

**ELAINE GONÇALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTROLADORIA E SEUS PRINCÍPIOS APLICADOS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

**CURITIBA**

**2009**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. Em especial ao meu futuro esposo que foi de fundamental importância para esta realização. Aos meus pais e familiares por todo apoio a mim concedido nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter me proporcionado equilíbrio tanto físico como mental e espiritual, durante a realização de todo este trabalho.

Ao orientador Professor Dr. Vicente Pacheco, pelo apoio, estímulo e compreensão que me foi concedido ao longo desta caminhada.

À minha família que de alguma forma colaborou para que pudesse chegar até aqui.

Aos professores do Curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças, que juntos ao longo do curso enfrentaram longos e intermináveis dias com o intuito e prazer de ensinar e que se tornaram responsáveis pela minha formação.

Ao meu futuro esposo por sua dedicação, apoio, amor e carinho que me incentivou o tempo todo mesmo nos momentos mais difíceis esteve sempre ao meu lado.

Enfim, a todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

OLIVEIRA, E. G. A Controladoria e seus Princípios aplicados no Brasil. A procura por uma melhor compreensão, o presente trabalho buscou evidenciar descrever de uma forma ampla, clara e precisa tudo sobre o início da Contabilidade, suas fases e alterações que ocorreram durante todos esses anos, além de uma nova função dentro da Contabilidade denominada Controladoria esta por sua vez tornou-se para as empresas um instrumento de gestão em virtude das varias mudanças organizacionais, pois as mesmas estão ficando cada vez mais complexas na busca de resultados positivos motivado principalmente por melhores práticas de administração. Foram incluídos conceitos de grandes autores relacionados a Controladoria e seus princípios, explicando de que maneira ela pode interferir dentro das empresas no processo de tomada de decisões. Para muitos o estudo servirá como base para o esclarecimento e aplicação da matéria no dia a dia, bem como para novas pesquisas futuras. Em destaque também, está o Controller que desempenhara uma função que envolve vários tipos de conhecimentos e habilidades, pois este novo perfil de profissional hoje no mercado de trabalho está sendo muito valorizado, considerado até entre muitos pesquisadores como a profissão do século 21. O Controller juntamente com as novas técnicas de informações gerenciais devera possuir uma visão global sobre tudo, pois as empresas precisam de pessoas que saiam a caça de novas informações para poder leva-las a alcançar seus objetivos dentro da missão que foi estabelecida, ou seja, fazer com que a eficiência e a eficácia caminhem sempre juntas.

**Palavras-chave:** Controladoria; Contabilidade; Administração; Controller; Informação;

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO I**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
1.1 Justificativa .....	09
1.2 Objetivo Geral .....	11
1.3 Objetivo Específico .....	11
1.4 Metodologia .....	12

### **CAPÍTULO II**

<b>2. O ESTADO DA ARTE DA CONTABILIDADE NO BRASIL</b> .....	<b>12</b>
2.1 A Contabilidade no Brasil .....	21
2.1.1 A Contabilidade no Brasil (1ª fase – antes de 1964) .....	21
2.1.2 Segunda fase (pós 1964) .....	23
2.2 Principais pensadores contábeis brasileiros .....	26
2.3 Contabilidade nas empresas .....	28
2.4 O Papel da Avaliação .....	30
2.5 Principais Métodos .....	31
2.6 Avaliação Relativa .....	35
2.7 A avaliação por Direitos Contingentes .....	37

### **CAPÍTULO III**

<b>3. CONTROLADORIA COMO UM INSTRUMENTO GESTÃO NAS EMPRESAS</b> .....	<b>39</b>
3.1 Gestão Empresarial .....	49
3.2 Processo de Gestão .....	50
3.3 Planejamento .....	53
3.4 Execução .....	56
3.5 Controle .....	57
3.6 A Controladoria .....	58
3.6.1 A controladoria no apoio ao processo de gestão .....	60
3.6.2 A controladoria no apoio ao planejamento .....	61
3.6.3 A controladoria no apoio a execução .....	62
3.6.4 A controladoria no apoio ao controle .....	63

### **CAPÍTULO IV**

<b>4. CONTROLLER SEU PERFIL PROFISSIONAL JUNTO COM AS NOVAS TÉCNICAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.</b> .....	<b>65</b>
4.1 O Controller e as novas técnicas de informações gerenciais .....	66

4.2 A qualidade e a velocidade da informação.....	68
4.3 O Controller e seu perfil profissional .....	72
4.4 Atividades básicas a serem desenvolvidas pelo controller.....	77
4.5 P.D.C.A – Ciclo da qualidade e o processo gerencial.....	80
4.5.1 O ciclo é composto de quatro fases .....	81
4.6 Descentralização e delegação de poderes .....	81
4.7 Desenvolvimento do projeto.....	82
4.8 Escolha da melhor estratégia de ataque .....	83
4.9 Construa um campo de neutralidade .....	84
4.10 As maiores vitórias devem ser conquistadas fora do campo de batalha.....	84
4.11 Implantação do projeto.....	85
4.12 O controller e a delegação da autoridade .....	86
4.13 Quadro comparativo entre descentralização e a delegação de poderes.....	87
4.14 O controller e os sistemas gerenciais.....	89
4.15 Organograma dos subsistemas básicos que atendem a maioria das empresas.....	91
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>99</b>

## CAPÍTULO – I INTRODUÇÃO

No mercado cada vez mais competitivo, as organizações das empresas se tornaram mais complexas, o grau de interferência do estado por meio de políticas fiscais, a necessidade de padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, as demandas por melhores práticas de gestão são razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das organizações tenham aumentado de importância dentro da condução dos negócios. Surge então, o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria. Evidenciando observação sobre a matéria os eméritos mestres Carla Osimann e Sandra Figueiredo observaram: Segundo MOSIMANN (1999) e FIGUEIREDO (1997), “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório”.

*Controladoria pode ser conceituada como: “O conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística principalmente de Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.(MOSIMANN, 1999).*

*“Empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põem em ação os meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social”. (MOSIMANN 1999 apud LAUZEL, Pierre 1999).*

Portanto considera-se empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender as necessidades da sociedade. Podendo ter fins lucrativos ou não.

As empresas são sempre fortes formadas por pessoas, que em termos de propriedade ou em termos de operação, e o aspecto comportamental das pessoas que perfazem a empresa está em disperso em todas as áreas da mesma. O conceito de sistema envolve a idéia de partes que se interagem, para alcançar um objetivo comum.

Muitos autores para explicarem o que é uma EMPRESA utilizam a visão sistêmica, mostrando a influência e a interação entre os elementos externos e internos.

*PEREZ (1995) apud NAKAGAWA, MASAYUKI (1993), "diz que a noção de sistema aberto implica a idéia de que o sistema importa recursos diversos que, após serem transformados em produtos ou serviços, são exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, no mercado".*

O ambiente externo então exerce grandes pressões sobre as empresas, sob forma de restrições e exigências das mais variadas possíveis.

O assunto abordado é de grande interesse para os pesquisadores em suas atividades profissionais atuais e principalmente futuras que no universo da Controladoria a não aplicação dos princípios básicos de controle poderão interferir seriamente na eficácia empresarial. E a literatura existente e muito incipiente e percorre caminhos que nem sempre proporcionam o entendimento imediato ou a solução para as dificuldades surgidas durante o desenvolvimento desta função, como a apresentação dos conceitos básicos e de exemplos objetivos para a solução dos mesmos.

Descrever a Controladoria e seus Princípios Aplicados no Brasil.

*“Objetivo Geral está ligada a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente a própria significação da tese proposta pelo projeto”. (MARCONI e LAKATOS, 2001).*

Esta visão será de extrema importância para a realização, o desenvolvimento e de toda a estrutura da pesquisa a ser realizada, pois a mesma deverá possuir uma clareza abrangente sobre o tema pesquisado proporcionando um rápido entendimento sobre o que será exposto.

- Descrever O Estado da Arte da Contabilidade no Brasil.

- Apresentar a Controladoria como um instrumento de gestão nas empresas.

- Descrever o controller seu perfil profissional junto às novas técnicas de informações gerenciais.

MARCONI E LAKATOS (2001), também explicam que os “Objetivos Específicos apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares”.

Para entender o que é metodologia científica, primeiramente, se deve conceituar método, metodologia, ciência e pesquisa. Método na antiga Grécia, *methodos* (“*metha*” + “*odon*”) significava “caminho para chegar a um fim”. [...] Para nós, método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência, ou para alcançar determinado fim. O método e os procedimentos técnicos são elementos indissociáveis em todo o processo de investigação desencadeado com o pesquisar.

Conforme Marconi e Lakatos (1992), o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. Na metodologia foram incluídos as concepções teóricas de

abordagem da realidade e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade. Nesse sentido, teoria e metodologia caminham juntas.

A pesquisa é compreendida como um processo investigativo será de caráter bibliográfico, pois, busca a compreensão de fenômenos ou problemas naturais, econômicos, políticos e sociais, visando sua superação e a produção de novos conhecimentos para o bem. Os dados primários serão coletados através de livros, revistas, jornais, artigos, acervos e também junto à internet e os dados secundários será realizada com leituras, análises, comparações com a delimitação do universo observado para a pesquisa.

## **CAPÍTULO - II O ESTADO DA ARTE DA CONTABILIDADE NO BRASIL**

Na antiguidade, as trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato. Mas as cobranças de impostos, na Babilônia, já faziam com escritas, embora rudimentares. Tabletes de barro cozido e placas de madeira eram usadas para os registros de pagamentos de serviços. Um escriba egípcio chegou a contabilizar os negócios efetuados pelo governo de seus pais, no ano de 2000 a.C. Sistemas de escritas contábeis já foram bastante utilizadas nas Ilhas Britânicas.

Empregavam-se ramos de árvores assinaladas com talhos como provas de dívida ou de quitação. O desenvolvimento do papiro (papel) e do cálamo (pena de escrever) no Egito antigo facilitou extraordinariamente o registro de informações sobre os negócios. As escritas governamentais da República Romana (200 AC) já traziam receitas de caixa classificadas em rendas e lucros, e as despesas compreendidas nos itens salários, perdas e diversões.

Os questores, funcionários do estado, tinham como atribuição examinar as contas dos governos provinciais. O imperador Augusto foi, talvez, o primeiro governante da história a estabelecer orçamento público. No período medieval diversas inovações em técnicas de contabilidade foram introduzidas por governos locais e pela Igreja. O imperador Carlos Magno determinou, por volta do ano 800 na Capitulare de Villis, a realização de um inventário anual de propriedade, e livros especiais para as receitas e as despesas. Em 831, um “contador” assinou a escritura de propriedade transferida do Sr. Ambrosio a um nobre Italiano. Exames de livros de Contabilidade foram efetuadas na Inglaterra, durante o reinado de Henrique I (1100-1135). A introdução técnica contábil nos negócios privados foi, porém, uma contribuição para os comerciantes italianos do século XII. Os empréstimos as empresas comerciais e os investimentos em dinheiro determinaram o desenvolvimento das escritas especiais que refletissem os interesses dos credores e investidores, e ao mesmo tempo, fossem úteis as comerciantes, em suas relações com consumidores e empregados.

O aumento no volume de negócios registrado após a Revolução Industrial fez surgir à necessidade de exames contábeis das experiências financeiras das empresas, a qual, comumente, punha seus serviços profissionais a disposição de outras organizações. Foi, contudo na Itália, com destaque para as cidades de Veneza, Genova e Florença, que fez com que a contabilidade florescesse como disciplina adulta e completa. Estas cidades, e outras da Europa fervilharam de atividade mercantil, econômica e cultural. Foi nesse período que Frei Luca Pacioli escreveu um livro fazendo uma exposição do Método das Partidas Dobradas (1494).

A Itália foi também o primeiro país europeu a fazer restrições a pratica da contabilidade por um indivíduo qualquer. O governo passou somente a reconhecer como contadores as pessoas devidamente qualificadas para o exercício da profissão.

A importância da matéria aumentou com a intensificação internacional e com as guerras ocorridas nos séculos XVIII e XIX, que causaram numerosas falências e a conseqüente necessidade de se proceder à determinação das perdas e lucros entre os credores e devedores.

O termo contabilidade tem origem no conceito de prestação de contas de certos fatos ou condições de natureza comercial. Abrange, de um lado, a explicação de como as coisas passam no mundo dos negócios, e de outro, o compute numérico das transações que se realizaram.

A contabilidade envolve praticamente todos os aspectos de uma empresa, susceptíveis de serem expressos em termos monetários: os ativos de riqueza; os passivos ou interesse de credores que fornecem dinheiro e mercadorias, ou prestam serviços e aguarda pagamento ou a remuneração; e finalmente os direitos de proprietários que realizavam investimentos.

Destina-se a fazer o registro sistemático da receitas e despesas, bem como os lucros e perdas de uma firma durante determinado período. Como tal pode ser considerada um método quantitativo que compreende classificação e a mensuração do valor monetário das transações inscritas os registros das empresas.

Embora tenha como objetivo a determinação de quantidades, não se confunde com a estatística. Pois enquanto esta última joga qualquer tipo de elemento quantitativo, com o número de nascimentos e óbitos, índices de população e valor da produção. A contabilidade restringe-se aos fatos que podem ser expressos em termos de moeda.

Além disso, interpreta os dados de ordem financeira quanto a seus efeitos sobre determinada empresa, quer se trate de uma casa comercial, associação de beneficência, quer de entidade governamental.

As definições de contabilidade são extremamente variadas. Considerada por um longo tempo como um simples método, a Contabilidade passou a enquadrar-se entre as ciências sociais graças aos trabalhos de Cerboni e Fabio Besta.

Em 1840 surgiu o primeiro livro com a matéria Contabilidade e ao longo tempo surgiram escolas de pensamento que, tendo como ponto de partida os princípios

fundamentais de Fabio e Cerboni, ergueram os seguintes conceitos: Contismo; Personalismo; Neocontismo; Controlismo; Aziendalismo; Patrimonialismo.

Tais conceitos tiveram a sua época e disputaram preferência dos estudiosos, que serão demonstrados a seguir: Contismo alegava que a matéria de Contabilidade tratava era de CONTA. Para o contismo era observada como Ciência de Contas, o ramo que tinha por objeto o estudo daquelas, subordinando-as aos métodos de escrituração.

O contismo surgiu depois que os estudos italianos entraram em decadência, tendo uma grande expansão excepcionalmente na França, onde foram elaboradas diversas teorias sobre contas gerais. Um dos primeiros expositores dessas teorias foi Jaques Savary, em 1975 procurando elaborar um processo de partida dobrada que se adaptasse as disposições da “Ordenança do Comercio no mês de Março de 1975”.

Nesse trabalho ele enumerou as contas que serviriam de base à futura teoria das cinco contas, lançadas por Edmundo Degrange, onde esclarecia que o comercio tem cinco objetivos principais, que lhe servem de meio de troca, isto é: a) mercadorias; b) dinheiro; c) efeitos a receber; d) efeitos a pagar; e) lucros e perdas.

Essas contas representam o negociante, cujos livros são escriturados. É necessário compreender que debitar ou creditar uma destas contas é o mesmo que debitar ou creditar o próprio negociante. Edmundo Degrange, pai, aplicou esta teoria mediante Diário-Razão.

A teoria das cinco contas conseguiu adeptos, mas foi logo repudiada na Itália, Francesco Marchi, que se expressou contra os princípios errados em que ela se baseava, principalmente quanto à personificação das cinco contas consideradas abertas ao comerciante e ao método do Diário-Razão como aplicação universal. O contismo não se limitou as teorias de Degrange; mas continuou informando diversas doutrinas que acabaram o procedendo. A idéia central desta teoria consiste em considerar as contas e os mecanismos como questões fundamentais de contabilidade. Ocorreu então um fato que pode ter sido fundamental na vulgarização

de sua teoria que rapidamente perdeu força e em seguida foi denominada de Neocontismo, porque diferia das idéias precursoras em virtude de ser dotado de um conteúdo real representado pelos valores atribuídos aos bens patrimoniais.

Fabio Besta, segundo sua Teoria, dizia que “as contas pertencentes a um dado sistema destinam-se a desempenhar valores a esta se dividem em dois grupos: contas elementares e contas derivadas e as relações que o exprimem não são de natureza jurídica”. (SÁ, 1997).

Personalismo já tinha o conceito de que admitia a contabilidade como um estudo valorimétrico e obrigações de pessoas. O personalismo transformava a CONTA em uma PESSOA com DIREITOS e OBRIGAÇÕES.

