

CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: FOCANDO O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

Patrícia Aparecida Vieira
São José dos Campos – SP
CRC 1 SP 232718/P-7
Pós-graduanda do MBA em Contabilidade pela PUC-SP
p.vieira@click21.com.br

José Alberto Teixeira da Silva
São José dos Campos - SP
CRC 1SP 195929/O-0
Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras pela PUC-SP
Pós-graduado em Administração Financeira e Auditoria pela Universidade de Taubaté
Professor de Controladoria, Contabilidade Gerencial, Gestão Orçamentária, Gestão de Custos e Formação de Preços em cursos de graduação e pós-graduação.
beto_teixeira@uol.com.br

RESUMO

O mercado está em constante transformação. A globalização é uma realidade em andamento e as conseqüências desse processo afetam os procedimentos gerenciais do dia-a-dia. Competitividade torna-se mais do que nunca, o nome do jogo. A busca de liderança de mercado requer uma forte orientação voltada para o futuro. Esta nova realidade exige que as organizações busquem soluções que as permitam continuar no mercado, bem como reestruturarem sua forma de gestão, alterando sua estrutura organizacional, de modo a obter a desejada eficácia e, conseqüentemente, o cumprimento de seus objetivos. Aí está o papel da Controladoria Estratégica: ser ferramenta para tomada de decisão dentro da organização. Neste contexto, cabe a ela levar a organização a ter seus “olhos” direcionados para o futuro, bem como ser o caminho para o processo de gestão da organização. O artigo tem por objetivo evidenciar o que é Controladoria Estratégica, quais os impactos nessa área, o que de novo surgiu e suas conseqüências dentro de uma organização, mostrando que a Controladoria deixou de ser apenas uma área de controle e passa a ser cada vez mais importante para a atuação estratégica das empresas.

Palavras-chaves: Controladoria, Estratégia, Estratégias Empresariais, Cultura Organizacional.

SUMMARY

The market is in constant transformation. The globalization is a reality in progress and the consequences of this process affect the management procedures of day-by-day. Competitiveness becomes more of the one than never, the name of the game. The search of market leadership requires one strong orientation directed toward the future. This new reality demands that the organizations search solutions that allow them to continue in the market, as well as reorganizing its

form of management, modifying its organizational structure, in order to get the desired effectiveness and, consequently, the fulfilment of its objectives. There it is the paper of the Strategic Controlling: to be tool for taking of decision inside of the organization. In this context, it fits to take the organization to have its "directed eyes" for the future, as well as being the way for the process of management of the organization. The article has for objective to evidence what is Strategic Controlling, which the impacts in this area, what of new inside appeared and its consequences of an organization, showing that the Controlling left of being only one area of control and starts to be each more important time for the strategical performance of the companies.

Key words: *Controlling, Strategy, Enterprise Strategies, Organizational Culture.*

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, observa-se que as necessidades crescentes de informações cada vez mais atualizadas, o cenário e desenvolvimento econômico oscilantes, vítimas da globalização, os avanços tecnológicos nos meios de processamento de dados e comunicação, têm feito com que as organizações vivam em mudanças constantes.

É necessária muita cautela nesse momento, haja vista que se trata de um período onde as mudanças mostram-se intensas, velozes e se as organizações não estiverem preparadas certamente serão excluídas do mercado. Nesse ambiente de grande competitividade e concorrência acirrada, sobrevive e vence a organização que estiver melhor preparada, treinada, com o melhor controle e estratégia.

Essa é a face do mercado nos dias de *hoje!* Ressalta-se o hoje, porque sem dúvida, no amanhã as situações serão bem diferentes. E é exatamente nesse ponto que as organizações devem-se se questionar: possuem estrutura para acompanhar as mutações, as evoluções do mercado? Como deve ser o nível de cuidado e tratamento que devem dar para as informações que possuem? Como estão garimpando, buscando essas informações? Que tipos de expedições estão sendo feitas nas organizações? Como desenvolver, perenizar e rentabilizar uma organização sob o contexto competitivo, complexo e mutável?

Deve-se principalmente estar atentos à questão da inovação, que deve ser constante, pois nascem novas regras de competição, tipos de organização, maiores desafios para a administração. Em torno dessa complexidade, e do dinamismo do contexto social, as organizações enfrentam situações incertas, tanto na definição de seus objetivos como no conhecimento do processo de transformação e de tomada de decisão que cada vez mais se tornam complexos.

