

DIOGO JOSÉ GUGELMIN

**CONTROLADORIA APLICADA A GESTÃO DE CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
E JUDICIAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

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 Gestão de Negócios-2008.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2009

RESUMO

GUGELMIN, Diogo J. Controladoria aplicada a gestão de contencioso administrativo e judicial em Instituições Financeiras. Conceito de Instituição Financeira; História das Instituições Financeiras; Instituições Financeiras no Brasil; Sistema Financeiro Nacional; Funções do Banco Central do Brasil; Conceito de Provisão; Regulamentação de Provisão; Classificação de Provisão; Especificidades da Provisão Bancária; Conceito de Controladoria; Missão e função da Controladoria; Princípios, função e requisitos Controller; Conceito de Informação; Qualidade da Informação; Sistema de Informação; Sistema de Informação Gerencial; Sistema de informação sobre ambiente externo e interno; Sistema de informação operacional; Integração Sistêmica; Integração Conceitual; Importância do Sistema de Informação Gerencial; Conceito de Custos; Método de Apuração dos Custos; Classificação dos Custos; Departamento Jurídico em Instituição Financeira; Direito do Consumidor; Custos judiciais; Instrumentos de gestão aplicáveis ao Departamento Jurídico; Estrutura e utilização do sistema de informação jurídica; Gestão de Contencioso Judicial e Administrativo; Provisão das demandas administrativas e judiciais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 METODOLOGIA	7
3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	8
3.1 CONCEITO.....	8
3.2 HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	9
3.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL.....	11
3.3.1 Sistema Financeiro Nacional.....	11
3.3.2 Banco Central do Brasil.....	14
3.4 PROVISÕES.....	14
3.4.1 Conceito.....	14
3.4.2 Regulamentação das Provisões.....	15
3.4.3 Classificação.....	16
3.4.4 Especificidades da Provisão Bancária.....	17
4 CONTROLADORIA	18
4.1 CONCEITO.....	18
4.2 RAMO DO CONHECIMENTO DENOMINADO CONTROLADORIA.....	18
4.2.1 Contribuição da Economia.....	20
4.2.2 Contribuição da Administração.....	20
4.2.3 Contribuição da Contabilidade.....	21
4.3 CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO.....	23
4.4 MISSÃO DA CONTROLADORIA.....	24
4.5 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	25
4.6 REQUISITOS NECESSÁRIOS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE CONTROLADORIA.....	29
4.7 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO DO CONTROLLER.....	30
4.8 FUNÇÃO FINANCEIRA DA CONTROLADORIA.....	32
4.9 INFORMAÇÃO.....	34
4.9.1 Conceito de Informação.....	34
4.9.2 A Qualidade da Informação.....	35
4.9.3 Sistema de Informação.....	36
4.9.3.1 Vantagens de um Sistema de Informação.....	36

4.9.3.2 Sistema de Informações Gerenciais.....	37
4.9.3.3 Sistema de informações sobre os ambientes externo e interno.....	38
4.9.3.4 Sistema de informações operacionais.....	38
4.9.3.5 Integração Sistêmica	39
4.9.3.6 Integração Conceitual.....	39
4.9.3.7 A Importância do SIG – Sistema de Informações Gerenciais - para as Empresas.....	40
4.10 CUSTOS.....	42
4.10.1 Fundamentação Teórica.....	42
4.10.2. Método de Apuração dos Custos.....	43
4.10.3 Classificação dos Custos.....	44
5 GESTÃO DE CONTENCIOSO JUDICIAL E ADMINISTRATIVO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	46
5.1 DEPARTAMENTO JURÍDICO.....	46
5.1.1 Custos judiciais.....	47
5.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO.....	47
5.2.1 Estrutura e utilização do sistema de informações jurídicas.....	48
5.3 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA E PROVISÃO NA GESTÃO DE CONTENCIOSO JUDICIAL E ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	49
5.3.1 Provisão das demandas administrativas e judiciais.....	51
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras estão entre as empresas mais reclamadas administrativamente e com demandas judiciais no Brasil. Essas reclamações e demandas decorrem de problemas relacionados a falhas no atendimento e são numerosas devido à quantidade de operações realizadas.

Constantemente as reclamações são por motivos semelhantes, gerando possibilidade, caso sejam corretamente analisados e geridas, de fornecer aprimoramento nos serviços prestados e a conseqüente diminuição das reclamações e processos judiciais.

Essas reivindicações, reclamações e processos, geram despesas com pessoal para atendimento, devolução de valores a clientes, além de custas judiciais, honorários advocatícios e condenações judiciais. As despesas nem sempre são corretamente analisadas e provisionadas nos demonstrativos das Instituições, sendo motivo de divergência contábil e falha na verificação das despesas oriundas das reclamações e processos. Existem falhas no apontamento dos valores possíveis de perdas e provisão, apresentados por empresas desse ramo de atividade.

Atualmente as empresas estão competindo acirradamente pela manutenção de seus clientes e também na conquista de novos clientes. Para tanto, uma gestão e análise adequadas dos motivos que geram insatisfação em seus consumidores são fundamentais para o êxito de qualquer empresa. Especificamente no segmento financeiro a concorrência é maior, devido ao poderio econômico dos participantes e porque os produtos oferecidos são similares, assim, muitas vezes a diferenciação ocorre na prestação dos serviços.

Posto isso, pretende-se analisar a viabilidade de implementação dos princípios de Controladoria visando, a melhora da análise e da gestão das reclamações e processos judiciais em que são demandadas as Instituições Financeiras.

Assim, objetiva-se demonstrar como os princípios de Controladoria podem fornecer as informações adequadas para gerir e provisionar as despesas, tanto de custas, quanto de condenações judiciais de processos em trâmite. E também, a melhor forma de apresentar esses dados, como despesas com pessoal para atendimento das reclamações e processos, devolução de valores à clientes, além de

custas judiciais, honorários advocatícios e condenações judiciais, no balanço de uma instituição financeira. Principalmente relacionando a unidade de negócios que gerou as despesas e qual o retorno financeiro que esta unidade gerou para a instituição.

Dessa forma, intenta-se apresentar neste trabalho de monografia como aplicar os princípios de Controladoria para a gestão de contencioso judicial das instituições financeiras, com a finalidade de avaliar e mensurar os custos, quais unidades de negócio geraram os custos e provisionar as despesas nas demonstrações contábeis.

Ainda tem a intenção demonstrar que a aplicabilidade dos conceitos de Controladoria não deve ficar restrita somente a contabilidade de uma empresa, pois de tão relevantes e úteis, podem ser aplicados em diversas áreas, inclusive no departamento jurídico de uma Instituição Financeira.

2 METODOLOGIA

De acordo com o apresentado por Scherer¹, esta monografia é um trabalho científico que visa refletir sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de pesquisa bibliográficas sobre o assunto. Ele ainda cita que “idéias de pesquisa representam a primeira aproximação da ‘realidade’ que se pretende pesquisar, ou os fenômenos, eventos e ambientes a serem estudados”.

Scherer também cita que o enfoque qualitativo é baseado em um esquema indutivo, é expansivo e em geral não busca criar questões de pesquisa nem provar outras hipóteses, mas sim, deixa que estas surjam no delinear do trabalho. Fazendo com que esta monografia classifique-se desta forma. Scherer prossegue dizendo que pesquisas qualitativas são, geralmente, individuais, não irá medir numericamente os fenômenos estudados nem tão pouco pretende generalizar os resultados de sua pesquisa.

¹ SCHERER, Luciano Marcio. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba, PR. 2008.

3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E PROVISIONAMENTO

3.1 CONCEITO

Os bancos são instituições financeiras que podem ser privadas ou públicas e que fornecem produtos e serviços financeiros à sociedade. Uma instituição financeira aceita depósitos dos seus clientes e empresta dinheiro às pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, mediante o pagamento de juros, visando dessa forma conseguir um lucro para a sua atividade. Ou seja, os bancos têm por finalidade o comércio do dinheiro.

O dinheiro captado dos clientes é utilizado pelos bancos para conceder empréstimos a outros clientes, desta forma os bancos cobram juros e assim auxiliam a circulação do dinheiro. O lucro é o resultado do encontro entre os juros pagos por quem tem um empréstimo e os juros que o banco paga aos seus clientes por terem depósitos.