Foi consequência de um fato historicamente real que as primeiras contas foram abertas como devedores e credores. Nos primórdios da contabilidade ainda não se cuidava de anotações sobre os bem patrimoniais.

Mercadorias, dinheiro e bens em geral estavam sob os comandos vigilantes de seus donos. As primeiras contas então foram pessoais, onde se aplicavam as expressões dever e haver intuitivamente, para indicarem as variações positivas e negativas dos objetos.

Essa idéia de personificação de contas data desde as exposições do método das partidas dobradas, mas, não constituía uma teoria fundada em princípios científicos. A representação dos bens sob as matérias por meio de contas obedeceu às considerações de ordem econômica.

As contas pessoais representavam, valores reunidos, correspondiam ao capital. “Hippólito Vanier”, que fundou sua escola, foi também considerado muito importante, pois formulou uma teoria sobre a base personalista que ficaram classificadas como: a)contas do comerciante: lucros e perdas, mercadorias, efeitos a receber; b)contas dos valores comerciais: efeito a pagar, despesas de instalação, móveis, fundos de comercio; c)contas de correspondentes devedores e credores.

As contas do segundo grupo poderiam se consideradas abertas aos empregados uma vez que, ou quem sua vez fizesse, neste caso o próprio proprietário.

Essa teoria pode afirmar com toda clareza que se opinava a da cinco contas, mas se aproxima muito da que posteriormente foi apresentada por Francesco Marchi que logo em seguida dividiu os grupos da seguinte forma: a) contas do proprietário, que envolvia o capital, e os lucros e as perdas, subdivididas entre contas de receitas e despesas; b) contas do agente, que eram responsáveis pela guarda de valores materiais, como dinheiro, mercadorias e móveis; c) contas de correspondentes, que são terceiros, devedores e credores.

Podemos observar que Marchi considerava o estabelecimento como uma entidade confiada aos cuidados de um administrador, devedor perante o proprietário por todo ativo e credor por todo passivo, incluídas as contas do proprietário; dessa forma, não havia necessidade de mencionar sua conta em separado, porque o próprio balanço continha o seu conteúdo.

Porém a teoria de Marchi não cuidou do aspecto das contas e ressentia-se de um conteúdo mais científico sobre o assunto, pois em seguida acabou gerando inovações por Giuseppe Cerboni, que acompanhou estes estudos de Marchi, aceitando os princípios de personificação, mas introduzi-lhes o conceito jurídico, representado aos Direitos e as Obrigações e, aboliu a pessoa intermediária entre o proprietário e a azienda, que era representada pelo administrador ou gerente.

Cerboni colocou então os agentes e correspondentes diretamente em face do proprietário procurando dar as contas conteúdos representados pelas relações jurídicas entre os agentes consignatários e correspondentes de um lado e o proprietário do outro.

Entretanto Cerboni também dividiu esses grupos em quatro partes, tendo como objetivos principais: determinar as leis que justificam e regulam as aziende; por fim a organização e a disciplina interna da azienda; compreender a aplicação da matemática aos fatos administrativos e a demonstração em ordem tabelar; o estudo

da logismografia como método para coordenar e representar os fatos administrativos da azienda abalizando seus processos e os efeitos econômicos.

Neocontismo uma nova teoria de valores combatida por Fabio Besta, demonstrou um contismo racional e positivo. Besta concedeu a contabilidade um verdadeiro objeto representado pela riqueza onde a contabilidade no neocontismo ficaria limitada as aziendas privadas.

Jean Bournisien, importante representante do neocontismo depois de constatar que a economia geral cuida do valor, mas não trata da sua medida, propôs “a definição de que a contabilidade tem por um fim a medida de valores econômicos e a sua aplicação na avaliação na fortuna dos indivíduos”.(SÁ, 1997). Esta definição foi de extrema importância para a fase seguinte onde entraram em transição o uso das máquinas na escrituração, perante se poderoso auxilio a mesma solucionaria os problemas com a escrituração substituindo o homem, tornaria mais seguros os cálculos e a eliminação da fadiga. H. Casson, outro grande estudioso tinha por seu entendimento que um contador moderno não era mais apenas um autônomo matemático e ainda dizia que nenhuma máquina iria substituir o homem.

Controlismo admitia que a contabilidade possuísse como seu objeto o “controle econômico” anteriormente Besta já havia distinguido as fases da administração em três: a gestão econômica, a da direção e a do controle.

O controle nesta fase abrangia as atividades administrativas, assumindo um caráter aziendalista, embora restrita aos fenômenos econômicos e financeiros, podendo ser considerada como uma das finalidades do sistema da escrituração, mas não abrangia em sua totalidade o objeto da contabilidade.

A formação de custo, com relação da receita e com o equilíbrio financeiro provocaram variações patrimoniais nas operações de controle, mas, a contabilidade estava incumbida ainda de examinar as leis que presidiam o equilíbrio econômico e financeiro dos patrimônios, segundo as condições técnicas.

Sendo assim o objetivo verdadeiro da contabilidade como ciência consistia no estudo do patrimônio azidental e de suas variações. As definições dessa época acima de tudo limitaram a contabilidade ao estudo dos processos de controle monetário, ma não tratava a substância patrimonial como realidade econômica.

Aziendalismo considerava a contabilidade como ciência das empresas e instituições, era a ciência administrativa que tinha por objetivo o estudo dos princípios das leis, suas teorias, dos métodos junto aos meios nos quais se devia desenvolver efetuação e o controle por parte da ação administrativa que tem a sua base um instrumento necessário para o cálculo na aplicação junto à matéria econômica, patrimonial e financeiro, em função das aziendeas econômicas, desenvolvendo de acordo com os critérios da Matemática, do Direito Civil, Comercial e Administrativo da Economia.

A organização não prescindia do concurso da contabilidade, pois sendo ela uma arte era considerada como ciência de rendimento e preço de custo. Como ciência propõe princípios que dirigem a vida racional das empresas fornecendo regras para a utilização da melhor condição do capital e do trabalho ativo, como aplica as leis deduzidas por ela e lhes controlam os resultados.

Gino Zappa (1946), constatou a lógica nos estudos apresentados formando a Ciência do Estudo Aziendal, onde admitindo condições da existência e as manifestações de vida das aziendeas, mas não de examina-las em face dos fatos da gestão. No entendimento de Zappa ele coloca em um só plano a administração, a organização e a contabilidade formando a economia aziendal considerando como conteúdo da contabilidade os fatos da gestão, representados mediante métodos do sistema de escrituração.

Patrimonialismo considerava a contabilidade como a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais. Como ciência à contabilidade observa os fatos patrimoniais e lhe deduz as regras de comportamento em face das ações administrativas. Os instrumentos utilizados pela contabilidade consistem na escrituração, no cálculo econômico e na estatística, aplicada aos fenômenos patrimoniais, mas, também era preciso saber organizar planos de ação econômica, estabelecer previsões econômicas e fixar probabilidades.

O patrimônio está sujeito a um equilíbrio instável, pois os processos econômicos que lhe determinam sofrem constantes variações de custo, produção e rendimentos. A técnica empregada a esses fenômenos e a previsão, pois, consiste em estabelecer resultados que se contrapõem depois de concluídas as operações.

Por meio de uma hipótese entre previsão, giram os fatos contábeis, medidos com recursos que a técnica moderna coloca a disposição do contabilista. Através deste método procede-se à análise dos balanços, fixando então as fórmulas que indiquem o equilíbrio econômico e financeiro do patrimônio e demonstração se os rendimentos corresponderam às leis econômicas do rendimento.

Com resultados as explicações, surgiram diversos índices, traduzidos em fórmulas; como os índices de rentabilidade, sobre a classificação do capital, circulação de valores, utilização dos meios de produção e índice de liquidez. Comparando estes índices, resulta-se consequências de grande importância para a verificação das leis econômicas denominadas proporções definidas dos fatores da produção e do rendimento menos que proporcional.

A Contabilidade não se resume apenas na dificuldade de colocar os elementos em condições de resumir-los na demonstração gráfica, que se assemelha com as palavras: Ativo e Passivo, na designação do Balanço. O objeto da Contabilidade e o patrimônio e o fim o seu governo. Patrimônio e a grandeza da constituição conhecida, que se transforma e evolui sobre a atividade humana, considerando que o capital deve ser observado e renovado para que sua utilidade seja permanente.

A ciência da Contabilidade em um entendimento final estuda o patrimônio a disposição das empresas observando-se seus aspectos estatísticos e dinâmicos em suas variações, por meio de fórmulas deduzidas, aplicar os efeitos da administração sobre a formação e a distribuição dos rendimentos.

## **2.1 A CONTABILIDADE NO BRASIL**

### **2.1.1 A CONTABILIDADE NO BRASIL (1º FASE ANTES DE 1964)**

A contabilidade brasileira pode ser dividida em dois estágios anterior a 1964 e posterior a 1964. Embora não exista uma escola de pensamento contábil genuinamente brasileira. Uma das primeiras manifestações contábeis ocorreu no reinado de D.João VI, quando houve a instalação de seu governo provisório em 1808. Em 1809, Conde de Cairu tornou-se o primeiro a apresentar um sistema de direito comercial e a realizar os primeiros estudos de economia política no Brasil.

Analisando a ciência contábil no Brasil desde o início a interferência da legislação acompanhamos a contabilidade nacional junto a seus membros onde em 1850 foi instalado o Código Comercial. Esse código instituiu a obrigatoriedade da estruturação contábil e da elaboração anual da demonstração do balanço geral, composto dos bens, direitos e obrigações das empresas comerciais.

O código comercial brasileiro determinou que as empresas deveriam seguir uma ordem uniforme de contabilidade e escrituração e a ter livros para esse fim necessário.

Em termos de formação do profissional brasileiro, outro grande acontecimento foi à criação do instituto comercial do Rio de Janeiro em 1856, a partir de 1863, esse instituto passou a oferecer a disciplina de escrituração mercantil como forma DE QUALIFICAR SEUS ALUNOS PARA A PRÁTICA DO REGISTRO CONTÁBIL.

Em 1880, "Veridiano De Carvalho", fizeram uma das primeiras e mais importante colaborações para a divulgação e consolidação escriturais da contabilidade. Uma escola politécnica do Rio de Janeiro passou a oferecer a disciplina de direito administrativo e contabilidade. Desse movimento surgiu em 20 de abril de 1902 a escola prática de comércio, sua fundação contou com a cooperação de diversas personalidades e instituições valendo citar entre eles: O CONDE ÁLVARES FRANCO RODOLFO MIRANDA e o BANCO DE SÃO PAULO. A

escola de comércio Álvares penteado foi responsável pela formação de muitos dos primeiros professores de contabilidade de destaque no cenário nacional como é o caso de Francisco D'Áurea e Frederico Herrman Junior.

Em 1919, foi criado o Instituto paulista de contabilidade por iniciativa de alguns formandos da Álvares penteado que foi transformado em sindicato dos contabilistas de São Paulo. Até mesmo os impostos de renda do Brasil era lucro real apurado pela contabilidade das empresas que coincidia com o lucro contábil.

Em 1931, o diário oficial da união publicou decreto nº 20.158, que organizou o ensino comercial e regulamentou a profissão de contador. Mas somente em 1945, a profissão contábil foi considerada uma carreira universitária com a criação das faculdades de ciências contábeis.

Em 1940 o decreto-lei nº 2.416 instituiu normas para a elaboração da contabilidade dos estados e municípios, determinando em modelo padrão de balanço para entidades públicas. A classe contábil começou a obedecer às determinações da legislação fiscal.

O ano de 1946 foi marcado por dois grandes acontecimentos para a ciência brasileira, em 26 de janeiro foi fundada a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo, onde foi instituído o curso de Ciências Contábeis e atuarias, ficou marcada também pela criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Contabilidade pelo decreto lei nº 9.295 de 27 de maio.

Em termos mundiais, a contabilidade brasileira é reconhecida por sua contribuição no campo do tratamento da contabilidade em períodos de inflação alta, a chamada escola da correção monetária. A correção monetária foi introduzida em 1958 por meio da lei nº 3.470 que facultou as empresas à utilização de índices de correção monetária fixados bianualmente pelo conselho econômico nacional. Era possível corrigir os ativos fixos somente ao final de cada dois anos. Essa lei introduziu a expressão correção monetária no Brasil.

## 2.1.2 SEGUNDA – FASE (PÓS - 1964)

O desenvolvimento da contabilidade brasileira na segunda etapa teve início em 1964 quando o professor José da Costa Bolsinhas introduziu um novo método de ensino da contabilidade. O ano de 1964 também marca um novo período de desenvolvimento da chamada escola de correção monetária com a segunda fase no desenvolvimento desta contribuição genuinamente nacional. Em 1964, 16 de julho foi expedida a lei nº4.357 que tornou obrigatória a correção monetária do ativo imobilizado e do capital das pessoas jurídicas.

Apesar das críticas, a lei trouxe para a contabilidade brasileira um instrumento que resolveu pelo menos em partes as enormes distorções causadas pela inflação nos relatórios contábeis. Além disso representou melhor a realidade dos bens das empresas.

O ano de 1966 a correção monetária foi considerada uma das maiores contribuições nacionais. A contabilidade apta a resolver os problemas de registro, apurações e análise que ocorrem quando há variações de preços de bens e serviços em uma economia.

O trabalho em causa enquadra-se na linha de pesquisa da escola de pensamento contábil norte-americana, cuja maior contribuição nessa área foi à teoria e medição de imagem empresarial, de Edgar.

A partir da adoção do método didático e da apresentação do trabalho de Ludicibus, o direcionamento doutrinário contábil especialmente do maior centro de pesquisa contábil nacional, o departamento de contabilidade e atuária da FEA-USP, muda definitivamente, abandonando as escolas de pensamento contábil italianas e assumindo os ditames da escola norte-americana.

A contabilidade brasileira teve um novo estímulo legal em 1972, quando o banco central baixou a resolução nº220 e os circulares números 178 e 179. A circular número 178, obrigou o registro dos auditores independentes no banco central do

Brasil, determinado que o registro seria exclusivamente de contadores. O circular de numero 179 tratou dos princípios e da contabilidade, tendo oficializado a expressão princípios de contabilidade geralmente aceitos.

As normas de contabilidade emanadas dessa circular estão divididas em: normas de escrituração, critérios de avaliação, amortização e depreciação dos elementos patrimoniais para efeitos de balanço e outros. Essas normas uniformizaram de certa forma os procedimentos contábeis de grande parte das empresas brasileiras, mesmo as que não eram de capital aberto. O conselho de contabilidade adotou, com algumas modificações, as normas e os procedimentos de auditoria elaborada pelo instituto dos auditores independentes do Brasil (IAIB) hoje IBRECON.

O ano de 1972 também foi marcado por duas contribuições acadêmicas para o desenvolvimento da contabilidade brasileira. Nesse ano, os professores "STEPAN CHARLES KANITZ e ELIZEU MARTINS" defenderam suas teses de doutoramento junto ao departamento de contabilidade e atuaria a FEA USP.

Segundo a chamada escola da correção monetária, o professor Eliseu Martins apresentou sua tese de doutoramento denominado contribuição á evolução do ativo intangível, nela ele procurou demonstrar como a contabilidade pode aproximar-se a administração e a economia de modo a auxiliar nas decisões que visam ao presente e ao futuro.

Em 1981, o conselho federal de contabilidade emitiu a resolução CFC número 529-81 que disciplinou as normas brasileiras de contabilidade, uma vez que a resolução CFC nº 321-72 somente aprovou as normas e os procedimentos de auditoria. A expressão princípios fundamentais de contabilidade foi escolhida em muitos países e entidades de relevo. Os princípios fundamentais de contabilidade determinados pela CFC foram os seguintes: da entidade, da qualificação e quantificação dos bens patrimoniais, da expressão monetária da competência da oportunidade.

No início dos anos 80 surgiu um novo expoente contador: José Carlos Marion. Sua primeira contribuição acadêmica foi à dissertação apresentada em 1982, na

Faculdade de Contabilidade e atuária da FEA USP, intitulada contribuição à contabilidade da pecuária bovina de corte.

Uma das saídas encontradas pela comunidade contábil brasileira para qualificar as informações contábeis foi à adoção obrigatória da elaboração e publicação de demonstrações contábeis complementares referentes às companhias abertas em moeda por poder aquisitivo constante. Essa instrução determinou os procedimentos a serem adotados na elaboração das demonstrações contábeis complementares e constitui o ápice da escola monetária. Uma nova contribuição da escola monetária ocorreu em 1992 com a publicação da instrução cvm 191, essa instrução consolidou os critérios da elaboração de demonstrações contábeis em moeda de poder aquisitivo constante, introduziu novas determinações, tais como as apresentadas pela FIPECAFI (1994 p. 313).