Para superar essas dificuldades, as organizações necessitam adaptarem-se a esse cenário mutante, implicando, por vezes, submeterem suas gestões a mudanças que não haviam sido planejadas, decorrendo disso alterações que afetam seu sistema de controle, bem como, dificultando a formulação do planejamento, avaliação de desempenho e tomada de decisão eficaz.

Essa é a participação fundamental da Controladoria Estratégica: a ela cabe um papel importantíssimo na estratégia que a organização deve seguir para vencer essa "guerra"! Através da "atividade de controle e com o auxílio de um Sistema de Informação Contábil, deve fornecer informações tanto financeiras, quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional" (Padoveze, 2003, p. 94).

Nesse contexto, o artigo visa evidenciar o que é Controladoria Estratégica, sua missão, seus objetivos, bem como mostrar através da utilização de quais ferramentas ela pode efetivamente auxiliar no processo de tomada de decisão eficaz na organização, propiciando, dessa forma, condições que a levem a uma maior eficácia na criação de valor para seus acionistas.

CONCEITOS

Para falar sobre Controladoria Estratégica, é necessário definir claramente seus conceitos, para que dessa forma, entenda-se o significado claro de cada palavra: **CONTROLADORIA** e **ESTRATÉGIA**:

Estratégia, é “1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operação de tropas, navios e ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas; 2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista e objetivos específicos”, segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, em seu dicionário da Língua Portuguesa. Pode-se dizer também que estratégia “implica na capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas” (Schmidt, 2002, p. 39), e compreende “a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros” (Kaplan, 1997, p.38).

Controladoria pode ser definida como “a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da organização. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais - passado, presente e futuro - e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da organização, nas suas mais diversas necessidades” (Padoveze, 2003 p.3). Pode também, ser entendida “como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, sendo considerada hoje como o atual estágio evolutivo da Contabilidade” (Oliveira, 2002, p.13).

Seria como o percurso de um navio: à Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, ao desvio das rotas, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.

Diante do explanado, pode-se, numa análise inicial, dizer que Controladoria Estratégica é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações, envolvendo o profundo conhecimento do negócio e a verificação das tendências do ambiente externo às organizações.

Figura 1 - Controladoria Estratégica



ABORDAGEM EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

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

Hoje, em meio a um ambiente de mudanças profundas e contínuas nota-se um crescente interesse pela Controladoria, que passou a ser o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da organização, com o objetivo de levá-la a uma maior eficácia, sempre olhando para o seu futuro e o ambiente exterior, uma vez que, possui-se mercados globalizados, aumento de competição entre as organizações e o decorrente desafio que a estimula a lutar pela sua permanência no mercado. *A competitividade está em foco!*

As conseqüências desses fatores têm impactos significativos na gestão empresarial e a competitividade - decorrente do tratamento dispensado pelos competidores à qualidade definida pelo mercado - torna-se, como jamais o fora, o nome do jogo. Essa mudança em andamento significa a mais nova e poderosa forma de fazer negócios, que requer agilidade e recursos para competir melhor frente à concorrência global. E é exatamente nesse momento, que a organização precisa de uma estratégia empresarial e uma estrutura de controle capaz de levá-la ao seu objetivo.

No mundo dos negócios, a estratégia está normalmente associada à arte da guerra, entretanto muito antes da estratégia, já existia a concorrência: ela surgiu com a própria vida. Porém hoje, a estratégia tornou-se vital dentro de uma organização, pois é o processo pelo qual os gestores das organizações avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas, mostrando, então, que a estratégia é a essência para a realização e alcance de qualquer perspectiva que a organização possua. É o ponto que auxilia as organizações a competirem com o negócio escolhido.

As melhores empresas adotam estratégias para o desenvolvimento de valor para os seus negócios, que incluem: planejamento estratégico, gestão pela qualidade e, foco no cliente e no mercado (uma vez que menor custo e maior qualidade levam a empresa à estratégia).