Da obra coordenada por Catelli², verifica-se:

“As instituições financeiras, assim caracterizadas aquelas entidades cuja atividade principal consiste na realização de operações de captação e aplicação de recursos financeiros, têm desempenhado importante função na economia da maioria dos países.”

Os bancos são instituições essenciais à manutenção do comércio, porque além de oferecer serviços financeiros, facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal, ajudam no desenvolvimento do comércio nacional e internacional.

Os bancos também são agentes de pagamento, uma vez que gerem as contas à ordem ou a prazo dos seus clientes, descontam cheques, fazem transferências bancárias nacionais e internacionais, permitindo ainda pagamentos de forma eletrônica.

² CATELLI, Armando. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

3.2 HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Na medida em que ocorreu o surgimento da moeda no período das grandes civilizações, algumas pessoas passaram a oferecer serviços bancários. No entanto, esses serviços eram bastante restritos, sendo inclusive, vistos de forma ruim pela sociedade da época.

Existem relatos de sistemas financeiros desde a antiguidade, onde os povos fenícios já utilizavam várias formas diferentes de realizar pagamentos, como documentos de créditos.

Na Babilônia, uma das regiões mais ricas do antigo Oriente, as pessoas não iam aos templos apenas para adorar seus deuses. Guardavam neles objetos de valor, como por exemplo metais preciosos, jóias ou cereais, como a cevada e o trigo, porque ali estariam seguros e ninguém poderia roubá-los. Os sacerdotes não cobravam para cuidar desses bens, mas podiam emprestar uma parte deles para quem precisasse e, em troca, recebiam algum pagamento.

Mais tarde, surgiu o dinheiro. As pessoas que o utilizavam na compra e na venda de mercadorias precisavam de maneiras e lugares seguros para guardá-lo.

Então começaram a aparecer cambistas (pessoas que trocavam um tipo de moeda por outro) e prestamistas (pessoas que emprestavam dinheiro) gregos, romanos e árabes.

Com o florescimento do comércio no fim da Idade Média, a função de banqueiro se tornou algo muito comum na Europa. Nas feiras da Europa Central, quando as pessoas chegavam com valores em ouro para trocar com outro produto, era o banqueiro que fazia a pesagem de moedas, avaliação da autenticidade e qualidade dos metais, em troca de uma comissão. Estes banqueiros, comumente, eram os ourives (pessoas que trabalhavam o ouro e outros metais preciosos), eles se encarregavam de trocar, emprestar e cuidar do dinheiro. Eram, em geral, homens de confiança, que guardavam em seus depósitos as riquezas de alguns clientes e as emprestavam a outros, cobrando por esses serviços.

Os ourives entregavam recibos às pessoas, com anotação da quantidade de dinheiro que elas lhes davam para guardar. Aconteceu que muitas daquelas pessoas, em vez de voltarem ao ourives para retirar o dinheiro, começaram a utilizar os recibos para fazer pagamentos. Assim surgiram as primeiras cédulas.

Com esse negócio de guardar, emprestar dinheiro e dar recibos, os ourives se tornaram os primeiros banqueiros, e suas oficinas (ateliês) começaram a ser chamadas de bancos.

Os bancos tornaram o comércio mais fácil e seguro, não só para os que moravam numa mesma cidade, mas também para aqueles que negociavam entre cidades e países diferentes.

Assim, um comerciante da Itália que tinha seu dinheiro em um banco que também funcionava na França (ou que tinha negócios com um banco francês), podia comprar mercadorias de um vendedor da França, por meio de um acordo entre os dois.

Os comerciantes gostaram muito dessa forma de fazer negócio, pois não tinham o trabalho de carregar dinheiro, e nem corriam o risco de serem roubados durante as viagens. Os banqueiros também gostaram, pois podiam cobrar pelos serviços prestados. E por isso as pessoas procuravam os bancos para fazer seus negócios.

Mas, foi no século XVII que os bancos se firmaram, com o lançamento do dinheiro de papel (papel-moeda) pelo Banco de Estocolmo. Nesta época, vários países europeus começaram a produzir sua própria moeda.

Outros tipos de bancos surgiram a partir do século XIX, quando o progresso econômico, provocado pela Revolução Industrial, ajudou na criação do banco industrial, cuja função era de mobilizar grandes somas de dinheiro para auxiliar o desenvolvimento industrial.

À medida que o comércio cresceu no mundo, os bancos também cresceram e se tornaram cada vez mais necessários.

Com o passar do tempo, os banqueiros passaram a conceder adiantamentos e a aceitar depósitos monetários e, em troca, o banco emitia um certificado. Posteriormente, com a criação do papel-moeda, a vida dos banqueiros se tornou bem mais fácil. Hoje em dia, os bancos são organizações altamente lucrativas, com sistemas de informações bancárias de altíssima qualidade.

Hoje, os bancos são regulados pelo Banco Central de cada país, o Banco Central possui a função de emitir dinheiro, capturar recursos financeiros e regular os bancos comerciais e industriais. Assim, eles estabelecem regras e controlam o sistema financeiro geral de cada país.

Além disso, hoje já existem os chamados – bancos internacionais – que concedem empréstimos a bancos centrais de países necessitados e ajudam no desenvolvimento de vários países (Bird - Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento).

No Brasil os primeiros bancos foram criados no século XIX. Entre os mais antigos estão: Banco do Brasil, criado em 1808, Banco Comercial do Rio de Janeiro, de 1838 e Banco Comercial do Maranhão, de 1846.

3.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL

3.3.1 Sistema Financeiro Nacional

Na definição de Mayer³, “O sistema financeiro consiste em esquemas utilizados para criar e trocar direitos, isto é, direitos de receber moeda ou outros ativos.”

O Sistema Financeiro Brasileiro, conforme apresentado por Lopes & Rossetti⁴, é caracterizado por quatro fases distintas.

O Sistema Financeiro Nacional em sua primeira fase caracterizou-se pela intermediação financeira na sua forma mais simples através de atividades relacionadas ao setor cafeeiro e a implantação de projetos no setor de infraestrutura.

A partir da segunda fase caracterizada pelo período das Guerras e da Depressão, que se estendeu de 1914 a 1945, houve uma série de processos de considerável importância no quadro geral da intermediação financeira no Brasil, com destaque aos seguintes:

- 1) Expansão do sistema de intermediação financeira de curto e médio prazo;
- 2) Disciplina, integração e ampliação das margens de segurança, face a criação da Inspeção Geral dos Bancos (1920), instalação da Câmara de Compensação (1921) e a implantação da Carteira de Redescontos do Banco do Brasil (1921);

³ MAYER, Thomas; DUESENBERY, James S.; ALIBER, Robert Z. **Moeda, bancos e a economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

⁴ LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia monetária**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

3) Estudos para criação de um Banco Central no país;

Esses destaques trouxeram amplos benefícios ao sistema financeiro do país, à medida que deu maior consistência ao processo de intermediação.

A terceira fase que se estendeu de 1945 a 1964, caracterizou-se como fase de transição entre a estrutura simples de intermediação financeira da primeira metade do século e a complexa estrutura montada a partir das reformas institucionais de 1964-65. Nos anos de transição as principais transformações no sistema financeiro nacional foram:

- 1) Consolidação e penetração no espaço geográfico da rede de intermediação financeira de curto e médio prazo;
- 2) Implantação de um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização, o SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito;
- 3) Criação de uma instituição financeira central de fomento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, BNDE;
- 4) Criação de instituições financeiras de apoio a regiões carentes;
- 5) Desenvolvimento espontâneo de Companhias de crédito, financiamento e investimento de médio e longo prazo.

A última fase da evolução da intermediação financeira no Brasil iniciou-se em 1964-65, com a promulgação de três leis que introduziram profundas alterações na estrutura do sistema financeiro nacional:

- 1) Lei nº 4.380 - 21/08/1964: instituiu a correção monetária nos contratos imobiliários de interesse social, criou o Banco Nacional de Habitação e institucionalizou o Sistema Financeiro de Habitação;
- 2) Lei nº 4.595 - 31/12/1964: definiu as características e as áreas específicas de atuação das instituições financeiras e transformação do SUMOC e seu Conselho em Banco Central do Brasil e Conselho Monetário Nacional, respectivamente;
- 3) Lei nº 4.728 - 14/07/1965: disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para seu desenvolvimento.

