

## **ARTIGO: “A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS E DAS MARCAS.”**

**Elcio Assis Cardoso Junior**

Faculdade Unida de Suzano (eacjunior@hotmail.com)

**Fernando Souza Cáceres**

Faculdade Unida de Suzano (fscaceres@yahoo.com.br)

### **Introdução:**

O desenvolvimento, e a longevidade das empresas e suas marcas estão na maioria das vezes atrelados às ações estratégicas propostas e executadas por elas. Na sociedade contemporânea, cada vez mais, a concorrência e a diversidade de produtos e serviços disponíveis, torna o desenvolvimento e a manutenção de uma marca em evidência um grande desafio para a maioria das empresas. A competitividade é uma característica importantíssima para a longevidade de um empreendimento, e cada vez mais, o “diferencial” tem se tornado difícil de ser mantido, devido à quantidade de produtos e serviços disponíveis no mundo hoje.

O objetivo deste trabalho é reforçar a importância da controladoria, do marketing e da administração atuando como sistemas de uma organização, e também, reforçar como estas áreas podem atuar em conjunto e ajudar o sistema (organização) a atingir seus objetivos, e obter uma longevidade maior das suas atividades.

Para a elaboração deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas de diversos autores referência em administração, marketing, e finanças: Philip Kotler, Antonio Cesar Maximiano, Eliezer Costa, Fauze Mattar, Carlos Holanda, Sergio Figueiredo, Eliseu Martins entre outros autores, foram também coletados dados secundários de um

artigo da revista Exame sobre uma empresa de investimentos e artigos científicos sobre marketing e controladoria da USP/SP.

Podemos entender que um controle rígido, eficiente e constante de todas as informações relevantes para a empresa, deve ser um fator determinante para garantir a longevidade de um negócio, e por esta razão, a controladoria desempenha um papel extremamente crucial para a manutenção da competitividade e do “diferencial”.

Segundo (HOLANDA, 2000) a controladoria é de extrema importância nas pequenas e médias empresas, pois em seu artigo sobre Controladoria e o desenvolvimento empresarial ele diz: “Infelizmente um reflexo dessa falta de conhecimento sobre a Controladoria, se traduz nas tristes estatísticas do SEBRAE, onde 80%-90% das empresas não chegam ao seu 5º ano de vida, onde também 30% dessas empresas não completam o primeiro ano de vida.”

### **Desenvolvimento:**

Para FIGUEIREDO (2006, p.11) o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca pela eficácia gerencial.

MENEZES (2001, p. 84-85), afirma que para exercer de maneira correta

sua função, monitorando o sistema de medição da empresa, a Controladoria deve dispor dos seguintes enfoques de responsabilidade:

A Contabilidade financeira busca apurar custos do produto e todos os elementos do sistema contábil para fins de reporte externo, a Contabilidade gerencial busca o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão do negócio, e a Contabilidade estratégica busca o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa em busca do seu objetivo global.

Entre as funções da Controladoria está a de subsidiar o processo de gestão, através do suprimento aos gestores das diversas áreas com informações que irão auxiliar no processo de gestão, como informações sobre desempenhos e resultados econômicos e com isso, apoiando as avaliações de desempenho e de resultado.

No entanto, o controle das informações não é suficiente para garantir a sobrevivência de um empreendimento, e em um mundo cada vez mais competitivo, a comunicação que uma empresa faz com seus clientes, torna-se importantíssima para a construção de uma marca.

A construção de um negócio depende também da construção de uma marca, segundo (MATTAR, 2006)

“No presente ambiente empresarial, hipercompetitivo, não é plausível negar a relevância

das marcas para o desempenho das empresas. O poder de uma marca está na sua capacidade de influenciar favoravelmente o comportamento de compra...”

“A utilização e a aplicação de marcas existem há séculos como meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro. Na verdade, a palavra Brand (Marca em inglês) deriva do nórdico Brandr que significa queimar...”  
(KELLER, 2006.p.02)

Os proprietários dos gados os queimavam para poder distingui-los dos demais da região, e para não serem confundidos com o gado de outro.

