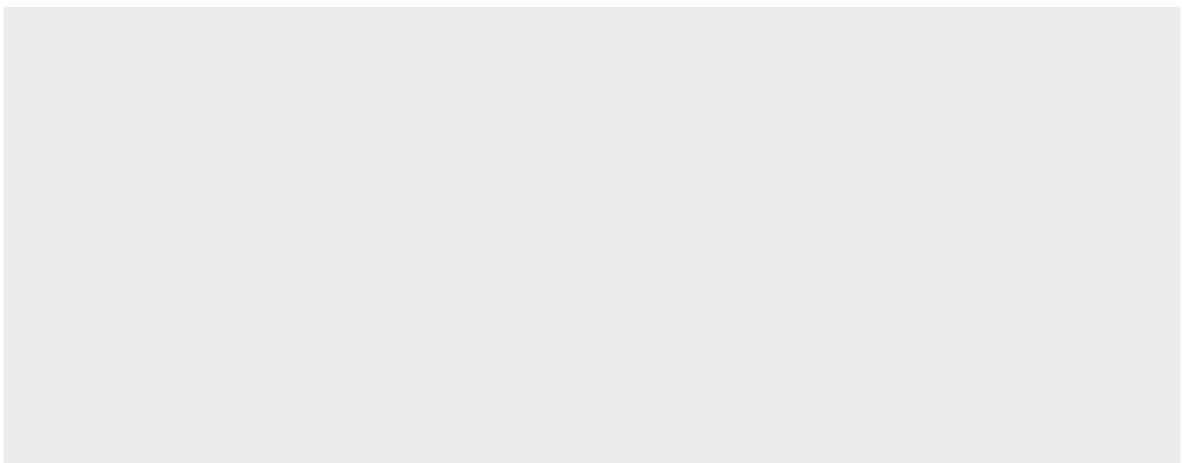


UNIANCHIETA

ONLINE

Controladoria



Copyright © 2021 Delinea Tecnologia Educacional



Introdução da Unidade

A Controladoria e o planejamento devem estar alinhados, pois um depende do outro. No entanto, existem formas diferentes de planejamento, e cada uma é determinante para uma situação específica dentro da empresa.

Além disso, o processo de Controladoria passa pela execução e pelo controle dos diversos setores da empresa, de forma que a análise de resultado é efetivada por meio de alguns índices de avaliação, como o EVA e o MVA.

Está preparado(a) para iniciar o estudo das funções da Controladoria e para conhecer os seus tipos de planejamento, a sua importância e a análise de resultados por meio do EVA e do MVA? Então, vamos iniciar nossa jornada!

Seja bem-vindo(a) e bons estudos!

Objetivos específicos de aprendizagem

- Estudar os tipos de planejamento.
- Conhecer a importância dos tipos de planejamento.
- Aprender os modelos de gestão e a análise da Controladoria.

Unidade 3

Funções da Controladoria

1. Planejamento estratégico, operacional

A Controladoria está interligada com todas as etapas do planejamento institucional, desde o início até o encerramento das atividades empresariais. Para isso, devemos conhecer cada etapa do planejamento, atribuindo medidas de controle específicas para cada etapa de gestão e de controle da organização.



FLUXOGRAMA 1 - CONTROLADORIA X PLANEJAMENTO
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa um fluxograma com a importância do planejamento, com três retângulos, dois em cima e um embaixo, nos de cima, estão os dizeres: controladoria e planejamento, e no de baixo, sucesso empresarial.

De acordo com Pereira (2016), o planejamento contribui para a fixação dos objetivos da empresa, funcionando como uma ferramenta para entender a forma mais viável e eficaz de sucesso.

O planejamento é dividido de algumas formas, as quais acompanharão determinada etapa da empresa. Inicialmente, quando uma pessoa decide abrir uma empresa, deverá pensar em algumas condições, como a meta, o objetivo e a visão do empreendimento.