Seria engano, portanto, pensar que as organizações possuem apenas uma estratégia. Elas não contam apenas com estratégia única e, sim, com diversas. Trata-se tanto de novas estratégias como desdobramentos, adequações e ajustes de estratégias existentes, que são formuladas em vários níveis, como se segue:

- *Estratégia de crescimento (crescimento interno, integração horizontal)*: são indicadas quando o resultado esperado possibilitar aumento do valor da empresa.
- *Estratégia de estabilidade*: manutenção das unidades de negócio, que se aplica quando a concentração de esforços no portfólio de negócio contribuir para fortalecer o posicionamento competitivo das distintas unidades.
- *Estratégia de Redução*: que geralmente constituem os derradeiros recursos de unidades de negócio que enfrentam desempenhos insatisfatórios ou até mesmo o risco de sobrevivência da empresa.
- *Estratégia Tecnológica*: conceito relativamente novo, onde é figurado como integrante das estratégias funcionais da empresa. De extrema importância para organizações que competem em áreas nas quais a mudança tecnológica ocorre de forma constante.
- *Estratégia de Agilidade*: onde a entrega em tempo real desempenha papel fundamental. É a competição baseada no tempo, onde a força competitiva resultante tem origem na maneira como as pessoas, organizações e tecnologia são coordenadas.
- *Estratégia de Qualidade*: a questão central é como conseguir aumentar a retenção do cliente, uma vez que a retenção constitui a derradeira meta visada pelo sistema que interliga a qualidade à satisfação dos clientes.
- *Estratégia de Desempenho Empresarial*: a essência da questão, diz respeito ao relacionamento entre a estratégia e a mediação de desempenho das organizações, até porque é impossível gerenciar o que não se pode medir.

Percebe-se então que a estratégia é a ferramenta que representa as escolhas que a organização faz para a sua sobrevivência, adaptação e perenidade ao ambiente que se insere. É a orientadora nas decisões que determinam a natureza e a direção de uma organização, perseguindo uma vantagem sustentável por meio de comprometimento irreversível de recursos em longo prazo, bem

como estabelecendo uma relação entre competitividade e valor através de uma estrutura intelectual, modelos conceituais e idéias que permitem ao corpo gerencial da organização identificar oportunidades que promovam maior ou menor sucesso para a organização. Lidar com a dimensão crítica do desempenho, a concorrência, é função da estratégia.

Para isso, é necessário que a organização tenha estabelecido de forma clara suas estratégias e, as tenha traduzido em termos operacionais, de modo que todos possam entender, alinhando a organização a partir do envolvimento e comprometimento de todos. E o mais importante: a organização deve transformar a estratégia em uma tarefa de todos, convertendo-a em um processo contínuo através de aprendizado e revisões constantes.

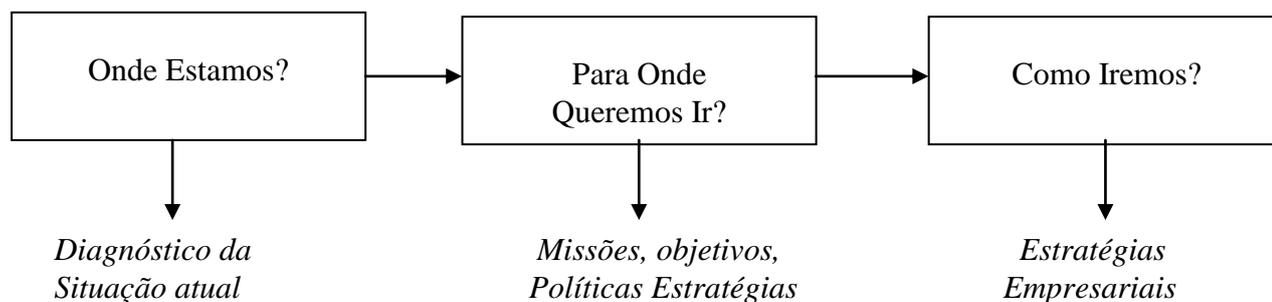


Figura 2 – Estratégias Empresariais

A essência da estratégia empresarial consiste em criar vantagens competitivas de amanhã antes que os concorrentes de determinada organização imitem o que se possui hoje. Para tal é necessário que a organização tenha em sua atividade gerencial um Planejamento Estratégico, que é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro, afinal “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma organização em um mundo de negócios que muda constantemente” (Padoveze, 2003, p.96).

O planejamento estratégico é um processo que prepara a organização para aquilo que está por vir, dessa forma, é o foco da Controladoria Estratégica, uma vez que essa tem como uma de suas funções básicas comparar os resultados gerados pelas atividades com os que haviam sido projetados com base na estratégia.