Acredita-se que uma marca forte seja capaz de reter os consumidores e induzi-los a recomprar, além de atrair novos consumidores de uma forma mais competente do que as marcas sem expressão.

O grande número de ofertas disponíveis em quase todos os segmentos e a facilidade de acesso a informação, torna cativar um consumidor muito mais difícil do que duas décadas atrás, nem mesmo as grandes empresas com marcas globais estão isentas deste problema. As ofertas de Marketing que seduziam no passado, já não seduzem mais, e os consumidores que outrora eram leais, agora já se relacionam com marcas mais novas e com ideias e conceitos diferentes.

Com estruturas menores e adaptáveis, investimento em marketing bem menor que o empregado pelas grandes empresas, estratégias de baixo preço, distribuição limitada e pouca diferenciação de produtos, mas

conceitos inovadores, ou provocando uma experiência de compra positiva nos consumidores, estas novas marcas conseguiram provocar uma desestabilização em muitos mercados onde havia apenas a presença de um líder isolado, incentivando ainda mais a dúvida na cabeça do consumidor-alvo.

A construção de uma marca é derivada principalmente de uma diferenciação, seja em termos de qualidade, de preço, ou de direcionamento, e para conseguir atingir o consumidor-alvo de uma forma eficiente e se manter atraente aos olhos dele, existe a necessidade de muita informação, relacionada com conhecimento de mercado, e das reais necessidades deste cliente-alvo.

Empresas que conseguem unir estas duas áreas, a Controladoria, e o Marketing tendem a crescer e se desenvolver, pois a primeira fornece informações chave para os processos de decisão e a outra faz a ponte de contato entre a empresa e os clientes/consumidores. Para reforçar o tema utilizaremos o exemplo do fundo de investimento 3G, de origem brasileira, que ganhou as páginas dos jornais em 2013 por um conjunto de ações que chamaram a atenção do mundo financeiro ao redor do globo.

Em geral os fundos investem em empresas de bom potencial de crescimento e com qualidade de gestão, sendo que o horizonte de investimento do fundo varia na maior parte das vezes entre três e oito anos, depois do que, em geral, o fundo vende sua participação com lucro. Na maioria das vezes se concentram em empresas de médio porte, algumas empresas, no entanto, investem em empresas com atuações globais, como a 3G, um fundo de Investimento que de acordo com a Revista Exame, Um

Plano para conquistar o Mundo.06/03/2013.São Paulo, nos últimos anos vem surpreendendo o mercado financeiro com investidas com características únicas, por serem investimentos grandes e com um alto grau de acerto.

Este comportamento é até compreensível, se entendermos que a empresa tem uma maneira de trabalhar diferenciada, onde os investimentos ao invés de serem em vários segmentos, são feitos em ações certas, e de uma maneira extremamente calculada e estrategicamente direcionada.

A Estratégia é selecionar uma quantidade menor de alvos, mas com um alto grau de assertividade e com atuação global, investindo em setores que sofrem menos com crises e com produtos baratos e marcas fortes. A 3G tem uma grande vantagem por ter também, operadores como conselheiros, com isso, eles detêm um grande conhecimento no mercado de ações e as variáveis que tornam uma empresa mais valiosa aos olhos dos investidores.

“Um dos primeiros pontos de concentração no direcionamento estratégico é uma avaliação da competitividade da organização.” (COSTA, 2007:53)

Um dos fatores fundamentais para a aprovação dos investimentos pela cúpula da 3G, é a gestão de risco que os controllers e analistas da empresa fazem, analisando o nível de risco do investimento, as variáveis que devem ser monitoradas constantemente, buscando determinar a proporção entre os níveis de risco, fatores de

risco, e o retorno do investimento em questão.