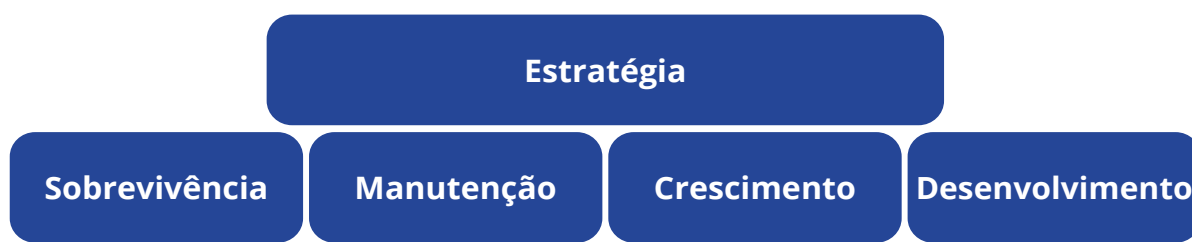
FIGURA 1 - PLANEJAMENTO
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa braços de pessoas, as quais estão sentadas a uma mesa grande, algumas estão segurando caneta, outras, papel, outras, notebook, todos estão dispostos em círculo.

O planejamento estratégico deve iniciar-se com a empresa, no momento da definição do ramo de atividade, da atuação, do porte e de todos os aspectos que levarão a empresa a ter sucesso.

Esse planejamento é definido como a elaboração das estratégias de funcionamento da instituição e deve ser constituído por metas e por objetivos que se pretende alcançar em logo prazo.

o planejamento estratégico segue alguns níveis. Inicialmente, devem ser definidos os parâmetros de competitividade da empresa. Nesse ponto, a empresa deverá, além de desenvolver estratégias para vencer a concorrência, buscar formas de implementá-las com sucesso. Ainda de acordo com Pereira e Farias (2017), algumas estratégias podem ser estabelecidas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.



FLUXOGRAMA 2 - TIPOS DE ESTRATÉGIA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa um esquema em retângulos, em cima, há a palavra estratégia, embaixo, em quatro retângulos alinhados, há as palavras: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Cada tipo de estratégia estará relacionado com uma situação específica da empresa. Para conhecermos melhor cada tipo, analisaremos as suas descrições.

▼ **Sobrevivência:**

Deve ser utilizado se não existirem outras alternativas, quando a empresa apresentar muitas dificuldades e/ou péssimas perspectivas.

▼ **Manutenção:**

É utilizado quando a empresa identifica um ambiente com ameaças, embora esteja forte no mercado e tenha recursos financeiros.

▼ **Crescimento:**

É o tipo de estratégia utilizado pelas empresas com situação favorável, como oportunidades de lançar novos produtos e de aumentar vendas

▼ **Desenvolvimento:**

É o tipo de estratégia para quando a empresa apresentar, ao mesmo tempo, pontos fortes e oportunidades. Nesse momento, devem ser testadas novas tecnologias.

Além dessa forma de planejamento, a empresa, após firmar as estratégias, deverá partir para o planejamento operacional, que é direcionado à operação das atividades – ou seja, à execução das metas em curto prazo.

O planejamento operacional abará os funcionários de setores importantes e com cargos de gerentes e de mentores, que definirão as formas de execução das ações.

O planejamento operacional é considerado de médio prazo e deve ser executado por funcionários que estejam dispostos a colocar em prática as metas da empresa. No entanto, nem sempre esses funcionários realizarão as tarefas que concretizarão tais metas.



Reflita

Em uma meta de aumento de vendas, qual seria o planejamento operacional que você, profissional atuante na empresa, realizaria?

As etapas de planejamento devem estar alinhadas com a Controladoria e devem contar com o engajamento de toda a equipe de trabalho, de modo que cada profissional terá um papel fundamental no momento de execução das ações, garantindo o sucesso da empresa.

2. Execução e controle

Após serem realizadas as etapas de planejamento, começarão as etapas de execução e de controle das ações, que se diferenciam por ocorrer em momentos diferentes.

A execução é o momento que a equipe começa a realizar o que foi planejado, seja com ações de vendas, seja com o lançamento de um novo produto, seja, até mesmo, com demissões de funcionários, como poderia acontecer no caso de uma estratégia de sobrevivência da empresa.



FIGURA 2 - EXECUÇÃO
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa um boneco saltando uma série de obstáculos. Em suas mãos, que estão posicionadas sobre a cabeça, há uma enorme lâmpada.