Aí está o grande segredo: para que a organização possa se manter no mercado competitivo, é necessário que tenha em sua política uma tendência estratégica e de controle que lhe permita continuar de forma sólida e “viva”, buscando ser imbatível num cenário onde a cada dia surgem novas formas de gestão de informações, a fim de agregar valor aos produtos e serviços e gerar resultados.

MECANISMOS UTILIZADOS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Hoje, as organizações inseridas em um novo ambiente empresarial, muito mais competitivo, representado pelo mundo globalizado, necessitam de informações que as permitam não apenas olhar para o seu passado, mas que sejam instrumentos para a avaliação das estratégias empresariais, uma vez que a informação estimula a criação de riquezas e o seu uso eficaz, conseqüentemente, a torna instrumento de grande importância na execução da estratégia. Mediante essa necessidade, as

organizações buscam, através da Controladoria, mecanismos que as possibilitem ter o controle estratégico de forma cada vez mais aperfeiçoada.

Para isso, integram na organização um “Sistema de Controladoria Estratégica”, capaz de dar um tratamento à informação, a fim de que esta tenha a capacidade de influenciar a tomada de decisões, reduzindo incerteza e buscando conter características básicas como oportunidade e utilidade.

São diversas as ferramentas que podem auxiliar a Controladoria em seu processo de gestão e controle de estratégias. São elas: Sistemas de Gerenciamento Estratégico, Sistema de Gerenciamento Financeiro e Programas de Qualidade.

Sistemas de Gerenciamento Estratégico: citamos, o **Balanced Scorecard (BS)** por se diferenciar de todos os outros modelos de gestão, uma vez que o mesmo “pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho” (Prado, 2002, p. 11). As experiências revelam que executivos arrojados utilizam o BS não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Os objetivos e medidas do BS derivam da visão e estratégia da empresa, “complementando as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (Kaplan, 1997, p. 08). Cabe salientar, que o BS deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, pois se caracteriza por ser importante ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais, entre eles o estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégico. Sem dúvida alguma, tornou-se um sistema de gestão estratégica para a organização, pois concede aos administradores o poder de medir seus processos e estratégias e, com isso, confirmarem ou colocarem de lado as conseqüências das ações quando assumiram determinada estratégia. Ao medirem, eles possuem a informação necessária para livrarem a organização do fracasso ou para confirmarem uma boa estratégia.

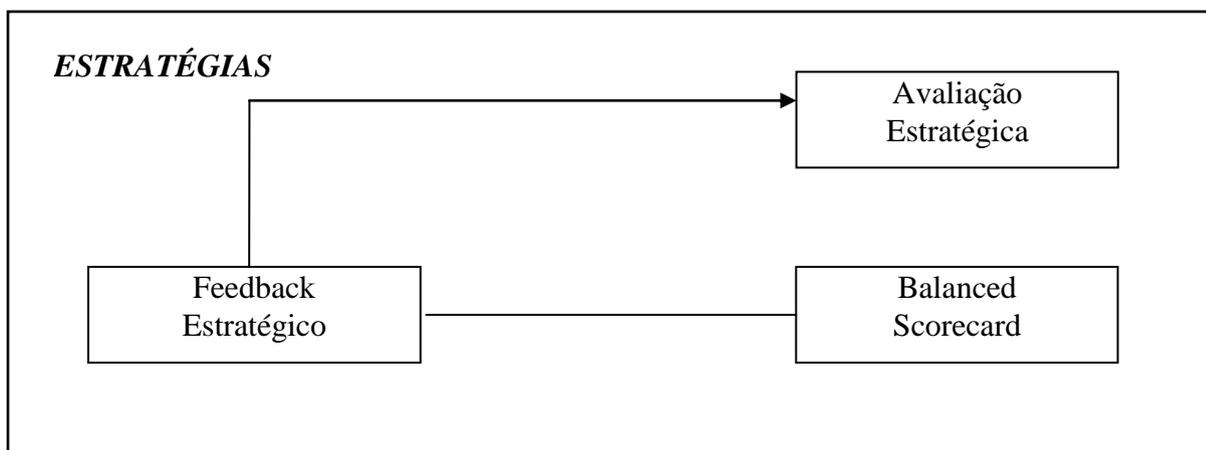


Figura 3 – Gerenciamento Estratégico

Economic Value Added (EVA) – Valor Econômico Agregado: também considerado como um sistema de gerenciamento estratégico, uma vez que se caracteriza por ser o mais “novo” instrumento de medida de valor. É a medida de desempenho ligada diretamente à criação de valor para o acionista. É o indicador para a tomada de decisão para a criação de valores para o dono do capital. Uma de suas principais metodologias é a de que, para o acionista ganhar dinheiro, é preciso engajar todos os funcionários, dentro das práticas organizacionais vigentes nas empresas de classe mundial.