- \* Instituiu a UMC-unidade monetária contábil;

- \* estabeleceu a UMC como base da variação diária ou índice que viu substituí-la;

- \* Estabeleceu que os ativos e passivos monetários decorrentes de operações pré-fixadas deverão ser trazidos a valor presente pela taxa média nominal de juros divulgada diariamente pela associação nacional dos bancos de investimentos anbid;

- \* Os ganhos e perdas gerados pelos itens monetários e os ajustes a valor presente deverão ser apropriados nas contas de resultado a que se divulgam;

- \* Determinou que os itens não monetários deverão estar registrados por seu valor presente na data de sua aquisição ou formação, e deverão ser controlados em quantidade de UMC, além dos ajustes sob o valor presente onde deverão ser apropriadas como despesas, receitas financeiras (de transações comerciais).

Essas instruções (juntamente com todos os trabalhos anteriores ligados à correção monetária) demonstraram claramente a contribuição da escola de correção brasileira na busca do desenvolvimento e do aprimoramento de técnicas e procedimentos para o reconhecimento da inflação nas demonstrações contábeis, com o objetivo principal de qualificar as informações para cada vez mais, tornar-se um instrumento de grande valor para os tomadores de decisão.

Os resultados de longos anos de pesquisas empregados pela escola de correção monetária brasileira não serão certamente sepultados por uma determinação legalista. Os usuários das informações contábeis que já utilizaram as demonstrações em moeda de poder aquisitivo constante continuarão sem dúvida a ter uma correção integral sendo um dos principais instrumentos informativos para tomada de decisões.

## **2.2 PRINCIPAIS PENSADORES CONTÁBEIS BRASILEIROS**

Assim como ocorreu em todas as escolas de pensamento contábil já analisadas, é preciso fazer para efeito de registro nestas linhas uma seleção dos mais destacados pensadores contábeis nacionais.

Os selecionados da primeira fase foram: CARLOS DE CARVALHO, FRANCISCO D'AURIA E FREDERICO HERRMANN JUNIOR. Da Segunda fase foi representada pôr um número muito significativo de colaboradores para o desenvolvimento da contabilidade brasileira, portanto não será destacado nenhum em especial, mas apenas referenciados alguns dos principais, são eles: SERGIO DE FUDÍCUBES, HORÁCIO BERLINCK, ELISEU MARTINS, VERIDIANO DE CARVALHO TAVARES DA COSTA, JOÃO BATISTA DA SILVA, ERIMÁ CARNEIRO, YNEL ALVES DE CAMARGO, JOSÉ AMADO NASCIMENTO.

**CARLOS DE CARVALHO "SUA VIDA E SUA OBRA"**

Carlos nasceu na cidade de Rio Claro, estado de São Paulo em 12 de agosto de 1866. Suas atividades profissionais tiveram início em uma exatonia da receita federal na cidade de São Carlos (SP), onde exercia a função de atividades para o estado de São Paulo. Carlos foi escritor de vários livros e artigos sobre contabilidade e outras disciplinas, na tentativa de iniciar o ciclo científico dos estudos de contabilidade no Brasil, morreu em Santos /São Paulo, em 2 de janeiro de 1920 com 53 anos.

## FRANCISCO D'ÁURIA "SUA VIDA E SUA OBRA"

Francisco nasceu em São Paulo em 16 de julho de 1884, diplomou-se na Segunda turma da escola de comércio Álvares Penteado na primeira década deste século. As principais atividades de Francisco D'Áurea após seu ingresso na secretaria da fazenda, podem ser resumidas nas seguintes:

Membro da comissão de partidas dobradas do tesouro nacional;

Fundador e diretor da revista brasileira de contabilidade em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Diretor da contabilidade do tesouro de São Paulo;

Fundador e 1º presidente do sindicato contabilista (SP)

Contador geral da República;

Contador do departamento nacional do café;

Professor da escola de comércio Álvares Penteado e outros.

As obras prediletas de D'ÁUREA foram a *ragionería científica*

D'ÁUREA sempre foi patrimonialista.

Francisco D'ÁUREA morreu em São Paulo, com 74 anos de idade em 6 de fevereiro 1958.

## FREDERICO HERRMANN JÚNIOR "SUA VIDA E SUA OBRA"

Frederico Júnior nasceu em São Paulo, em 3 de setembro de 1896 tendo sido registrado com o nome de Frederico Herrman o complemento (Júnior) apareceram anos depois. No ano de 1917 ele concluiu o curso de perito-contador da escola de comércio Álvares Penteado, no ano seguinte iniciou suas atividades docentes, na própria Álvares Penteada, a convite do professor Horácio Berlinck. Herrman foi um dos fundadores do sindicato dos trabalhistas de São Paulo no ano de 1924 e 1932.

Em 1932, publicou o livro *Tratado de Contabilidade Industrial*, iniciando a carreira de um dos mais importantes escritores contábeis. Em 1932, ainda com a volta da escola Álvares Penteado que havia sido interrompida vários anos, Herrmann Júnior nela ingressou concluindo o curso em 1934.

Em 1936, Herrmann Júnior publicou o livro Contabilidade Teórica que passou a se chamar Contabilidade Superior da Segunda Edição em 1946. O livro do professor Herrman Júnior é o primeiro que no Brasil estuda em face dos princípios científicos, a conclusão da contabilidade no quadro geral das ciências. Herrman Júnior faleceu prematuramente em São Paulo em 18 de maio de 1946.

## **2.3 CONTABILIDADE NAS EMPRESAS**

Todo ativo seja financeiro ou real, tem valor. A chave para investir nesses ativos e gerenciá-los com sucesso não reside na compreensão do montante desse valor, mas nas fontes do valor. Qualquer ativo pode ser avaliado, mas alguns são mais facilmente avaliados do que outros, e os detalhes da avaliação variam de caso para caso.

Avaliação é o ato de apreciar, calcular ou computar dados e ou informações. Ou seja, avaliar é ação ou resultado de avaliar; estimativa; valor; preço, assim, a avaliar de uma quota de um imóvel exigirá informações diferentes e seguirá um formato diverso da avaliação de uma ação negociada em bolsa.

Entretanto, o que é realmente surpreendente não são as diferenças das técnicas de avaliação de ativo para passivo, mas o grau de similaridade nos princípios básicos. Existe, indubitavelmente, incerteza associada à avaliação. O mundo atual está repleto de empresas que visam o lucro. Para estas, existem diversos métodos de avaliação. Os principais envolvem o lucro, ou o prejuízo, obtido num determinado período.

Definimos, portanto, avaliação como o método capaz de gerar resultados, sobre o assunto a ser analisado, possibilitando os avaliadores e uma análise mais profunda e possivelmente comparativa.

Uma avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado - este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ainda ambos. É necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita - este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.

Como a avaliação não é a ciência ela possui generalidades que alguns de seus proponentes dizem ser, nem a busca objetiva por valor verdadeiro que os idealistas gostariam que se tornasse. Os modelos que utilizamos na avaliação podem ser quantitativos, mas os dados de entrada deixam margem suficiente para julgamentos subjetivos. Portanto, o valor final que obtivermos através desses modelos sofre o efeito das tendências que inserimos no processo.

A solução mais óbvia é eliminarmos todas as tendências antes de iniciarmos uma avaliação, mas isso é mais fácil de ser dito do que feito. Dada a exposição a informações, análises e opiniões externas que recebemos com relação a um ativo como uma empresa, é pouco provável que embarquemos na maioria das análises sem alguma concepção.

O valor obtido a partir de qualquer modelo de avaliação é afetado por informações específicas sobre a empresa e o mercado. Como consequência, o valor se modificará à medida que novas informações sejam reveladas. Dado o fluxo constante de informações para os mercados financeiros, uma avaliação de uma empresa envelhece rapidamente e necessita ser logo atualizada de forma a refletir as informações correntes.

Mesmo ao final de uma avaliação minuciosa e detalhada, haverá incertezas quanto aos números finais, distorcidos como estão pelas pressuposições que fazemos quanto ao futuro da empresa e da economia. Não é realista esperar ou exigir certeza absoluta numa avaliação, já que fluxos de caixa e taxas de desconto são estimados com erro.

## 2.4 O PAPEL DA AVALIAÇÃO

A avaliação se faz útil numa larga gama de tarefas. O papel que desempenha, entretanto, é diferente em situações diversas.

Na gestão de carteiras esse papel é desempenhado e em grande parte determinado pela filosofia de investimentos do investidor. A avaliação representa um papel mínimo na gestão da carteira de um investidor passivo, embora desempenhasse um papel importante para um investidor ativo.

Na análise de aquisições deve desempenhar um papel central na análise de aquisições. A empresa ou indivíduo que faz a aquisição tem que estabelecer um valor justo para a empresa-alvo antes de apresentar sua proposta, e a empresa-alvo tem que determinar um valor razoável para si mesmas antes de decidir aceitar ou rejeitar a proposta.

Existem, também, fatores especiais a serem considerados na avaliação de uma aquisição. Primeiro, os efeitos da sinergia sobre o valor agregado das duas empresas (alvo mais aquisidora) têm que ser considerados antes que uma decisão seja tomada em relação à proposta. Segundo, os efeitos sobre o valor decorrente da mudança de gerência e da reestruturação da empresa-alvo terão que ser levados em consideração ao se determinar um preço eqüitativo.

Nas finanças corporativas têm seu objetivo é a maximização do valor da empresa, então o relacionamento entre as decisões financeiras, e a estratégia corporativa e o valor da empresa tem que ser delineado. O valor de uma empresa pode ser diretamente relacionado às decisões que toma – relativas a que projetos empreende, como os financia e sua política de dividendos. A compreensão deste relacionamento é a chave para a tomada de decisões que adicionem valor e reestruturação financeira sensata.

## 2.5 PRINCIPAIS MÉTODOS

Os analistas, na prática, utilizam uma larga gama de modelos, do mais simples ao mais sofisticado. Estes modelos freqüentemente fazem diversas suposições a respeito de precificação, mas compartilham algumas características comuns e podem ser classificados em termos mais amplos.

Em termos gerais, existem três métodos para a avaliação. A primeira avaliação por fluxo de caixa descontado relaciona o valor de um ativo ao valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados relativos àquele ativo. O segundo, a avaliação relativa, estima o valor de um ativo enfocando a precificação de ativos comparáveis relativamente a uma variável comum, como lucros, fluxos de caixa, valor contábil ou vendas. O terceiro, a avaliação de direitos contingentes, utiliza modelos de precificação de opções para medir o valor de ativos que possuam características de opções. Poderá haver diferenças significativas de resultados, dependendo de qual abordagem for utilizada.

Avaliação por fluxo de caixa descontado/Bases para a abordagem: este método tem sua fundamentação na regra de valor presente, onde o valor de qualquer ativo é o valor presente dos fluxos de caixa futuros dele esperados.

Onde:

$n$  = vida útil do ativo

$C_{ft}$  = fluxo de caixa no período  $t$

$R$  = taxa de desconto refletindo o risco inerente aos fluxos de caixa estimados.

Os fluxos de caixa irão variar de ativo para ativo – dividendos de ações, cupons (juros), e valor nominal de bônus e fluxos de caixa pós-impostos para um projeto real. A taxa de desconto será uma função do grau de risco inerente aos fluxos de caixa estimados, com taxas maiores para os ativos mais arriscados e taxas mais baixas para projetos mais seguros.

Avaliação de Patrimônio Líquido versus Avaliação da Empresa: existem dois caminhos para a avaliação por fluxo de caixa descontado: o primeiro é avaliar

apenas a participação acionária do negócio, enquanto o segundo é avaliar a empresa como um todo, que inclui, além da participação acionária, a participação dos demais detentores de direitos na empresa (detentores de bônus, acionistas preferenciais). Embora ambas as abordagens descontem fluxos de caixa esperados, os fluxos de caixa e taxas de desconto relevantes são diferentes em cada caminho.

O valor do patrimônio líquido é obtido descontando-se os fluxos de caixa do acionista esperados, ou seja, os fluxos de caixa residuais após dedução de todas as despesas, bônus fiscais, e pagamentos de juros e principal, ao custo do patrimônio líquido, isto é, a taxa de retorno exigida pelos investidores sobre o patrimônio líquido da empresa.

Onde:

CF do acionista = fluxo de caixa do acionista esperado no período  $t$

$K_e$  = Custo do Patrimônio Líquido.

O modelo de desconto de dividendos é um caso especializado de avaliação de patrimônio líquido, e o valor das ações é o valor presente dos dividendos futuros esperados. O valor da empresa é obtido descontando-se os fluxos de caixa esperados para a empresa, ou seja, os fluxos de caixa residuais após a realização de todas as despesas operacionais e impostos, mas antes do pagamento de dívidas, pelo custo médio ponderado do capital, que é o custo dos diversos componentes de financiamento utilizados pela

Onde:

CF da empresa = fluxo de caixa da empresa esperado no período  $t$

WACC = Custo médio de Capital ponderado.

Embora as duas abordagens utilizem definições diferentes de fluxo de caixa e taxas de desconto produzirão estimativas consistentes de valor, desde que o mesmo conjunto de pressuposições seja utilizado em ambas.

Aplicabilidade da abordagem e limitações: a avaliação pelo fluxo de caixa descontado a valor presente é baseada em fluxos de caixa e taxas de desconto futuros. Dadas essas necessidades de informação, esta abordagem é a mais fácil de ser utilizada para ativos (empresas) cujos fluxos de caixa sejam atualmente positivos

e que possam ser estimados para períodos futuros com algum grau de confiabilidade, e onde exista um substituto para risco que possa ser utilizado para a obtenção de taxas de desconto. Quanto mais longe desse cenário ideal estivermos, mais difícil se tornará a avaliação pelo fluxo de caixa descontado. A seguir, alguns cenários em que a avaliação pelo fluxo de caixa descontado poderá encontrar dificuldades e necessitar de adaptações.

**Empresas em Dificuldades:** uma empresa em dificuldades geralmente tem receita e fluxos de caixa negativos e espera perder dinheiro durante algum tempo no futuro. Para estas empresas, estimar fluxos de caixa futuros é difícil de realizar, pois há grandes possibilidades de falência. Para empresas que esperam falir, a avaliação por fluxos de caixa descontados não funciona muito bem, pois ela considera a empresa como um empreendimento em funcionamento, com fluxos de caixa positivos para seus investidores. Mesmo para empresas que se espera sobrevivam, os fluxos de caixa precisarão ser estimados até que se tornem positivos, uma vez que a obtenção de valores presentes de fluxos de caixa negativos resultará em valor negativo para o patrimônio líquido da empresa.

**Empresas Cíclicas:** os lucros e fluxos de caixa de empresas cíclicas tendem a seguir a economia subindo durante os bons momentos econômicos e caindo durante as recessões. Se a avaliação por fluxo de caixa descontado for aplicada a essas empresas, os fluxos de caixa futuros esperados geralmente são uniformizados, a não ser que o analista queira empreender a onerosa tarefa de prever o timing e a duração das recessões e recuperações da economia. Muitas empresas cíclicas, nas profundezas de recessão, se parecem com empresas em dificuldades, com lucros e fluxos de caixa negativos. Nestes casos, a projeção de fluxos de caixa se embaralha com as projeções do analista sobre quando a economia dará uma virada e o quão forte esta virada será, com os analistas mais otimistas apresentando valores mais elevados. Isto é inevitável, mas os desvios e as tendências econômicas do analista têm que ser levados em conta antes de essas avaliações serem utilizadas.

**Empresas com Ativos Não-Utilizados:** a avaliação por fluxo de caixa descontado reflete o valor de todos os ativos que produzam fluxos de caixa. Se uma empresa possuir ativos não-utilizados (e que, portanto, não gerem fluxos de caixa), o

valor desses ativos não se refletirá no valor obtido a partir do desconto de fluxos de caixa futuros a valor presente. A mesma ressalva se aplica, em menor grau, a ativos subutilizados, uma vez que seu valor será subavaliado na avaliação por fluxo de caixa descontado. Embora isto constitua problema, não é insuperável. O valor desses ativos sempre poderá ser obtido externamente e somado ao valor obtido através da avaliação pelo fluxo de caixa descontado.

