

KASSIUS VIDA

A CONTROLADORIA NAS DIRETRIZES DA INFORMAÇÃO ADMINISTRATIVA

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA
2003**

**Quando uma criatura desperta
para um grande sonho e sobre ele
lança toda sua alma, tudo conspira
a seu favor.**

Goethe

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios, pelas suas idéias, sugestões e ensinamentos que propuseram a realização de uma nova postura profissional

RESUMO

VIDA, Kassius. “ A Controladoria nas Diretrizes da Informação Administrativa” Este estudo, fora desenvolvido a partir da premissa de que o modelo de gestão econômica - Gecon é o modelo de atuação empresarial mais apropriado para desenvolvimento e implantação de uma Controladoria voltada à otimização do resultado econômico das organizações. Com isto, identifica através da utilização do conhecimento da teoria geral de sistemas, o modelo de Controladoria adequado para diversas empresas. Para tanto, é apresentada a fundamentação teórica necessária para o entendimento e formação da personalidade de um Gestor, com características intrínsecas às bases da administração evolutiva, com conhecimento amplo e criativo, responsável para atingir a modernização da economia global. São discutidos aspectos tais como; os modelo de um sistema empresarial, a figura do Controller com o seu comprometimento empresarial, os recursos tecnológicos que propiciam um amplo controle e desenvolvimento do projeto de gestão. Através do estudo da importância da função principal dentro de uma instituição, como o cargo de Controller, são apresentados aspectos em relação a sua evolução e antecedentes históricos, caracterizando e identificando suas particularidades, bem como, suas principais atribuições e responsabilidades para administrar uma empresa nas necessidades evolutivas da administração. O modelo proposto considera a Controladoria como uma área de responsabilidade, com missão definida e composta por todos os subsistemas do sistema empresa, que interagem para consecução de seus objetivos. Neste aspecto, o Controller é responsável por desenvolver ações visando a otimização do resultado econômico da organização, a minimização de riscos e incertezas e salvaguarda patrimonial. O estudo apresenta, portanto, a visão de cada subsistema que compõe a Controladoria de forma que a empresa, ao identificar a necessidade de implantação desta área, identifique suas características primordiais e possa compor uma estratégia com bases na política cultural, e com informações plausíveis para a administração da controladoria.

Palavras-chave: Controller, Gecon, Informação, Comunicação, Administração

SUMÁRIO

PREFÁCIO

INTRODUÇÃO	1
1. - JUSTIFICATIVA	3
2. - OBJETIVOS	4
2.1 - OBJETIVO GERAL	4
2.2 - OBJETIVO ESPECÍFICOS	4
3. - METODOLOGIA	4
4 - O CONTROLLER E AS NOVAS TÉCNICAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	3
4.1 - A Qualidade da Informação	7
5. - O PERFIL PROFISSIONAL DO CONTROLLER	10
5.1 - Liderança	10
5.2 - Tecnologia da Informação	10
5.3 - Planejamento Estratégico	11
5.4 - Orçamento	12
5.5 - Auditoria Externa e Interna	12
5.6 - A Contabilidade Societária	13
5.7 - Métodos Quantitativos	13
5.8 - A Contabilidade e a Gestão por Resultados	14
5.9 - Inserção em Médias e Pequenas Empresas	14
5.10 - Análise Gerencial de Custos, preços e Resultados	14
5.11 - Marketing	15
5.12 - O & M	15
5.13 - Impostos diretos	15
5.14 - Impostos indiretos	16
5.15 - Gestão de recursos humanos	16
5.16 - Gestão do caixa	16

6 - ATIVIDADES BÁSICAS A SEREM DESENVOLVIDAS PELO CONTROLLER	17
7 - CICLO DA QUALIDADE E O PROCESSO GERENCIAL (PDCA).....	21
7.1 - O Ciclo é composto de Quatro fases:	21
8. - ESTUDOS E A IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO DE PODERES.....	22
8.1 - Desenvolvimento do Projeto.....	23
8.2 - Escolha da Melhor Estratégia de Ataque.....	24
8.3 - Campo de Neutralidade	24
8.4 - As Mudanças devem Respeitar a Cultura da Empresa.....	25
8.5 - Implantação do Projeto	25
8.6 - A Delegação de Autoridade	27
8.7 - Como entender a Autoridade.....	28
8.8 - A descentralização pode apresentar como vantagens.....	29
8.9 - QUADRO COMPARATIVO ENTRE DESCENTRALIZAÇÃO E A DELEGAÇÃO DE PODERES.....	30
9. - O CONTROLLER E OS SISTEMAS GERENCIAIS	31
9.1 - As Informações geradas pelo sistema devem ser	31
9.1.1 - Sistema de Informações Gerenciais (SIG).....	32
9.2 - OS SUBSISTEMAS BÁSICOS, QUE ATENDE A MAIORIA DAS EMPRESAS	33
9.2.1 - ORGANOGRAMA DOS SUBSISTEMAS BÁSICOS, QUE ATENDE A MAIORIA DAS EMPRESAS	34
9.2.2 - Relatórios dos Subsistemas - Características	35
9.2.3 - Informações Essenciais para os Relatórios Eficientes	36
9.2.4 - A exposição considera as informações separadamente.....	37
10. - O Processo de Comunicação	39
10.1 - Sistemas de Comunicação.....	39
11. CONCLUSÃO	41
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

INTRODUÇÃO

“Controller” palavra que serve para designar o executivo titular da controladoria que tem a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises da performance da gestão, atende a demanda crescente de mais eficiência e controles sobre o capital investido, os riscos do negócio, a carga tributária incidente em cada segmento, os custos de produção, o valor agregado de cada produto, a qualidade do produto, o mark-share, as tendências e perspectivas do mercado, os lucros agregados aos sócios, o capital de giro próprio e de terceiros, os investimentos a curto e a longo prazo, a produtividade, a eficiência da produção, a ociosidade e as perdas da produção, os custos, volumes, vendas, os pontos de equilíbrio.

Propicia a alta direção, aos acionistas e ao mercado, com controles efetivos, rígidos, confiáveis e constantes, informações precisas para a tomada de decisão na empresa. Mantém a continuidade e a efetividade empresarial sustentadas por decisões rápidas, objetivas. Práticas e acertadas, tomadas com base em seus controles, recomendações e estudos rigorosos de casos. Com sua visão ampla e generalista, o Controller influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisão. Elabora mensalmente relatórios gerências complexos de análise da performance da gestão, por segmento, por setor e por produtos, recomendando e orientando quanto à execução dos processos de forma que salvguarde o capital e atinja os objetivos corporativos, aos quais a empresa se propõe e proporcione lucratividade efetiva.

O Controller é responsável por reunir, analisar, conferir e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa, como pagamentos, recebimentos, produção, parte comercial, e verificando a implementação de uma política econômica na empresa. Atua como controlador, analisando e verificando se as informações da contabilidade, custos, orçamentos estão de acordo com os sistemas gerais da contabilidade. Prepara e analisa relatórios com a saúde financeira da empresa, controla gastos específicos para

adequação ao orçamento, prepara documentos relativos aos pagamentos de impostos, tributos e contas. A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final. Por planejamento entende-se que o Controller deve medir as possibilidades de uma empresa, perante as realidades externas, para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada posição dentro da organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios. O trabalho exige atualização permanente no que se refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da economia. É um trabalho que exige muita concentração, detalhamento, boa memória, minúcia e organização. É a partir da controladoria de uma empresa que são geradas as informações que vão servir de base para a tomada de decisão estratégica. Normalmente, esse profissional é formado em Contabilidade, mas também pode ser oriundo dos cursos de Economia e Administração.

O termo "Controller" foi incorporado a menos de três décadas, nos E.U.A e em toda a Europa. O controller chega em algumas empresas a subordinar os departamentos de contabilidade, tesouraria, contas a pagar a receber, cadastro e cobrança, processamento de dados, auditoria, jurídico, planejamento e orçamento, além de manter em funcionamento os controles internos.¹

Para que nada saia fora do desejável, faz-se necessário controlar. O controle se exerce sobre os processos e não sobre as pessoas. Empresas de auditoria e consultoria utilizam seus profissionais para, em conjunto com os sócios, reformulem suas estratégias do negócio de forma mais adequada. Nas pequenas e médias empresas, normalmente os sócios estão preocupados com a atividade fim, esquecendo, muitas vezes, da atividade meio e de seu gerenciamento, onde, em muitos casos, uma baixa performance pode ser fatal.

¹ Artigos & Rosenhas – "Receita para durar Séculos", Revista Exame - 1995 p.87

1. JUSTIFICATIVA

“Quando a administração surgiu como disciplina científica, o seu grande problema era tornar o trabalho manual produtivo. Naquela época, o mundo dos negócios mudava lentamente, os produtos tinham ciclos de vida longos, era um mundo sem expectativas imediatistas. Tudo que as empresas precisavam fazer era seguir uma rotina de trabalho comprovadamente eficiente durante anos e anos”.

Atualmente o mundo muda muito depressa, os produtos são fabricados em grandes quantidades e distribuídos pelo mundo todo, saturando rapidamente os mercados, e sendo copiados por concorrentes, transformando-se em commodities, não diferenciados. A empresa precisa inovar para sobreviver e mais ainda para prosperar. Os principais recursos para a inovação são as informações e novas idéias. As empresas precisam da inteligência das pessoas para ser bem sucedidas. O número de trabalhadores do conhecimento está sempre aumentando em função de novas necessidades criada pela tecnologia.

O grande desafio da administração nos dias de hoje é tornar o conhecimento das pessoas produtivo. Isso é muito mais difícil do que tornar o trabalho manual produtivo, pois o conhecimento é um recurso abstrato, não pode ser visto e é muito difícil de ser medido. Pior ainda, muito do que o senso comum ensina sobre o conhecimento não é verdadeiro ”

Em tempo de processos informatizados e concorrência acirrada, as empresas estão passando a valorizar um ativo muito valioso na era da informação: o conhecimento. Bem intangível, a gestão eficiente do saber está sendo perseguida pelas grandes corporações.