A partir desses três diplomas legais, o sistema financeiro brasileiro passou a contar com maior e mais diversificado número de intermediários financeiros não bancários, com áreas específicas e bem determinadas de atuação. Ao mesmo tempo, foi significativamente ampliada a pauta de ativos financeiros, abrindo-se um novo leque de opções para aplicação de poupanças e criando-se, em decorrência disto, condições mais efetivas para a ativação do processo de intermediação".

A quarta fase iniciou-se pela implementação dessas reformas até os dias atuais. Além das instituições citadas, foi incorporado ao quadro do sistema financeiro nacional a Comissão de Valores Mobiliários, criada pela Lei nº 6.385, de 07/12/1976.

A transformação que vem passando a intermediação financeira nos últimos anos é motivada pelo desenvolvimento da economia e estabilidade monetária, refletindo em processos de fusões e incorporações, resultando em aumento de competitividade.

Diante disso a atividade de intermediação financeira, além de minimizar a incerteza e os riscos a níveis compatíveis com as exigências de maximização dos ganhos, terá que proporcionar cada vez mais segurança e agilidade no julgamento e previsão de melhores retornos.

O Sistema Financeiro Nacional é constituído:

- Do Conselho Monetário Nacional;
- Do Banco Central do Brasil;
- Do Banco do Brasil S.A.;
- Do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Das demais instituições financeiras públicas e privadas.

Conforme definição de Hillbrecht⁵, "o sistema financeiro presta três serviços importantes aos poupadores e investidores: compartilhamento de risco, liquidez e informação. Esses serviços motivam ambos a usar o sistema financeiro para efetuar a transferência de recursos."

⁵ HILLBRECHT, Ronald. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

3.3.2 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil é uma pessoa jurídica de caráter público, ou seja, é uma autarquia responsável diretamente pelas políticas monetárias do país, é a principal autoridade monetária. Até sua criação, em 31 de dezembro de 1964, os órgãos responsáveis pelas políticas monetárias do Brasil eram a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional, atuando no controle monetário, na função de banco do governo e na emissão de papel-moeda, respectivamente.

Basicamente, conforme lição de Hilbrecht⁶, as funções do Banco Central do Brasil se concentram na supervisão da política monetária e cambial do país e na fiscalização do sistema financeiro nacional. De forma específica, as principais funções do BACEN são:

- emissão de papel moeda;
- recebimento dos recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais;
- realização de operações de redesconto e empréstimos de assistência à liquidez às instituições financeiras;
- formulação, execução e acompanhamento da política cambial e de relações financeiras com o exterior;
- organização, disciplinamento e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional, do Sistema de Pagamento Brasileiro e do Sistema Nacional de Habitação e ordenamento do mercado financeiro.

3.4 PROVISÕES

3.4.1 Conceito

Provisão é a representação de estimativas, ou seja, valores ainda não totalmente definidos de perda de ativos ou de obrigações para com terceiros, assim reduzindo o ativo ou aumentando o passivo, sendo necessários ajustá-los à efetiva realidade patrimonial.

⁶ HILLBRECHT, Ronald. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

Esses eventos, embora já tenham seu fato gerador contábil ocorrido, não podem ser medidos com exatidão e têm portanto caráter estimativo. Estas expectativas de obrigações ou de perdas de ativos são resultantes da aplicação e observação dos princípios contábeis, especialmente o princípio contábil da Prudência, e são efetuadas com o objetivo de apropriar no resultado de um período de apuração, segundo o regime de competência, custos ou despesas que provável ou certamente ocorrerão no futuro.

A partir do momento que essas perdas de ativos ou obrigações se tornam totalmente definidas, deixam de ser consideradas como provisões e passam a figurar como despesas, por exemplo: a provisão para Imposto de Renda passa a ser Impostos de Renda a pagar. A partir da mensuração total dos valores a provisão torna-se despesa, mesmo que, ainda não pagas, configuram-se como ocorridas, pelo princípio de competência contábil.

As provisões são constituídas em obediência aos princípios contábeis da Prudência, Competência e Oportunidade.

3.4.2 Regulamentação das Provisões

As provisões são regulamentadas por série de dispositivos legais e interpretativos, dentre elas a legislação federal (Ex. Lei das Sociedades Anônimas), normas e regulamentos da Receita Federal do Brasil (Ex. Imposto de Renda), normas e resoluções do Banco Central do Brasil e os procedimentos aprovados pela CVM, Comissão de Valores Mobiliários. Tem-se ainda as interpretações técnicas emitidas pelo Ibracon, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e as NBC, que são as normas brasileiras de contabilidade.

A NPC 22, norma e procedimento de contabilidade, interpretada pela IT 02/2006, interpretação técnica Ibracon, tem como objetivo definir critérios de reconhecimento e bases de mensuração aplicáveis a provisões, contingências passivas e contingências ativas, bem como definir regras para que sejam divulgadas informações suficientes nas notas explicativas às demonstrações contábeis, para permitir que os usuários entendam sua natureza, oportunidade e seu valor. A NPC 22 foi aprovada pela Instrução da CVM nº 489.

Conforme explanado no site portal da contabilidade⁷:

“As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) constituem-se num conjunto de regras e procedimentos de conduta que devem ser observados como requisitos para o exercício da profissão contábil, bem como os conceitos doutrinários, princípios, estrutura técnica e procedimentos a serem aplicados na realização dos trabalhos previstos nas normas aprovadas por resolução emitidas pelo CFC.

As NBC são convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pelo IASB - Comitê Internacional de Normas de Contabilidade e as Normas Internacionais de Auditoria e Asseguração e as Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público emitidas pela IFAC - Federação Internacional de Contadores.”

3.4.3 Classificação

Existem dois grupos de provisões:

- Provisões Retificadoras do Ativo: são as que aparecem no ativo de forma subtrativa, reduzindo o valor contábil do bem ou direito sob o qual se provisionaram custos ou despesas.
- Provisões Passivas: são as classificadas no passivo exigível indicando obrigações.

Quanto ao Aspecto Fiscal as provisões podem ser:

- Dedutíveis:

São aquelas que a legislação do Imposto de Renda permite a sua dedutibilidade quando da determinação do lucro real.

- Indedutíveis:

São aquelas que a legislação do Imposto de Renda não permite a sua dedutibilidade quando da determinação do lucro real.

A provisão, como exigibilidade, deve ser registrado, a débito do resultado, independente a existência de lucro.

A provisão para contingência, se existente, deve-se a algum fato gerador contábil já ocorrido e, ainda, se o possível desembolso ou perda de ativo pode ser razoavelmente mensurado, precisando ser contabilizado dentro do regime de competência, mediante constituição de uma provisão, a débito do resultado, como exemplo temos a provisão para contingências fiscais e trabalhistas.

⁷ <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/normascontabilidade.htm>

Na constituição de provisões deve-se e basear-se em elementos que possibilitem a melhor avaliação do fato no momento do lançamento contábil, levando-se em conta, também, as implicações fiscais pertinentes.

3.4.4 Especificidades da Provisão Bancária

As provisões nas instituições financeiras seguem as regulamentações anteriormente citadas, especialmente as regulamentações emanadas do Banco Central do Brasil.

A participação do Banco Central no controle dos riscos e de liquidez das instituições financeiras decorre de sua função reguladora. Ressalta-se que esta participação do Banco Central do Brasil no controle dos riscos ampliou-se após sua participação na convenção internacional sobre as normas de avaliação de risco e liquidez de instituições financeiras, que ficou denominada como Acordo da Basiléia. O Acordo da Basiléia recebeu este nome por ser o encontro promovido pelo Banco BIS, o Banco Central dos Bancos Centrais, na região da Basiléia na Suíça.