**Empresas com Patentes ou Opções de Produtos:** empresas freqüentemente possuem patentes ou opções de produtos não-utilizadas que não geram quaisquer fluxos de caixa atuais, provavelmente não os produzirão em um futuro próximo, mas que, mesmo assim, têm valor. Se for este o caso, o valor obtido a partir do desconto de fluxos de caixa esperados para a empresa será inferior ao valor real da empresa. Mais uma vez, este problema pode ser superado avaliando-se estes ativos no mercado livre ou através da utilização de modelos de precificação de opções, e somando-se o valor obtido ao resultado da avaliação pelos fluxos de caixa descontados.

**Empresas em Processo de Reestruturação:** estas vendem alguns de seus ativos, adquirem outros e mudam sua estrutura de capital e política de dividendos. Algumas até mudam sua estrutura proprietária (passando de capital aberto, com ações negociadas em bolsa, para capital fechado) e seus esquemas de remuneração da gerência. Cada uma dessas mudanças torna mais difícil a estimativa de fluxos de caixa futuros e afeta o grau de risco da empresa. A utilização de dados históricos para essas empresas pode levar a um quadro distorcido do valor da empresa. Entretanto, essas empresas podem ser avaliadas, mesmo à luz de grandes modificações nas políticas financeiras e de investimentos, se os fluxos de caixa futuros refletiremos novos negócios e o risco financeiro da empresa.

**Empresas Envolvidas em Aquisições:** existem pelo menos duas questões específicas que precisam ser levadas em conta ao se utilizarem os modelos de avaliação por fluxos de caixa descontados em empresas-alvo de aquisições. A primeira é a espinhosa questão da existência ou não de sinergia na fusão, e se seu valor pode ser estimado. Pode ser feito, embora requeira pressuposições a respeito da forma como a sinergia acontecerá e de seu efeito nos fluxos de caixa. A segunda,

especialmente em aquisições hostis, é o efeito exercido pela mudança de gerencia sobre os fluxos de caixa e o risco. Mais uma vez, o efeito da mudança pode e deve ser incorporado às estimativas de fluxos de caixa e taxas de desconto futuros e, conseqüentemente ao valor.

**Empresas de Capital Fechado:** o maior problema, ao se usarem modelos de avaliação por desconto de fluxos de caixa para avaliar empresas de capital fechado, e a medição de risco (para utilização na estimativa de taxas de desconto), uma vez que a maioria dos modelos de risco/retorno exigem que os parâmetros de risco sejam estimados a partir de preços históricos do ativo objeto de análise. Como títulos de empresas de capital fechado não são negociados, isto não é possível. Uma solução é verificar o grau de risco de empresas semelhantes com ações em bolsa. Outra é relacionar o grau de risco a variáveis contábeis disponíveis a uma empresa de capital fechado.

## **2.6 AVALIAÇÃO RELATIVA**

Bases para a abordagem na avaliação relativa, o valor de um ativo deriva da precificação de ativos "comparáveis", padronizados pelo uso de uma variável comum, como lucros, fluxos de caixa, valores contábeis ou receitas. Um exemplo desta abordagem é a utilização de um índice preço/lucros setorial médio, para avaliar uma empresa, pressupondo-se que as outras empresas do setor são comparáveis à empresa objeto da avaliação e que o mercado, em média, precifica essas empresas de modo correto.

Outro indicador de largo uso é o índice preço/valor contábil, com empresas sendo vendidas com um desconto sobre o valor contábil relativo a empresas comparáveis consideradas subavaliadas. O índice preço/vendas também é usado para avaliar empresas, com os índices preço/vendas médios de empresas de características semelhantes sendo utilizados para fins de comparação.

Embora estes três indicadores estejam entre os mais comumente utilizados, há outros índices que também desempenham um papel na análise preço/fluxos de caixa, preço/dividendos e valor de mercado/valor de reposição.

Existem pelo menos duas maneiras pelas quais um analista pode chegar ao índice adequado para usar na avaliação de uma empresa: a primeira abordagem relaciona indicadores às informações básicas da empresa a ser avaliada: taxas de crescimento de lucros e fluxos de caixa, índices de pagamentos e risco. Esta abordagem para a estimativa de indicadores equivale ao uso de modelos de desconto de fluxos de caixa, exigindo as mesmas informações e gerando os mesmos resultados.

Sua principal vantagem é demonstrar o relacionamento entre indicadores e características da empresa, permitindo-nos explorar como os indicadores mudam à medida que essas características também o fazem. Por exemplo, qual será o efeito da mudança de margens de lucro no índice preço/vendas? O que acontecerá aos índices preço/vendas à medida que as taxas de crescimento caírem? Qual o relacionamento entre o índice preço/valor contábil e o retorno sobre o patrimônio líquido?; A segunda abordagem estima os indicadores de uma empresa focalizando empresas comparáveis. A questão-chave nesta abordagem é a definição de uma empresa comparável.

Em teoria, o analista deve controlar todas as variáveis que possam influenciar o índice. Na prática, o controle dessas variáveis pode variar do ingênuo (utilizando médias setoriais), ao sofisticado (modelos multivariáveis de regressão, em que as variáveis relevantes são identificadas e controladas).

A atratividade dos indicadores é que são simples e é fácil se relacionar a eles. Podem ser utilizados para obter estimativas de valor com rapidez, para empresas e ativos, e são especialmente úteis quando há um grande número de empresas comparáveis sendo negociado nos mercados financeiros e quando o mercado está, em média, precificando estas empresas corretamente.

Da mesma forma, as empresas são facilmente manipuladas e usadas incorretamente especialmente quando são utilizadas e comparadas. Dado que duas empresas são exatamente similares em termos de risco e crescimento, a definição de empresas "comparáveis" é bastante subjetiva. Conseqüentemente, um analista tendencioso poderá escolher um grupo de empresas comparáveis que confirme suas pressuposições sobre o valor de uma empresa.

Embora este potencial de desvio também exista na avaliação pelo fluxo de caixa descontado, neste modelo o analista é obrigado a ser bem mais explícito quanto às suposições que determinam o valor final. Com indicadores, as suposições, muitas vezes, não são estabelecidas.

## **2.7 AVALIAÇÃO POR DIREITOS CONTINGENTES**

Um direito contingente ou opção é um ativo que se paga apenas sob determinadas circunstâncias se o valor do ativo subjacente excede um valor preestabelecido para uma opção de venda ou atingir um valor menor que o preestabelecido para uma opção de compra.

Uma opção de compra pode ser avaliada como função das seguintes variáveis: o valor corrente e a variância em valor do ativo subjacente, o preço de exercício da opção e o prazo até o vencimento da opção e a taxa de juros livre de risco.

O ativo pode ser avaliado como opção de compra se seus pagamentos forem função do valor de um ativo subjacente. Se aquele valor exceder um nível predeterminado, o ativo vale a diferença; caso contrário nada vale.

Poderá ser avaliado como uma opção de venda se crescer valor à medida que o valor do ativo subjacente cair abaixo de um nível pré-especificado e se nada valer quando o valor do ativo subjacente exceder àquele limite. A avaliação monetária de uma empresa não deve se restringir a seus dados patrimoniais de momento, ainda que devidamente ajustados, nem a outras variáveis isoladas, ainda que preponderantes.

Uma organização pode estar hoje em situação de liquidez e patrimônio líquido positivos e operando com lucros, porém desatenta com fatores internos próprios como: mercado em declínio, inadimplência crescente, produtos obsoletos, faltos de qualidade, desorganização administrativa, ausência de planejamento estratégico; portanto, com perspectivas futuras totalmente negativas. Inversamente, uma companhia em situação de dificuldades e de comprometimento generalizado, se efetivamente empenhada num projeto que contemple e incorpore: mercado ascendente, produtos compatíveis com a necessidade do consumidor, qualidade, planejamento estratégico adequado, capacidade comercial e administrativa, poderá estar caminhando para um futuro promissor e de pleno sucesso.

De acordo com CHIAVENATO (1994) avaliar uma empresa, “é colocar-se no lugar do investidor que pretende adquiri-la e, a partir de sua situação patrimonial de momento, projetar suas vendas, custos, despesas, prazos de pagamento, prazos de recebimento, níveis de estoques, fidelidade de clientes e fornecedores dentre outros fatores, e daí extrair um Fluxo de Caixa pelo prazo pretendido para o retorno do Capital a ser aplicado, considerada a taxa de interesse objetivada”.

Existem três abordagens básicas, embora não sejam mutuamente excludentes, à avaliação.

A primeira é pelos fluxos de caixa descontados a valor presente, em que os fluxos de caixa são descontados a uma taxa ajustada ao risco para se chegar a uma estimativa de valor. A análise pode ser realizada unicamente da perspectiva de investidores em patrimônio líquido, descontando-se os fluxos de caixa do acionista esperados, ou pode ser realizada do ponto de vista de todos os detentores de direitos da empresa, descontando-se os fluxos de caixa do acionista esperados para a empresa pelo custo médio ponderado de capital.

A segunda é a avaliação relativa, onde o valor do patrimônio líquido de uma empresa se baseia na precificação de empresas comparáveis em relação a lucros, fluxo de caixa, valor contábil ou vendas.

A terceira é a avaliação por direitos contingentes, em que um ativo com características de opção é avaliado através da utilização de um modelo de

precificação de opções. Deve haver lugar para cada uma destas ferramentas disponíveis entre qualquer analista interessado em avaliação.

### **CAPITULO III – A CONTROLADORIA COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS EMPRESAS.**

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica, que pode ser visualizada conforme sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e também na área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Como área de conhecimento humano tem relações com outras ciências, pois as entidades são compostas de recursos físicos, tecnológicos, financeiros e, principalmente humanos que formam a sua riqueza. São sociedades humanas com uma estrutura geral, com leis destinadas ao seu funcionamento normal e desenvolvimento em função das variáveis ambientais que as afetam.

“O papel da Controladoria é assegurar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. (MOSIMANN, 1999).

Segundo FIGUEIREDO (1997) o “órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório”.

A missão da controladoria de acordo com MOSIMMAN (1999), é assegurar a gestão da empresa, enquanto FIGUEIREDO (1997), “é zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global”.

Cabe a Controladoria garantir a perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da

empresa. Neste contexto controladoria apresenta-se como um subgrupo das ciências sociais e políticas e conseqüentemente das ciências morais e sociais, tendo por objetivo a gestão econômica, ou seja, estudar o comportamento e controle econômico das riquezas das empresas, em face das ações humanas.

A controladoria deve colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos através de coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Contextualizando KANITZ (1976), ele explica que as funções da Controladoria podem ser resumidas nas seguintes partes: Informação: compreende os sistemas contábeis – financeiros – gerenciais; Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento; Coordenação: visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos, e o controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções; Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área e responsabilidade, por processos, por atividades; Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou revisá-los.

Portanto Controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional, pois a mesma desenvolve um modelo de gestão que permite identificar a razão de ser de uma empresa e contribuir para a eficácia e eficiência de suas operações.

O controle de processos é uma preocupação importante de diversas ciências. Na abordagem organizacional, o problema de controlar as instituições e seus componentes está se agravando muito principalmente as empresas que estão se tornando cada vez maiores, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. A percentagem do mercado dominado numa lista das 200 maiores empresas brasileiras, por exemplo, elaboradas pela consultoria Bain & Company destas 76 são controladas por famílias responsáveis por quase um terço do faturamento nacional. É natural, afirmar, que empresas nos últimos anos de uma forma ou de outra tiveram de enfrentar uma competição feroz com adversários vindos de fora, capitalizados e motivados a fincar um pé no mercado brasileiro com isso, as organizações das empresas se tornaram um pouco mais complexas, o grau de interferência do estado

por meio de políticas fiscais, a necessidade de padrões éticos na condução dos negócios, e principalmente, as demandas por melhores práticas de gestão são razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das organizações tenham aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios. Surgiu então o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria.

Porém a função controle não deve ser confundida com ADM rígida. Para conseguir um bom desempenho, a direção da empresa necessita preocupar-se com a descentralização empresarial e com a delegação de poderes, com isso a diretoria se aproxima dos problemas da empresa e, sobretudo a acontece a valorização de seus recursos humanos. E, hoje o que mais se necessita dentro de uma empresa é um clima harmonioso e saudável para o trabalho.

Dentro do processo de definir, planejar e controlar as operações de uma empresa existe um responsável, este desafio é desempenhado pelo controller, que pode variar de empresa para empresa, de acordo com a estrutura organizacional e sua grandeza, pois se trata de uma função relativamente nova, em termos de Brasil, pois ainda pairam muitas dúvidas sobre o que fazer e qual a pessoa indicada para fazê-lo.

A controladoria não é uma área exclusiva da contabilidade, no entanto, normalmente o controller é o chefe da contabilidade, aquele supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa.

Segundo GARRISON (1976), o "controller faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Através do suprimento e da interpretação de dados relevantes, exerce influência sobre as decisões". NAKAGAWA (1993), sugere que o "controller atue como o executivo criador e comunicador de informações na organização".

Dessa forma, poderá auxiliar, por exemplo, o executivo da área de marketing em sua meta de lucratividade a nível geográfico e de consumidores, e na eficiência da mídia e política de promoções. Da mesma forma, a área de produção poderá ser auxiliada com vistas à utilização mais eficiente dos custos diretos e indiretos aplicados na produção.

O controller atua como pessoa de assessoramento reportando-se diretamente a alta administração onde seleciona e filtra informações obtidas nos diversos departamentos da empresa.

Na visão de CATELLI (1999), ele diz que o “controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica”.

Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestor, na linha da diretoria ou da cúpula administrativo, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas. Também faz parte de sua função, como próprio nome já diz, avaliar e controlar os resultados obtidos pela empresa, comparando-os como planejado. Ao proceder a avaliação do desempenho dos resultados da empresa, a opinião do controller é muito importante, pois ela servirá de fator determinante as ações que a empresa vai tomar.

MOSIMANN (1999), coloca as qualificações que no entendimento deles o controller deve possuir para executar as diversas tarefas que lhe serão atribuídas:

a)Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;

b)Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;

c)Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;

d) Entendimento dos problemas básicos da administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;

e)Habilidade para analisar e interpretar todos os dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem à base para a ação;

f)Habilidade de bem se expressar oralmente e por escrito, expressar idéias claras na linguagem adequada;

g)Conhecimento amplo dos princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

O mesmo autor além de definir de uma maneira clara e precisa sua qualificações coloca ainda os seguintes princípios que devem nortear o trabalho de um controller:

a)Iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer informações necessárias aos gestores das áreas;

b)Visão econômica: deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado.

c)Comunicação racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível e minimizar o trabalho de interpretação.

d)Síntese: deve reduzir fatos e estatísticas e gráficos de tendência e em índices.

e)Visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável.

f)Oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil a alterações de planos ou padrões, e função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo.

g)Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas a luz dos seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global.

h)Cooperação: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado.

i)Imparcialidade: deve fornecer informações a cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial.

j)Persuasão: deve convencer os gestores da utilização das sugestões no sentido de tomar mais eficaz o desempenho de suas áreas e conseqüentemente, o desempenho global.

l)Consciência das limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessora-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, terá uma influência mínima nas questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores.

m)Cultura geral: o conhecimento das diferentes culturas básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre

países ou blocos econômicos e importantes para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos.

n) Liderança: como administrador de sua área, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los a realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos e;

o) Ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Como já foram definidos a função básica da Controladoria, desempenhada pelo controller e comparar os resultados gerados pela atividade com o plano anteriormente elaborado. Este plano deve ser o conhecimento de todos os integrantes da empresa deve basicamente constar os objetivos da empresa e como executá-lo. Os nomes dados a este plano variam, mas podemos chamá-lo de Plano Estratégico, Planejamento Estratégico ou modelo de gestão que servirá de principal instrumento para o controle das atividades da empresa.

O que vem a ser empresa então?

“Empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos degraus, motivação de benefício e de utilidade social”. MOSIMANN (1999).

Por tanto se considera empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços para atender a necessidades da sociedade, podendo ter fins lucrativos ou não.

As empresas são sempre formadas por pessoas, que em termos de propriedade ou em termos de operação, e o aspecto comportamental de pessoas que perfazem a empresa em disperso em todas as áreas da mesma. O conceito de sistema envolve a idéias de partes que se interagem, para alcançar um objetivo comum. Muitos autores para explicarem o que é uma empresa utilizam a visão sistêmica, mostrando a influência e a interação entre os elementos externos e internos.

PEREZ (1995) apud NAKAGAWA, MASAYUKI (1993), diz que a noção do sistema aberto implica a idéia de que o sistema importa recursos diversos que, após serem transformados em produtos ou serviços, são exportados

para o ambiente externo da empresa, ou seja, o mercado". O ambiente externo exerce grandes pressões sobre as empresas, sob a forma de restrições e exigências das mais variadas possíveis .