Os processos produtivos são definidos nos conceitos de:

- **Eficiência:** Fazer bem feito alguma coisa. Fazer adequadamente um trabalho. Assim, a eficiência pode ser o meio para incrementar-se a eficácia.
- **Eficácia:** Grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado. Cumprimento da missão. O nível de eficácia de uma empresa pode ser incrementado por meio de ações administrativas.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar os fenômenos inseridos no contexto da Controladoria de Gestão, veiculada a modernização da economia e a necessidade da informação adequada.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Observar as mudanças que ocorreram na Administração com relação à tecnologia da informação e suas necessidades;
- Analisar o perfil funcional do Controller e suas atribuições
- Verificar o comprometimento da equipe de Gestão à Controladoria com o entendimento interno e externo de cada empresa.
- Caracterizar a instituição e a implantação da Gestão Administrativa

3 - METODOLOGIA

Este item do trabalho destina-se ao esclarecimento do conjunto de processos metodológicos empregados na investigação do mesmo, bem como na forma que este será apresentado.

Os dados para a caracterização dos conceitos apresentados, assim como estudo das fontes de informações e análise estrutural, foram obtidos através de pesquisa documental e entrevistas. Mostrou-se de grande utilidade a pesquisa em sites das mais diversas instituições, para busca de informações e dados relevantes para o presente estudo.

A escolha das pessoas a serem entrevistadas decorreu dos objetivos da pesquisa e da disponibilidade que as mesmas tinham para realizar a entrevista. Optou-se por uma entrevista individual, de forma que as informações prestadas pudessem ser complementadas de acordo com a visão e vivência de cada um dos entrevistados.

Os princípios norteadores para o entendimento sobre administração de organizações e processos de Gestão, foram estabelecidos com base em pesquisa

bibliográfica, paralelamente com às idéias relacionadas as disciplinas do próprio curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios e seus professores. Também faz-se referência conceitual de Peter Drucker, consultor especializado em estratégias e políticas para empresas e organizações sem fins lucrativos, o qual atua no ramo de negócios a mais de 40 anos.

4. O CONTROLLER E AS NOVAS TÉCNICAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

“A Galáxia de Gutemberg” continua expandindo-se em todas as direções do conhecimento humano. O homem moderno é, cada vez mais, produtor e consumidor de informações.

Vivemos e nos movemos na plenitude da Era da Informação. A sobrevivência humana, hoje, exige estas irreversíveis condições: Máxima informação, Máxima atualização. Na década de 90, chegou-se ao ponto mais agudo do processo da revolução tecnológica global que modificou profundamente a estrutura social e econômica das diversas áreas da ciência, ocorreu especialmente nos países ricos como os Estados Unidos e nos emergentes como o Brasil, e teve reflexos na maioria dos países de todo o mundo. O trabalho foi um das atividades em que a mudança estrutural da sociedade teve maior impacto, especificamente na relação estreita que trabalho e emprego adquiriram em consequência das mudanças ocorridas através da mudança tecnológica (tendo o computador e os robôs industriais como as máquinas inteligentes da terceira revolução). Em duas palavras: o máximo de qualidade num mínimo de quantidade. O mundo mudou. Especialmente quando considerados os últimos dez anos, tudo o que nos cerca está alterado em função das modernas tecnologias que culminaram neste final de século com a entrada na era da economia globalizada. As empresas não são mais as mesmas de uma década atrás, hoje assessoradas pelos modernos sistemas de comunicação integrados elas podem funcionar com muito menos profissionais. As empresas serão cada vez menos burocráticas e hierarquizadas. A tendência é que daqui para frente, cada vez mais empresas serão formadas por poucos, mas bons profissionais generalistas. O advento da era da informação quebra totalmente o conceito de trabalho, que predominou na sociedade agrícola ou mais recentemente na sociedade industrial. O trabalho tende, cada vez, ser orientado para a leitura,

análise, criação e planejamento. Concluindo, um trabalho puramente mental e intelectual.² Em tempos de processos informatizados e concorrência acirrada, as empresas estão passando a valorizar um ativo muito valioso na era da informação: o conhecimento. Bem intangível, a gestão eficiente do saber está sendo perseguida pelas corporações, como se comprova em pesquisa inédita realizada pelo Departamento da Coordenação de Programas de Pós - Graduação em Redes e Sistemas do CEFET- PR

Universidades corporativas redes internas de comunicação, treinamentos e ainda requintadas ferramentas de inteligência artificial fazem parte do universo da gestão do conhecimento. "Esta gerência é responsável pela identificação do conhecimento dentro da empresa e o seu acesso", resume o professor Paulo César Stadysz do departamento de Engenharia de Software - CEMESO. Na IBM, por exemplo, existem diversos profissionais envolvidos diretamente com a gestão do conhecimento no continente americano. Com mais de 300 mil funcionários espalhados por 167 países, a corporação retém informações e habilidades deste enorme contingente num banco de dados interno. "Esta base de dados global mostra as habilidades de cada funcionário". Atualmente ela já possui departamentos de pessoas especializadas na área. Com as nomenclaturas de Diretor de Capital Intelectual ou Gerente de Ativos Intangíveis que começam a fazer parte do dia a dia dos executivos.

Além da base de dados que fornece uma espécie de DNA do conhecimento dos funcionários, a empresa mantém um outro banco de dados, chamado capital intelectual, concebido a partir da experiência destes funcionários com os clientes da empresa. "Neste sistema feito em Inglês e acessado por todos os profissionais da IBM é possível obter dados sobre clientes e compará-los com outros de perfil semelhante".

Mensurar os investimentos da empresa em gestão do conhecimento é uma tarefa difícil". No entanto, tirando que a IBM destina 5% de sua receita líquida para o pagamento de cursos para funcionários, calcula-se que a multinacional destine quantias altas ao setor.

A globalização e a rapidez das informações foram os principais impulsionadores do crescimento do setor, que teve suas primeiras iniciativas no início da década passada. “De fato a criação do browser e a fácil navegação pela internet, as principais ferramentas técnicas da gestão do conhecimento”.³

Até a bem pouco tempo os conceitos de inteligência e criatividade eram muito mais simbólicos do que reais. Baseavam-se em idéias prejudgadas, em tradições, sem qualquer coerência ou alimentação científica. Acreditava-se, por exemplo, que inteligência era um fenômeno único, genético (às vezes hereditário), Dom divino, uma coisa “pronta”, definida. Hoje, felizmente, graças às pesquisas nos campos da neurologia e da psicologia, essa mesma inteligência foi desmistificada. O que era antes suposto propriedade de 3% da raça humana, passou a pertencer a todos. E o principal fator que deflagrou essa reviravolta conceitual foi, sem dúvida alguma, o entendimento científico do fenômeno da motivação.

O cérebro humano não é uma coisa fria, exclusivamente mecânica; ele é movido a emoções. A ciência já sabe também que a própria memória reage a essas emoções, atribuindo uma certa carga emocional às informações recebidas. Cabe então ao líder transformar as emoções futuras numa seqüência de emoções imediatas. Transformando um programa com duração prevista para um ano em quatro programas de três meses ou seis de dois meses. Assim, um grande sucesso pode ser dividido em vários pequenos sucessos o que, de certa forma tornaria o programa bastante estimulante. É preciso reconhecer também que as pessoas têm perfis diferentes e que cada uma, ao seu modo, pode reagir por causas diferentes.

4.1 - A Qualidade da Informação

Em todo o mundo as empresas já estão a algum tempo á “caça” da informação. Todas têm certeza de que é primordial para a sobrevivência da organização, pois o mundo e o mercado estão mudando cada vez mais rapidamente (estamos no meio de uma revolução como já foi citado no início deste trabalho) que muitos processos, procedimentos, conceitos estão sendo

³ Artigo: Estrutura Ampliada em 40% Investimentos na Gestão do Conhecimento – Gazeta Mercantil n.º 18652 de 11/03/2002

mudados, criados e alguns outros deixados de lado, e por isso exigem ações rápidas. As empresas estão querendo conhecer sempre melhores clientes, mercados, resultados, desempenho, opiniões de seus ambientes internos e externos, olhar a concorrência.

A quantidade e a qualidade da informação em uma organização podem determinar seu avanço ou retrocesso.

Mais recentemente temos observado que não apenas a informação é primordial, ~~mas a velocidade da mesma e a ação gerada por ela é que fazem a grande diferença.~~ Não adianta uma organização possuir informações, contudo em um prazo que a ação cabível já ~~passou ou pelo menos está atrasada.~~

Damos um exemplo da Contabilidade. O que é mais vantajoso para uma empresa: saber as causas do seu prejuízo no mês passado ou ter a mesma informação só que cinco meses depois? Lógico que nenhuma das duas. Na verdade, hoje as empresas precisam ~~saber~~ é o que vai acontecer no mês vigente, ou seja, o que sua contabilidade está apontando até o momento e quais as medidas que podem ser tomadas para aplicar o lucro, reverter um prejuízo em lucro e na pior das hipóteses, como minimizar um prejuízo. Por outro lado, não é preciso dizer que, ~~principalmente em nosso país, muitas empresas sequer têm uma contabilidade para análise e pouquíssimas mantêm sua contabilidade em dia.~~ Este é um dos milhares de exemplos das melhorias que a velocidade da informação pode trazer em todos os setores de uma organização, principalmente para a Controladoria, para que seja traduzida em benefícios.

O Controller já deve estar trabalhando há algum tempo na velocidade da informação na organização, ~~principalmente disponibilizando as ferramentas mais modernas desta tecnologia para que os clientes internos possam usufruí-la.~~ Atualmente é importante manter-se uma "rede" de contatos através dos mais variados sistemas de correio eletrônico e exportação de dados dos mais diversos sistemas internos. Devem comunicar-se várias vezes ao dia, sobre novidades e produtos, dificuldades enfrentadas, sugestões, bancos de dados de clientes, pesquisas internas de satisfação, enfim, informações que possam trazer mais qualidade e velocidade nas decisões.

Diante desta nova realidade, o Controller passa a ser dono de sua carreira. ~~Chega de dúvidas~~ quanto à escolha certa, basta se autoconhecer para

então definir qual será o caminho a trilhar. Hoje em plena era da informação o que o mundo precisa é de pessoas livres para criar, as empresas dependem somente da criatividade do ser humano para continuarem existindo. A era da informação rompe com todos os paradigmas impostos pela era industrial, ela exige pessoas empreendedoras, livres e corajosas para enfrentar o desconhecido mundo do Controller. Exige-se criatividade das pessoas, pede-se que as idéias sejam colocadas em prática, mas são as idéias organizadas que moldam as ações produtivas. O controle das emoções é fator essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo e seu sucesso na vida. Observamos hoje, o ressurgimento de interesse por doutrinas vagas obscuras e experimentalmente errôneas, que implicam de espírito de luta e um desvio de energias tão necessárias à nossa sobrevivência e aperfeiçoamento. São doutrinas límbicas, ou seja, originadas apenas do hemisfério cerebral direito. Contudo, a ciência moderna tem apontado que a abertura para um futuro brilhante da humanidade reside certamente no total funcionamento do neocórtex – razão complementada pela intuição.