A partir deste acordo foi introduzido diversos limites operacionais e de imobilizações, entre os quais estavam também a avaliação e o provisionamento de riscos de crédito, que estão consolidados no COSIF - Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional e no MNI - Manual de Normas e Instruções abaixo mencionados:

- Cosif 1.6.2 – Classificação das Operações de Crédito por Nível de Risco e Provisionamento
- MNI 2-1-6 – Classificação das Operações de Crédito

Salienta-se que este sistema, implantado a partir do Acordo da Basiléia, para classificação dos risco de crédito pode ser utilizado por qualquer tipo de entidades, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

4 CONTROLADORIA

4.1 CONCEITO

Controladoria é um ramo da Contabilidade que tem como função prover de informações os gestores de determinada área. Consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e ou, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

As entidades são compostas de recursos físicos, tecnológicos, financeiros, de informação, e, principalmente, humanos que formam sua riqueza. São, portanto, sociedades humanas com uma estrutura geral, leis destinadas ao seu funcionamento normal e desenvolvimento em função das variáveis ambientais que as afetam.

A Controladoria apresenta-se, nesse contexto, como um subgrupo das ciências sociais e políticas (e conseqüentemente das ciências morais e sociais), tendo por objeto de estudo a gestão econômica.

A Controladoria ocupa-se de fatos exteriores relacionados com a atividade econômica do homem, limitado ao âmbito das empresas, conforme enfatizado. Cabe à Controladoria, como ramo do conhecimento, estudar o comportamento e controle econômico das riquezas das empresas, em face das ações humanas.

Conforme Figueiredo e Caggiano⁸:

“O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”

4.2 RAMO DO CONHECIMENTO DENOMINADO CONTROLADORIA

Uma área do conhecimento ou uma ciência consiste, consoante Pfaltzgraff, em um agregado, em um conjunto de princípios, leis e axiomas que dão explicação dos fenômenos, suas propriedades, suas relações, suas causas e seu fim.

⁸ FIGUEIREDO, Sandra, Caggiano Paulo. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3ª ed., 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

Herrmann Jr.⁹ salienta, contudo, que: "em todos os ramos do saber humano distinguem-se dois aspectos: 1º) pelo raciocínio procura-se penetrar a razão das coisas e investigar a natureza dos fatos; 2º) pela prática estudam-se os meios para tornar úteis à humanidade os resultados das observações. O primeiro corresponde à ciência e o segundo, à arte".

O corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica abordados confere à Controladoria o status de ciência, com as seguintes características:

- 1) O conhecimento científico se esforça por dar uma explicação dos fenômenos. Não, apenas, em dar a explicação, mas em expor o processamento da compreensão do fenômeno. Um fenômeno é explicado quando se lhe conhece a causa, quando se lhe estuda o efeito e, principalmente, quando se estuda a sua vida, da causa ao efeito. A investigação das causas é objeto da ciência. Quando a relação entre causa e efeito é constante, isto é, quando o fenômeno se repete, partindo daquela mesma origem e produzindo os mesmos resultados, então se diz que constitui uma lei.
- 2) Por intermédio das leis, o conhecimento científico reduz o especial e o particular, ao geral.
- 3) Pelas leis, a ciência reduz o incerto, o duvidoso ao certo, ao que foi determinado com precisão.

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Apesar da importância dos fundamentos desse sistema de conhecimentos, o conjunto de preceitos que permitem adaptá-los às conveniências humanas, exposto anteriormente, não deve ser esquecido. As ações com efeitos úteis no aproveitamento das forças ambientais, cujo conhecimento prévio é indispensável, fornecem informações para aconselhar aos administradores dirigir uma entidade, permitindo uma gestão econômica eficaz.

⁹ HERRMANN JUNIOR, Frederico. **Elementos de administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

Explana-se da obra coordena por Cattelli¹⁰:

“A Controladoria, por este ângulo, estará voltada para modelar correta mensuração da riqueza (patrimônio dos agentes econômicos), a estruturação do modelo de gestão – notadamente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade, incluindo os modelos de decisão e informação – e do sistema de informações. A interação multidisciplinar é verificada pela agregação de conceitos das áreas de economia, administração e sistema de informação, entre outras.”

4.2.1 Contribuição da Economia

A Economia é a ciência que "estuda os fatos humanos relacionados com a riqueza no que se refere à produção, à distribuição, à circulação e ao consumo de utilidades". O estudo da criação, transformação e distribuição dos recursos econômicos na sociedade, objetos deste ramo do conhecimento contribuiu sobremaneira ao desenvolvimento da ciência da Controladoria. O conceito de valor econômico de um bem, decorrente de sua utilidade no atendimento das necessidades humanas, constitui um dos alicerces para a mensuração dos ativos de uma empresa. O resultado de uma transação reflete o conceito de renda econômica, afetando a riqueza da empresa e, conseqüentemente, fazendo parte do objeto de estudo da Controladoria.

A Economia, contudo, não se preocupa em expressar monetariamente a produção, a distribuição ou o consumo de riqueza. Dessa maneira, não tem meios para medir a eficácia ou a eficiência dessas atividades. Além disso, não se preocupa com a gestão da riqueza, limitando-se a estudar as relações entre os agentes econômicos. Malchman e Slavin afirmam que os economistas dependem de relatórios contábeis para a mensuração da riqueza agregada dos consumidores, do governo e de grupos de empresas que formam um setor de atividade econômica.

4.2.2 Contribuição da Administração

A Administração é o ramo do conhecimento que se ocupa da gestão de recursos econômicos. Contribuiu com os conceitos de eficácia empresarial, com a visão sistêmica da empresa e com o processo decisório à ciência da Controladoria.

¹⁰ CATELLI, Armando. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

A eficácia empresarial, contudo, nem sempre reflete a eficácia social, tão enfatizada pelos estudiosos de Administração, refletindo claramente a falta de compreensão dos gestores das empresas em relação à responsabilidade social de sua atividade econômica. Paradoxalmente, no âmbito interno das empresas, cada gestor deve justificar sua atividade em relação aos demais gestores, constituindo um princípio organizacional bastante explorado pela Controladoria.

Para que ocorra a gestão de recursos, a ciência da Administração carece de um corpo de conhecimentos necessário ao fornecimento de informações para a tomada de decisões econômicas. Nesse sentido, utiliza as informações baseadas na Contabilidade tradicional, bastante distorcidas em função dos Princípios Fundamentais da Contabilidade.

Esse comportamento dos administradores conduz a uma subotimização dos resultados econômicos por meio do que poderia ser denominado gestão contábil, desviando a empresa de sua eficácia, tão preconizada pelos cientistas da Administração.

4.2.3 Contribuição da Contabilidade

A Contabilidade é o ramo do conhecimento que estuda conceitos de identificação e acompanhamento, no tempo, do patrimônio da entidade expresso monetariamente. A Contabilidade ocupa-se com fatos relacionados com a atividade econômica do homem, limitada ao âmbito das entidades. Incumbe-lhe estudar o comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa, em face das ações humanas ou de sua ausência.

A utilidade da riqueza é refletir a satisfação de necessidades humanas, mas sua existência material em quantidades limitadas confere-lhe, enquanto pertencente a uma entidade, a possibilidade de permuta em virtude do desejo de satisfação de necessidades de outras pessoas ou entidades. Os elementos intangíveis, como o fundo de comércio, os segredos de fábrica, o monopólio, também refletem o aspecto material da riqueza, além dos tangíveis, como estoques, imobilizado e caixa, porque representam meios para a aquisição de elementos tangíveis, não pertencentes à entidade, mas com os quais poderá contar no futuro. A riqueza é, pois, um conceito puramente econômico.

O patrimônio, por seu turno, é a denominação jurídica da riqueza, compondo-se de bens ou direitos e de obrigações. Os bens ou direitos constituem tudo quanto é perceptível aos sentidos e que satisfaz as necessidades humanas.

As obrigações consistem nos bens que a pessoa deve dar ou restituir a terceiros. A soma algébrica do valor dos bens ou direitos com o das obrigações resulta no patrimônio líquido.

A presença de diversos tipos de eventos exige um processo de seleção daqueles que interessarão à Contabilidade, relativos aos atributos e alterações de natureza econômica da riqueza da entidade. A relação baseia-se em uma análise da relação custo/benefício da coleta e do processamento da informação, em alguns princípios, evitando o congestionamento do sistema e permitindo um fluxo eficiente de informações para avaliação das mais importantes.