A empresa como um sistema aberto segundo PEREZ (1995), já citado, pode-se definir sistema como um conjunto de partes interagentes e independentes que em conjunto firmam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

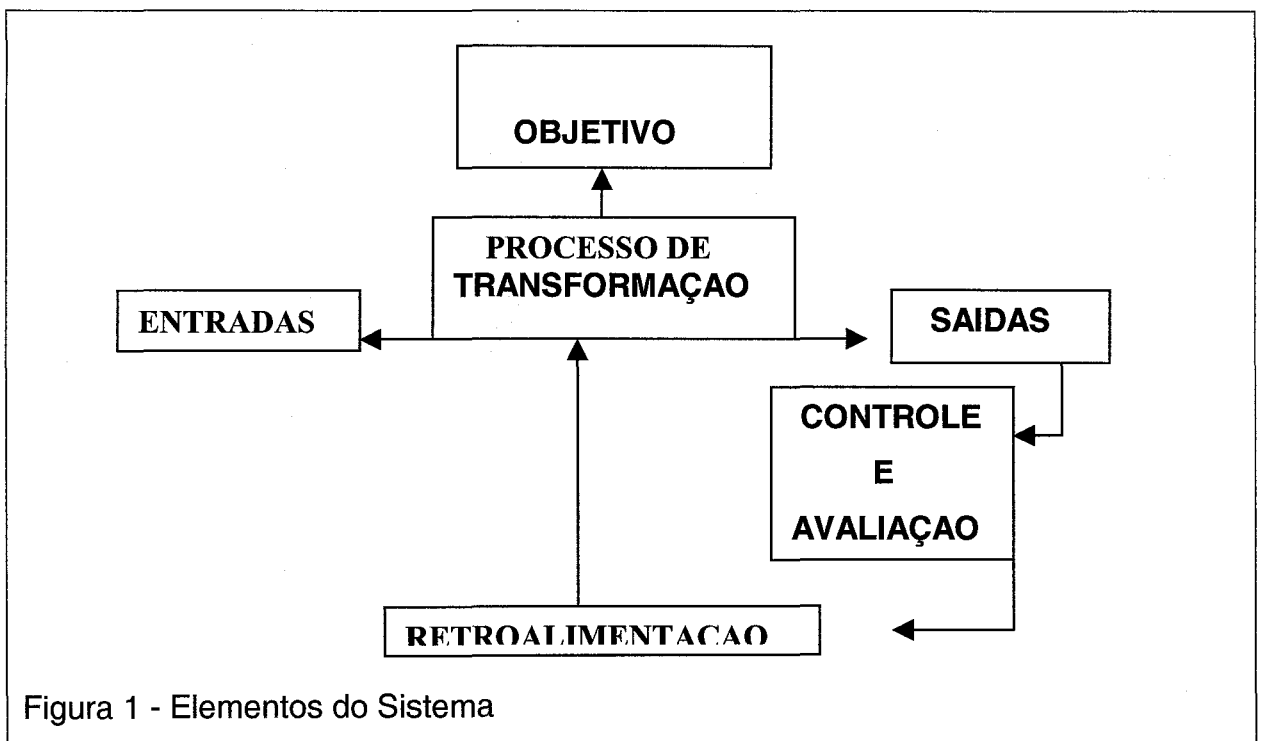
Sistema aberto e onde o todo é superior a soma das partes, porque no agregado encontramos características muitas vezes não encontradas nos componentes isolados. A empresa é influenciada pelo meio ambiente em que esta inserida, e ela, por sua vez, também influencia esse mesmo ambiente.

Os sistemas abertos absorvem inputs que são produzidos no sistema e, depois de transformados, converte-se em outputs. Esses inputs para a empresa são recursos econômicos de cujo processamento resultam bens e serviços para atenderem o mercado.

Entre os inputs e outputs há agregação de valor, devendo o valor dos outputs ser maior que os inputs, para que a empresa possa dessa forma garantir sua continuidade, OLIVEIRA (1993), coloca como elementos dos sistemas: (resumido na figura 1 abaixo)

- 1) OS OBJETIVOS, que se referem tanto aos objetivos do usuário do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou é a finalidade para qual o sistema foi criado.
- 2) AS ENTRADAS do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para a operação ou processo; este gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriores estabelecidos.
- 3) O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas.

- 4) **AS SAIDAS DO SISTEMA**, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atribuídos e relações do sistema.
- 5) **OS CONTROLES E AVALIAÇÕES** do sistema, para verificar-se se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamado padrão.
- 6) **A RETROALIMENTAÇÃO** ou realimentação ou ainda feedback do sistema, que é um processo de comunicação que reage a cada entrada e serve como instrumento de regulação à medida que as divergências são verificadas, visando diminuir as discrepâncias (controles).



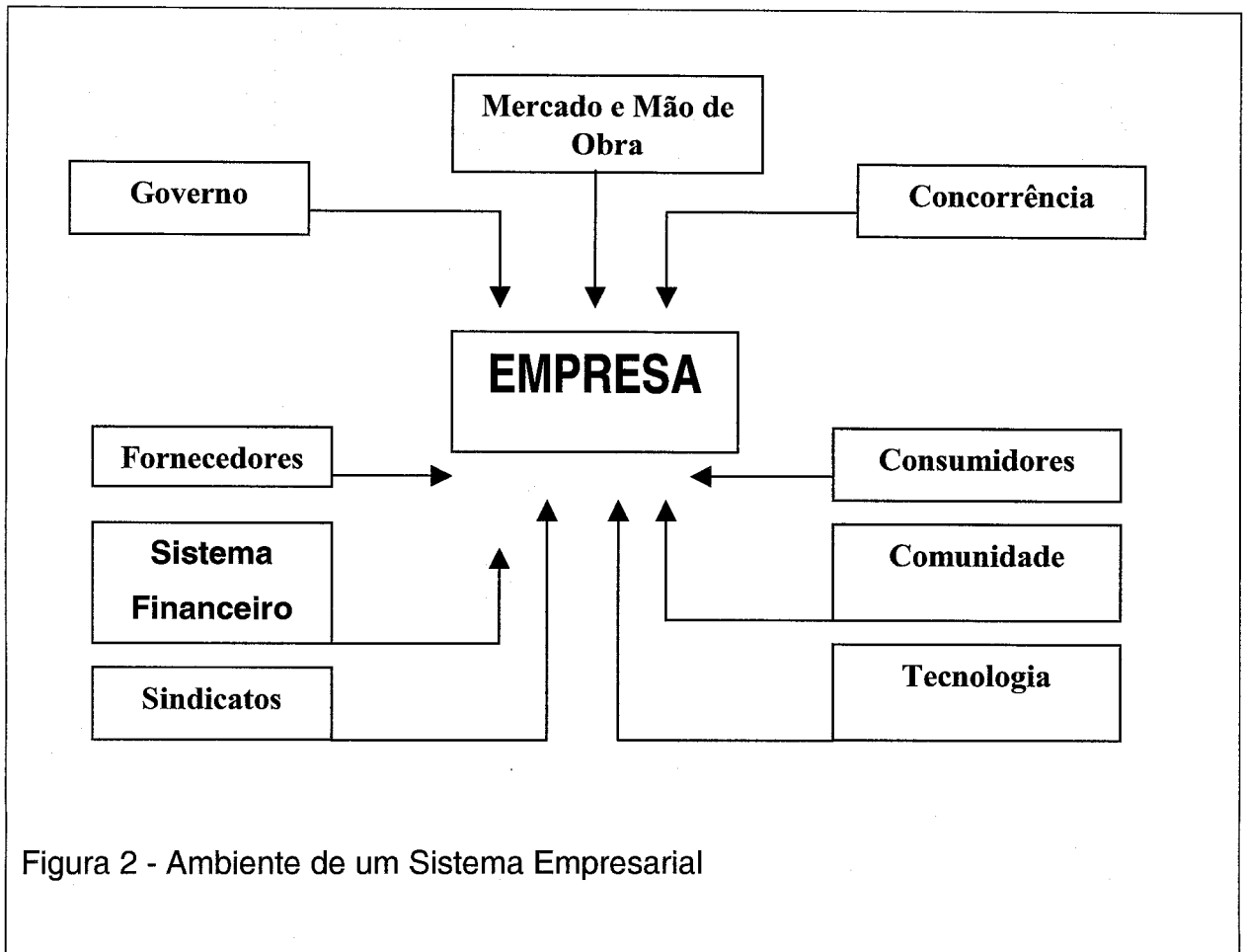
Uma característica fundamental de um sistema é a existência de um objetivo a ser alcançado. O próprio conceito de sistema envolve a idéia de partes que interagem, para que esta atinja seus objetivos. Por objetivo entende-se o algo ou designo que se quer atingir.

São vários os objetivos de uma empresa podendo ser classificados por hierarquia de importância ou temporaneidade. Segundo MOSIMANN (1999) "O

objetivo fundamental, isto é, o mais importante e permanente de uma empresa, são a sua missão”.

Podemos afirmar então que a maioria das micro-empresas brasileiras não tem este objetivo, pois fecham as portas como menos de cinco anos de funcionamento.

A figura 2 exemplifica o ambiente de um sistema empresarial.



A Teoria sistêmica é a visão da empresa como uns sistemas abertos são fundamentais na elaboração do Planejamento, pois através dela conseguimos enxergar os inter-relacionamentos e interações entre os elementos internos e externos.

As rápidas mudanças que vêm impactando as organizações são um desafio contínuo à sua adequada gestão. A relativa estabilidade econômica, a abertura de mercados, as reorganizações empresariais e o aumento da concorrência levam as empresas a buscarem formas de se adequarem à nova realidade.

Dessa forma, a inovação muitas vezes é mais importante que a produção em massa; o capital compra novos conceitos ou meios para criá-los em vez de comprar máquinas; a mudança rápida é uma constante. Em outras palavras, esse mundo é tão diferente de tudo que existiu antes, da mesma forma como a Era Industrial foi diferente da Era Agrícola que a precedeu.

Portanto, tem-se nova regra de competição, tipos de organização, maiores desafios para a administração. Em decorrência dessa maior complexidade, assim como do maior dinamismo do contexto social, as organizações enfrentam situações incertas, tanto na definição dos objetivos como no conhecimento do processo de transformação e de tomada de decisão.

A existência de maior incerteza supõe, também, que as decisões e os comportamentos tenham caráter pouco rotineiro e que sejam complexos de se estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Assim, neste novo ambiente tornou-se mais difícil dizer aos tomadores de decisão qual o melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá viabilizar a consecução dos resultados planejados.

Nesse sentido, muitas empresas encontram dificuldades para se adaptarem a esse cenário hostil, pois implica, não raras vezes, submeterem sua gestão a mudanças bruscas e repentinas. Decorrem disso alterações que afetam sensivelmente a eficiência de seus sistemas de controle, implicando na necessidade de se adaptar a novos conceitos e técnicas que possibilitem o adequado controle das atividades. Isso dificulta a formulação do planejamento, a avaliação de desempenho e a tomada de decisão.

A controladoria, cuja função básica é prover informações de avaliação e controle do desempenho das diversas divisões da empresa, bem como dar apoio aos gestores no processo de tomada de decisão, assume cada vez mais papel preponderante no contexto administrativo das organizações.

Entretanto, por ser uma abordagem relativamente contemporânea nas empresas brasileiras, persistem ainda muitas dúvidas sobre qual o efetivo papel da controladoria no processo de gestão, o que fundamenta o fato de muitas empresas não a implantarem ou persistirem em manter formas empíricas de controle.

### 3.1 GESTÃO EMPRESARIAL

O ato de gerir pode ser entendido como um conjunto de atividades capaz de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão.

CHIAVENATO (1994), “gerir é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos “.

Ocorre que diante das freqüentes mudanças, torna-se difícil equalizar qual o melhor mix de atividades a ser empreendidas pelos gestores de modo a se obter a desejada eficácia empresarial. No entanto, ter um modelo de gestão bem estruturado e formalizado, capaz de viabilizar o conjunto de diretrizes estratégicas existentes é uma premissa básica.

A empresa de sucesso tem um papel definido a desempenhar na sociedade em que estão inseridas, para isto, necessitam definir sua missão, e seus objetivos. Do estado atual em que se encontram para o futuro desejado onde pretendem estar, necessita percorrer um longo caminho.

Na análise de FIGUEIREDO (1997), “Para sobreviver, as empresas tem que ser susceptíveis a mudanças. A habilidade para avaliar decisões passadas, reagir a situações presentes e predizer eventos futuros pode ser vista como fator crítico de sucesso”. Ou seja, quer não estiver pronto para mudança estará fora do mercado.

Com isso a análise elaborada por FIGUEIREDO, para conhecer o caminho a ser percorrido e não se perder, a empresa dispõe de uma série de instrumentos de gestão.

Estes instrumentos são compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados ao longo do tempo por Administradores, Contadores, Economistas e que cobrem todas as necessidades da tarefa empresarial.

A Figura 3 esquematiza Gestão.

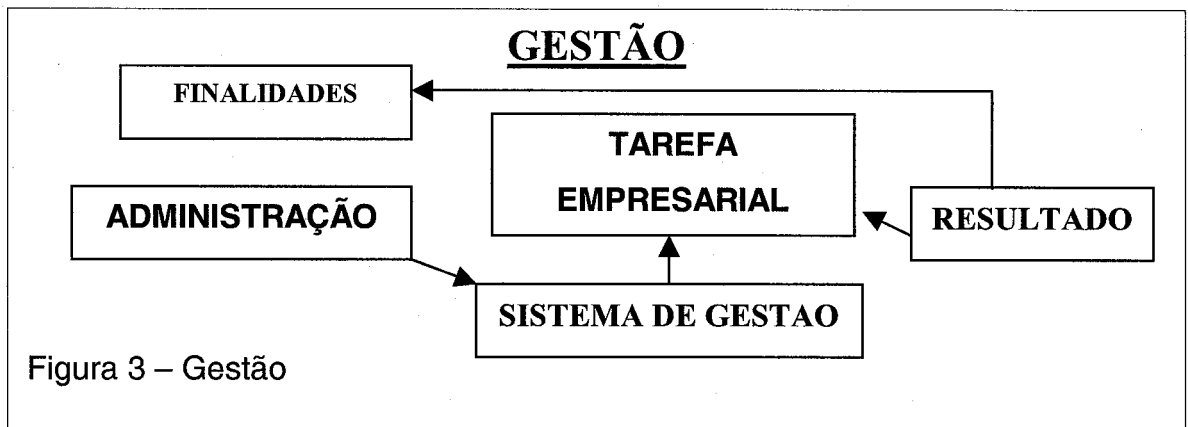


Figura 3 – Gestão

Toda empresa possui um modelo de gestão, formalizado ou não, no qual expressa as principais crenças e valores cultivados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, constituindo-se num conjunto de normas e regras que norteiam a maneira como a empresa será administrada.

O modelo de gestão é em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada. Do exposto, depreende-se que o modelo de gestão deve esclarecer a maneira como se pretende delinear a gestão.

Espera-se por meio desse modelo oferecer os parâmetros necessários à orientação da atuação dos gestores, tais como: o grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; papéis e posturas gerenciais. O modelo de gestão idealizado pela controladoria pressupõe a existência de um processo por onde a gestão seja configurada segundo esse mesmo modelo.

### 3.2 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão configura-se com base no modelo de gestão das organizações e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas.

Assim, ele recebe a influência da própria filosofia da empresa, o que significa dizer que deve ser compatível com sua cultura interna.

Essencialmente, o processo de gestão deve dar suporte ao processo decisório. O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade.