Sistema de Gerenciamento Financeiro: está voltado para a administração da organização, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador, levando em consideração cursos de ações futuros. Trabalha com ferramentas como: **ABC – Custeio Baseado em Atividades**, uma metodologia que mensura o custo e desempenho de atividade, recursos e objetos de custeio (os recursos são atribuídos às atividades que são, na seqüência, atribuídas aos objetos de custeio), permitindo à organização calcular com maior precisão os custos dos produtos, caracterizando por ser “a única ferramenta para medir e melhorar as atividades dos processos dos negócios” (Cogan, 2003, p. XIV). **ABM – Administração Baseada em Atividades**, que descreve as decisões gerenciais que usam as informações do ABC para satisfazer clientes e melhorar seus lucros. Busca decidir qual o melhor *mix* de produtos, o que deve ou não ser produzido etc. **Cadeia de Valor**, nascida a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades, ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem, e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor (cadeia de produção eficiente).

Programas de Qualidade: os esforços pela qualidade total são caracterizados pela excelência nos processos, cultura de melhoria contínua, criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores, envolvimento de todos os trabalhadores e clara orientação para o mercado. Como exemplo de aplicação da gestão de qualidade citamos o “**5S**”, uma prática desenvolvida no Japão e ocidentalizada como “*housekeeping*”. Objetiva buscar a melhoria de vida no trabalho. **Seiri** (organização), **Seiton** (arrumação), **Seiso** (limpeza), **Seiketsu** (padronização) e **Shitsuke** (disciplina).

Mediante os Sistemas de Gestão apontados, não se deve esquecer de que o bom gerenciamento através dos mesmos depende muitas vezes de quem está gerenciando. Devido a sua importância, a figura do **Controller** está a cada dia sendo mais essencial para a organização, uma vez que o cenário exige desse profissional uma visão pró-ativa, permanentemente dirigida para o futuro, bem como, qualidades multifuncionais. A valorização do cargo de *Controller* é consequência direta da necessidade das empresas em elaborar o planejamento estratégico e controlar, com cada vez mais rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços, bem como os ativos e resultados intangíveis.

ESTRATÉGIA X CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações, tal como os países, têm uma cultura única. E é exatamente essa cultura, que, por muitas vezes, impacta nas estratégias que as organizações adotam.

A cultura organizacional pode ser definida como os “valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização” (Santos, 2000, p.38), mostrando dessa forma, sua importância como uma das variáveis-chaves para o sucesso e o bom desempenho das organizações.

Nas últimas décadas vêm ocorrendo grandes transformações no ambiente das organizações. Tal fato aumenta a velocidade e necessidade de mudanças, em função do aumento da agressividade competitiva. Percebe-se, como parte desse fenômeno, a procura de meios que levem a organização a uma rápida adaptação como forma de enfrentar essa acirrada concorrência e o processo de globalização. As soluções apresentadas, para a busca da adaptação, permeiam as ações gerenciais e técnicas que possibilitam a melhoria no grau de competitividade das organizações frente ao mercado. Neste contexto, verifica-se a grande ênfase dada às ferramentas e instrumentos para alavancagem da organização.

Algumas das preocupações atuais vão além do instrumentalismo e, estão centradas nos aspectos culturais, e na sua interferência nas mudanças organizacionais, necessárias para a manutenção

das empresas. Como a cultura compõe-se de padrões enraizados, eles podem influenciar, por exemplo, nas ações estratégicas que se fazem necessárias para a obtenção do sucesso.

De qualquer perspectiva, os aspectos culturais são relevantes para a compreensão de possíveis desencadeamentos. Seja na implantação de novos sistemas gerenciais ou tecnológicos, os aspectos culturais presentes numa organização afetam e são afetados pela estratégia. Neste contexto, as mudanças organizacionais que afetem os padrões culturais poderão ser uma ameaça ou uma oportunidade. Tal fato dependerá do nível de adequação dos valores culturais às ações estratégicas.