A partir da identificação, o sistema contábil procederá à mensuração, representando os eventos econômicos e, por meio de cifras, buscando operar a mensagem de forma a produzir um sinal possível de ser transmitido por meio do canal, isto é, dos relatórios contábeis.

O receptor, pessoal de staff, reconstrói a mensagem econômica a partir do sinal transmitido em código de linguagem contábil e utiliza, ainda, instrumentos analíticos que facilitarão as decisões dos destinatários finais ou dos administradores. Estes agirão, provocando o surgimento de novos eventos econômicos por meio do mecanismo de feedback, devolução das informações.

Uma visão mais geral da Contabilidade dentro desses conceitos é sugerida por Iudícibus e Marion¹¹, ao defenderem:

“a construção de um arquivo básico de informação contábil, que possa ser utilizado de forma mais flexível, por vários tipos de usuários, cada um com ênfases diferentes neste ou naquele tipo de informação, neste ou naquele princípio de avaliação, porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou data-base estabelecido pela contabilidade”.

Catelli, contudo, diverge desse pensamento ao ensinar que a Contabilidade pode utilizar os mesmos critérios para tratar as informações, independentemente do usuário que as requisita. O critério econômico reflete a situação real da riqueza e não se sujeita aos vieses de avaliação de ativos e reconhecimento de receitas decorrentes da obediência aos Princípios Fundamentais da contabilidade. Assim,

¹¹ IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

tanto os gestores da empresa quanto os usuários externos, tais como os acionistas, credores, a comunidade, as entidades governamentais poderiam utilizar-se de informações baseadas nos mesmos critérios de avaliação para tomar decisões econômicas.

A Escola Americana caracteriza a Contabilidade como um sistema de informações que identifica, mensura e comunica. Deve, portanto, sujeitar-se aos objetivos de cada usuário, não possuindo um fim em si mesma. A gestão de recursos aos quais se refere não faz parte de seu conteúdo, dado o seu caráter utilitário.

4.3 CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, 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, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Kanitz¹² afirma que os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade ou de finanças da empresa, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, seja física, monetária, ou ambas.

Segundo Garrison, o controller faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como gestor do sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação de dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

Nakagawa¹³ sugere que o controller atue como o executivo criador e comunicador de informações na organização. Dessa forma, poderá auxiliar, por

¹² KANITIZ, Stefen C. Controladoria, Teoria e Estudo de Casos, São Paulo Pioneira, 1976.

¹³ NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução a Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.

exemplo, o executivo da área de marketing em sua meta de lucratividade no âmbito geográfico e de consumidores e na eficiência da mídia e política de promoções. Da mesma maneira, a área de produção poderá ser auxiliada com vistas à utilização mais eficiente dos custos diretos e indiretos aplicados à produção. Para tanto, cabe-lhe a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa.

Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Contrapondo a este ponto de vista, Catelli ensina 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. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

4.4 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Moscove e Simkin¹⁴, afirmam que a Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.

O objeto da Controlaria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos.

¹⁴ MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

Dessa forma, a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade e crescimento da riqueza, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

4.5 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Kanitz estabelece como função primordial da Controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- a) Informação - compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc;
- b) Motivação - referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação - visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;
- d) Avaliação - com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- e) Planejamento - de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;
- f) Acompanhamento - relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Dale resumiu as funções do controller às seguintes:

- a) Fornecer a informação básica para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, preparação de demonstrações financeiras e manutenção dos livros contábeis, direção da auditoria interna e controle de custos;
- b) Orçamentar e controlar operações e resultados;
- c) Atividades específicas de controle de:
 - contas gerais, subtítulos e desdobramentos: delinear verificações sobre as finanças da empresa e salvaguardar seus ativos;

- verificar faturas, contas a receber e a pagar, controle de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, benefícios adicionais dos empregados; registros de instalações e equipamentos;
 - atividades da contabilidade de custos das várias funções administrativas;
 - estoques;
 - estatísticas; e
 - impostos.
- d) Preparar e interpretar demonstrações financeiras e relatórios contábeis regulares;
 - e) Fazer auditoria interna;
 - f) Interpretar dados de controle.

Heckert e Wilson estabelecem como funções da Controladoria:

- a) A função de planejamento, que inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado por meio de canais gerenciais autorizados, de curto e de longo prazo, compatível com os objetivos globais, devidamente testado e revisado, e abrangendo um sistema e os procedimentos exigidos;
- b) A função de controle, que inclui o desenvolvimento, o teste e a revisão por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais deve-se medir o desempenho real, e a assistência à administração no incentivo à conformidade dos resultados reais com os padrões;
- c) A função de relatar, que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para o uso da administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo, e influências externas e preparação e apresentação de relatórios a terceiros, como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, público em geral, conforme suas exigências;
- d) A função contábil, que inclui o estabelecimento e a manutenção das operações da contabilidade geral e da contabilidade de custos da fábrica, da divisão e da empresa como um todo, juntamente com os sistemas e métodos referentes ao projeto, instalação e custódia de todos os livros contábeis, os registros e formas requeridos para registrar objetivamente as transações

financeiras e adequá-las aos princípios contábeis, com o respectivo controle interno; e

- e) Outras funções relacionadas, de responsabilidade primária, que incluem supervisão e operação de tais áreas como: impostos, abrangendo questões locais, estaduais e federais, relação com o fisco e a auditoria independente; seguros, em termos de adequação da cobertura e manutenção dos registros; desenvolvimento e manutenção de instruções padrão, procedimentos e sistemas; programas de conservação de registros; relações públicas com o mercado financeiro; e, finalmente, a coordenação de todos os sistemas e instrumentos de registro dos escritórios da empresa.

Anderson e Schmidt estabelecem duas funções essenciais e duas funções decorrentes do desenvolvimento empresarial que foram atribuídas à Controladoria. As funções essenciais subdividem-se em:

- a) Controle organizacional: com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica;
- b) Mensuração do empreendimento: com o intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo, e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.

O desenvolvimento empresarial levou, segundo os autores, duas funções importantes a se incorporarem à área de Controladoria:

- a) Divulgação de informações a usuários externos à empresa, em decorrência das exigências legais, como impostos cobrados pelo Governo, participação de acionistas minoritários, negociações salariais, obtenção de empréstimos junto a instituições financeiras; e
- b) Proteção do patrimônio, com o estabelecimento e manutenção de controles e auditoria interna, e garantia de coberturas apropriadas para elementos patrimoniais segurados.

Russel e Frasure, afirmam que as funções do controller em sentido mais amplo consistem em:

- a) Reunir, analisar e interpretar a informação que a Administração necessita para operar a empresa; e
- b) Manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas.

O controlador, nesse contexto, responsabiliza-se, basicamente, pelos seguintes pontos:

- a) Conjunto dos sistemas contábeis empregados na empresa;
- b) Reforço do controle interno por meio da auditoria interna;
- c) Preparação e explicitação das análises financeiras;
- d) Manutenção dos contratos celebrados pela empresa com terceiros;
- e) Administração das questões fiscais e tributárias;
- f) Estabelecimento, coordenação e administração de um plano adequado para o controle das operações empresariais;
- g) Fiscalização dos objetivos, efetivação das políticas, processos e estrutura organizacional da empresa, estabelecidos em conjunto com os demais gestores;
- h) Coordenação e preparação da informação para auditoria externa, bem como ser a ligação da empresa com os auditores independentes;
- i) Proteção dos ativos da empresa;
- j) Estudos econômico-financeiros, incluindo as influências de forças econômicas e sociais e do governo sobre o resultado econômico das atividades da empresa;
- k) Aprovação do pagamento e assinatura de títulos de crédito em consonância com o tesoureiro;
- l) Aplicação de regulamentos da empresa quanto às cauções prestadas e ações emitidas pela empresa;
- m) Preparação e aprovação de normas internas elaboradas para o cumprimento de decisões administrativas tomadas pelo acionista controlador ou por acordo de acionistas, ou ainda, para o cumprimento de dispositivos legais ou

- exigências governamentais, quando se tratar de assunto que diga respeito à gestão econômica;
- n) Assessoramento aos demais gestores para correção dos desvios entre o planejamento e a execução;
 - o) Gerenciamento do sistema de informações que dá suporte ao processo decisório da gestão econômica;
 - p) Preparação de informações de ordem econômico-financeira para as entidades governamentais, acionistas controladores ou a quem, por acordos, tem negócios com a empresa;
 - q) Gerenciamento da área Controladoria.