Podemos e devemos – como todos os grandes pensadores – pensar e agir a nível global. Como eles, devemos nos utilizar, harmoniosamente, do hemisfério esquerdo do nosso cérebro (que está relacionado com o pensamento lógico, racional, analítico), e do hemisfério direito (que está relacionado com a intuição, criatividade e imaginação). Mas, para facilitar esse trabalho de auto-aperfeiçoamento ela precisa de um modelo ou paradigma. Estas biografias de homens e mulheres que venceram em suas respectivas áreas de atuação são indispensáveis como estímulos, experiências motivadoras para não repetir o erro.

Não há uma "loteria genética" que define vitoriosos e fracassados no jogo da vida. É a capacidade ou incapacidade de lidar com as próprias emoções que define se a pessoa está destinada ao sucesso ou ao fracasso. O controller deverá aprender como atuar diretamente sobre a sua inteligência emocional "gerando" situações positivas que lhe levem à plena realização dos seus objetivos.

O controller ganha a cada dia mais importância e destaque na gestão das empresas, devido a seus princípios, procedimentos e métodos, oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística, jurídica e principalmente da contabilidade que se ocupa da gestão econômica da empresa, com a finalidade de orientá-la e conduzi-la a eficácia.

Desde as primeiras formulações da controladoria, as suas atribuições são cada vez mais abrangentes e o escopo de suas responsabilidades, chega em algumas empresas a subordinar os departamentos de contabilidade, tesouraria, contas a pagar, contas a receber, cadastro e cobrança, processamento de dados, auditoria, custos, planejamento, orçamento e jurídico, além de posicionar o Controller como um consultor interno de toda a companhia, acessível a todos os departamentos da empresa.

“Qualquer que seja a amplitude de sua responsabilidade a controladoria para atingir seus objetivos tem por base a real capacidade técnica, especialização e experiência de quem vai exercer o cargo de Controller, que a cada dia executa novos estudos e amplia os seus conhecimentos para a efetividade de sua carreira brilhante em uma das profissões mais completa e abrangente da atualidade, de imensurável valor na gestão empresarial”.⁴

A primeira vista, as mudanças no domínio da Controladoria ocorreram na transformação de uma função de registro meramente contábil básico para uma função mais de natureza financeira complexa, baseada nos princípios da contabilidade e voltada para a administração de empresas.

Porém, as mudanças na função do Controller nesta última década têm sido ainda maiores, pois passou a atuar como executivo criador e comunicador de informações na organização. Dessa forma cabe-lhe auxiliar os executivos das outras áreas da empresa em sua meta de lucratividade.⁵

Antigamente maior importância foi dada ao registro de dados – um registro histórico – e a elaboração de relatórios com comparações entre valores orçados e efetivamente realizados.

Hoje em dia, dedica-se maior tempo e recursos para analisar planos de negócios a médios e longos prazos, pesquisar e solucionar estratégias e alternativas, criar e recomendar soluções inovadoras por meio de métodos gerenciais mais avançados.

⁴ Raohael. David – A Gestão Administrativa – Artigos – Quem e o Gestor ? Revista Brasileira de Administração Edição Ano XII – n° 41 – Junho de 2003 da RBA.

⁵ Controladoria e as Novas Tecnologias da Administração. Pg 1 - Planejamento e Controle financeiro integrado

A evolução da função de Controller não foi por acaso, mas forçada por necessidades: a maior demanda por soluções em questões financeiras complexas por parte dos primeiros executivos das empresas; a concorrência cada dia mais acirrada devido à globalização dos negócios; o desenvolvimento das técnicas sofisticadas de gerenciamento com utilização de meios computacionais e softwares mais ágeis e menos dispendiosos, a popularização da grande rede (internet).

A economia globalizada é uma realidade. Graças ao desenvolvimento dos recursos tecnológicos, o relacionamento comercial das nações desenvolvidas e em desenvolvimento foi amplamente facilitado e agilizado em busca da satisfação das necessidades ilimitadas.

Os avanços da tecnologia em informação, comunicação e transportes facilitaram a internacionalização da economia, da educação e da cultura, principalmente a expansão das atividades econômicas.

A economia está em desenvolvimento, e o crescimento gradual demonstra que estamos atingindo a estabilidade desejada, uma conquista que precisa ser valorizada. Para a consolidação da estabilidade e do crescimento sustentado, são necessárias reformas básicas das organizações, com contornos mais definidos, principalmente se ocorrerem surpresas na economia globalizada. É necessário ao Controller desenvolver diversas habilidades para que sua empresa esteja pronta para operar, pois em decorrência da complexidade, cada vez maior, do sistema econômico, as organizações buscam aprimorar o seu processo de gestão, de forma a garantir a execução do que foi planejado. Para tanto, exige-se dos gestores o aprimoramento e o seu comprometimento com o cumprimento da missão da empresa.

Todo este processo de desenvolvimento empresarial dá-se em consequência do ambiente caracterizado por constantes mudanças, em que se inserem estas organizações.

5. - O CONTROLLER E O SEU PERFIL PROFISSIONAL

5.1 - Liderança

- O Controller deve estudar os fundamentos que norteiam a criatividade e estimular a exploração do que há ao redor de si próprio e do seu interior. Aprender a ser capaz de evitar o desperdício de tempo, por meio do raciocínio logicamente desenvolvido, exercitando o seu cérebro por intermédio de técnica do mapa mental. Para bem desenvolver a sua criatividade a liderança e a capacidade de diagnóstico para solucionar os problemas da administração, através de exposição e análise de conceitos básicos de organização.
- Deve ter o conhecimento que uma pessoa, trabalhando, encontra alguma dificuldade em coordenar pessoas e tarefas, colocar em uma seqüência lógica, dar prioridade ao que é mais relevante. E se forem 50 ou 100 pessoas então? Nesses casos os problemas se agravam e o gerenciamento eficaz torna-se indispensável. E aquele que, esta ocupando um posto de autoridade, deve buscar dar a necessária direção e apoio ao trabalho do grupo, para que todos os objetivos planejados sejam alcançados com a máxima produtividade.

5.2 - Tecnologia da Informação

- O Controller deve capacitar-se no uso dos principais e mais modernos recursos de informática disponíveis no mercado para a efetivação dos processos organizacionais, visando à modernidade profissional e organizacional necessária para dar suporte a tecnologia da informação deve ser um profissional de formação criativa, crítico e reflexivo, capaz de agregar valor as suas funções. Deve avaliar os sistemas de informação, definir os sistemas de custos, métodos de custeio baseados em considerações estratégicas e na visão processual (softwares);
- Deve estar capacitado a desenvolver ou orientar o desenvolvimento de sistemas de informação baseado na integração das áreas de Controladoria e de Softwares, para controle orçamentário com simulações e jogos da empresa.

- Deverá ter a informática como ferramenta de administração moderna, ambientes gráficos, sistemas integrados, multi-usuários, compartilhamento de dados em rede e disponibilização de via internet.
- Se não souber operacionalizar os programas de qualidade e padrões de produção Kaizen, Iso, Just in Time, Kambá, TQC. etc., ao menos deverá conhecê-los,
- Na área da informática deverá buscar sempre a modernidade e sua interação com as áreas usuárias e unidades de negócios. Como usuário deverá interagir na busca de sistemas de informações adequados e que permitam uma perfeita integração dos sistemas já existentes. Será o analista de negócios e o C.I.O. (Chief Informartion Officer).
Deverá estar sempre fazendo prospecção das tecnologias de ponta disponíveis no mercado voltadas para a administração das informações.

5.3 - Planejamento Estratégico

- Deverá compreender a dinâmica de gerir estrategicamente empresas e sistemas dentro de um contexto altamente competitivo. E ser capaz de desenvolver cenários a partir da análise de informações de natureza econômica, de forma a elaborar o planejamento estratégico da sua organização.
- Ter o planejamento financeiro como ferramenta de alavancagem do desenvolvimento empresarial. E procurar desenvolver um modelo conceitual de planejamento integrado.
- Deverá ter a compreensão do ambiente competitivo da organização e orientar as decisões estratégicas de posicionamento tendo por base uma ou mais vantagens diferenciadas. Ao nível de administração de cúpula, deverá procurar integrar os conhecimentos técnicos adquiridos pelos participantes, nas várias áreas funcionais da empresa.
- Deve estar sempre a desenvolver cenários alternativos e análise dos recursos empresariais, adequando posteriormente estruturas e processos administrativos às estratégias adotadas.

5.4 - Orçamento

- Deverá estudar sempre as diversas variáveis que envolvem os aspectos financeiros e econômicos da organização por meio das técnicas de elaboração do orçamento empresarial. E elaboração do orçamento operacional departamental integrado, produção, vendas e administração.
- Deverá desenvolver um programa orçamentário global. Com a integração dos módulos orçamentários. Com a definição de unidades gerências de medição e controle.
- Deverá desenvolver o orçamento variável. De investimento e de caixa
- Deverá desenvolver acompanhamentos do orçamento e o Planejamento estratégico.

5.5 - Auditoria externa e interna

- O controller deve tomar providencias para que as informações preparadas pela entidade sigam os procedimentos específicos que propiciem A Auditoria externa verificar foram apuradas em conformidade com controles internos adequados e estão suportadas por documentação adequada. Esses Procedimentos, portanto, devem levar em consideração, dentre outros fatores, a avaliação dos controles internos da entidade, em especial, aqueles diretamente relacionados à obtenção de informações que serão objeto de exame.
- Deverá criar por meio do sistema de auditoria interna, no seu embasamento teórico, operacional, com a função de fiscalização e assessoramento das atividades gerais da empresa, etapa superior e final dos sistemas de controles internos para propiciar melhores condições de eficácia à auditoria que está sujeita a, entidade. Dentro dos novos desafios das inovações tecnológicas voltadas para verificação da conformidade entre as ações e o que foi determinado pela alta direção da entidade.
- As atividades da auditoria interna terão jurisdição sobre todos os setores da empresa.