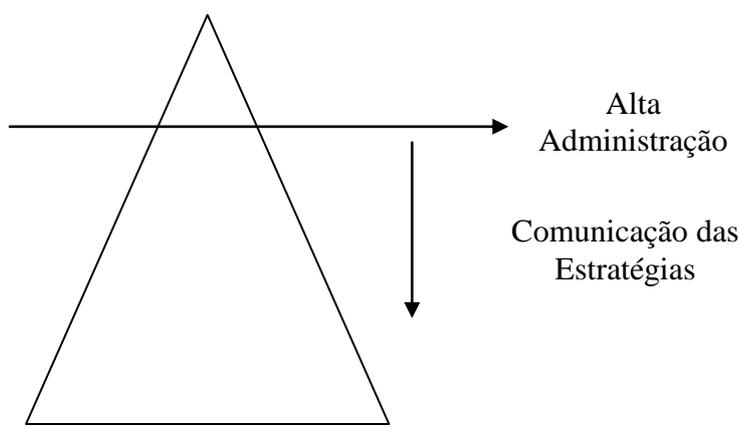
Neste momento, busca-se uma intensa reflexão sobre a seguinte dúvida: até que ponto as mudanças necessárias dentro de uma organização para que a mesma possa se adequar às estratégias estabelecidas, esbarram na questão cultural? Em outras palavras, quais são os impactos na cultura organizacional de uma empresa para que possa adequar-se rapidamente a essas mudanças estratégicas?

Grande parte das estratégias adotadas pelas organizações causam mudanças internas. Essas mudanças representam modificações nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas, que são os membros das organizações. E exatamente por causarem modificações, por vezes são vistas como algo “inadequado”, mostrando claramente a resistência dos envolvidos no trabalho. Como dito anteriormente, o sucesso de uma estratégia depende quase que diretamente do envolvimento dos colaboradores da organização, entretanto, mudança requer esforço e muitas vezes até mesmo coragem, é um desafio que muitos não estão dispostos a encarar para somente permanecerem em suas “zonas de conforto”. Por isso, a mudança estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança, a comunicação da estratégia adotada, a duração das mudanças e processos que gradativamente preparam o momento propício de apoio para que a mesma ocorra e então, sua implementação efetiva, abrindo o caminho para a aplicação da estratégia.

Outro fator importante que deve ser levado em consideração é o meio de comunicação das estratégias, uma vez que a moderna estratégia, como elemento de síntese tem na informação um instrumento determinante para a sua concepção. Entretanto, a estratégia somente se efetivará, na perspectiva dos objetivos organizacionais, se efetivamente comunicada a todos os níveis da organização. A comunicação nas organizações, em toda a sua extensão, ainda não é percebida como ferramenta estratégica, sobretudo quando focado o seu potencial, a partir da comunicação interna, para a obtenção da vantagem competitiva.

A partir do entendimento da comunicação organizacional, como o tornar comum, a partilha, o consenso, que é diferente de unanimidade, tem-se uma poderosa ferramenta para que a organização, que são as pessoas que de alguma forma interagem com ela, obtenha o sucesso em suas estratégias. Assim sendo, cabe salientar que a cultura organizacional é um dos fatores que mais interferem nos resultados da comunicação interna das organizações bem como no sucesso das estratégias, cabendo aos líderes de cada organização o papel fundamental de articular a missão e seus objetivos e, então, inspirar, motivar e apoiar seus membros a trabalharem juntos para implementar as estratégias organizacionais.

E qual o papel da Controladoria nesse processo? Como área responsável pela mensuração e avaliação confiável do desempenho das organizações, seu papel é, a médio e longo prazo, mensurar e, avaliar através de critérios adequados, o relacionamento entre a cultura de uma organização e o relativo sucesso ou insucesso das ações estratégicas.



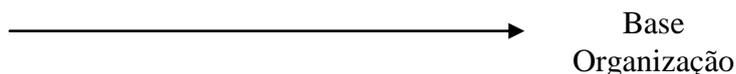


Figura 4 – *Comunicação das Estratégias.*

CONCLUSÃO

Tem-se notado recentemente um crescente interesse pela área de conhecimento da Controladoria. Sua base científica é a Contabilidade, ciência onde repousam os fundamentos da gestão econômica. Seu foco é a geração de valor para o acionista, caracterizando-se por ser um órgão de apoio e não de assessoria.