Catelli, contudo, ensina que a auditoria interna não deveria existir nas empresas que possuem o modelo de gestão ideal, uma vez que se pressupõe a existência de um controle permanente e eficaz, eliminando qualquer possibilidade de fraude.

4.6 REQUISITOS NECESSÁRIOS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE CONTROLADORIA

O controller, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir, segundo Heckert e Willson, as seguintes qualificações:

- 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 de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- e) Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- f) Habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e

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

Muitas das qualificações supramencionadas devem ser comuns a todos os gestores. No entanto, os conceitos econômicos devem ser conhecidos pelo controller para que possa inferir as implicações das forças políticas, econômicas e sociais do ambiente interno e externo à empresa, no resultado econômico. Da mesma forma, o sistema de informações econômico-financeiras por ele administrado deverá possuir os referidos conceitos econômicos para a emissão de relatórios gerenciais, tornando mais importantes as qualificações "e" e "g" descritas acima.

4.7 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO DO CONTROLLER

Heckert e Willson¹⁵ estabelecem algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas a seu cargo. A partir de suas considerações, os seguintes princípios devem nortear o trabalho de um controller:

- a) **Iniciativa:** deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- b) **Visão econômica:** na função de assessoria a outros gestores, 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 econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim;
- c) **Comunicação racional:** deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- d) **Síntese:** deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o resultado realizado no período e o realizado no período anterior;

¹⁵ HECKERT, J Brooks, WILSON, James D. *Controllership*, 2 ed, New York, Ronald Press, 1963.

- 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 às alterações de planos ou padrões, em 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 à luz de 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 à 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 tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
- k) Consciência das limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-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 em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- l) Cultura geral: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, o conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;

- m) Liderança: como administrador de sua área, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- n) Ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

4.8 FUNÇÃO FINANCEIRA DA CONTROLADORIA

Em decorrência do porte e do desenvolvimento da empresa, a função financeira pode estar a cargo do responsável por outra atividade, ou mesmo de um indivíduo com diversas áreas especializadas sob sua responsabilidade.

Em uma pequena empresa, a função financeira pode ser uma atribuição subsidiária ao gestor de produção ou ao de vendas. Nesse caso, embora possa haver uma preocupação com a gestão econômica, não há um órgão denominado Controladoria para exercer a função. É suficiente o conhecimento de conceitos a ela intrínsecos pelos gestores, para que possa ser exercida.

À medida que se desenvolve a empresa, com a descentralização das funções, surge o indivíduo responsável pelo exercício da função financeira, podendo, ainda, ter outras funções subsidiárias, como compras ou pessoal. Nesse caso, esse indivíduo deveria encarregar-se da gestão econômica da empresa, mesmo não existindo o órgão Controladoria.

A partir da descentralização de atividades da área financeira, distinguindo-se primordialmente o tesoureiro e o controller, sob a responsabilidade de um gestor ou como gestores da cúpula administrativa, surge o órgão Controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial.

A administração financeira, segundo Wright, Kroll e Parnell¹⁶, liga-se às decisões da administração geral em todos os níveis. Na cúpula administrativa contribui para:

- A identificação dos objetivos da empresa;
- O delineamento da estratégia da empresa para o período coberto pelo planejamento, levando em conta os padrões específicos de desempenho para todos os níveis de administração, isto é, em todas as áreas.

¹⁶ WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

No âmbito tático, participa das decisões relacionadas com a análise e avaliação dos projetos de investimento.

No âmbito operacional, responde pelo controle das informações econômicas pertinentes às operações empresariais, pelo estabelecimento de uma política para controle da liquidez que permita detectar a necessidade de fundos e apontar alternativas que satisfaçam essa necessidade, e pelo feedback de informação para facilitar as tarefas administrativas do planejamento, relatórios e controle, a fim de otimizar o desempenho dessas funções.

Embora a descentralização da área financeira resulte nas duas grandes funções de Tesouraria e Controladoria, Walker e Baughn não consideram as tarefas da Controladoria como funções financeiras. Alertam, porém, para grande dependência da área financeira em relação às informações fornecidas pela Controladoria para sua gestão econômica.

A área financeira, segundo o "Financial Executives Institute", possui basicamente as seguintes funções:

- a) Obtenção do capital para o andamento dos negócios, incluindo as negociações com as fontes e a manutenção dos convênios financeiros necessários;
- b) Relações com investidores, pela manutenção de um mercado adequado para os valores da companhia, e contatos com banqueiros, investidores, analistas financeiros e acionistas;
- c) Financiamento de capital de giro;
- d) Manutenção de convênios com bancos, recebimento, custódia e desembolso de dinheiro e valores da empresa;
- e) Crédito e cobrança;
- f) Investimento de fundos excedentes; e
- g) Seguro dos ativos.

A área financeira funciona, na verdade, como um banco que deve suprir as demais áreas com os recursos financeiros necessários ao andamento de suas atividades. O efeito econômico das receitas e despesas decorrentes do fluxo financeiro dessa área com as demais é identificado, mensurado e comunicado pelo sistema de informações administrado pela Controladoria. Cabe ressaltar que todas

as áreas têm seu fluxo financeiro e, portanto, seus efeitos econômicos são captados no sistema de informações econômico-financeiras e se refletem nos relatórios gerenciais de cada área, tornando-se objeto de preocupação da Controladoria, não obstante o fato de que normalmente o fluxo financeiro seja mais intenso na própria área financeira.

4.9 INFORMAÇÃO

4.9.1 Conceito de Informação

O conceito, a noção que temos de informação é bem vago e intuitivo. Quando fazemos uma pergunta, estamos pedindo informação. Quando assistimos televisão ou um filme, estamos absorvendo informação. Ao ler um jornal, uma revista em quadrinhos, ou ao ouvir uma música, sabemos que estamos lidando com algum tipo de informação. Até quando contamos uma piada estamos transmitindo informação. Usamos, absorvemos, assimilamos, manipulamos, transformamos, produzimos e transmitimos informação durante o tempo todo, durante todo o tempo. Entretanto, não temos uma definição precisa do que é informação. Não temos uma definição que diga o que é e o que não é informação. Sabemos intuitivamente o que é informação, mas não conseguimos descrever, em palavras, o que é informação.

Informação é um conceito primitivo, assim como o conceito de "conjunto" também o é; e é isso o vêm sendo feito até o presente. Entretanto, a realidade que está delineando-se têm exigido uma definição precisa do que é a informação, já que estamos entrando na era da sociedade da informação. A importância da informação em nossas vidas e a forma como a estamos encarando estão sendo modificadas, e não temos muitos estudos sobre a informação em si mesma, continuamos com um conceito vago do que é a informação.

Tentar descrever detalhadamente o que é a informação pode parecer um exercício de futilidade para aqueles mais desatentos. Assim, daremos um exemplo da necessidade de ter essa descrição precisa. Como exemplo, vamos tomar o caso dos direitos autorais. Sabemos que o conteúdo de um livro é informação, o mesmo se aplica a filmes, músicas, jornais e revistas. O valor do livro é dado pela informação que ele contém, não pelo papel de que é feito. Se um livro é digitalizado

e distribuído por alguém na Internet, a informação do livro se torna gratuita. Isso é um problema, pois o autor do livro, que vive de escrever livros, não está sendo recompensado pelo seu trabalho e poderá ficar desestimulado para produzir mais obras. Então, devemos criar uma legislação sobre os direitos autorais sobre informação, não sobre livros, filmes, software e músicas. Surge um problema. Como legislar sobre um objeto, a informação, o qual não conseguimos definir? Se dermos definições vagas sobre o que é a informação, haverá espaço para diversas interpretações da legislação os direitos autorais da informação; valerá qualquer coisa e a legislação não servirá para nada. Sendo assim, tentar definir o que é a informação é de fundamental importância.

Na era em que vivemos informação é poder, e portanto é necessário adquirir uma consciência crescente do valor estratégico que esta pode assumir. O conhecimento impõe-se como uma mais valia para empresas que desejam competir num meio envolvente instável e em permanente mudança.

