. Portanto é necessário, considerando os três níveis de gestão, o operacional, o tático e o estratégico, a utilização de diferentes ferramentas de gestão. O Quadro 1, a seguir, resume as principais ferramentas e metodologias, com os respectivos autores.

Quadro 1: Resumo das principais ferramentas na Controladoria

Item	Ferramentas/Metodologias	Objetivos	Autores e obras
1	Missão, Visão, Crenças e Valores da empresa	A partir da definição dos elementos permanentes que norteiam as demais políticas da empresa é possível entender o modelo de gestão e os processos de tomada de decisão.	PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI. Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.
2	Estrutura da Controladoria na empresa	A definição da estrutura da e amplitude de atuação indicará a forma de atuação e implementação de uma Controladoria eficaz.	PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional.
3	Sige (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)	O objetivo fundamental é a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema da empresa. Exemplo: ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i> – Planejamento de Recursos Empresariais).	PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.
4	Análise SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>)	Auxilia na identificação dos fatores no ambiente externo, tais como Oportunidades e Ameaças e no ambiente interno, tais como Forças e Fraquezas.	Entre outros autores: CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. O Planejamento de Marketing: dos conceitos a um novo modelo. BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.
5	Elaboração de Cenários Empresariais	Identificar os cenários considerando a tecnologia, a conjuntura nacional e internacional, o mercado do setor de atuação, a estrutura	PINHO, Benevides Diva. Manual de Economia. Equipe de Professores da USP. COSTA, Eliezer Arantes. Gestão estratégica: da

		organizacional, o Marketing, as Finanças e a Contabilidade.	empresa que temos para a empresa que queremos.
6	Inteligência de Mercado	Contribui para entendimento das principais tendências nacionais e internacionais, considerando a evolução das tecnologias e a inteligência artificial.	MARÓSTICA, Eduardo (Org.). Inteligência de Mercado.
7	Valor da Empresa (Valuation)	Auxilia a entender os diversos aspectos do complexo processo de avaliação de empresas, inclusive estruturando a modelagem.	SERRA, Ricardo Goulart; WICKERT Michael. Valuation: guia fundamental e modelagem em Excel.
8	Balanced Scorecard (BSC)	Contribui para estruturação do Planejamento Estratégico considerando as quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeiro.	KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. PAUL R. NIVEN. Balanced Scorecard Passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.
9	Indicadores Chaves de Desempenho - KPI	Auxilia na elaboração e seleção dos indicadores chave do negócio, àqueles que realmente fazem a diferença no controle estratégico, tático e operacional.	FRANCISCHINI, Andresa S. N; FRANCISCHINI, Paulino G. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. CALDEIRA, Jorge. 100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators.
10	Valor Econômico Agregado (<i>Economic Value Added</i> – EVA)	É a medida de desempenho financeiro que vê mais de perto, do que qualquer outro instrumento, o lucro econômico de uma empresa. É a medida de desempenho ligada diretamente à criação de valores para o dono do capital.	OLIVEIRA, Luís Martins. Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução. ASSAF NETO, Alexandre. Curso de Administração Financeira.
11	Custo Total de Capital (<i>Weighted Average Cost of Capital</i> – WACC).	Auxilia na formulação do cálculo custo médio ponderado das fontes de financiamento da empresa. Esse custo total representa a taxa de atratividade da empresa, ou seja, quanto a empresa deve exigir de retorno de seus investimentos visando maximizar seu valor de mercado.	ASSAF NETO, Alexandre. Curso de Administração Financeira.

12	Contabilidade Custos	Permite mapear, identificar e implementar sistemas e metodologias para controle e análise dos custos da empresa.	MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos.
13	Gestão de Preços de Vendas	Contribui para a formação de preços de venda com base no Mercado e na Teoria Econômica. Auxilia no cálculo da Margem desejada (Mark-up).	GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial. PADOVEZE, Luís Clóvis. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.
14	Avaliação de Desempenho e Investimentos	Traduz em números o desempenho da empresa e a capacidade de retorno dos investimentos.	ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. Administração Financeira.
15	Orçamento Gerencial, Fluxo de Caixa.	Auxiliam a mapear o desempenho da empresa e organizar previsões fundamentadas no histórico e nos diferentes cenários que surgem.	ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. Administração Financeira.
16	Riscos no mercado financeiro	Auxilia a identificar os diversos riscos e incertezas existentes no mercado financeiro.	OLIVEIRA, Virgínia Izavel de. PINHEIRO, Juliano Lima (Orgs.). Gestão de riscos no mercado financeiro: uma abordagem contemporânea para as empresas.
17	Compliance	Termo da língua inglesa que deriva do verbo <i>to comply</i> . Na tradução livre para língua portuguesa, significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado.	ASSI, Marcos. Compliance: como implantar.
18	Gestão de riscos com controles internos	Auxilia na implantação de ferramentas, certificações e métodos que garantem a eficiência nos negócios.	ASSI, Marcos. Gestão de riscos com controles internos: risk management.
19	Três linhas em geração de valor	Auxilia a governança e alta administração a entender e implementar as três linhas na gestão: provisão de produtos/serviços, apoio e monitoramento e avaliação e assessoria independente sobre o atingimento das metas.	ASSI, Marcos. Transformando as três linhas em geração de valor: com a gestão de riscos e o sistema de controles internos.

