

A Controladoria frente aos desafios mercadológicos

Luiz Carlos Gientorski

Presidente da Associação Brasileira de Custos, professor universitário,
consultor empresarial na área de controladoria.

Na evolução e abertura da economia, as Organizações acompanham cada vez mais a necessidade de terem profissionais com visão e espírito de empreendedores, ligados diretamente à tomada de decisão e à gestão dos seus negócios. Verificamos, no Brasil, que a estabilização da moeda trouxe condições de pensarmos e avaliarmos nossas Organizações, não mais sob o enfoque do ontem e do curto prazo, mas visualizando o amanhã com a dimensão temporal de longo prazo, percebendo as suas inúmeras transformações.

A principal característica que a Contabilidade e a Controladoria apresentam, para muitas Organizações, está centrada em fornecer respostas, não só aos acionistas e equipe de trabalho, mas ao Governo, mostrando uma contabilidade fiscal e societária, onde o contador é considerado ainda por muitos como “guarda-livros”, ou também o responsável pela melhor biblioteca da Empresa, em razão que toda a “escrita fiscal” está encadernada e bem arquivada para possíveis auditorias que se fizerem necessárias. As Organizações necessitam que a Contabilidade possa fornecer outros indicadores, ou balizadores na tomada de decisões. Com isto é necessário a transformação dos instrumentos meramente fiscais para suporte aos gestores.

Como poderemos ligar tais áreas que possuem todos os dados da Organização com as demais áreas? Será que poderão auxiliar no estabelecimento de novas metas de vendas? Como poderão se transformar na gestora dos dados da organização, transformando-os em informações para a tomada de decisão?

Sabemos que o uso das informações provenientes das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), na tomada de decisões e na formulação de planos de ação, transforma os dados em inteligência empresarial.

Também sabemos que “conhecimento é poder”. Sabemos, por fim, que em razão do desenvolvimento tecnológico, as Organizações têm obtido muitos dados sobre seus negócios, mas será que elas estão trabalhando bem estes dados armazenados buscando uma estratégia junto aos seus clientes?

Através da Contabilidade e da Controladoria são registrados todos os dados referentes aos clientes, seus hábitos, tipos e volume de compras, região de vendas, etc. Logo, algumas

perguntas poderão ser feitas, como: Será que estes dados têm contribuído para monitorar os negócios da organização? Seus planos de marketing e de vendas estão realmente observando estas informações necessárias? Quem são realmente seus clientes? O que estão comprando? Em que volume? Em que níveis de rentabilidade? Quais os custos de manter estes clientes? Qual o custo de conquistar novos clientes? Qual o potencial destes clientes?

Isto é o que podemos chamar de inteligência empresarial, onde a integração entre áreas é de vital importância, pois o pessoal da área de marketing e vendas poderá utilizar informações como:

- a rentabilidade – que é o lucro líquido em razão das vendas líquidas – determinada com base no perfil dos clientes;
- o comportamento das vendas estudado por faixa etária, linha de produtos, segmento industrial, área geográfica, canal de distribuição, tipo de esforço de marketing, segmento de mercado e centro de responsabilidade;
- os custos envolvidos nas iniciativas de marketing, tais como mala-direta, telemarketing, comércio eletrônico, televisão e jornais, medidos e comparados com o retorno;
- a margem de contribuição como instrumento de medida;
- o benefício do uso de custos adicionais nas vendas poderá ser estimado e medido através da utilização de índices de custos diretos;
- A eficiência dos vendedores poderá ser avaliada, através da receita, custo e margem por vendedor.
- Qual o valor monetário dos pedidos obtidos por hora aplicada. Avaliação das operações de telemarketing;
- O comportamento dos consumidores poderá auxiliar na estimativa das vendas.
- Como realizar comparação dos clientes existentes versus novos clientes;
- Gerir melhor os custos de marketing e suas hipóteses utilizadas no processo de decisão;
- Como buscar as melhorias qualitativas na relação entre empresa e clientes, no que se refere a fixação de preços, cobranças e contas a receber.
- De que forma deve-se verificar a maior satisfação dos clientes para obter sua fidelização.
- Como monitorar o orçamento de vendas com seus desvios e indicadores de desempenho, para que a Organização consiga atingir seus objetivos e metas estabelecidos.

A utilização de métodos, técnicas e ferramentas da Contabilidade e da Controladoria auxiliam os gestores na tomada de decisão, integrando todo o processo empresarial e operacional, com reflexos nos resultados operacionais, econômicos e financeiros, tais como:

- sistemas de custeio – absorção, direto ou variável, por atividades, custo meta;
- sistema orçamentário - orçamento integrado, flexível, contínuo, base zero, por atividades, perpétuo;
- avaliação de desempenho – balanced scorecard e suas dimensões, sistema medição da qualidade e não qualidade;
- medição de ativos tangíveis – capital investido - versus ativos intangíveis – capital intelectual, marca, carteira de clientes;
- contabilidade social, ambiental e em moeda forte; e
- índice de valor econômico adicionado; índice de valor agregado.

O uso das informações contábeis, dados estatísticos e outras informações processadas pela Controladoria, sobre os ambientes interno e externo das Organizações, habilitam, de modo mais qualificado e profissional, os gestores para planejar, dirigir e controlar suas operações com objetivo de obtenção de resultados no curto e longo prazo, auxiliando na perpetuidade dos negócios. Sem dúvida, a Controladoria já está preparada para que os gestores possam utilizar seus instrumentos de controle como orientadores do rumo dos seus negócios.