Gestão de Informação tem como objetivo principal tornar os recursos de informação e as capacidades informacionais da empresa mais eficientes, de modo a melhorar a tomada de decisão, a capacidade de adaptação e aprendizagem num ambiente em constante mudança.

A Gestão de Informação surge do reconhecimento da informação como um recurso estratégico para a organização. Assim sendo, deve ser gerida de modo a ser tornar o mais rentável possível.

4.9.2 A Qualidade da Informação

A informação é identificada cada vez mais como um recurso econômico essencial para a tomada de decisão e para a execução dos diversos processos de negócio.

Dada a importância que tem assumido nas organizações e na própria Sociedade, é natural e aceitável que se levantem preocupações relativamente à sua qualidade. De fato, uma informação incorreta ou desatualizada poderá levar a uma decisão errada produzindo um impacto negativo na organização.

Uma decisão que se baseie em informação desatualizada ou incorreta incorrerá certamente em medidas desajustadas à realidade e portanto, ineficazes.

Por outro lado, sendo a informação assumida como um recurso surge a necessidade de serem aplicados métodos de controle de qualidade similares aos aplicados a outros recursos da empresa, tais como aos produtos disponibilizados.

4.9.3 Sistema de Informação

Sistema de Informação é a expressão utilizada para descrever um sistema automatizado ou mesmo manual, que abrange pessoas, máquinas, e/ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação para o usuário.

Um sistema de informação possui vários elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

4.9.3.1 Vantagens de um Sistema de Informação

Em um Sistema, várias partes trabalham juntas visando um objetivo em comum. Em um Sistema de Informação não é diferente, porém o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações. Em um Sistema de Informação bem construído, suas principais vantagens são:

- a) Acesso rápido às informações;
- b) Garantia de integridade e veracidade da informação;
- c) Garantia de estabilidade;
- d) Garantia de segurança de acesso à informação;
- e) Informações de boa qualidade são essenciais para uma boa tomada de decisão.

Um Sistema de Informação não precisa ter essencialmente computadores envolvidos, basta ter várias partes trabalhando entre si para gerar informações. Ele pode ser tanto manual quanto baseado em TI, ou uma mescla dos dois. Acontece que um Sistema de Informação grande dificilmente sobrevive atualmente sem estar informatizado, o que por si só não elimina o fator humano no processo. É a interação

dos componentes da TI com o componente humano que faz com que um Sistema de Informação tenha funcionalidade e utilidade para a organização.

Os Sistemas de Informação podem ser classificados de acordo com o tipo de informação processada:

- Sistemas de Informação Operacional: tratam das transações rotineiras da organização; Comumente encontrados em todas as empresas automatizadas;

- Sistemas de Informação Gerencial: agrupam e sintetizam os dados das operações da organização para facilitar a tomada de decisão pelos gestores da organização;

- Sistemas de Informação Estratégicos: integram e sintetizam dados de fontes internas e externas à organização, utilizando ferramentas de análise e comparação complexas, simulação e outras facilidades para a tomada de decisão da cúpula estratégica da organização.

4.9.3.2 Sistema de Informações Gerenciais

Sistema de Informação de Gestão ou Sistema de Informações Gerenciais, SIG, do inglês, Management Information System – MIS, é um sistema de informação, tipicamente baseado em computadores, utilizado no seio de uma organização.

Um sistema de informação é composto por todos os componentes que recolhem, manipulam e disseminam dados ou informação. Incluem-se tipicamente hardware, software, pessoas, sistemas de comunicação como linhas telefónicas, e os dados propriamente ditos. As atividades envolvidas incluem a introdução de dados, processamento dos dados em informação, armazenamento de ambos, e a produção de resultados, como relatórios de gestão.

No contexto empresarial, os sistemas de informação ajudam os processos de negócio e operações, tomadas de decisão e estratégias competitivas. O processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores e todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

Assim, para cada fase do processo de gestão, é necessário um subsistema de informação, que atenda as características específicas da tomada de decisão.

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole feedback, os quais, conforme estudados anteriormente, constituem requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados.

A efetivação dos resultados desejados é alcançada por meio de informações gerenciais. Nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial preconizada.

O sistema de informações econômico-financeiras, conforme preconizado no modelo GECON, objetiva subsidiar os gestores com informações sobre os resultados das alternativas simuladas, planejadas e realizadas, em todas as fases do processo de gestão.

4.9.3.3 Sistema de informações sobre os ambientes externo e interno

O papel desse sistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre os ambientes externo e interno.

Suas características dizem respeito à utilização de banco de dados, onde são armazenadas as informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo, que por sua própria natureza é altamente flexível e, portanto, pouco estruturado quanto às fontes (revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisa de mercado etc.).

4.9.3.4 Sistema de informações operacionais

Os sistemas de informações operacionais têm o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa.

Caracterizam-se por um banco de dados que compreende as variáveis das transações, tais como: datas, volumes, prazos, taxas, vencimentos etc. Essas variáveis são utilizadas pelo sistema de informações econômico-financeiras, para a mensuração, o planejamento e o controle de resultados.

4.9.3.5 Integração Sistêmica

O sistema de informações GECON estrutura-se nos seguintes módulos integrados entre si e ao processo de gestão da empresa:

- a) módulo de simulações - visa subsidiar os gestores durante a fase de pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados das alternativas simuladas, buscando identificar as alternativas que otimizam os resultados;
- b) módulo de planejamento - visa subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos planejados;
- c) módulo do realizado - visa subsidiar os gestores durante a fase de controle, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos realizados, comparativamente aos dos eventos planejados.

4.9.3.6 Integração Conceitual

Os módulos do sistema GECON sustentam-se numa mesma base conceitual, que é dada pelos seguintes modelos:

- a) modelo de decisão - compreende as variáveis associadas aos eventos que impactam a situação patrimonial da entidade (eventos econômicos) e que se encontram sob a responsabilidade de determinado gestor;
- b) modelo de mensuração - compreende um conjunto de conceitos que permitem a correta mensuração dos resultados proporcionados pelos eventos econômicos;
- c) modelo de identificação e acumulação - compreende a identificação de quando, como, onde e sob a responsabilidade de quem ocorrem os resultados da organização, permitindo a acumulação desses resultados de acordo com os eventos, as atividades, os produtos e as áreas que os geraram;
- d) modelo de informação - compreende os requisitos que as informações geradas devem atender, visando subsidiar o processo de avaliação de resultados e desempenhos, intrínseco ao processo de gestão da empresa, por meio da comparação entre os resultados planejados e realizados. As

informações são vistas como facilitadoras e indutoras das ações gerenciais para a otimização dos resultados.

4.9.3.7 A Importância do SIG – Sistema de Informações Gerenciais - para as Empresas

Geralmente há dificuldade para avaliar, de forma quantitativa, qual o efeito benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório.

Entretanto pode-se trabalhar com base numa lista de hipóteses sobre os impactos dos sistemas de informações gerenciais na empresa, o que propicia o executivo um entendimento, ainda que genérico, de sua importância.

Neste sentido pode-se afirmar que os sistemas de informações gerenciais podem, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria de produtividade, tanto setorial quanto global;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- melhoria na tomada de decisões, por meio de fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- melhor interação com seus fornecedores;
- aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas.

Os sistemas de informações, como geradores de informações de caráter decisório, devem ser estabelecidos como processos de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos da empresa.

O SIG auxilia os executivos das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: quantidade, produtividade e participação. A qualidade não deve estar associada apenas ao produto ou serviço final. A qualidade deve envolver o nível de satisfação das pessoas no trabalho, associado a uma quantidade de vida que se estenda à sua estrutura pessoal, familiar e social.

A produtividade não deve ser abordada como um assunto de tempos e métodos, de ergonomia ou de linhas de produção. Ela deve ir até o nível de produtividade global e consolidar a filosofia de comprometimento de todos para com os resultados parciais e globais da empresa.

Para que a empresa possa usufruir as vantagens básicas do sistema de informações gerenciais, é necessário que alguns aspectos sejam observados, entre os quais podem ser citados:

- a) O envolvimento adequado da Alta e Média administração com o SIG;
- b) A competência por parte das pessoas envolvidas no SIG;
- c) O uso de um plano-mestre;
- d) A atenção específica ao fator humano da empresa;
- e) A habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com base em informações;
- f) O apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamentos);
- g) O conhecimento e a confiança no SIG;
- h) A adequada relação custo X benefício.