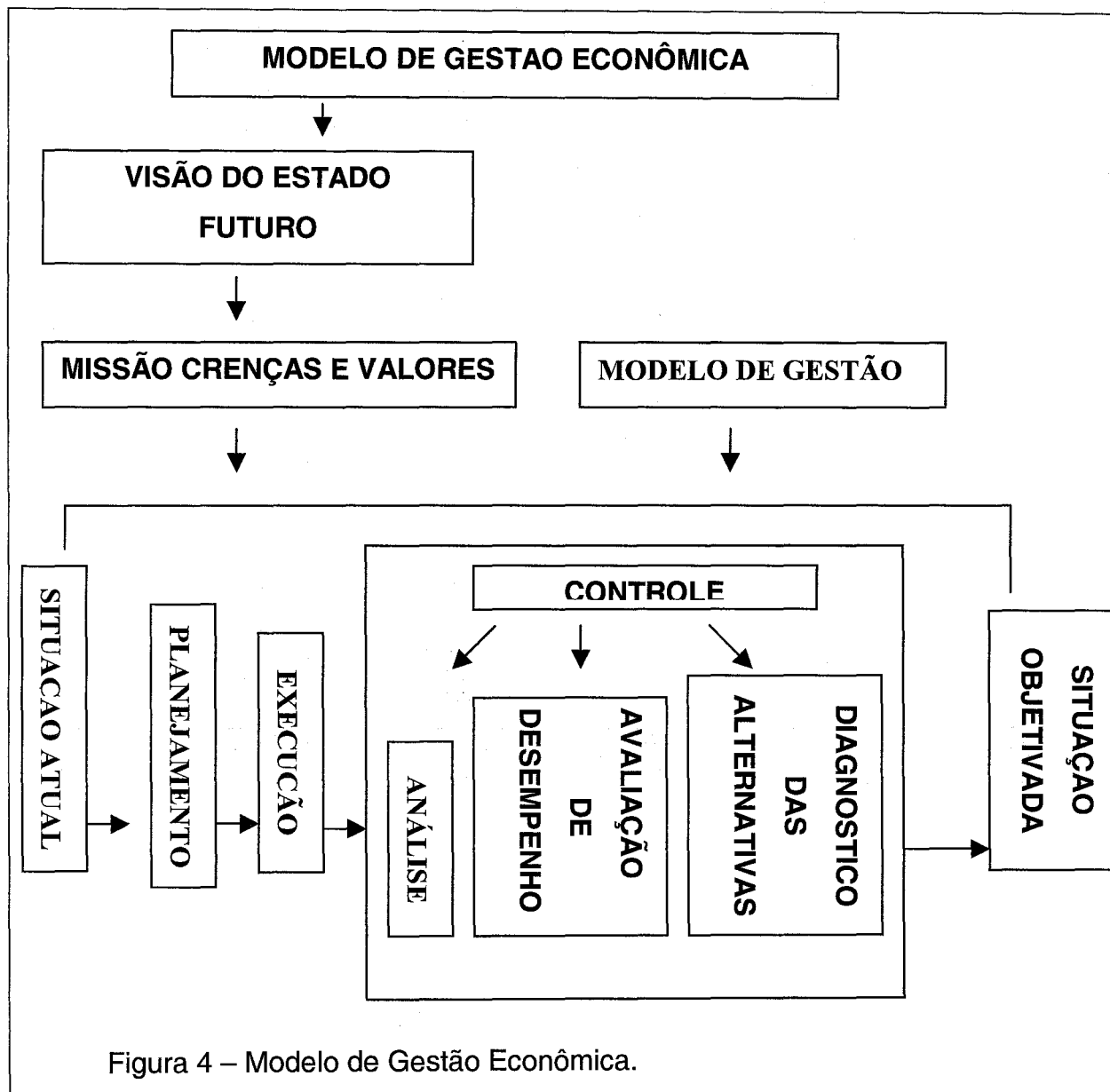
A controladoria assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as seguintes etapas: planejamento, execução e controle. Além disso, ser apoiado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que se fizerem necessárias em cada uma dessas fases.

Existem várias etapas envolvidas no processo de definição de um negócio, desde do planejamento, gerenciamento e resultados. Estas etapas ou fases ocorrem de forma natural sendo que uma influencia a outra. É necessário planejar, controlar para obter bons resultados e quem manipula estes resultados são os gestores, diga-se de passagem, devem ser habilidosos em ler o cenário e verificar o que fazer, quais passos a serem tomados, vislumbrar o futuro e saber como chegar a este futuro. É normal escutarmos uma frase desse tipo: O bom resultado de uma empresa depende do seu planejamento, controle e, sobretudo de quem a administra (gestor).

Gestão – significa: gerir, gerenciar, administrar. É planejar, organizar, dirigir e controlar recursos visando atingir determinado objetivo. Em síntese, fazer acontecer para o atingimento dos objetivos da empresa.

Processo de Gestão: É um conjunto de processos decisórios. No contexto de FIGUEIREDO (1997), ele explica que “O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão”.

O processo de gestão visa a levar a organização de uma situação atual a uma situação futura desejada ou objetivada. O processo de gestão dentro de um sistema empresa e interagente com o chamado subsistema institucional, composto pela missão, crenças e valores, e também pelo modelo de gestão. O modelo de gestão econômica e o que direciona a empresa ao processo decisório e da gestão da organização. Figura 4.



Podemos verificar que as empresas que não conseguem adquirir espaço no mercado necessitam deste instrumento denominada gestão para melhor analisar como serão elaboradas suas novas estratégias para alcançar o crescimento desejado.

Para MACHADO (1997), “um instrumento de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificara diretamente no Patrimônio da organização”.

### 3.3 PLANEJAMENTO

O planejamento representa um valioso instrumento administrativo, no qual procura-se estabelecer uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-lo. Pode ser comparado a uma espécie de ponte que liga os estágios "onde estamos" e "onde pretendemos estar" numa perspectiva temporal futura de médio ou longo prazo. Drucker (1998), afirma que "o planejamento começa pelos objetivos da empresa".

Em cada área desses objetivos, é preciso formular a pergunta: Que temos que fazer agora para alcançar amanhã os nossos objetivos? Isso implica integração entre profissionais de várias especialidades num contínuo esforço de cooperação, tarefa que a controladoria se encarrega de coordenar.

O planejamento configura-se como um dos instrumentos mais relevantes a controladoria, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização. Num sentido restrito, envolve a avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando atingir uma situação futura desejada. Em sentido amplo, o processo de planejamento estrutura-se nas fases de planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. Para qualquer um que você pergunte, estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação.

Por intermédio do planejamento estratégico, definem-se políticas, diretrizes e objetivos estratégicos de médios e longos prazos, do qual espera-se, resulte um equilíbrio das atividades empresariais com seu ambiente de atuação. A ênfase dada, hoje, ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

O planejamento estratégico gera o plano estratégico, seu *output*, que contém as diretrizes estratégicas, as quais serão os *inputs* para a fase de

planejamento operacional. Nesse sentido, o planejamento operacional consiste num instrumento de controle, que tem como função prover equalizadamente os meios, atividades e recursos necessários à realização em curto prazo das diretrizes oriundas do planejamento estratégico. Observe agora o que alguns estudiosos pensam sobre isto:

FIGUEIREDO (1997), explica que, "Planejamento Estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente".

Já para DRUCKER (1998), "O Planejamento Estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador é... os efeitos que a sua decisão, hoje, terá no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir e cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa".

A função do planejamento é o aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório. É formado por cinco etapas:

- a) Fixar os objetivos da organização.
- b) Verificar o cenário aonde a empresa opera – devera ser feita uma projeção para o futuro.
- c) Determinar onde quero chegar, qual a meta, o ponto de estratégia rumo aos objetivos. As decisões dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente.
- d) Fazer os traços gerais, esboçar um programa de ação para alcançar metas estratégicas ao longo ou curto prazo. As decisões são essenciais. Estabelecer as áreas chaves no que tange: quem fazer, o que fazer, quando fazer e para que fazer.

Estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada.

É à parte da passagem do estágio ONDE ESTOU para o estágio ONDE QUERO CHEGAR.

O Planejamento Operacional trabalha com objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e, por isso, é desenvolvido em níveis hierárquico inferior da organização, visando à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente definidos. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico é definido pelo *staff* empresarial, enquanto o planejamento operacional é assumido e executado pelas gerências e encarregados de área. Já no Planejamento Operacional Fernandez e Maximiano em seus entendimentos onde cada um possui um entendimento sobre o assunto abordado:

FERNANDEZ, (Instituto de Pesquisas Tomelin nº 17 novembro/2000), "Trata-se de um processo decisório que identifica, integra, avalia e escolhe o plano a ser implementado, dentro dos planos operacionais alternativos dos vários segmentos da empresa em consonância com as metas, objetivos, estratégias e políticas da empresa".

MAXIMIANO (1991), assim define que "Planejamento Operacional consiste na previsão dos meios, atividades e recursos que deverão ser adicionados para possibilitar a realização de um objetivo".

No Planejamento Operacional cabe ao controller desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informações atual, integrando-o para a otimização das análises.

É no Planejamento Operacional que se define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos.

Portanto, o planejamento operacional deve existir conjuntamente com o planejamento estratégico na empresa, sob pena de não se conseguir atingir os resultados planejados. É condição básica que o planejamento resulte numa estrutura de planos que mostre cada plano no todo, e as inter-relações entre eles. Isto significa que todos os planos devem compor-se, coordenadamente, e dentro de certa hierarquização, dos planos estratégicos para os operacionais.

O plano resultante do planejamento operacional, depois de quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se plano orçamentário. Esse plano constitui-se numa técnica concebida para a antecipação realista das

operações futuras da empresa e de seus mais prováveis resultados. Os orçamentos são a expressão formal, objetiva e coordenada do planejamento.

Por conseguinte, os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, expressando os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar em determinado período. Esses planos não são meros exercícios de projeções de números para se tentar visualizar prováveis resultados econômicos e financeiros de uma empresa. O que os orçamentos refletem, na verdade, é a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados, que, em termos econômicos e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

Os propósitos e usos do orçamento são: acompanhar o desempenho da empresa; assegurar a análise dos desvios dos planos; garantir o controle dos desvios planejados e quantificar os objetivos de todas as subunidades da organização (áreas de responsabilidade).

Assim, o sistema orçamentário, como instrumento para o exercício do controle das atividades empresariais, fornece as informações necessárias à adequada avaliação de desempenho. Dessa forma, tanto os planos como os orçamentos devem espelhar fielmente as expectativas desejáveis, em termos de eficácia empresarial.

### 3.4 EXECUÇÃO

Na fase de execução, implementam-se as ações estabelecidas no planejamento operacional, procurando dinamizar o conjunto de eventos que melhor propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstos. Esse processo abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá comunicá-las, como comunicá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões.

Durante essa etapa, procura-se identificar, simular e optar pelas melhores alternativas capazes de conduzir a organização à eficácia. Assim, executar

é, na realidade, realizar atividades, ou trabalhar para que os objetivos e metas descritos nos planejamentos estratégico e operacional sejam cumpridos.

Nesse contexto, a informação referente ao desempenho realizado é acumulada, de modo a permitir, na fase de controle, comunicá-los aos planos e padrões pré-estabelecidos. Essa análise permitirá a correção de desvios não esperados, bem como a alimentação de um novo ciclo de retroalimentação do planejamento.

### 3.5 CONTROLE

A etapa do controle visa assegurar, por meio do alinhamento de trajetórias, que os objetivos planejados sejam efetivamente realizados conforme previsto, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos expressos pelo sistema de informações.

O controle é um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores. Todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais deveriam estar sujeitas a controle. Portanto, quando os planejadores montam um sistema para controlar seu plano, eles também o fazem para decisões operacionais normais. Deveria estar claro que controle, decisões e sistema de informação administrativa estão bastante inter-relacionadas e não devem ser elaborados ou examinados separadamente.

A amplitude e intensidade do controle são, em grande parte, determinadas pelo porte da empresa. Uma pequena empresa pode, com um sistema de informações simples, porém operacionalmente eficiente, ter um adequado ambiente de controle. Nas médias e grandes empresas é necessário utilizar recursos mais sofisticados.

Na verdade, se os gestores crêem que o controle é importante, as demais pessoas serão sensíveis a esse posicionamento, acatando e aplicando as políticas e normas estabelecidas. Nesse enfoque, o controle consiste nas ações de acatamento das políticas definidas, na aplicação de procedimentos estabelecidos e no uso dos sistemas de informação e outros instrumentos instituídos. Propicia o

clima no qual os empregados desempenham suas atividades e assumem a responsabilidade pelo exercício do controle.

Diante dessas concepções, observa-se que o controle diz respeito à preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficazmente na realização dos objetivos da empresa. O controle, nessa perspectiva, pode ser entendido como um processo no qual a organização segue os planos e as políticas da administração. É um processo recorrente que não tem princípio ou fim definíveis.

Na seqüência, contextualiza-se a controladoria, enfocando-a como uma unidade administrativa formalizada na estrutura organizacional, voltada ao apoio e coordenação informacional do processo de gestão.

### 3.6 A CONTROLADORIA

A complexidade da aplicação do controle explica e justifica a diversidade de trabalhos sobre seu funcionamento. Grande parte da literatura sobre controle de gestão ou contabilidade de gestão aborda apenas parcialmente a problemática real do controle nas empresas. Em decorrência dessas limitações, buscam-se novos enfoques que permitam uma melhor compreensão acerca da prática do controle de gestão.

A controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão. Identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Surgiu nas grandes organizações norte-americanas, com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios da empresa, envolvendo, inclusive, suas filiais, subsidiárias, divisões. Nessa fase, essa função era exercida por profissionais da área financeira ou contabilidade, devido às suas experiências em manipular informações econômico-financeiras, além da ampla visão sistêmica que dispunham da dinâmica empresarial.

A controladoria existirá em uma empresa, quer sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa. Quando não existe na empresa a controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da empresa será exercida por outro gestor; entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista.

Vista, como uma unidade administrativa, responsabiliza-se pelo projeto, implementação, coordenação e disseminação de informações. A controladoria opera dentro de suas próprias concepções sobre a gestão empresarial, reunindo teorias, conceitos e métodos, além de servir como órgão integrador e coordenador da atuação eficaz dos gestores.

Assim, trata-se de um órgão dotado de missão, objetiva e metas para sua própria atuação. A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

Nessa perspectiva, os objetivos da controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Ocorre, que, para ser eficaz em sua missão, a controladoria é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura tem sua gênese no subsistema institucional e, em função do modelo de gestão adotado, estabelecerá a melhor maneira da empresa ser conduzida ao cumprimento da missão para a qual se predestinou.

Infere-se do exposto que a missão e os objetivos da controladoria devem estar intimamente voltados ao cumprimento da missão e continuidade da empresa, idealizada por meio da coordenação dos esforços dos vários gestores existentes em todos os níveis da organização. Nesse sentido, cabe a controladoria servir como indutora da evolução da cultura organizacional como um todo, a fim de promover a melhoria da qualidade das decisões, pois sua atuação, para ser eficaz, envolve a implementação de um conjunto de ações, cujos resultados materializando-se em informações de orientação e controle disponibilizados aos gestores.

Verifica-se, a partir dessas ações, que a controladoria procura induzir os gestores na utilização dos instrumentos de orientação e controle que disponibiliza. A justificativa disso decorre, em função de cada vez mais, o uso de informações contábeis, os dados estatísticos e outras informações processadas pela controladoria sobre os ambientes interno e externo habilitam, de modo mais qualificado e profissional, os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações, indo além da simples observação e supervisão empírica das pessoas envolvidas. O pressuposto é de que os gestores, melhor informados sobre as operações da empresa sob sua responsabilidade, estão em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuam para assegurar a continuidade da organização no mercado.

A partir da coordenação e controle das áreas, espera-se manter a organização em equilíbrio com suas demandas ambientais internas e externas, ou seja, que os processos internos estejam bem estruturados para otimizar o fluxo das operações, que os clientes estejam satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos e o corpo funcional motivado e em condições de responder a novas e freqüentes demandas.

### 3.6.1 CONTROLADORIA NO APOIO AO PROCESSO DE GESTÃO

As funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que, ao serem desempenhados, viabilizam o processo de gestão. Na concepção desses autores, cabe a controladoria:

a) subsidiar o processo de gestão – essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão. A controladoria estará suprindo os gestores com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos;

b) apoiar a avaliação de desempenho – seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos;

c) apoiar a avaliação de resultado – elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços; monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões; avaliando o resultado de seus serviços;

d) gerir os sistemas de informações – definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão; elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores; e padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas; e.

e) atender os agentes do mercado – A empresa como sistema aberto, interage com seu meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos. Assim, cabe a controladoria analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e atender os diversos agentes do mercado seja como representante legal formalmente estabelecido, ou apoiando o gestor responsável.

Frente ao exposto, tem-se uma visão ampla da abrangência da atuação da controladoria, sempre ancorada no sistema de informações, do qual, torna-se a gestora, no esforço contínuo de viabilizar a gestão empresarial. Adiante, apresenta-se mais detalhadamente a atuação da controladoria dentro de cada fase do processo de gestão.

### 3.6.2 CONTROLADORIA NO APOIO AO PLANEJAMENTO

Nessa etapa observa-se muita ansiedade e insegurança quanto à avaliação e aceitação dos planos que deverão conduzir a organização rumo à eficácia. Assim, o foco da controladoria, como das demais áreas da empresa, deve consistir em disponibilizar instrumentos que amenizem essas incertezas.