5.6 - A contabilidade societária

- Deverá ter conhecimentos profundos dos tópicos superiores de teoria e práticas contábeis. Para criticar aspectos da Lei das Sociedades Anônimas - Leis 6404/76 e 9457/97 – SA. As sociedades por cotas de responsabilidade limitada (Ltda).e dos seus órgãos reguladores, relacionados com as demonstrações financeiras. Acordos de Acionistas e Cotistas.
- Deverá integrar ao processo de gestão, funções de controles internos, planejamento, controle estratégico, sistema de informações transparentes e avaliação de desempenho contábil financeira aplicada para o melhor aproveitamento dos recursos e da sinergia interna da organização.
- Deverá ter conhecimento sobre empresas estrangeiras no Brasil: as "Joint - Ventures", "Holding". Patrimonial e Controladora de grupo. Cisão, incorporação e fusão de empresas. Aspectos tributários nas reorganizações societárias. Venda e Compra de Ações e Quotas de empresas, Títulos de Créditos; marcas e patentes; locações; falências e concordatas.
- Deverá desenvolver um plano de contas personalizado para as atividades da empresa.

5.7 - Métodos quantitativos

- Deverá desenvolver habilidades relacionadas com o uso da estatística por meio de aplicativos, para solucionar problemas de gerenciamento e tomada de decisões. O moderno conceito de produção exige conhecimento integrado das mais diversas funções executadas por homens que têm a seu cargo a satisfação da demanda do mercado ao lado da produção de bens em larga escala.

5.8 - A contabilidade e a gestão por resultados

- Deverá desenvolver a compreensão da contabilidade como sistema de informação, para a tomada de decisão de investimento e resultado operacional; decisões de financiamento, estrutura de capital e avaliação da empresa. Através das análises dos demonstrativos contábeis, balanço patrimonial, demonstração de resultados, equivalência patrimonial, origem e aplicações de recursos,

mutações do patrimônio líquido, notas explicativas. Princípios e convenções. E apurações mensais de resultados.

- Deverá otimizar contabilidade através da sua integração com sistemas auxiliares. E os conceitos de balanço consolidado e tradução para moeda estrangeira.

5.9 - Inserção em médias e pequenas empresas

- Deverá desenvolver modelos de análise setorial para possibilitar a sua aplicabilidade em empresas pequenas e de médio porte.

5.10 - Análise gerencial de custos, preços e resultados.

- Devera possuir uma visão global da análise financeira da empresa, tomando como exemplos casos do universo empresarial nacional, e considerando os tópicos que serão necessários para a compressão dessa realidade empresarial, e tomada de decisão. Em qualquer empresa, uma administração financeira ágil e confiável constitui elemento indispensável ao planejamento, controle e análise do desempenho global de suas atividades. As análises dos componentes de custos, produtos, serviços e preços farão parte do dia-dia do cotidiano. Apuração da contribuição marginal econômica e financeira, o efeito dos impostos e dos custos financeiros no fluxo de caixa do produto e da operação. O tratamento dos custos fixos no produto ou serviço. A determinação do resultado efetivo.
- Deverá conhecer o conceito ABC de análise de custos. Os direcionadores de custos. A integração de custos com os aspectos orçamentários. Custo, volume e resultado.
- Deverá ser um gerenciador de custos, preços e resultados em uma economia estável e mercado competitivo.

5.11 - Marketing

- Deverá conhecer os sistemas de custeio da produção e vendas apurados pelo método de custeio por Absorção, pela sistemática ABC e aferidos pelo custeio

padrão. Para desenvolver sistemas de montagens de preços e margens por mark-up.

5.12 - O & M

- Deverá desenvolver programas de avaliação interna da performance operacional e as avaliações de desenvolvimento dos funcionários. Planos de formulários internos, sistemas de relatórios gerenciais o SIG, e manuais internos de normas e procedimentos, de filosofia empresarial e de estrutura organizacional.

5.13 - Impostos diretos

- Deverá estar atualizado com o regime de apuração e cálculo do imposto de renda pessoa jurídica a contribuição social sobre o lucro, rendimentos e ganhos de capital. Pis e Cofins sobre o faturamento, Tributação dos lucros auferidos no exterior e no Brasil por não residentes, Remuneração sobre o capital próprio e estrutura de capital da empresa.
- Desenvolver o planejamento tributário

5.14 - Impostos indiretos

- Deverá planejar a administração fiscal das operações industriais, mercantis e de prestação de serviços com vistas à economia de impostos indiretos (ICMS, IPI, ISS) e impostos em geral.
Racionalização de procedimentos de planejamento tributário; legislação, problemas legais pertinentes.

5.15 - Gestão de recursos humanos

- Deverá dar toda atenção ao comportamento humano da empresa, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, estudando a empresa como um todo, com suas decisões básicas, suas diretrizes e planejamento. O principal enfoque através do qual serão vistos esses tópicos é o do comportamento organizacional.
- Desenvolver uma política de cargos e salários.

- Desenvolver um bom plano de benefícios.
- Buscar a eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão.
- Acompanhar os programas de treinamento e planos de carreira

5.16 - Gestão do caixa

- É através da gestão do caixa que conseguira dimensionar as necessidades de capital de giro da empresa, fundamental para o planejamento, para gerir os processos de contas a pagar e a receber, como planejar e controlar o caixa, como usar o capital de terceiros para alavancar o crescimento da empresa, controlar as aplicações de fundos.

6. ATIVIDADES BÁSICAS A SEREM DESENVOLVIDAS PELO CONTROLLER

Ele é o executivo de administração, normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, planejamento, contabilidade, finanças e informática. Sua principal função é colher, interpretar e gerar informações que possam ser usadas na formulação e execução da política empresarial com eficiência e eficácia ⁶

Deve ter a capacidade de antever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles propiciando os elementos para as devidas soluções.

Fornecer a Gerência - Executiva as informações na linguagem dos executivos de primeira linha. Tais informações podem variar desde complicadas tabelas estatísticas de vendas e de mercados a balanços e rentabilidade projetados para futuro.

Tem que estar com os olhos sempre voltados para o presente e o futuro, pois as perdas do passado não podem e não devem mais ser controladas. Mais deve ser capaz de analisar estes mesmos resultados para corrigir erros e distorções para o presente e o futuro. Tirando todas as lições possíveis destes fatos.

Como homem de informações deverá estar capacitado a emitir relatórios e pareceres sempre que necessário. Pois as mudanças do mundo globalizado, e a nova estrutura econômica do mundo moderno, onde os ganhos não

mais surgem das aplicações financeiras de curto prazo, mais sim do objeto negocial da exploração empresarial e da perfeita administração do custo – volume – lucro.

Os resultados do mês anterior deverão estar prontos para serem usados, logo na primeira semana do mês subsequente, como fonte de planejamento. As variações de preços, gastos e custos, serão apuradas e comentadas, explicadas para que possam ser tomadas as medidas necessárias imediatamente, antes de se passarem uma semana de negócios, enquanto ainda temos lembranças e sensibilidade dos números.

Deve ser um executivo estudioso e apaixonado pelo processo científico. Deve insistentemente desenvolver estudos e interpretações de todas as áreas controladas, procurando sempre aprimorar os controles e procurar reduzir a zero as perdas de tempo, matérias primas, insumos, produtos e capital.

Deverá ser sempre um formador de opinião, de discípulos e um conselheiro de seus pares e subordinados. Com os seus estudos deverá sempre procurar ajudar a corrigir os pontos fracos dos outros setores da organização, deverá ser sempre um ponto de aglutinação entre os outros gerentes, deverá ser sempre um sugestionador das necessidades de melhorias nos outros departamentos (evitando críticas desaglutinadoras), e estar sempre pronto a colaborar, dando seus préstimos para a melhoria e para o bem estar de toda a corporação.

Deverá ser ético e imparcial. Faz parte de sua função avaliar a performance de todos os departamentos da empresa, e nessa tarefa deverá ser honesto. Imparcial, e ter um elevado censo crítico, moral e ético.

Tem que ter a capacidade de vender as suas idéias aos demais executivos da organização e sempre que possível apresentar métodos de fácil compreensão para execução e melhorias dos processos. O bom e perfeito relacionamento com seus pares farão o diferencial, que refletirão não só no dia a dia da organização como no próprio balanço de resultados.

Os gerentes de controladoria (Controller) desempenham as diversas funções, de diferentes modos, muitas tarefas não chegam nem a ser gerenciais - algumas são técnicas e pessoais, sendo que nessas, ele atua como um profissional que não esteja no comando. As tarefas de comando desempenhadas como um técnico qualificado, as gerenciais propriamente ditas, desde os primeiros estudos se definiu como sendo quatro: planejamento, organização, direção e controle.

- **Planejar:** Reúna o grupo sob o seu comando, antecipe problemas e oportunidades e trace estratégias para lidar eficientemente com os problemas e aproveitar as oportunidades. Essa é a essência do planejamento. O gerente precisa ter um pé no presente, outro no futuro e ter a coragem de tomar decisões que levam à mudança e ao futuro pretendido. Ele não pode concentrar-se apenas em fazer bem as coisas do dia-a-dia. Isso seria acomodação, passividade, imobilidade o que no dia de hoje é fatal para qualquer carreira. Ele deve fazer acontecer.

- **Organizar:** É definir papéis, pessoas e processos. Quais são as tarefas fundamentais para o bom funcionamento de determinada área ou da empresa? Quem é a pessoa mais certa para cada uma delas? Quais são os processos a serem executados - e como devem ser executados? Quais normas são úteis? Essas são algumas perguntas básicas da tarefa de organizar. O produto final dessa tarefa é uma organização, um aparato formal que leve um grupo a realizar uma tarefa com a máxima eficiência por meio da divisão de funções. Organizar é então criar uma máquina inteligente e produtiva.

- **Dirigir:** Para dirigir bem é preciso saber lidar com pessoas. As pessoas não fazem com alma uma tarefa que julgam sem valor. E quando o fazem, a produtividade fica muito aquém do que deveria. É preciso dar às pessoas a oportunidade de expressarem o máximo de seu talento e exercerem o máximo de seus esforços no trabalho. E elas só farão isso se acreditarem na tarefa, na gerência, se tiverem motivação e estímulo. A tarefa de dirigir é liderar as pessoas para metas comuns, dar-lhes suporte para um desempenho ótimo, motivá-las para um trabalho produtivo, e garantir um clima de trabalho produtivo, e garantir um clima de trabalho saudável e gratificante para todos.