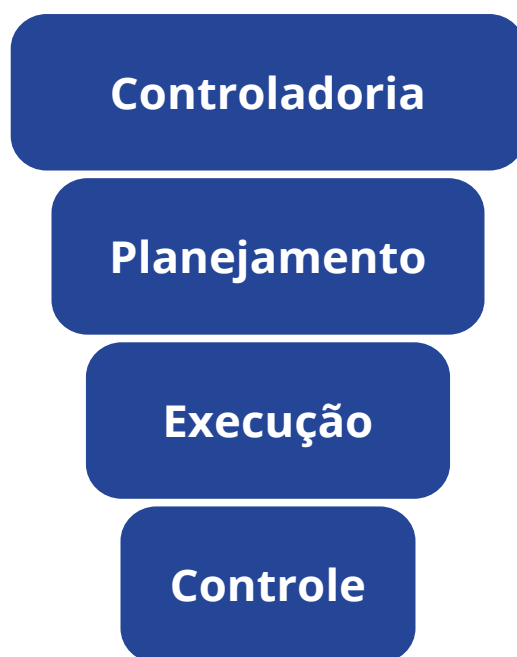
A execução estará alinhada com o planejamento tático, de maneira que as atividades serão planejadas para um período curto. Funcionários executores, como os vendedores, implementarão essas ações.



Saiba mais

Para visualizarmos, na prática, a elaboração do planejamento de uma instituição, analisaremos o Planejamento Estratégico do Conselho Federal de Contabilidade. Acesse: <https://cfc.org.br/oconselho/planejamento/>

A etapa de controle é seguida da execução das atividades, em que os resultados alcançados serão avaliados por meio de índices e de relatórios. Assim, será possível definir se a empresa está ou não cumprindo os objetivos planejados.



FLUXOGRAMA 3 - ETAPAS DA CONTROLADORIA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa uma pirâmide invertida de retângulos, com as etapas da controladoria. No primeiro, há a palavra controladoria, no segundo, planejamento, no terceiro, execução e, no quarto, controle.

Segundo Pereira (2016), existem algumas formas de controle da execução das metas da empresa. Algumas são indicadores, enquanto outras são relatórios e acompanhamentos diretos das ações.

3. Gestão e análise de resultados, EVA, MVA

A gestão da análise de resultados é um processo que pode ser realizado de várias formas e que está direcionado para o atendimento de uma finalidade específica dentro da empresa. Em algumas situações, o resultado pode ser alcançado por meio de análise de mercado, de consulta às demonstrações financeiras e pela entrada e saída de valores no caixa.

No entanto, algumas análises diferentes são obtidas por meio de índices, os quais expressam situações específicas do andamento e da situação financeira da empresa. Entre os índices acompanhados pelo controller, há o Economic Value Added (EVA), ou valor econômico agregado. Segundo Pereira e Farias (2017), essa ferramenta de gestão ganhou a aceitação de gestores, por ser uma forma eficiente de avaliar a performance da empresa.