Em finanças, têm sido utilizados conceitos distintos para risco e para incerteza, segundo enfoques estatísticos. Resumidamente, podemos dizer que: (a) *Risco*: existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões. (SILVA,2008.p 56)

A 3G pagou 52 bilhões de dólares através da INBEV pela marca Budweiser em 2008, esta mesma empresa fatura mais de 33 bilhões de dólares/ano, com um lucro líquido de 5,8 bilhões de dólares ao ano (2012). Possui 126.000 funcionários, atua em 23 países.

A Controladoria no primeiro ano de Fusão, cortou mais de 1 Bilhão em custos, e nos anos seguintes continuou o processo de aquisições acelerado. Resultado foi que hoje é a maior cervejaria do mundo dona de mais de 200 marcas no Portfólio.

O corte de mais de US\$ 1 bilhão, proporcionou a Inbev a possibilidade de contínuo investimento em aquisições de cervejarias ao redor do mundo, dando continuação ao projeto de expansão e crescimento. Para o marketing ter o reforço de marcas fortes de cerveja ao redor do mundo, traz a solidez e a confiabilidade necessária para atrair os consumidores.

A tecnologia e a sociedade hoje em dia tornaram-se tão complexas que soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou

interdisciplinares. (MAXIMIANO apud BERTALANFFY, 2009.p.316)

O controle de custos rígido só é alcançado através de uma equipe competente, e uma controladoria atuante, pois, a busca por um aumento da margem de contribuição, através da redução dos custos da empresa pode contribuir para o retorno do investimento em um tempo menor.

Segundo OLIVEIRA (2002), a expressão gestão estratégica de custos vem sendo utilizada para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão como um todo. De acordo com MARTINS (2000), essa integração é necessária para que empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo.

Na compra do Burger King a 3G pagou 3,3 bilhões de dólares por 100% das ações da rede de fast-food em 2010, a rede teve um faturamento anual de 1,9 bilhões de dólares, e um lucro líquido de 117 milhões de dólares (2011), conta com 34.000 funcionários, e atua em 73 países.

A Controladoria em conjunto com os proprietários fez com que todos os diretores fossem trocados (2011), e houve um processo de reformulação que envolveu um novo cardápio e reformas das lojas mais antigas para se adaptarem à empresa. Resultado foi que em 2012 a marca lucrou mais de 118 milhões de dólares, ou seja, 33% a mais do que no ano anterior.

O desenvolvimento de uma marca começa pela criação de uma identidade, e mais ainda, pela identificação do consumidor com esta marca. Quando se fala em marca, e posicionamento da empresa no mercado, falamos em um diferencial, dos valores que esta empresa tem, e

tudo mais que faça com que os consumidores a entendam, e admirem, identificando-se com esta marca, passando a consumi-la e defende-la veemente. Acredita-se que as ações executadas pela 3G buscavam reforçar a marca que já era forte globalmente, buscando deixá-la com uma “roupagem” mais moderna, sem comprometer a sua força.

KELLER (2010) menciona que o desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o produto ou o serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes. A busca pelo atendimento destas necessidades é fundamental para que o negócio prospere, e para tal, é necessário uma coleta de informações precisas e um monitoramento constante destas necessidades.

De acordo com KOTLER (2011), uma empresa deve tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter uma vantagem competitiva.

O montante de 23 bilhões de dólares foi o valor pago pela 3G e o megainvestidor Warren Buffet pela Heinz em 2013, esta empresa faturou 11,6 bilhões de dólares no ano de 2012, e teve um lucro líquido de 923 milhões de dólares, possui 32.000 funcionários e atua em 200 países.

Com um plano para transformar a Heinz em uma plataforma de aquisições no setor de alimentos, um marketing atuante e um controle das informações principais das empresas a serem adquiridas, a expansão do portfólio da empresa para além das 15 marcas principais parece uma questão de tempo.

Acredita-se que a estratégia de expansão para a empresa que tem uma marca forte é viável através da utilização dos produtos chave da

empresa para “puxar” a venda de um produto, ou de vários. A credibilidade da marca tem a capacidade de atrair os consumidores a provar novos produtos, facilitando desta forma a expansão do portfólio da empresa.