- **Controlar:** Manter o controle para que nada se desvie da rota traçada com antecedência. Estamos indo para o rumo certo? A produtividade do grupo é boa? O uso dos recursos à disposição da equipe de trabalho é adequado? Os objetivos estão sendo atingidos no padrão planejado e esperado? Para que nada

saia fora do desejável, é necessário controlar. O controle se exerce sobre os processos e não sobre as pessoas.

E são exercidos com a finalidade de corrigir desvios e não de localizar culpados. Controles bem feitos, baseados em informações de boa qualidade, são a essência, não só da produtividade da área, mas também do crescimento do indivíduo, do grupo e da empresa.

O Controller pode provar que a gestão da empresa, se bem direcionada com conhecimento, pode levar a redução dos encargos, sem a necessidade de cortes de direitos dos empregados e de pessoal. Com um planejamento racional e justo, a empresa pode reduzir legalmente os encargos sociais de seus colaboradores e aperfeiçoar as relações de trabalho, em vez de criar conflitos trabalhistas.

Assim é que a palavra-chave aqui é conhecimento exaustivo da legislação pertinente, para não pagar mais do que deve de impostos e de encargos, o que, de fato, se configuraria num custo de falta de conhecimento (e não custo Brasil, como está na moda).

“A gestão do conhecimento surgiu devido à importância que o conhecimento assumiu nas organizações modernas, tornando-se um fator de produção, em adição aos tradicionais (terra, capital, trabalho). Ao longo do século XX cada vez menos pessoas dedicam-se a processos materiais e cada vez mais pessoas dedicam-se ao processamento de informações. São os trabalhadores do conhecimento, como os denominou Peter Drucker ⁷ um dos pioneiros do estudo desse fenômeno.

O desafio da gestão do conhecimento produtivo das pessoas, Isso traz a baila questão sobre a natureza do conhecimento, uma questão com implicações filosóficas que seria considerada coisa muito teórica e remota pelos gerentes de chão de fábrica do início deste século, mas que se tornou premente em nossos tempos.

Com efeito, uma das principais preocupações de outro dos grandes mestres da administração moderna, William Edwards Deming, era o conhecimento, que ele reconhecia como um dos fundamentos de seu sistema de “Saber Profundo”.

⁷Drucker, Peter F. – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - Ed. 1 - Vol. 1 - Nº 1 - Maio de 2002
artigo “De Administrador a Gestor do Conhecimento”

Deming, assim como seu mestre Walter Shewhart, idealizador da carta de controle estatístico de processos (CEP) e do ciclo da qualidade (PDCA), foi profundamente influenciado pelas idéias de Clarence Irving Lewis, filósofo do conhecimento científico”.

7 - CICLO DA QUALIDADE E O PROCESSO GERENCIAL (PDCA)

A sigla PDCA vem das palavras em inglês “plan, do check e act”, que significam: planejar, executar, verificar e atuar.

Tradicionalmente, gerenciar significa manter as atividades da organização sob controle, preservando padrões de desempenho, decompondo a atividade administrativa em um conjunto de funções bem definidas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Atualmente, gerenciar significa melhorar continuamente o desempenho, aprendendo e desenvolvendo o conhecimento do negócio de forma consistente, através de um processo de etapas que se relacionam entre si, formando um único todo integrado.

7.1 - O Ciclo é Composto de Quatro Fases:

- . P – Planejar: definir (a) as metas que se pretende atingir e (b) os meios a serem usados para atingi-las.
- . D – Executar: (a) preparar as condições para executar o trabalho, educando e treinando e pessoas envolvidas, assegurando que elas possuam as informações e competências necessárias, para bem (b) executarem os trabalhos conforme planejado.
- . C – Verificar: avaliar o trabalho realizado, (a) durante a execução, verificando os processos e métodos utilizados e (b) à medida que os resultados vão sendo obtidos, através de sua avaliação e comparação aos objetivos visados.
- . A – Atuar: agir sobre o sistema organizacional de modo a estimular os comportamentos que contribuem para o desempenho e eliminar os fatores que prejudicam o desempenho.

Depois disso, refazer a etapa de planejamento, incorporando os conhecimentos e experiências adquiridas ao longo do processo. Continuar girando o Ciclo, melhorando continuamente o desempenho.

8. ESTUDOS E A IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO DE PODERES

"Estamos no limiar de um novo século e novo milênio, marcados por profundas transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Cada vez mais as ações individuais estão cedendo lugar as atividades coletivas e participativas. Com isso, vem-se obtendo maior cooperação e liberação do potencial criativo das equipes, maior indução para o engajamento, melhorando os resultados das organizações, além de estimular a motivação dos colaboradores diretos e indiretos".

A descentralização e a delegação de poderes são o ponto inicial dessas mudanças, onde o líder investe no amadurecimento coletivo das equipes, criando o indispensável clima para a participação de todos.

Dentro deste contexto, ressalta-se o expressivo destaque dos programas participativos tradicionais, enriquecidos a partir dos anos 60 com o advento das correntes japonesas da Qualidade Total, materializadas em muitos programas de comprometimento coletivo (Circulo da Qualidade, Times da Qualidade, 5 S – House keeping, Grupos de Melhoria, Grupos Operativos etc...).

O Programa Participativo Empresarial é a essência da mobilização para o aprendizado e o crescimento. Pois, segundo a pesquisa realizada no ano passado (1999) pela Fundação da Educação Criativa (EUA), as **habilidades requeridas da aprendizagem na vida** das 500 maiores empresas do mundo, por ordem de importância, conforme relacionado abaixo, são todas associadas à participação das pessoas:

1. Comunicação oral	8. Liderança
2. Solução de problemas	9. Motivação
3. Habilidades interpessoais	10. Redação própria
4. Comunicação oral	11. Des. organizacional
5. Saber ouvir	12. Informática
6. Des. profissional e pessoal	13. Muita leitura
7. Pensamento criativo	

8.1 - Desenvolvimento do Projeto

O Gerente da área de controladoria (Controller) após exaustivas análises dos dados acima expostos resolve elaborar um projeto que possa realmente impressionar e deixar a sua marca de profissional competente, de muita visão e que sabe encontrar soluções fáceis e ágeis quando surgem os problemas. Pode até parecer mais não é fácil não.

Pois primeiro tem que identificar bem quais são as necessidades da organização que precisam ser atendidas. E como são muitos os problemas, o seu mérito ainda será maior, pois soube visualizar o assunto que era prioritário e atacá-lo.

Deve calcular o montante de recursos que serão consumidos e quais os meios para consegui-los. Quantos detalhes, quantas variáveis, quanta pesquisa – afinal a situação não permite falhas, e tudo tem que ser muito bem planejado, para que seja alcançado o sucesso. Tudo Pronto. Não esqueceu de nada, montou uma seqüência bonita de telas, esta pronta a sua bela obra para brilhar na reunião de diretoria, com seus companheiros da área gerencial da organização, está tudo pronto revisado.

Mas se estas mudanças poderão ser prejudiciais a alguns diretores e gerentes, prepare-se para essa batalha com munição e estratégia apropriadas.

Primeiro esteja realmente certo de que o projeto não apresenta falhas, pois qualquer incorreção se constituirá num flanco vulnerável.

Saiba ainda que durante a luta que será travada não adiantara somente ter um projeto impecável, de excepcional qualidade e que atenderá

imediatamente a todas as necessidades da empresa – o que está em jogo neste confronto é também o interesse daqueles que serão afetados pela sua proposta de modernização, e por isso construirão verdadeiras barreiras (ou melhor, trincheiras) para fazerem frente aos seus ataques.

8.2 - Escolha da Melhor Estratégia de Ataque

Identifique que tipo de posição os seus adversários estão protegendo e contra quem ou o que desejam se defender.

Será que eles julgam que a ameaça é você e não o seu projeto?

É muito comum as pessoas imaginarem, erroneamente, que a resistência é com relação ao expositor, quando na verdade, é com relação a mensagem – tanto assim, que se você mudar de idéia e retirar a proposta de modernização do projeto, ou modificar os pontos que prejudicam os interesses do grupo, verá que rapidamente a hostilidade será afastada.

Sabendo de antemão que a resistência dos ouvintes é com relação ao projeto e não a você, a estratégia pode ser montada de tal maneira que o seu posicionamento na linha de defesa de seus pontos de vista com relação à viabilidade do projeto seja sempre apropriado.

8.3 - Campo de Neutralidade

Pois a melhor forma de minar a resistência daqueles que se sentem ameaçados é mostrar, logo de início, que a sua maneira de pensar é semelhante à deles.

Por maior que seja a diferença de opinião e por mais distante que estejam os interesses, sempre haverá pontos de interesses comuns, que poderão ser utilizados para construir um bom campo de neutralidade. Neste território neutro, as pessoas concordando com as suas posições na explanação detalhada do projeto, afastarão suas resistências e passarão a acompanhar a sua linha de raciocínio sem defesas emocionais.

Essa tática pode não garantir, necessariamente, a vitória do seu projeto de modernização da organização, mas pelo menos, fará com que as pessoas ouçam os seus argumentos antes de decidir contra o mesmo.

8.4 - As Mudanças devem Respeitar a Cultura da Empresa

Além dessa parte visível da luta para a aprovação do projeto, você já deve saber que os adversários mais resistentes precisam ser desarmados, nos bastidores, antes do embate campal.

Assim, reflita sobre quem poderá se sentir prejudicado com as mudanças propostas pelo seu projeto e se antecipe com um plano de negociação, mostrando os benefícios que ele terá com a aprovação de seu projeto.

Não hesite em usar todas as armas que estiverem ao seu alcance, não negligencie a importância dos planos estratégicos e estabeleça sempre uma tática alternativa para substituir iniciativas que por ventura não obtenham sucesso.

8.5 - Implantação do Projeto

Apresente seu projeto, defenda-o com unhas e dentes, vença os seus oponentes pela argúcia, pela inteligência e receba os cumprimentos pelo seu bem elaborado e minucioso projeto de modernização da organização e por mais esta brilhante conquista profissional.