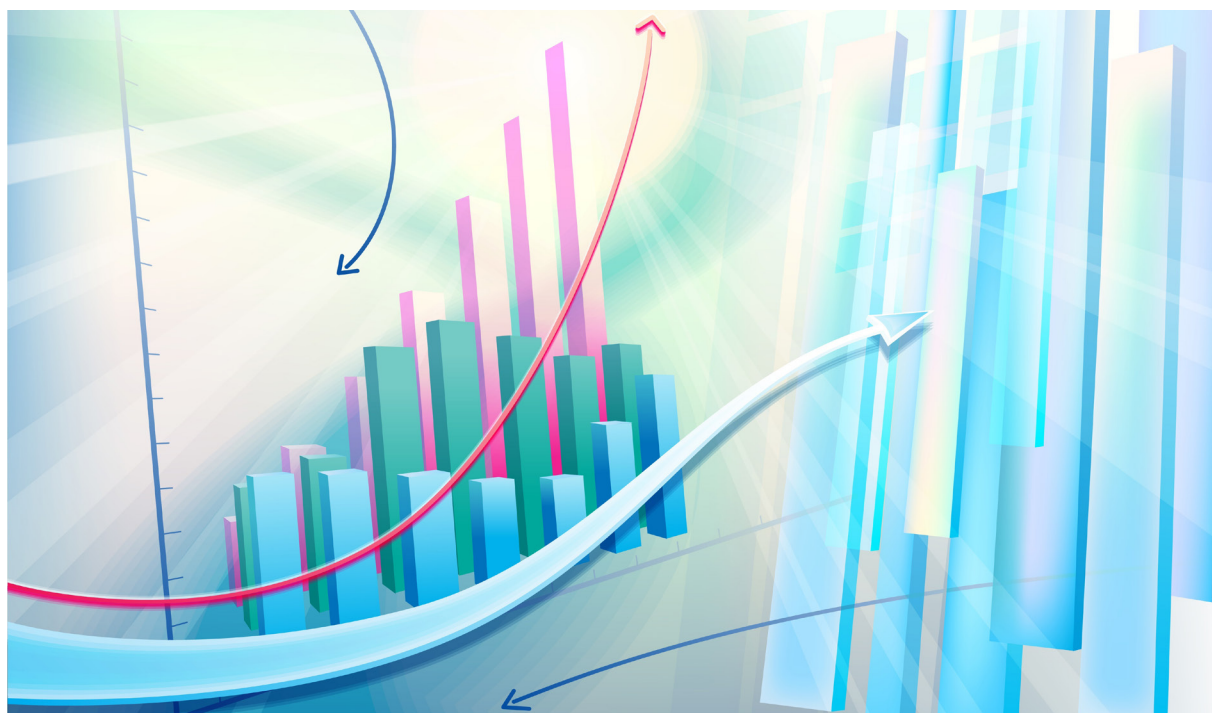


FIGURA 3 - EVA
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa o desenho de dois gráficos de barra com índices crescentes, há também algumas flechas apontado para cima, nas cores azul e rosa.

É importante destacar que a EVA não é apenas um programa de computador, mas, sim, um sistema que mede a situação financeira do empreendimento, verificando valores, auxiliando os gestores e definindo estratégias.



Saiba mais

O Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro disponibilizou uma matéria sobre a análise dos balanços por meio de índices e de indicadores de desempenho. Vale a pena ler e estudar essa matéria! Confira em: <http://www.crc.org.br/noticias/NoticiaIndividual/107903af-6b24-40c4-a49d-b2d744084921>

De acordo com Pereira e Farias (2017, p. 157), o EVA é uma ferramenta que:

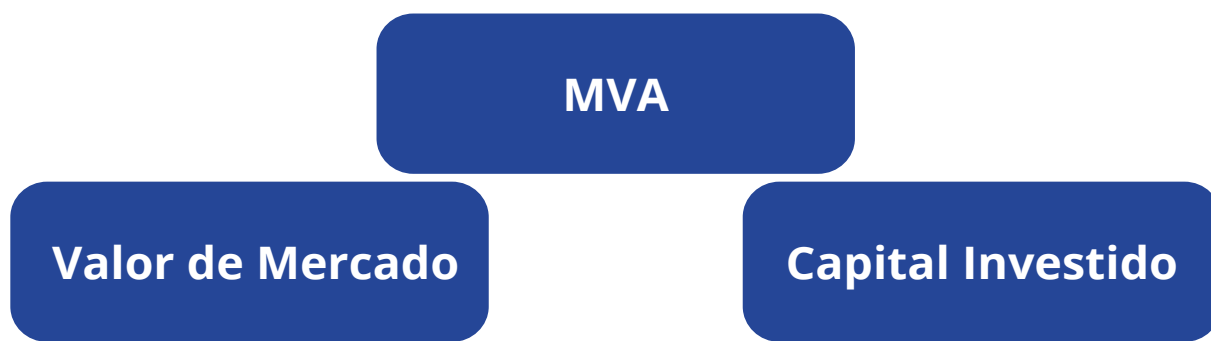
Ajusta o valor histórico contabilístico ao valor histórico econômico, acrescentando equivalente de capital, como as reservas por impostos diferidos, reservas de LIFO, amortizações acumuladas de Goodwill, Goodwill não reconhecido, reserva de cobrança duvidosa e reserva de garantia.

Ao aplicar o índice EVA a uma empresa, automaticamente serão adicionados valores aos bens e aos serviços. No entanto, esses valores são definidos de maneira simples, considerando o seu valor absoluto – indicador de curto prazo que não supõe resultados de transações futuras. Ao decidir aplicar o EVA, o profissional deve considerá-lo um instrumento complementar de gestão – ou seja, não pode tomá-lo como fator determinante, mas, sim, como um complemento das demais variáveis.

Uma maneira eficiente de utilizar o EVA é com a implantação de um mapa estratégico. A partir da visão geral da empresa, os gestores são capazes de acompanhar a criação de valor em relação a aspectos gerais, antecipando o momento em que apresentarão alguma defasagem.