Após o estudo acima descrito, percebe-se que a Controladoria precisa ser intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégica-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter cultural da organização. A postura diz respeito à compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos e, as mudanças, ao entendimento de que qualquer empresa sempre está imersa num ambiente volátil e competitivo com o qual interage profundamente.

Para a Controladoria Estratégica, conhecer o ambiente no qual a organização está inserida é essencial, pois o ambiente e suas forças influenciam na base das estratégias, e estas correspondem a planos de ações e disposição de recursos segundo os quais as organizações procuram obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável, interagindo diretamente com o mercado onde está atuando.

Toda a gestão empresarial deveria estar voltada para o futuro. Fica claro, portanto, que a função estratégica da Controladoria para apoiar a gestão deveria, necessariamente, se projetar para o futuro, preparando no presente a organização para que ela possa estar “viva” e rentável mais adiante. Nesse ponto, observam-se divergências, uma vez que para muitos, focar o futuro é praticamente impossível. Mas, o que deve ser considerado é que praticamente todas as decisões empresariais mais importantes precisam de informações básicas sobre suas possíveis conseqüências futuras para serem avaliadas. Esta necessidade de informações precisa, portanto, ser atendida, e cabe à Controladoria fornecê-las.

As estratégias adotadas por uma organização levam, por vezes, a diferentes configurações do seu sistema produtivo e organizacional, o que significa que se criam processos que dão suporte ao direcionamento estratégico selecionado. A criação desses processos deve ser exaustivamente comunicada aos colaboradores da organização, buscando o comprometimento e a sinergia total dos mesmos, e maior integração entre estratégias adotadas e sua cultura organizacional, uma vez que este é fator imprescindível para o sucesso das ações estratégicas adotadas pela organização.

Dessa forma, conclui-se que cabe à Controladoria a responsabilidade pela coordenação da gestão econômica do sistema organização, ou seja, dar suporte à gestão de negócios da organização assegurando sua eficácia, através da maximização de seus resultados e, permitindo que a mesma saiba, a todo instante, ***onde está e para onde deve ir.***

Diante disso percebe-se a importância da junção desses termos: Controladoria Estratégica, que é simplesmente a “organização voltada para o futuro”. Se pararmos para pensar, vamos concluir que um estrategista de guerra, por exemplo, está sempre olhando para o futuro, para frente; utiliza-se sim de informações “culturais” de seus “adversários”, acontecimentos do passado, observa o que está vivenciando no presente para poder traçar suas estratégias, que o levarão aos seus objetivos no futuro. Assim deve ser a Controladoria Estratégica: o olho da organização que a conduz para um futuro

sustentável, conferindo-lhe vantagem competitiva e a conquista de seu foco, que é a criação de valor para seus acionistas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Chiavenato, Idalberto. *Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças Estão Mexendo com as Organizações*, Atlas, São Paulo, 1996.

Cogan, Samuel. *Activity-Based Costing (ABC) – A Poderosa Estratégia Empresarial*, Pioneira, São Paulo, 2003.

Figueiredo, Sandra & Caggiano, Paulo César. *Controladoria Teoria e Prática*, Atlas, São Paulo, 1997.

Fleury, Maria Teresa Leme & Fischer, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*, Atlas, São Paulo, 1996.

Iudícibus, Sérgio. *Contabilidade Gerencial*, Atlas, São Paulo, 1998.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. *A Estratégia em Ação Balanced Scorecard*, Campus, Rio de Janeiro, 1997.

Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, Atlas, São Paulo, 1997.

Nakagawa, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas e Implementação*, Atlas, São Paulo, 1993.

Oliveira, Luís Martins & Peres Jr., José Hernandez & Silva, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*, Atlas, São Paulo, 2002.

Padoveze, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional – Conceitos, Estrutura e Aplicação*, Ed. Thomson, São Paulo, 2003.

Prado, Lauro Jorge. *Guia Balanced Scorecard*, E-book, São Paulo, 2002.

Santos, Neusa Maria Bastos F. *Cultura Organizacional e Desempenho – Pesquisa, Teoria e Aplicação*, Ed. Stilianio, São Paulo, 2000.

Schmidt, Paulo. *Controladoria: Agregando Valor para a Organização*, Bookman, Porto Alegre, 2002.