Uma condição essencial para se triunfar na profissão é a que de um modo geral, é chamada de preparo para a luta. Não é o fator sorte que influi ou decide favoravelmente nas circunstâncias que se apresentam na vida, mas o preparo obtido como consequência do estudo, do trabalho e da pesquisa criteriosa das novas e modernas técnicas.

O fator sorte deve ser eliminado. Pode existir naturalmente, a casualidade de apresentar-se tal ou qual circunstância fortuita, mas apenas para os profissionais que não estão bem preparados. Pelo contrário, aquele que tenha se preparado, fortificando o seu caráter, adquirindo conhecimentos técnicos, aproveitará a primeira oportunidade que se lhe apresentar para mostrar a sua

capacidade, seu triunfo será em consequência do seu preparo profissional para o cargo, para o qual foi escolhido.

O espírito de decisão deve ser cultivado pelo próprio esforço, procurando o indivíduo ter confiança em si mesmo, acreditando-se capaz de conseguir desenvolver grandes projetos e adquirindo o valor, a fé que lhe proporcionará o entusiasmo e segurança adquirida por haver estudado com denodo o assunto.

É necessário, pois, lutar para adquirir as qualidades que constituem as características dos homens de ação, vencer a sua timidez adquirindo desembaraço, eliminando a sua resistência interior, procurando conversar com os seus próximos, defendendo com conhecimento de causa e ardor as suas idéias e projetos, para que possa chegar ao tão almejado sucesso profissional.

Muitas vezes pensamos no futuro e tudo nos parece incerto e distante. Contudo, o futuro chega rápido e há muito que você pode fazer para garantir um futuro melhor, construindo o futuro com atitudes vitais para o seu sucesso e da organização.

Estabeleça atitudes, valores e prioridades. Administre o seu tempo, distribuindo-o melhor, fazendo o que é mais importante e dedicar-se mais às prioridades no tempo certo.

Determine com antecedência as atitudes e metas mais importantes e planeje como alcançá-las.

Prepare-se para conviver com os mais diferentes tipos de personalidade e saber evitar os choques de vaidades e conflitos. Procure conviver bem com cada uma delas. Defina o que realmente importa e procure realizar as metas traçadas.

Procure obter o máximo das suas habilidades pessoais, profissionais e da sua inteligência. Faça constantemente uma reengenharia pessoal, nestes novos tempos e diante de novas oportunidades.

Elimine a procrastinação, deixando de ser escravo dos seus hábitos e dos seus medos e fobias. Evite o stress com exercícios e relaxamento.

Construa a cada dia uma personalidade marcante e um futuro cada vez melhor para você e para a sua brilhante carreira.

8.6 - A Delegação de Autoridade

"Autoridade é o direito para fazer alguma coisa. Ela pode ser o direito de tomar decisões, de dar ordens e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. A autoridade pode ser formal ou informal (Peleias)".

Observa-se que, ao se descer do nível hierárquico mais alto para o nível mais baixo na escala hierárquica, a amplitude de autoridade vai diminuindo até chegar ao limite mínimo.

A autoridade formal representa o poder delegado pelo superior imediato.

A autoridade informal é uma espécie de autoridade adquirida que é desenvolvida por meio das relações informais entre as pessoas da empresa, que o fazem voluntariamente e por deferência à sua posição ou status. Na realidade, a autoridade informal serve para modificar a autoridade formal na determinação do quanto ela terá de aceitação por parte dos vários subordinados nos mais diversos níveis hierárquicos.

O controller deve preocupar-se com a amplitude de controle, também denominada amplitude administrativa, ou ainda de amplitude de supervisão e refere-se à quantidade de subordinados que um superior pode supervisionar pessoalmente, de forma eficiente e eficaz.

Pois quando o número de subordinados for maior que a amplitude administrativa ocorrerá:

- Perda de controle;
- Ineficiência de comunicação;
- Queda do nível da qualidade;
- Demora na tomada de decisões;
- Desmotivação dos funcionários.

Entretanto quando o número de subordinados é menor que a amplitude administrativa poderá ocorrer:

- Falta de delegação;
- Maiores custos;
- Desmotivação;
- Pequeno desenvolvimento de Recursos Humanos.

O profissional gerente de controladoria (Controller) deve estar sempre preparado para a delegação de autoridade:

A delegação é a transferência de determinado grau de autoridade do chefe ou encarregado para um seu subordinado, criando correspondente responsabilidade pela execução das tarefas delegadas.

8.7 - Como Entender a Autoridade

- A transferência temporária do poder e responsabilidade específica para um subordinado;
- Quando a tarefa é transferida do chefe para a área de atuação do subordinado;
- Quando passa a existir a obrigação (responsabilidade) do subordinado para com o chefe em virtude da realização de tarefa que lhe delegada.

O profissional responsável pelo controle deve estar sempre atento com as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização.

Pois a centralização por conter uma maior concentração de poder decisório na alta direção da empresa, pode apresentar algumas vantagens, em empresas de pequeno porte, tais como:

- Menor número de níveis hierárquicos;
- Melhor utilização dos recursos humanos;
- Melhor desempenho na administração dos recursos materiais;
- Melhor utilização dos recursos tecnológicos disponíveis;
- Melhor utilização dos recursos de logística e distribuição;
- Melhor interação no processo de avaliação do planejamento, controle e avaliação;
- Melhor controle e acompanhamento do orçamento,
- Uniformidade nos processos técnicos e administrativos;

- Decisões estratégicas mais rápidas;
- Maior controle e segurança nos processos de informação.

A descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo portanto distribuído pelos mais diversos níveis hierárquicos da organização, principalmente nas de médio e grande porte, onde o número de tarefas a serem realizadas é infinito e, portanto exigem um maior grau de responsabilidade de todos que se encontram engajado no processo.

8.8 - A descentralização pode apresentar como vantagens:

- A geração de maior especialização nas unidades organizacionais;
- Menor exigência de tempo nas informações e nas tomadas de decisões;
- Maior desenvolvimento dos recursos humanos;
- Maior poder de motivação para todos os setores envolvidos;
- Possibilita o maior número de participantes no poder de decisão da organização;
- As tomadas de decisões conta com a participação da maioria, inclusive do pessoal do chão de fábrica, por estar mais próximo dos fatos;
- Incentiva a criatividade e permite maiores inovações;
- Proporciona maior tempo para a alta administração se preocupar com outras tarefas mais importantes da organização.

8.9 QUADRO COMPARATIVO ENTRE DESCENTRALIZAÇÃO E A DELEGAÇÃO DE PODERES

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
1.LIGADA AO CARGO	1. LIGADA A PESSOA
2. ATINGE VÁRIOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	2. ATINGE APENAS UM NÍVEL HIERÁRIQUICO
3. CARÁTER FORMAL	3. É DE CARÁTER INFORMAL
4. É IMPESSOAL	4. É MAIS PESSOAL
5. É MAIS ESTÁVEL NO TEMPO	5. É MENOS ESTÁVEL NO TEMPO

9. - O CONTROLLER E OS SISTEMAS GERENCIAIS

O Controller deve preocupar-se também com um sistema de informações gerências que possa auxiliar e/ou fundamentar decisões empresariais de caráter econômico-financeiro, em todas as áreas da empresa onde decisões devem ser tomadas.

Esse objetivo deve ser atingido através de duas atribuições básicas:

- a) Controle da execução orçamentária de:
 - Custos setoriais e de produção;
 - Resultados setoriais, por linha de produto e consolidados;
 - Investimentos.

- b) Demonstração da composição patrimonial correta, considerados os aspectos legais/fiscais.

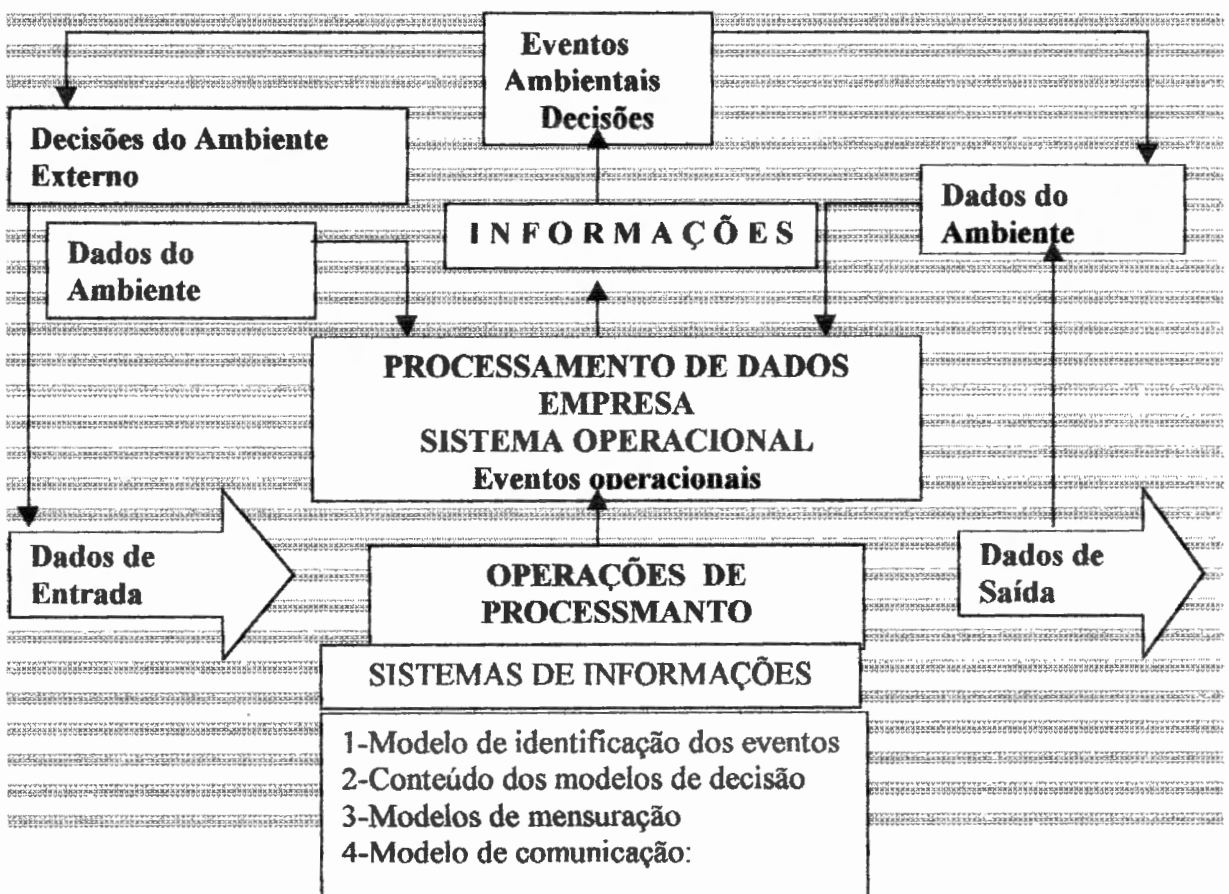
9.1 - As Informações geradas pelo sistema devem ser:

- a) Contidas num sistema de relatórios periódicos definidos;
- b) Ser estratificadas para cada nível de cargo com poderes de decisão;
- c) Ter a profundidade de detalhe que cada um desses níveis requer;
- d) Ser oportunas, antecipando-se ao momento em que as decisões devem ser tomadas;
- e) Ser econômicas, isto é, não terem um custo de apuração superior às eventuais perdas que sua falta possa acarretar.