Outro índice de avaliação de desempenho atrelado ao EVA é o Market Value Added (MVA), ou margem de valor agregado, que surgiu com o objetivo de corrigir algumas indeterminações do EVA. De acordo com Pereira e Farias (2017), a principal diferença entre os dois indicadores é que o EVA está baseado nas demonstrações financeiras: no balanço patrimonial, na demonstração de resultados e em outras demonstrações contábeis. Por sua vez, o MVA está baseado na expectativa de resultados futuros: é um índice de maior abrangência, uma vez que está voltado para a visão de mercado de capitais.

Para realizar o cálculo do MVA, devemos diminuir o valor de mercado pelo valor do capital investido na empresa.



FLUXOGRAMA 4 - MVA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: a imagem representa um esquema com três retângulos, um no centro, no qual há a palavra MVA; e os outros dois retângulos um pouco mais abaixo, nas laterais, com os dizeres valor de mercado e capital investido.

Segundo Alves e Farias (2017), o MVA considera a riqueza em sentido monetário. Enquanto o EVA apresentar aspectos positivos, o MVA tenderá a aumentar.

Ainda de acordo com as autoras, para se obter uma eficiente definição dos indicadores de desempenho, devem ser levados em consideração alguns aspectos, como o método de coleta, o controle, as auditorias, a publicação e os planos de ações, buscando, sempre, aproximar a empresa dos objetivos preestabelecidos.



Saiba mais

O Conselho Regional de Contabilidade do Ceará disponibilizou um minicurso sobre ICMS Substituição Tributária. Entre os tópicos abordados, há o MVA. Acesse: https://www.crc-ce.org.br/crcnovo/files/ICMS_ST2018.pdf

É importante destacar que os índices serão destinados a um tipo de classe e se dividirão entre estratégicos, de produtividade, de qualidade e de capacidade. Cada um será acionado devido a uma necessidade específica da instituição.

Os indicadores estratégicos representarão as medidas relacionadas com as estratégias, com as metas e com os objetivos da empresa e avaliarão se atendem ao que foi planejado.

Os indicadores de produtividade ou eficiência avaliam a utilização dos recursos, enquanto os de qualidade ou eficácia avaliam o nível de aceitação do que foi produzido.

O indicador de capacidade está relacionado à produção de um item pela unidade de tempo.

Conclusão

A controladoria tem se tornado mais importante nas organizações financeiras, devendo estar atrelada a elas desde o momento em que suas atividades se iniciam, por meio das etapas de planejamento, de execução e de controle.

O planejamento deve se iniciar com a elaboração das estratégias a longo prazo, sendo definido como um planejamento estratégico. Em seguida, devem ser realizadas as operações e as atividades para alcançar as estratégias – ou seja, o planejamento operacional.

Por fim, após terem sido estabelecidas as operações da empresa, devem ser apontadas as tarefas que serão realizadas por meio do planejamento tático.

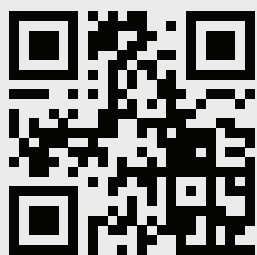
Depois das etapas de planejamento, o controller deve iniciar o processo de execução e de controle das atividades por meio de medidas de direcionamento da execução das ações.

Por fim, o processo de controle das atividades é realizado pela aplicação de índices de desempenho, como o EVA e o MVA, os quais atribuirão valores econômicos para os bens e para os serviços.

A atividade da Controladoria é uma busca de controle e de gestão da organização, utilizando estratégias que direcionarão os gestores, os empresários e os acionistas em todas as tomadas de decisão.

Resumo da Unidade

Agora que você concluiu a leitura do conteúdo, assista a seguir a videoaula com o resumo da unidade.



Vídeo

Acesse a câmera do seu celular e aponte para o QR Code ao lado para assistir ao vídeo "**Controladoria - Unidade 3**". Disponível em: <https://vimeo.com/551478761>

Referências

ALVES, A.; FARIAS, C. dos S. **Controladoria avançada**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

PEREIRA, V. **Controladoria**. Porto Alegre: Sagah, 2016.

PEREIRA, V.; FARIAS, C. dos S. **Fundamentos da controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.