Alguns princípios devem nortear a atuação da controladoria no apoio ao planejamento empresarial. Que consideram os seguintes:

Viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;

Objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;

Imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e.

Visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

A controladoria, no apoio ao planejamento estratégico, busca assessorar os principais executivos a definirem qual o melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão. Dessa forma, a controladoria deve captar do ambiente externo informações com vistas à formulação e projeção de cenários, paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, a fim de viabilizar as decisões envolvidas nesse processo.

No planejamento operacional, cabe a controladoria intervir para que os resultados econômicos sejam alcançados. Há nesse tipo de planejamento uma participação mais atuante da controladoria, a qual desempenha o papel de administradora do planejamento operacional, pois, em conjunto com os gestores de cada área, estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.

A seleção entre os vários planos alternativos deve recair sobre aqueles que vislumbrem melhores resultados. Além disso, cabe a controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários e, posteriormente, comparar o que foi orçado com o que foi realizado, apontando os desvios, para que cada área tome a medida necessária para corrigi-los.

Por fim, o apoio da controladoria no planejamento refere-se à busca da sinergia entre os gestores dos diversos níveis e áreas, assessorando-os por meio de informações, na definição do conjunto de planos que serão operacionalizados dentro de um horizonte temporal, no qual a empresa espera atingir seus objetivos, como premissa básica de sua continuidade.

### 3.6.3 CONTROLADORIA NO APOIO À EXECUÇÃO

Nessa etapa, a controladoria procura desenvolver ações no sentido de operacionalizar os planos selecionados na etapa anterior, de modo a dinamizar a gestão. A etapa de execução acontece depois de definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

Dessa forma, o papel da controladoria está relacionado à coordenação da implementação dos projetos específicos de cada área, incluindo processos logísticos, de produção, administrativos, dos clientes. A controladoria procura organizar e direcionar os esforços dos executores para a consecução das diretrizes esboçadas no planejamento.

#### 3.6.4 CONTORLAORIA NO APOIO AO CONTROLE

O processo de controle que compete a controladoria é o que permite identificar se cada área está atingindo seus objetivos, dentro do que fora planejado e orçado. Porém, preliminarmente, a controladoria, de maneira coerente e ética a seus princípios, deve avaliar o desempenho de sua própria atuação. Assim sendo, nesse sentido, a controladoria:

Avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão;

Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrada são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade; e.

Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

Após esse exame, aí sim, a controladoria se incumbem de controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios verificados nas demais áreas. As ações corretivas desses desvios cabem aos gestores das áreas respectivas, sendo atribuição da controladoria à cobrança da efetiva implementação dessas

ações, em tempo hábil. As ações corretivas da controladoria, estas sim, cabem a seu gestor, o controller.

Sobretudo, o controller deve julgar os resultados das providências propostas pelos gestores, sob o ponto de vista econômico. “Perez Junior, Pestana e Franco” entendem que “cabe ao controller exercer a função de perito ou juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade)”.

Com isso, também é objetivo do controle exercido pela controladoria, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros, no rumo à eficácia empresarial.

Além da análise de resultados expressa através da averiguação das contribuições econômicas dos produtos e serviços gerados pelas transações empresariais, é importante a avaliação do desempenho, como forma de apuração dos resultados gerados pelas atividades empreendidas pelos gestores.

O processo se desencadeia a partir da atribuição de responsabilidades a cada gestor, em todos os níveis da organização; e, ao mesmo tempo, são delegados poderes específicos e fornecidos os recursos necessários a seu cumprimento. A autoridade é a base fundamental da delegação e a responsabilidade corresponde ao compromisso e à obrigação da pessoa escolhida para comunicá-lo eficazmente.

A essência da responsabilidade então é a obrigação pela execução das atividades e prestação de contas dos resultados obtidos. A autoridade pode ser delegada, mas a responsabilidade não.

Toda avaliação implica conseqüências, que podem ser positivas ou negativas em relação a seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre eles: bases informativas utilizadas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo, crenças, valores e habilidades do avaliador. Entretanto, para que o controle de resultados alcance os efeitos para os quais foram implantados, os gestores devem saber que resultados são esperados nas áreas que pretendem controlar e comunicá-los às pessoas que ali trabalham.

A controladoria cabe o fornecimento das bases informativas para a avaliação de desempenhos, através de orçamentos e padrões que devem espelhar corretamente expectativas desejáveis em relação às atividades, em termos de eficácia e eficiência, com as quais deverão ser confrontados os desempenhos

realizados, a fim de que sejam evidenciadas as causas de eventuais variações entre os mesmos. Numa etapa posterior, por meio da interpretação dessas causas e das conclusões acerca delas, deve-se orientar para novas tomadas de decisões.

## **CAPITULO IV - CONTROLLER SEU PERFIL PROFISSIONAL JUNTO COM AS NOVAS TECNICAS DE INFORMACOES GERENCIAIS.**

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.

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 em 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 sustentada 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. Para que nada saia fora do desejável, faz-se necessário controlar. O controle se exerce sobre os processos e não sobre as pessoas.

#### 4.1 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 assessorada pelos modernos sistemas de comunicação integrados elas podem funcionar com muito menos profissional. 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.

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 reténs 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”. “Caderno Eu & Carreira”.

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.

Até a bem pouco tempo os conceitos de inteligência e criatividade eram muito mais simbólicos do que reais. Baseava-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. Como? 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.

#### 4.2 A QUALIDADE E A VELOCIDADE 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 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 se tem observado que não apenas a informação é primordial, mas a velocidade da mesma e a ação gerada por ela é que faz 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 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 criatividade das pessoas, pede que as idéias sejam colocadas em prática. São as idéias 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.

Pode-se – como todos os grandes pensadores – pensar e agir a nível global. Como eles, utilizar harmoniosamente, o 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).

Toda criatura humana é um ser que nasceu para vencer, para realizar seu potencial como criatura - criadora. 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 estímulos motivadores.

Não há uma "loteria genética" que define vitoriosos e fracassa dos 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.

Pesquisadores, professores, estudantes, e todos aqueles que buscam a leitura por prazer, encontrarão neste trabalho, valiosas informações sobre a controladoria.

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 formatações 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.

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.

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.

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. 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.

#### 4.3 O CONTROLLER E O SEU PERFIL PROFISSIONAL

##### 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, está 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.

##### 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.

Na área da informática deverá buscar sempre a modernidade e sua interação com as áreas usuárias e unidades de negócios.

Procurar estar sempre fazendo prospecção das tecnologias de ponta disponíveis no mercado voltadas para a administração das informações.

**Planejamento Estratégico.**

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.

Observar 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.

Estar sempre pronto e preparado a desenvolver cenários alternativos e análise dos recursos empresariais, adequando posteriormente estruturas e processos administrativos às estratégias adotadas.

**Orçamento**

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 e um o orçamento variável de investimento e de caixa. Com a integração dos módulos orçamentários. Com a definição de unidades gerências de medição e controle e acompanhamentos do orçamento e o Planejamento estratégico

Auditoria externa e interna.

O controller deve tomar providências 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.

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.

A contabilidade societária.

Dentro desta fase o Controller deverá: Possuir 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.

Integrar-ser 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.

Ter conhecimentos 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.

Desenvolver um plano de contas personalizado para as atividades da empresa.

Métodos quantitativos.

Possuir 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.

A contabilidade e a gestão por resultados.

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.

Análise gerencial de custos, preços e resultados.

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 e serviços, 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.

Conhecer o conceito ABC de análise de custos. Os direcionadores de custos. A integração de custos com os aspectos orçamentários. Custo, volume e resultado.

Ser um gerenciador de custos, preços e resultados em uma economia estável e mercado competitivo.

#### Marketing

Conhecer os sistemas de custeio da produção e vendas apuradas 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.

#### O & M

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.

#### Impostos diretos

Estar sempre 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 além de desenvolver seu planejamento tributário.

#### Impostos indiretos

Planejar a administração fiscal das operações industriais, mercantis 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.

#### Gestão de recursos humanos

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, um bom plano de benefícios buscando a eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão e acompanhar os programas de treinamento e planos de carreira.

#### Gestão do caixa

É através da gestão do caixa que conseguirá 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.

#### 4.4 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.

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 sendo insistentemente no desenvolvimento de 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.

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.

Procurar 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 ditam, 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, 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 planejados e esperados? 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 (1998), 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 Edward Deming”, era o conhecimento, que ele reconhecia como um dos fundamentos de seu sistema de “Saber Profundo”. 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 “.

#### 4.5 PDCA: CICLO DA QUALIDADE E O PROCESSO GERENCIAL

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.

#### 4.5.1 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.

#### 4.6 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 de (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. Trabalho em equipe.....	8. Liderança
2. Solução de problemas.....	9. Motivação para objetivos e metas
3. Habilidades interpessoais.....	10. Redação própria
4. Comunicação oral.....	11. Desenvolvimento organizacional
5. Saber ouvir.....	12. Informática
6. Desenvolvimento profissional e pessoal.....	13. Muita leitura
7. Pensamento criativo	

Figura 5 Programa Participativo Empresarial

#### 4.7 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.

Primeiramente 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 no momento era prioritário e atacá-lo.

Deve calcular o montante de recursos que serão consumidos e quais os meios para conseguí-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 os projetos não apresentam falhos, 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.

#### 4.8 ESCOLHA A MELHOR ESTRATÉGIA DE ATAQUE

Identifique que tipo de posição os seus adversários estão protegendo e contra quem ou o que desejam se defender ou: Será que eles julgam que a ameaça é você e não o seu projeto?

É muito comum a pessoa imaginar erroneamente, que a resistência é com relação ao expositor, quando na verdade, é com relação à 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.

#### 4.9 CONSTRUA UM 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.

#### 4.10 AS MAIORES VITÓRIAS DEVEM SER CONQUISTADAS FORA DO CAMPO DE BATALHA

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.

#### 4.11 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. A seguir veja o que você deve fazer:

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.

#### 4.12 O CONTROLLER E A DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

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. 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.

A autoridade formal representa o poder delegado pelo superior imediato, já 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.

Podemos entender como delegação: 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 antenado 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.

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.

#### 4.13 QUADRO COMPARATIVO ENTRE DESCENTRALIZAÇÃO E A DELEGAÇÃO DE PODERES.

Figura 6 quadro comparativo entre descentralização e delegação de poderes

<b>DESCENTRALIZAÇÃO</b>	<b>DELEGAÇÃO</b>
1. LIGAÇÃO AO CARGO	1. LIGADA A PESSOA
2. ATINGE VÁRIOS NÍVEIS HIERARQUICOS	2. ATINGE APENAS UM NÍVEL HIERÁRQUICO
3. CARÁTER FORMAL	3. É DE CARÁTER INFORMAL
4. É IMPESSOAL	4. É MAIS PESSOAL
5. É MAIS ESTÁVEL AO TEMPO	5. É MENOS ESTÁVEL NO TEMPO

#### 4.14 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: controle da execução orçamentária de: custos setoriais e de produção; resultados setoriais, por linha de produto e consolidados; investimentos.

Demonstrar da composição patrimonial correta, considerados os aspectos legais/fiscais onde as informações geradas pelo sistema devem ser contidas num sistema de relatórios periódicos definidos; ser estratificadas para cada nível de cargo com poderes de decisão; ter a profundidade de detalhe que cada um desses níveis requer; ser oportunas, antecipando-se ao momento em que as decisões devem ser tomadas; ser econômicas, isto é, não terem um custo de apuração superior às eventuais perdas que sua falta possa acarretar.

##### 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.

### Organograma dos Sistemas Básicos

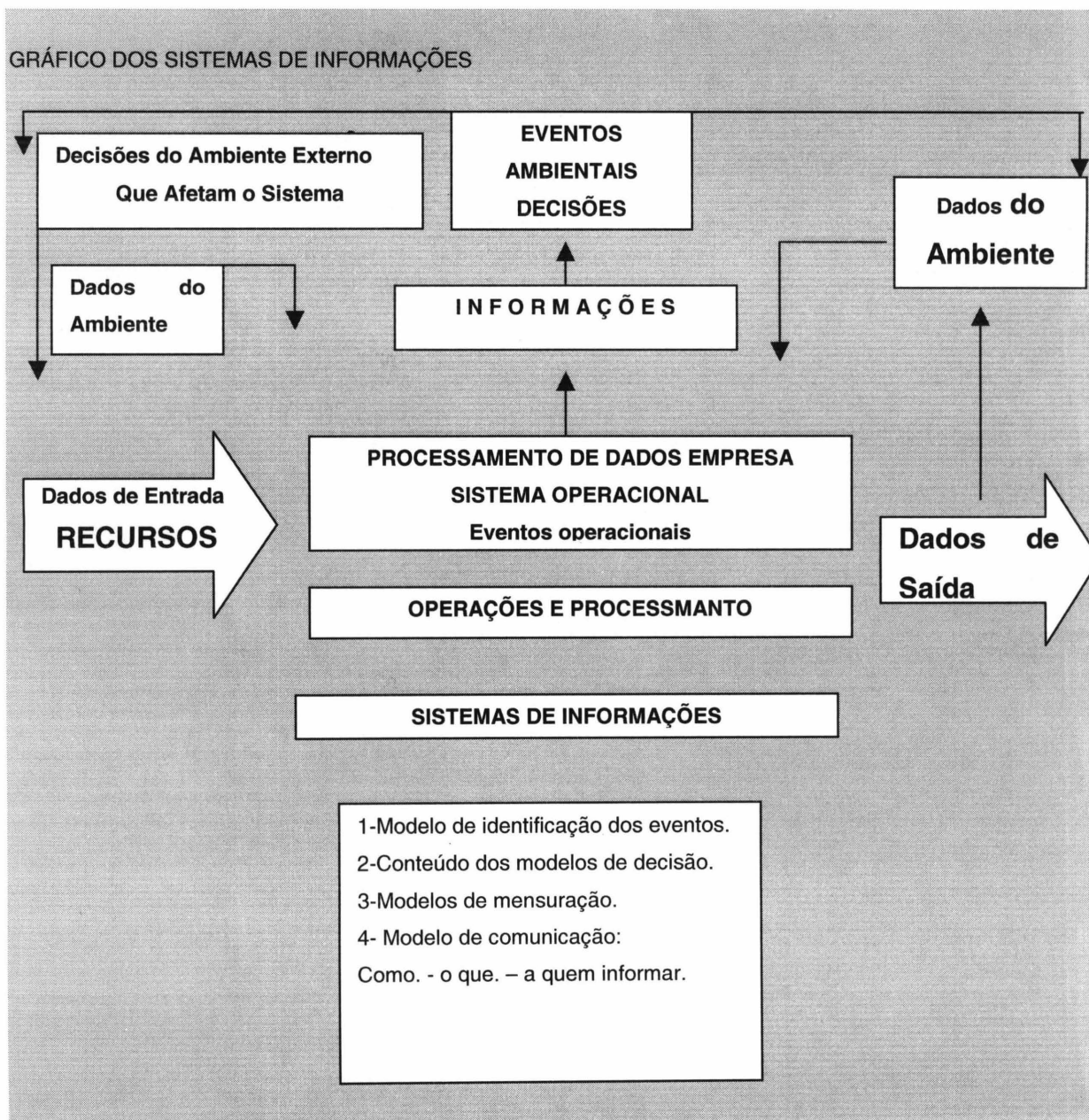


Figura 7

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.