20	Determinação da Estrutura do Ativo e da Estrutura do Passivo	Através da determinação da estrutura do Ativo e do Passivo é possível definir o grau de alavancagem, as fontes de financiamento e até mesmo as necessidades de capital de giro.	GARRISON, Ray H. NOREEN, Eric W. BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial.
----	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 1 apresenta uma série de informações relacionadas em 20 ferramentas ou metodologias indicadas para uma controladoria eficaz. Para melhor entendimento é possível refletirmos sobre os processos empresariais e suas respectivas ferramentas de acompanhamento. A seguir faremos algumas inferências sobre o quadro indicando sempre que necessário o respectivo item a que se refere.

Quando uma empresa é criada é necessário a definição daquilo que se chama, elementos permanentes na gestão da qualidade, ou seja, a missão, as crenças, valores da empresa (item 1 do Quadro 1).

Segundo Padoveze (2015, p. 26):

As crenças e valores são conceitos que formam a cultura organizacional, que, por sua vez, interagem e conduzem a criação do modelo conceitual a ser adotado para gerir a empresa, o que denominamos de modelo de gestão.

Diante disso é importante ressaltar que estes elementos nortearão todas as demais políticas e ações da empresa da empresa, contribuindo para que o *controller* faça a checagem permanente sobre as decisões e o cumprimento da missão definida pela alta gestão (item 2 do Quadro 1).

Além da definição da Missão, Visão, Valores e Crenças é necessário a análise de cenários (itens 4 e 5 do Quadro 1) e a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Concomitantemente deve-se analisar o ambiente interno, identificando as principais forças e fraquezas para estabelecer os objetivos estratégicos. Cabe ao *controller* com sua capacidade analítica de proceder o mapeamento das informações para transformar os dados em informações úteis e estratégicas. Padoveze (2015) apresenta uma metodologia

muito simples chamada “Sistemas de Informações de Controladoria Estratégica” onde ele cruza os chamados subsistemas com os sistemas para análise do ambiente e modelagem das informações necessárias à Controladoria. Os sistemas são divididos em níveis, quais sejam, estratégico, tático e operacional. O nível estratégico pode ser gerenciado por um BI (*Business Intelligence*), O nível tático pode ser operacionalizado pelo DW (*Data Warehouse*) e o nível operacional por um sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*), (item 3 do Quadro 1). A formalização da estratégia, neste caso a ferramenta indicada é o BSC (*Balanced Scorecard*), é uma das ferramentas mais eficazes para a gestão, através dela, pode-se estabelecer os objetivos estratégicos em quatro perspectivas, a primeira é a base da operação, ou seja, perspectiva aprendizado e crescimento. A segunda perspectiva é processos internos, a terceira é a perspectiva clientes e a quarta e última perspectiva refere-se ao resultado financeiro. “O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.12). Nesse sentido o registro dos objetivos estratégicos, desdobrados em planos de ação e acompanhados por indicadores chaves de sucesso (itens 8 e 9 do Quadro 1) são importantes ferramentas para o trabalho efetivo da Controladoria. Definido o plano estratégico, é de suma importância o acompanhamento, revisão e cruzamento de dados da operação. Para isso o *controller* deverá fazer uso dos instrumentos de gestão financeira, dos relatórios de custos e dos relatórios contábeis (itens 12 e 15 do Quadro 1). Para Martins (2019, p. 6) “...a Contabilidade de Custos tem três funções relevantes: o auxílio ao planejamento, ao controle e a ajuda às tomadas de decisões”.

Sendo o *controller* um profissional de ampla visão, capaz de analisar os micros dados da empresa e com competências suficientes para desvendar os movimentos externos, ele é capaz de trabalhar focando na inteligência de mercado, item 6 do Quadro 1. De acordo com Maróstica (2020, p.XIII):

A inteligência de mercado é uma poderosa ferramenta utilizada pelas organizações como estratégia para a transformação das informações obtidas mediante o monitoramento externo, voltadas à tomada de

decisão. O monitoramento contínuo do mercado, por meio da análise do ambiente externo, compreende o acompanhamento sistemático dos concorrentes, clientes, fornecedores, novas tecnologias, novos produtos, tornando-se parte integrante do processo de gestão estratégica nas empresas. Esse processo garante o aprimoramento ininterrupto, tornando as empresas competitivas em um mercado que exige ações e tomadas de decisão cada vez mais rápidas diante das constantes transformações no mundo dos negócios.