9.1.1 - Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

- É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. O Controller utiliza-se do Sistema de Informações Gerenciais para assessorar os diversos gestores da organização no processo de tomada de decisões através das informações contidas no sistema operacional.
- Para melhor entendermos o significado do sistema de informações gerenciais, devemos analisar os seguintes conceitos:
- **Dados:** é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.
- **Informação:** é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.
- **Gerencial:** é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para o resultado.

GRÁFICO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES



Dependendo da natureza da empresa o sistema pode ser decomposto em vários subsistemas, em maior ou menor profundidade, como instrumento de administração das operações cotidianas.

9.2 - OS SUBSISTEMAS BÁSICOS, QUE ATENDE A MAIORIA DAS EMPRESAS:

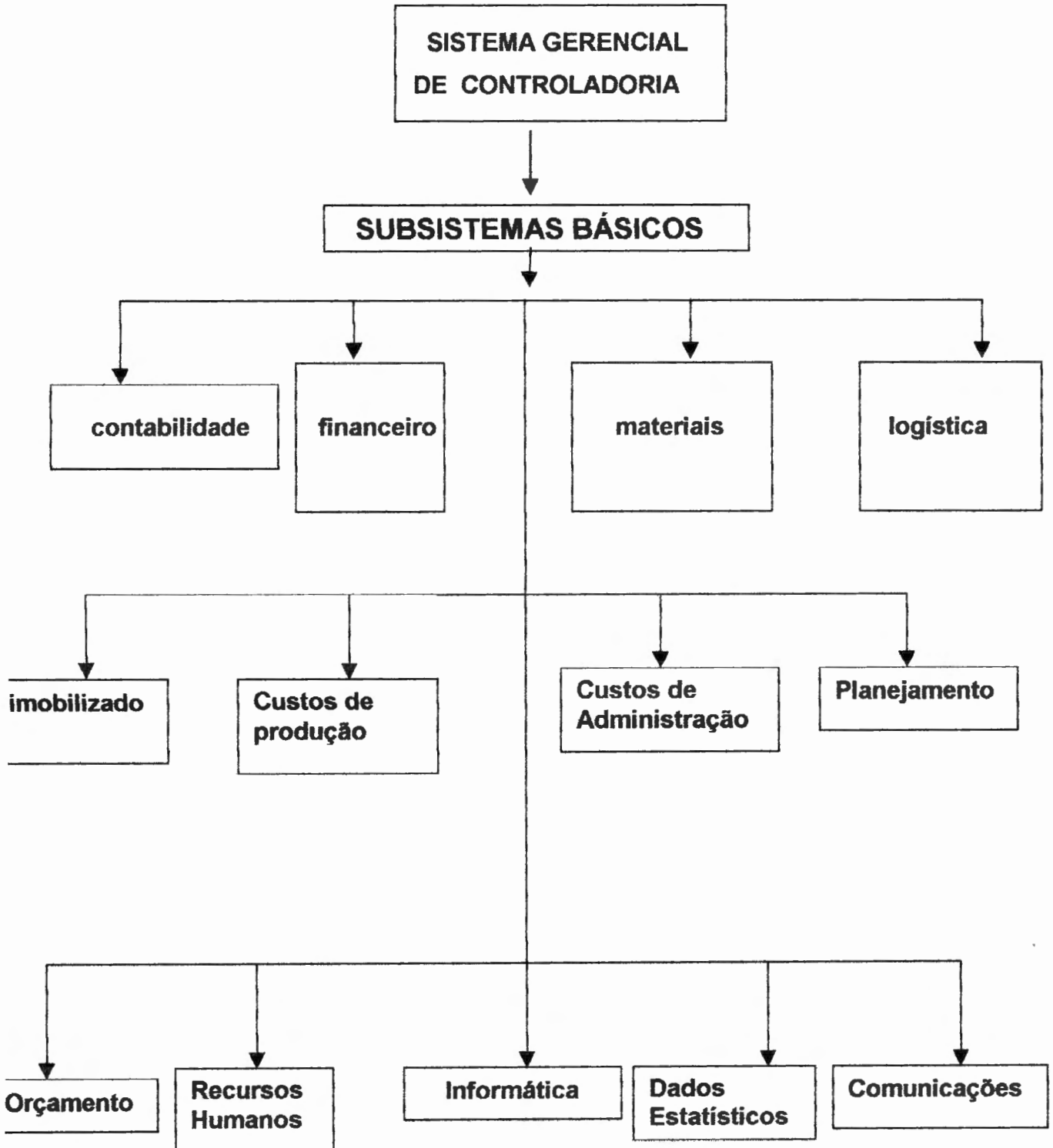
Em geral, as informações saídas de cada subsistema tendem a figurar em relatórios específicos de cada subsistema. Todavia, informações saídas de mais de um subsistema devem ser incorporados em um só relatório para maior concisão.

Podem ser processados manualmente, mecanicamente ou informatizado.

Para integrar um Sistema Gerencial, cada subsistema deve ter características mínimas, sem os quais o objetivo do sistema, não será atingido.

- 1 - Subsistema de Contabilidade;*
- 2 - Subsistema do Financeiro*
- 3 - Subsistema de Materiais*
- 4 - Subsistema de Logística*
- 5 - Subsistema de Controle do Imobilizado*
- 6 - Subsistema de Controle de Custos da Produção*
- 7 - Subsistema de Controle de Custo da Administração*
- 8 - Subsistema de Planejamento*
- 9 - Subsistema de Orçamento*
- 10 - Subsistema de Recursos Humanos*
- 11 - Subsistema de dados Estatísticos*
- 12 - Subsistema de Comunicações*
- 13 - Subsistema de Informática.*

9.2.1 - ORGANOGRAMA DOS SUBSISTEMAS BÁSICOS, QUE ATENDE A MAIORIA DAS EMPRESAS:



Todas as informações produto de um sistema gerencial, produzidas pelos mais diversos subsistemas, devem ser dirigidas no sentido de auxiliar nas tomadas de decisões. Diferentes empresas terão necessidades dos mais variados tipos de informação, para efeito de decisões muitas vezes estratégicas. Uma informação chave para uma organização pode não ter qualquer valor em outra de ramo de atividade, porte, organização administrativa e constituição diferentes.

No entanto, existem certos tipos de informações, como, por exemplo, aqueles necessários à tomada de decisões sobre investimento, planejamento estratégico, custos ou liquidez financeira, que são comum a quase a totalidade das empresas, ou para a grande maioria delas.

9.2.2 - Relatórios dos Subsistemas - Características

Se as informações de entrada, num sistema gerencial, tem forma e apresentação influenciada por condições internas, pois provêm dos mais diversos setores e nunca são destinadas apenas a alimentar o sistema, mas são também instrumentos de controle da gestão da empresa, o mesmo não acontece com as informações de saída, as quais são fruto direto do sistema, com um objetivo específico.

Isto significa que as informações de entrada devem, muitas vezes, ser recebidas no sistema em formas também voltadas para auxiliar a administração das atividades diárias e não apenas para alimentar o sistema gerencial.

Já as informações de saída, contidas em relatórios, podem e devem obedecer a certos imperativos de apresentação, os quais contribuem para a maior objetividade, rapidez de leitura e aceitação por parte dos demais gerentes da organização.

Assim, o primeiro requisito de um relatório, para qualquer nível do organograma da empresa, é ser compreendido e aceito prontamente, como base para qualquer ação corretiva a ser decidida.

9.2.3 - Informações Essenciais para os Relatórios Eficientes

a) Utilidade

- Os relatórios devem ser instrumentos auxiliares das decisões e aciona-las.

b) Rigor e independência

- Os relatórios devem conter uma apresentação imparcial de todos os fatos relevantes de uma situação, com um significado definido para as pessoas a quem são endereçados.

c) Consistência

- Os relatórios devem ser consistentes e neles devem ser apresentados fatos relevantes em fase comparativa, como dados e períodos anteriores, valores do mês, valores acumulados do exercício, valores orçados, variações do orçamento. As bases de comparação podem ser alteradas em face de alterações das condições prevaletentes.

d) Clareza

- Os relatórios devem Apresentar-se de percepção rápida, para as pessoas a quem são endereçadas. Para esta finalidade, termos técnicos de controladoria, contabilidade, economia, engenharia e outros, devem ser evitados sempre que possível.

e) Concisão

- Os relatórios devem ter a maior concisão possível, consistência com a apresentação de uma visão rigorosa e independente dos fatos. Se necessário detalhes, estes devem ser incluídos em relatórios subsidiários.

f) Oportunidade

- Os relatórios devem ser preparados cobrindo períodos definidos e serem produzidos com rapidez suficiente para habilitar a execução de ações corretivas em tempo hábil. A este respeito, é valido o conceito de que aproximações razoáveis da verdade dos fatos, desde que identificadas como tal, informadas em tempo hábil, são mais valiosas do que dados meticulosos apresentados tarde demais para a tomada de decisões.

g) Economia

- Os relatórios devem conter somente informações relevantes, em regime de exceção, e informações cujo custo de apuração seja razoável em face de seu valor.

h) Objetividade

- Os relatórios devem enquadrar-se na estrutura orgânica, isto é, devem ser endereçados às pessoas certas contendo apenas os tipos de informação em que elas estão interessadas, sobre os fatos pelos quais são responsáveis.