#### 4.15 ORGANOGRAMA DOS SUBSISTEMAS BÁSICOS, QUE ATENDE A MAIORIA DAS EMPRESAS:

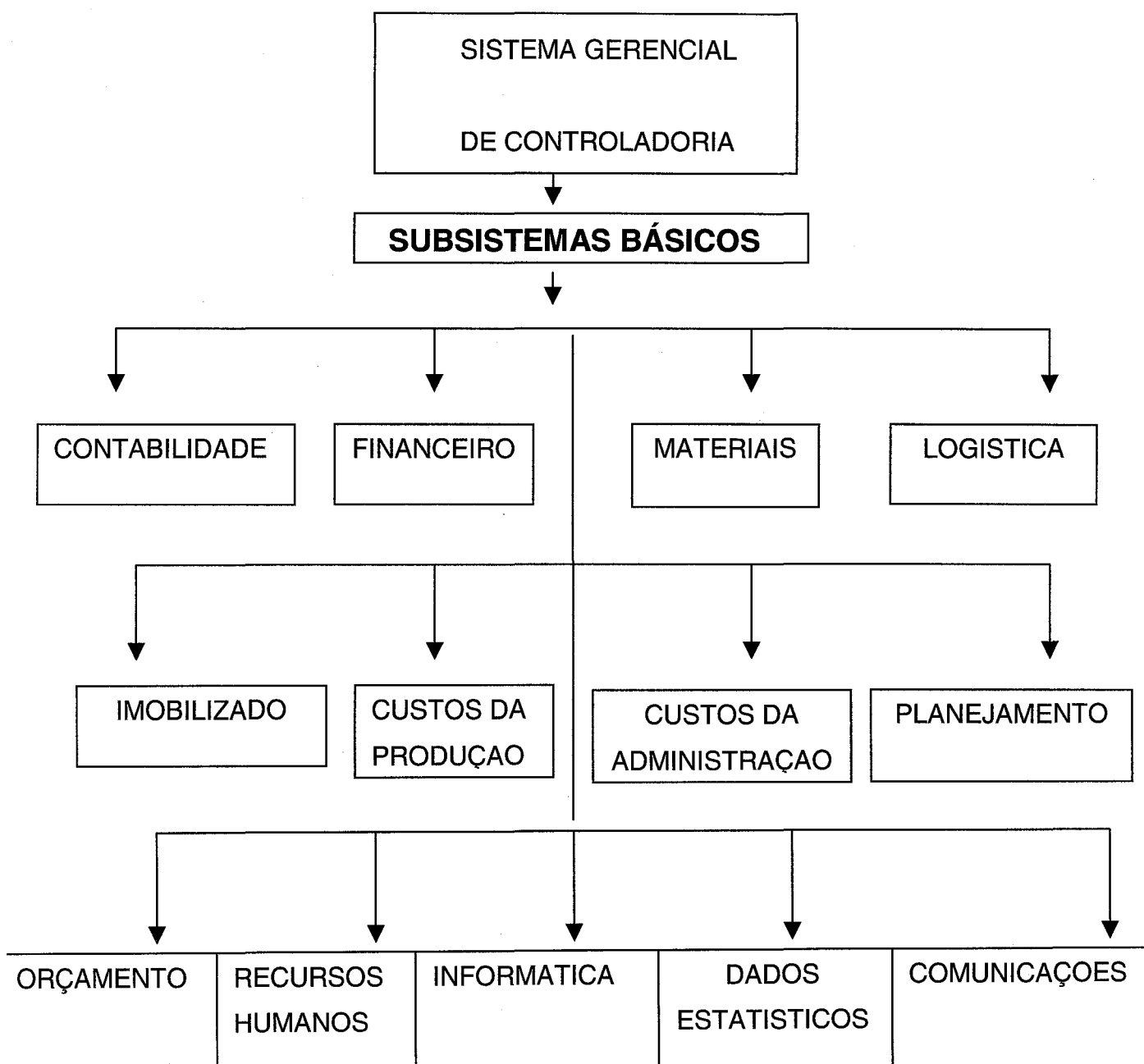


Figura 8 gráfico dos sistemas de informação

- 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.

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.

## CAPITULO VI – CONCLUSÃO

O presente trabalho demonstrou que a contabilidade por si, já vem se arrastando por alguns séculos atrás, onde na antiguidade onde já se faziam trocas de bens e serviços em simples registros ou relatórios sobre o fato, porém na Babilônia, já se faziam escritas embora rudimentares,

A partir daí a introdução técnica contábil nos negócios privados foi dada como indispensável junto aos comerciantes italianos no século XII, onde o aumento no volume de negócios registrado após a Revolução Industrial fez surgir à necessidade de exames contábeis das experiências financeiras das empresas. Foi nesse período que o Frei Luca Pacioli escreveu um livro fazendo uma exposição do Método das Partidas Dobradas (1494).

Porém neste mesmo período ocorreram também as primeiras restrições sobre a prática da contabilidade causando numerosas falências em diversos tipos de empresa devido à intensificação internacional e as guerras ocorridas no século XVIII e XIX. Com isso em 1840 surgiu o primeiro livro com a matéria Contabilidade junto com as escolas de pensamento partindo dos princípios fundamentais de Fabio e Cerboni: Contismo, Personalismo, Necontismo, Controlismo, Aziendalismo, e Patrimonialismo, estudos estes que causaram modificações na contabilidade.

Em decorrência dos anos a contabilidade no Brasil teve seu início no reinado de D.João VI na instalação de seu governo onde foi dividida em dois estágios anterior a 1964 e posterior a 1964. Embora não existia uma escola de pensamento contábil genuinamente brasileira, em 1809 o Conde de Cairu tornou-se o primeiro a apresentar um sistema de direito comercial e a realizar os primeiros estudos de economia política no Brasil, com isso em 1850 foi instalado o Código Comercial que instituiu a obrigatoriedade da estruturação.

Após 1964 o professor José da Costa Bolsinhas introduziu um novo método de ensino de contabilidade que também foi marcado por duas contribuições acadêmicas com os professores STEPAN CHARLES KANITZ e ELIZEU MARTINS.

Com o passar dos anos as organizações das empresas passaram a ficar cada vez mais complexas, na busca constante da eficiência e a eficácia empresarial, daí, surge então uma nova função dentro da contabilidade denominada Controladoria conceituada como um conjunto de princípios de diversas Ciências com os fins de ensinamento e o intuito de conseguir absorver as informações transformado-as em resultado.

Logo em seguida alguns mestres, estudiosos e pesquisadores adotaram vários conceitos sobre contorladoria que são até hoje de extrema importância como benefício e utilidade social e também para o entendimento e base para futuras pesquisas.

A controladoria surgiu na verdade nas grandes organizações norte-americanas com finalidade de ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, nas seguintes partes: informação, motivação, avaliação, planejamento e acompanhamento de tudo o que acontece dentro da empresa conforme dois enfoques: como um órgão administrativo e como uma missão, com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios, envolvendo inclusive, suas filiais, subsidiárias e divisões. Nessa fase, essa função era exercida por profissionais da área financeira ou contabilidade, devido às suas experiências em manipular informações econômico-financeiras, além da ampla visão sistêmica que dispunham da dinâmica.

Nessa perspectiva, os objetivos da contorladoria, através de sua missão estabelecida podem ser visualizados da seguinte forma: promover a eficácia empresarial, viabilizar a gestão econômica e a integração de todas as áreas, tendo um grupo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica, em vista. Sobretudo os princípios de controladoria aplicados no Brasil estão sendo de extrema importância para as empresas no apoio aos processos de: gestão, planejamento, execução e controle.

Para desempenhar esta função foi incorporado a menos de três décadas nos E.U. A. e em toda Europa o termo Controller o titular da controladoria, muitas modificações ocorreram nesta função na última década, de subordinado passou a atuar como executivo criador e comunicador de informações de organização com isso 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 além de ter que possuir uma afinidade com o gerenciamento das rotinas do dia a dia e a sua função de assessoria para a tomada de decisões.

O Controller do século 21 deverá possuir um perfil arrojado e dinâmico, deter de um poder de liderança dentro de si, ter conhecimentos sobre empresas estrangeiras no Brasil, pois estará sempre determinando, normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, planejamento, contabilidade, finanças e informática tendo como sua principal função colher, interpretar e gerar informações que possam ser usadas na formulação e execução da política empresarial com eficiência e eficácia, além de desenvolver estudos e interpretações em todas as áreas controladas, ser ético e imparcial com as tarefas de comando desempenhadas visando sempre explicar a todos os seus mecanismos, facilitando, assim, a assimilação dos conteúdos.

Todos estes objetivos deverão ser atingidos através de atribuições básicas: controle de execução orçamentária de custos setoriais e de produção, resultados setoriais por linha de produto e consolidados e investimentos.

Concluindo acredito que o presente trabalho poderá atender as necessidades básicas do leitor que está à procura de noções sobre Controladoria, o mesmo terá uma visão ampla, clara e precisa sobre a melhor forma de aplicá-la nas empresas para que as mesmas possam atingir seus objetivos inicialmente propostos.

## ANEXO

### NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

#### NBC T -10 - ASPECTOS CONTÁBEIS ESPECÍFICOS EM ENTIDADES DIVERSAS

##### NBC T - 10.19 - ENTIDADES SEM FINALIDADE DE LUCROS

###### 10.19.1 - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

10.19.1.1 - Esta norma estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros dos componentes e variações patrimoniais e de estruturação das demonstrações contábeis, e as informações mínimas a serem divulgadas em nota explicativa das entidades sem finalidades de lucros.

10.19.1.2 - Destina-se, também, a orientar o atendimento às exigências legais sobre procedimentos contábeis a serem cumpridos pelas pessoas jurídicas de direito privado sem finalidade de lucros, especialmente entidades beneficentes de assistência social (Lei Orgânica da Seguridade Social), para emissão do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, da competência do Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

10.19.1.3 - As entidades sem finalidade de lucro são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízos são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit.

10.19.1.4 - As entidades sem finalidade de lucros exercem atividades assistenciais, de saúde, educacionais, técnico-científicas, esportivas, religiosas, políticas, culturais, beneficentes, sociais, de conselhos de classe e outras, administrando pessoas, coisas, e interesses coexistentes e coordenados em torno de um patrimônio com finalidade comum ou comunitária.

10.19.1.5 - Essas entidades são constituídas sob a forma de fundações públicas ou privadas, ou sociedades civis, nas categorias de entidades sindicais, culturais, associações de classe, partidos políticos, ordem dos advogados, conselhos federais, regionais e seccionais de profissões liberais, clubes esportivos não-comerciais e outras entidades enquadradas no conceito do item 10.19.1.4.

10.19.1.6 - Aplica-se às entidades sem finalidade de lucros os Princípios Fundamentais de Contabilidade, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade e suas Interpretações Técnicas e Comunicados Técnicos, editados pelo Conselho Federal de Contabilidade.

10.19.1.7 - Por se tratar de entidades sujeitas aos mesmos procedimentos contábeis, devem ser aplicadas, no que couber, as diretrizes da NBC T 10.4 - Fundações e NBC T 10.18 - Entidades Sindicais e Associações de Classe.

#### 10.19.2 - DO REGISTRO CONTÁBIL

10.19.2.1 - As receitas e despesas devem ser reconhecidas, mensalmente, respeitando os Princípios Fundamentais de Contabilidade, em especial os Princípios da Oportunidade e da Competência.

10.19.2.2 - As entidades sem finalidade de lucros devem constituir provisão em montante suficiente para cobrir as perdas esperadas, com base em estimativas de seus prováveis valores de realização, e baixar os valores prescritos, incobráveis e anistiados.

10.19.2.3 - As doações, subvenções e contribuições para custeio são contabilizadas em contas de receita. As doações, subvenções e contribuições patrimoniais, inclusive as arrecadadas na constituição da entidade, são contabilizadas no patrimônio social.

10.19.2.4 - As receitas de doações, subvenções e contribuições para custeio ou investimento devem ser registradas mediante documento hábil.

10.19.2.5 - Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas e despesas, superávit ou déficit, de forma segregada, quando identificáveis por tipo de atividade, tais como educação, saúde, assistência social, técnico-científica e outras, bem como, comercial, industrial ou de prestação de serviços.

10.19.2.6 - As receitas de doações, subvenções e contribuições recebidas para aplicação específica, mediante constituição ou não de fundos, devem ser registradas em contas próprias segregadas das demais contas da entidade.

10.19.2.7 - O valor do superávit ou déficit do exercício deve ser registrado na conta Superávit ou Déficit do Exercício enquanto não aprovado pela assembléia dos associados e após a sua aprovação, deve ser transferido para a conta Patrimônio Social.

10.19.2.8 - As entidades beneficiadas, caso não tiverem usufruído a isenção de tributos e contribuições, devem registrar suas receitas e despesas, com e sem gratuidade, de forma segregada, e os benefícios fiscais gozados como se não gozassem de isenção.

#### 10.19.3 - DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

10.19.3.1 - As demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas entidades sem finalidade de lucros são as determinadas pela NBC T 3 - Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis, e a sua divulgação.

## CAPITULO VI - BIBLIOGRAFIA

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, Robert N. Contabilidade Gerencial – Atlas – 1º Edição.
- ARANTES, Nélio – Sistemas de Gestão Empresarial, São Paulo. Atlas 1994.
- BEUREN, Ilse Maria, Gerenciamento da Informação, São Paulo. Atlas 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação – Um Enfoque Gerencial – Atlas 1985.
- CATELLI, Armando, Controlaria, Uma Abordagem da Gestão Econômica, Ed. Atlas 1999.
- CAMPIGLIA, Américo Osvaldo, CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto – Controles de Gestão – São Paulo, Atlas 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CASALS, Pedro Henrique, Sistemas de Informações e Apoio de Decisões.
- DAMODARAN, Aswath. Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERNANDES, Pedro Onofre. Teoria e Prática sob a Ótica Neopatrimonialista – Boletim IPAT – Instituto de Pesquisas Tomelin nº 17 novembro/2000.
- FIGUEIREDO, Sandra et. Allí Controladoria. São Paulo Atlas. 1997.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César – Controladoria Teórica e Prática, São Paulo, Atlas – 1997.
- FREZATI, Fábio – Orçamento Empresarial, São Paulo, Atlas 2000.
- GUERREIRO Reinaldo - A meta da Empresa, São Paulo, Atlas –1996.
- GOMES, Josir Simeone e SALAS, Hoan M. Amat - Controle de Gestão, São Paulo, Atlas – 1999.
- HOJI, Masakazu. Administração Financeira, uma abordagem prática. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- JACINTHO, Roque, Contabilidade Geral, 2ª ed., ed. Ática, São Paulo, 1987.
- KANITZ, Stephen Charles. Princípios Básicos de Controle. Controladoria: Teoria e Estudos de Casos 1 ed., Pioneira, São Paulo, 1976.
- MACHADO, Antonio Carlos, Sistema de Informações para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos: São Paulo, 1997.
- MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria, Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, Editora Atlas –S. A. – 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru, Introdução à Administração – São Paulo. Atlas, 1991.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio Controladoria. São Paulo Atlas. 1999 MASSAYUKI, Nakagawa, Controladoria SP FEA – USP 1980.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a controladoria: conceitos, sistemas implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

- NAKAGAWA, Masayuki. Estudo de Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para a Eficácia Gerencial - Tese de doutoramento. FEA.USP. São Paulo. 1987.
- OLIVEIRA, Djalma Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo. Atlas, 1993.
- PEREZ, Jose Hernandez Junior et. Ili, Controladoria de Gestão. São Paulo. Atlas 1995.
- PEREZ, Jose Hernandez Júnior, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sérgio Paulo Cintra - Controladoria de Gestão. São Paulo. Atlas 1997.
- PEREZ, Jose Hernandez Junior – Conversão de Demonstrações Contábeis, Atlas, 1998.
- QUEIROZ, Alexandro Bossi – Contabilidade e um contexto Mundial. Conferência no 3º Simpósio Nacional IOB de Contabilidade, São Paulo, 20 e 21 de junho de 2.000.
- REVISTA, Exame Edição 794 nº12 11/Junho/2003.
- REVISTA, Pensar Contábil nº 09 – Ano III – Ago. /Out. 2000 – Pg. 71.
- RAY, H. GARRISON, and Managerial accouting concepts for planning, control, and decision-making – Dalla: Business public. 1976.
- ROSS, Stephen A. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, Antônio Lopes de – História Geral e as doutrinas da Contabilidade – Editora Atlas, 1997.
- SÁ, Antônio Lopes de – Teoria da Contabilidade, São Paulo, 1999.
- SANVICENTE, Antonio Z. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1987.
- SANTOS, Luiz Alberto – Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas. São Paulo, Atlas, 1992.
- SILVEIRA, Aldery Junior e VIVACQUA, Guilherme – Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional. São Paulo, Atlas, 1999.
- TUNG, Nguyen H. Administração Financeira. In: Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem pratica 8 ed., Universidade-Empresa, São Paulo, 1993.
- TELLES, Egberto Lucena, VARTANIAN, Grigor Haig – Sistemas de Informações, Revista Brasileira de Contabilidade número 112.
- ZAPPA, Gino – Il reddito di impresa, 2º edição, Milão, 1946.

#### INTERNET:

[www.alterdata.com.br](http://www.alterdata.com.br).

[www.barsa.com.br](http://www.barsa.com.br).

[www.etue.com.br](http://www.etue.com.br).

[www.gazetadorio.com.br](http://www.gazetadorio.com.br).

[www.portalcontroladoria.com.br](http://www.portalcontroladoria.com.br).

[www.redecontabil.com.br](http://www.redecontabil.com.br)

[www.contábeis.f2s.com.br](http://www.contábeis.f2s.com.br).