Ainda no campo da competitividade é importante aos gestores com o apoio da área de Controladoria calcular o valor da empresa (item 7 do Quadro 1), ou seja, trata-se da resposta para o questionamento, quanto vale nossa empresa (*Valuation*)? Se todos os passivos fossem liquidados, se as dívidas de curto e longo prazo fossem quitadas, quanto sobraria efetivamente para os sócios? O negócio tem liquidez? Esse é um tema cada vez mais relevante num mundo em constante movimento repleto de negócios, fusões, incorporações, vendas, *Joint ventures*³ entre outros. “Avaliar uma empresa não é um processo simples e linear, com resultado preciso e indiscutível. Essa é uma tarefa complexa, dinâmica e subjetiva, como a realidade na qual as companhias estão inseridas” (SERRA; WICKERT, p.IX).

Ainda sob o olhar da Controladoria são necessárias algumas análises mais avançadas que garantam a segurança e perpetuidade da empresa, neste quesito não se pode deixar de lado a análise do Valor Econômico Agregado (*Economic Value Added – EVA*) indicado no item 10 do Quadro 1. Trata-se de uma medida de desempenho financeiro que vê mais de perto, do que qualquer outro instrumento, o lucro econômico de uma empresa. É a medida de desempenho ligada diretamente à criação ou destruição de valores, o que refletirá na remuneração do capital investido pelos sócios. Também é importante o cálculo do Custo Total de Capital (*Weighted Average Cost of Capital – WACC*), que auxilia na formulação do cálculo do custo médio ponderado das fontes de financiamento da empresa. Esse custo total representa a taxa de atratividade da

³ *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro. Fonte: <https://www.significados.com.br/joint-venture/>.

empresa, ou seja, quanto a empresa deve exigir de retorno de seus investimentos visando maximizar seu valor de mercado (ASSAF, 2014, p.336). Desnecessário ressaltar a importância do controle sobre a estrutura de Ativo e Passivo com intuito de monitorar a capacidade de liquidez e a estrutura de financiamento da empresa, além disso a apuração adequada dos preços dos produtos e serviços não pode ser feita apenas pela ótica de mercado. Cabe aos gestores com apoio da Controladoria desenvolver adequados sistemas de custos para apuração de suas margens e estabelecimento do preço de venda. Além disso há um tema indispensável à Controladoria que é a área de Compliance e Riscos. Riscos de operação junto ao mercado, e riscos de processos. De acordo com Assi (2018, p.27):

Devemos considerar o compliance como uma área de suporte interno dos negócios, caracterizando-o por três linhas especiais a atender. É muito importante que todos entendam que a tomada de decisões deve respeitar as leis, normas, políticas e procedimentos corporativos e organizacionais; portanto, devemos entender que temos três pilares do programa de compliance baseado na lógica “prevenir, detectar e responder”.

Diante do exposto fica evidente a importância e complexidade da atividade desenvolvida no setor de Controladoria. Cabe aos gestores identificarem o “tamanho do negócio” para investirem na referida área. Em tratando-se de empresa de capital aberto, cujos procedimentos devem seguir as normas e legislação vigente amplamente divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a Controladoria interna e externa é obrigatória, para as demais organizações, o setor ou a figura do *controller* passará a ser cada vez mais uma importante função estratégica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo evidenciou-se a importância de um setor de Controladoria nas questões estratégicas empresariais. O setor é um dos mais dinâmicos dentro de uma organização, pois através de atividade do *controller*

inúmeros dados serão trabalhados, analisados e transformados em informações úteis e estratégicas gerando um aprendizado na gestão. Pode-se perceber que o *controller* é um profissional com múltiplas competências e deve transitar bem nos diferentes níveis da organização, a estratégica, a tática e a operacional. Além disso, para alcançar a eficácia, o setor de Controladoria através do seu *controller*, deve dominar diversas ferramentas de gestão, que pode ir de um simples relatório à análises mais avançadas que exigem significativa capacidade analítica desse profissional. Considerando ainda a complexidade e evolução dos negócios, há necessidade que essa área transite muito bem nas análises do ambiente externo, utilizando questões de inteligência de mercado para inferir sobre os diferentes cenários que vão surgindo na trajetória do mundo empresarial. Por fim ressalta-se que o presente estudo não é conclusivo e instiga aos interessados a continuidade das investigações no campo empresarial, possibilitando os desdobramentos para pesquisas de cunho quantitativo.

REFERÊNCIAS:

ASSAF Neto, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Tevisan, 2018.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saint Paul, 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão: key performance indicators**. Coimbra: Actual, 2017.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IDEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

EDSON, Antônio; BACCI, Luciana; ASSI, Marcos. **Transformando as três linhas em geração de valor: com a gestão de riscos e o sistema de controles internos**. São Paulo: Saint Paul, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANCISCHINI, Andresa S. N; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARÓSTICA, Eduardo (Org.). **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage, 2020.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Aberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Virgínia Izabel de; PINHEIRO, Juliano Lima (Orgs.). **Gestão de riscos no mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2018.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio S. **Manual de economia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Respel, 2002.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira: versão brasileira de *corporate finance***. 10.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SERRA, Ricardo Goulart; WICKERT, Michael. **Valuation: guia fundamental e modelagem em Excel**. São Paulo: Atlas, 2021.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer no século XXI**. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.