A relação abaixo exposta abrange alguns tipos de relatórios, com os tipos de informações de maior valor para as empresas.

9.2.4 - A exposição considera as informações separadamente.

a) Balanço gerencial

- Geralmente emitido extra-contabilmente, a partir do balancete mensal de verificação, isto é, sem um fechamento formal da escrituração fiscal da empresa.

b) Demonstração de resultados

c) Demonstração de origens e aplicação de recursos (fluxo de recursos)

d) Índices de análise de balanço

- Os que forem os mais adequados para acompanhar a evolução econômico-financeira da empresa.

e) Custos e despesas setoriais

- Por área de organograma, incluindo centros de custos de produção, em valores reais, orçados e as variações.

f) Relatório de ponto de equilíbrio

g) Relatório de contingências

- Fiscais, Trabalhistas e outros valores que possam comprometer o desempenho futuro da empresa.

- h) Demonstração das vendas por produto
- i) Investimentos
 - Convenientemente detalhado, com valores reais atualizados, orçados e variações.
- j) Relatório de custos financeiros
 - Com reais, orçados e variações.
- k) Relatório do imobilizado
 - Com as adições, diminuições em unidades e valor, bem como a posição dos bens nos setores, antes e depois das transferências de setores.
- l) Relatório de cobertura de seguros
 - Abrangendo a cobertura do imobilizado e outras
- m) Relatório de composição dos estoques
 - Enfatizando itens de baixa rotação e obsoletos, entre outros dados.
- n) Relatório diário de disponibilidades financeiras
 - Com saldos atualizados de caixa e das contas bancárias.
- o) Relatórios diários de recebimentos e pagamentos
 - Controlando os valores recebidos e pagos
- p) Previsões financeiras de curto prazo
 - Abrangendo todos os recebimentos e pagamentos programados e a posição prevista do fluxo de caixa de curto prazo.
- q) Relatório de contas a pagar
 - Individualizado por vencimento, por credor por títulos.
- r) Relatório de contas a receber
 - Individualizado por vencimento, por devedor e por títulos.
- s) Relatórios de Recursos Humanos
 - Incluindo os vários aspectos de custo de pessoal como proporção de horas extras, mão obra sobre faturamento, faturamento "per capita", salários médios, etc.

- t) Relatório de custos
 - Custos setoriais e unitários da produção incluindo valores reais, orçados e variações.
 - Análise de custos decompondo custos excepcionais e analisando variações de orçamento.
 - Análise de custos de serviços de apoio à produção, tais como manutenção, transportes Internos e armazenagem, etc.
- u) Relatórios de utilização e desempenho de mão de obra e de equipamentos.
 - Focalizando níveis de produtividade de utilização, paradas por motivo, etc.
- v) Relatórios de orçamento
 - Orçamento anual e ajustes eventualmente necessários no decorrer do exercício.

10. - Sistemas de Comunicação

Para ser eficiente e obter resultados efetivos, a comunicação deve respeitar um ciclo de desenvolvimento que leve em conta, em primeiro lugar, informações a respeito do público que vai interagir, suas características e interesses, e depois, a definição de um planejamento estratégico e tático, a implantação e execução das atividades e a avaliação freqüente dos resultados.

Este processo completo é circular e deve ser cumprido integralmente para que o programa atinja as metas e alcance os objetivos planejados. Muitos programas considerados de excelente nível técnico fracassaram apenas porque não receberam o acompanhamento e avaliação. Estavam no caminho certo, mas não foram observadas as mudanças de rumo necessárias para o seu sucesso.

É arriscado esperar que o plano dê certo sem nenhuma correção de percurso e nem é seguro apenas observar e imaginar quais mudanças seriam necessárias para o acerto do plano. A comunicação é dinâmica e subjetiva, envolve a percepção e expectativas dos envolvidos e deve passar por uma avaliação precisa dos comportamentos e necessidades. Além da avaliação do comportamento humano é preciso levar em conta que as organizações estão em constante processo de mudanças e que todos os programas precisam passar por aperfeiçoamentos constantes.

10.1 - Sistemas de Comunicação

Comunicação é o processo mediante o qual uma informação é enviada por um emissor, através de determinado canal, para um ou mais receptores de forma inteligível.

- O sistema de comunicação é a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz da organização ⁸

- *No sistema de comunicações deve ser considerado:*
- *O que deve ser comunicado?*
- *Como deve ser comunicado?*
- *Quando deve ser comunicado?*
- *De quem deve vir a informação?*
- *Para quem deve ir a informação?*
- *Por que deve ser comunicado?*
- *Quando deve ser comunicado?*

⁸ Cornachione Jr. " Prototipação em Sistemas de Informações Gerenciais" 1999.

11 - CONCLUSÃO

Este trabalho realizado a partir de pesquisas bibliográficas, das quais são retiradas diversas citações procurou demonstrar a importância da Função de Controller e as novas técnicas de informações gerenciais no processo de gestão das organizações, seja como um órgão formal, definido na estrutura organizacional, ou como uma reunião de conceitos para a identificação e mensuração de eventos econômicos, embutidos no modelo de gestão e absorvidos por todos os gestores.

Chega-se a conclusão que o Controller tem um papel muito importante nas mudanças de gestão das organizações mundiais. A tecnologia de informação e os sistemas de informações gerenciais estão sendo desenhados pelos profissionais especializados em Controladoria.

Definitivamente o Controller, exercerá o papel de membro influente nas gestões empresariais, contribuindo com sua visão estratégica (com informações objetivas, rápidas e precisas) e com sua vasta especialização generalista nas medições, mensurações e avaliações de desempenho e da excelência empresarial.

O Controller deverá ter grande especialização, constante atualização profissional e capacidade para aplicar medidas eficazes de tomada de decisão no sentido de resolver problemas, enfrentar desafios, trabalhar sobre pressão e contribuir para o sucesso holístico da organização.

12 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

ARANTES, Nélio. " Sistemas de Gestão Empresarial ", São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando. Controladoria : "Uma Abordagem da Gestão Econômica"
GECON, FIBECAFI, São Paulo, Ed. Atlas 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. "Introdução a Teoria Geral da Administração",
5ª Edição, São Paulo, Makron Books, 1998.

CORNACHIONE JR., Edgard Bruno. "Informática – Para as Áreas de Contabilidade,
Administração e Economia". 2ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CORNACHIONE JR., Edgard Bruno. "Prototipação em Sistemas de Informações
Gerenciais: Uma Abordagem de Gestão Econômica de Empresas" São Paulo :
Ed. Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. "O Melhor de Peter Drucker", São Paulo: Nobel, 2002

Equipe de Prof. da FEA/USP. Contabilidade Introdutória, 9ª Edição, São Paulo,
Atlas, 1998.

FIGUEIREDO, José Carlos. Jornal Valor Econômico, Caderno Eu & Carreira, Nº 831,
Ano 4.

GOLDRAIT, Eliyahu, Cox, Jeff. " A Meta ", São Paulo: IMAN, 1986.

IBRACON, "Curso de Contabilidade Gerencial", volume 6, São Paulo, Atlas 1993.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. "Manual de
Contabilidade das Sociedades por Ações" , São Paulo, 3ª Edição, Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu e RIBEIRO, Maisa de Souza Ribeiro. "A Informação Como Instrumento de Contribuição da Contabilidade para a compatibilização do desenvolvimento econômico e a Preservação do Meio Ambiente" . IBRACON - Boletim 208, Set.1995, P. 1 – 7.

MAIA, Heloísa Helena Rocha. "Proposta de um Modelo Ideal de Atuação Empresarial com Enfoque na Controladoria". www.gecon.fea.usp.br

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. " Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados", São Paulo: Atlas, 1997

MOSIMAN, Clara Pellegrinello. "Controladoria" , São Paulo : Atlas, 1999
2º edição.

NAKAGAWA, Masayuki. "Introdução a Controladoria" , São Paulo : Atlas, 1993.

PADOVESE, Clóvis Luis. " Contabilidade Gerencial ", São Paulo: Atlas, 1997.

PACHECO, Vicente. "A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações", Biblioteca do CRCPR, Curitiba, 2002.

PEREZ, José Hernandez. "Controladoria de Gestão : Teoria e Prática", São Paulo: Atlas, 1995.

PELEIAS, Ivan Ricardo. "Controladoria : Gestão Eficaz" , São Paulo: Saraiva, 2002

VALERIANO, Dalton L. " Gerência em Projetos: Pesquisa e Desenvolvimento " , São Paulo, Makron Books, 1998.

VASCONCELOS, Cláudia. " Receita para durar Séculos " , Revista Exame, Ed. Abril, São Paulo, Out. 1995, p.87

Sistema de Informação. " Automatizar / Informatizar : As duas faces da tecnologia inteligente - Revista de Administração de Empresas. Vol. 34 N.º 6 - FGV - SP

"A Informática na Organização e no Trabalho. Revista de Administração. Vol. 28 nº 3. FGV - SP

Artigo: "Empresas Ampliarão em 40% Investimento na Gestão do Conhecimento"
Nº 18685 de 01 /10/ 2002 – Cavalcanti, Marcos. www.gazetamercantil.com.br

EBAP - Certificação Profissional - FGV, <http://www.fgv.com.br>

<http://.barga.com.br/Home/Articulos?HistoriaArticulos/Eltrabajo1/eltrabajo1.shtml> –
Trabalho na Terceira Revolução pg. 1/5 – 4ª feira – 26/7/00.

http://.mpas.gov.br/estrutura/B04_CONTROLADORIA – Detalhamento das
Atribuições e Perfil Profissional da Controladoria. – Abril de 2002

<http://www.ethos.org.br/> – " Responsabilidade Social e Ambiental ".
com Enfoque em Controladoria. Julho de 2002

<http://www.contabeis.ufpe.br/repositorio3/Tema05/T040%20>. SANTOS, Edilene
Santana – Coordenadora de C. Contábeis da UNINOVE e Profa. da FASP.
www.gecon.fea.usp.br - http://www.gecon.com.br/down_artigos.asp 08/2003

Monografias

"O que o Controller Precisa Saber?" - Controladoria -1999 - E11363 - Biblioteca
UFPR - Sociais Aplicadas.

"Sistema de Informação" - Controladoria - 1998 - E1355 - Biblioteca UFPR - Sociais
Aplicadas.