Ao fazer uma conexão entre a marca e outra entidade, os consumidores podem formar uma associação mental da marca com esta outra entidade, e conseqüentemente, com quaisquer outras associações, julgamentos e sentimentos ligados a esta entidade. Em geral, esse conhecimento secundário de marca tem maior possibilidade de afetar a avaliação de um novo produto quando faltar aos consumidores a motivação ou a capacidade de julgar questões relacionadas a ele. (KELLER, 2010,p.190)

Segundo KOTLER (2011), as empresas líderes de mercado que permanecem no topo aprenderam a arte de expandir o mercado total, defender seu território atual e aumentar a rentabilidade de sua participação de mercado.

É importante notar que nos três casos, a 3G teve uma união da controladoria e a administração das empresas em questão, e conseqüentemente o Marketing, para melhorar a performance da marca no mercado global e agregar valor no mercado financeiro. Houveram ações drásticas que foram direcionadas por uma Controladoria competente e capaz de reduzir mais de US\$ 1 Bilhão de dólares em custo no caso da Budweiser, e trocar todos os diretores, reformular o cardápio e reformar as lojas antigas, trazendo um retorno de 33% a mais do que no ano anterior, nas lojas do Burger King.

### **Conclusão:**

Dentro do processo de gestão de uma empresa existem diversas situações que exigem uma tomada de decisão, e quanto mais informação se tem sobre os acontecimentos, maior a probabilidade de acerto dos gestores em sua decisão.

A controladoria tem como missão proporcionar aos gestores todo tipo de informação para as tomadas de decisão, e esta mesma controladoria pode ser muito utilizada para atuar em conjunto com as partes gestoras de uma empresa, e mais precisamente a área de marketing, direcionando toda coleta de informação, e ferramentas de análise, bem como o controle financeiro, e projeções financeiras. Estas informações podem proporcionar uma melhor infraestrutura para um nível de desempenho mais alto, através de um produto/serviço que se torne atraente aos olhos do consumidor alvo.

A construção de uma marca forte acontece através de diversas ações conjuntas de uma empresa, onde o produto tem que ser diferenciado, ou ter um valor agregado aos olhos do consumidor alvo, proporcionando um “algo a mais”, ou superando as expectativas destes consumidores através de um atendimento de excelência, um processo logístico extremamente competente, ou uma durabilidade maior que dos concorrentes. O fato é que, para se conseguir atingir este nível, é necessária uma quantidade imensa de informações sobre todos os aspectos envolvidos no processo, concorrentes, fornecedores e até mesmo aspectos internos que só uma controladoria competente consegue proporcionar.

Quando uma empresa atinge este patamar de sinergia entre estas áreas, ela atrai os olhos de investidores, e acaba construindo um valor agregado muito grande, fazendo com que a roda da rentabilidade gire a seu favor em todos os aspectos. A junção da Controladoria para proporcionar os dados de forma competente, e confiável, com uma equipe de Marketing realizadora e visionária, deve se tornar uma receita certa de sucesso nos próximos anos, pois esta parceria tem todos os atributos para proporcionar resultados positivos para a empresa, seja ela qual for.

### **Referências Bibliográficas:**

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

KOTLER, Phillip. KARTAJAYA, Hermawan. **Marketing 3.0**. São Paulo: Elsevier, 2010

MATTAR, Fauze N. KHAUAJA, Daniela Motta R. **Fatores de Marketing na construção de marcas sólidas: Estudo exploratório com marcas brasileiras**. USP, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru.  
**Teoria Geral da Administração: Da  
revolução urbana à revolução  
digital.** 6 ed. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Luis Martins de.  
**Controladoria Estratégica.** São Paulo:  
Atlas, 2002.

Revista Exame, **Um Plano para  
conquistar o Mundo.** 06/03/2013. São  
Paulo

SILVA, José Pereira da. **Gestão e  
análise de risco de crédito.** 6 ed. São  
Paulo: Atlas, 2008.