Verifica-se que esses aspectos podem proporcionar adequada sustentação de desenvolvimento e implementação do SIG na empresa. E, por conseqüência, o potencial vantagens de um adequado SIG poderá ser mais bem usufruído pelos executivos da empresa.

Vale chamar a atenção para cinco suposições comuns e erradas que têm levado os sistemas de informações gerenciais a fracassarem como solução para todo o tipo de problema empresarial, a saber:

- a) O executivo necessita muito de informações mais relevantes;
- b) O executivo necessita das informações que deseja;

- c) Entregues aos executivos as informações que ele necessita, suas decisões melhorarão;
- d) Mais comunicação significa desempenho melhor;
- e) Um executivo não tem que saber como funciona um sistema de informações.

Um Intuito de eliminar tais elementos, atualmente trabalha-se com os Sistemas em tempo real, de modo a proporcionar sistemas eficientes, devidamente integrados às decisões empresariais, assegurando a validade das ações.

4.10 CUSTOS

4.10.1 Fundamentação Teórica

Na medida em que a prática e a Ciência Contábil foram sendo organizadas e estruturadas, pesquisadores procuraram identificar e compilar quais os princípios que as orientavam, em especial a função de registrar todos os fatos que afetam o patrimônio de uma entidade.

Os princípios contábeis ou contabilísticos tornaram-se regras que passaram a ser seguidas e aceitas por todos e hoje constituem a principal teoria que sustenta e fundamenta a Contabilidade. Também conhecidos como Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, os Princípios Fundamentais de Contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade, sendo imutáveis no tempo e espaço.

A contabilidade gerencial (tradução corrente em português do Brasil para a expressão em inglês Management Accounting) é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais.

Além do mais, o custo de manter uma contabilidade completa (livros diário, razão, inventário, conciliações, etc.) não é justificável para atender somente o fisco.

Informações relevantes podem estar sendo desperdiçadas, quando a contabilidade é encarada como um mero cumprimento da burocracia governamental.

Os gestores de empresas precisam aproveitar as informações geradas pela escrituração contábil, pois obviamente este será um fator de competitividade com seus concorrentes: a tomada de decisões com base em fatos reais e dentro de uma técnica comprovadamente eficaz – o uso da contabilidade.

A gestão de entidades, sabidamente, é um processo complexo, inesgotável, mas pode ser facilitada quando se tem uma adequada contabilidade.

Dentre as vantagens de utilizar-se de dados contábeis para gerenciamento, podemos listar:

- 1) Apuração de custos;
- 2) Projeção de orçamentos empresariais;
- 3) Análise de desempenho (índices financeiros);
- 4) Cálculo do ponto de equilíbrio;
- 5) Determinação de preços de vendas;
- 6) Planejamento tributário;
- 7) Controles orçamentários;
- 8) Teoria das Restrições (TOC) Contabilidade por Ganho;
- 9) Balanced Scorecard;
- 10) ABM/GECON - Sistema de Informação de Gestão Econômica.

Conforme ensinam Campiglia e Campiglia¹⁷:

“O conceito econômico-contábil do custo de produção decorre da relação necessária entre o valor do produto acabado e a receita obtida em sua venda. O custo, em última análise, é um investimento feito pela empresa mediante o emprego dos três fatores essenciais antes mencionados. Adquirindo e aplicando, na fabricação, os materiais, a mão-de-obra e os gastos indiretos, elementos esses que se consideram como “despesa industrial”, chega-se ao produto acabado cujo valor, por oposição, constitui a “receita industrial”.”

4.10.2. Método de Apuração dos Custos

A seguir, apresenta-se uma relação de outras classificações de custos, menos usuais:

¹⁷ CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

- Custos Imputados: são custos não revelados pelas demonstrações contábeis uma vez que não são registrados pela Contabilidade, por serem assumidos em decorrência de medida de valor do uso de determinado recurso e não representam desembolso de caixa. São custos constantes de estudos comparativos destinados à tomada de decisão ou de planejamento de projetos.

- Custos Próprios: abarcam as definições de custos diretos e de custos indiretos.

- Custos Comuns: são os custos originados em dois ou mais departamentos ou fases de produção onde não se pode determinar qual parcela do custo corresponde exatamente a cada departamento ou fase de produção.

- Custos Funcionais: são os custos identificados com as diferentes funções da empresa e se originam da utilização de Centro de custo. São os custos demonstrados após o Lucro bruto ou Lucro Bruto Operacional na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE).

- Custos Estimados: são custos predeterminados destinados a solucionar problemas de controle e planejamento ou situações especiais.

- Custo de Transformação ou Conversão: é o custo total do processo produtivo e é representado pela soma da mão-de-obra direta com os custos indiretos e representa o custo de transformação da matéria-prima em produto acabado.

4.10.3 Classificação dos Custos

Custos de prevenção são todos os gastos que a empresa incorre no intuito de evitar as falhas. Custos de inspeção são os gastos relacionados com as atividades de inspeção realizadas pelas empresas. Custos de falhas internas são os gastos relacionados com as atividades de retrabalhos, sendo assim, caso a inspeção não tenha sido eficiente, será neste grupo de custos que serão verificados os gastos para a adequação do produto. E custos de falhas externas são os custos relacionados à falhas descobertas pelos consumidores. São registradas as coberturas de garantia, gastos com recall, etc. A empresa deve ter em mente que é necessário manter investimentos permanentes não só para adquirir a qualidade e sim para a sua manutenção. Assim sendo, quanto mais investimentos nos primeiros

dois grupos, menor tende a ser ao longo do tempo os custos dos dois últimos grupos.

Os custos também podem possuir várias terminologias. Assim, por exemplo, ao separarmos por departamentos as despesas poderemos chamá-las de despesas comerciais, despesas de produção, despesas administrativas. Como o próprio nome indica, despesas comerciais são aquelas que foram necessárias para manter o departamento comercial, incluindo nestas todas as espécies de despesas, como, pessoal, encargos sociais, despesas com propaganda e publicidade, comissões sobre vendas, etc. A classificação das despesas em função do volume de atividades de uma empresa ou entidade são ordenadas por despesas fixas e variáveis.

Despesas fixas são aquelas que existem independentemente da entidade ou empresa estar funcionando ou não. Assim, por exemplo, mesmo que o volume de produção de uma indústria seja igual a zero, ainda assim haverá despesas ou custos com aluguel do prédio. Por outro lado determinadas despesas somente ocorrerão se houver nível de atividade, como por exemplo, uma comissão sobre vendas. Ela só existe se houver a venda, isto é, a atividade de venda. Sendo assim, é de suma importância, dentro de uma entidade ou empresa, a separação das despesas fixas e variáveis.

5 GESTÃO DE CONTENCIOSO JUDICIAL E ADMINISTRATIVO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

5.1 DEPARTAMENTO JURÍDICO

As instituições financeiras têm o departamento jurídico, habitualmente, em tamanho proporcional ao de sua operação, sendo dividido em dois segmentos, a área responsável pela análise de contratos e demais análises prévias para a operação bancária e a área responsável pela administração e atendimento das reclamações administrativas e judiciais em que é parte a instituição.

O foco deste trabalho é a área do departamento jurídico responsável pela administração e pelo atendimento das reclamações administrativas e judiciais em que figura como parte o banco.

Os Bancos possuem suas áreas internas de atendimento à cliente, que basicamente são o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente e a Ouvidoria, essas áreas têm a função de prestar o atendimento devido ao cliente. Assim, evita-se que a reclamação do cliente tenha seguimento em outras esferas. Todavia nem sempre isto é possível, ou mesmo o cliente não procura estes órgãos internos para resolver seus problemas, recorrendo a outras esferas.

Caso o cliente não tenha sua demanda atendida dentro da Instituição ou queira recorrer diretamente aos órgãos de proteção ao consumidor ele possui as seguintes esferas para atendimento:

- a) Banco Central do Brasil: no canal para atendimento a reclamação do consumidor;
- b) PROCON's;
- c) Judiciário: através das Varas Cíveis ou dos Juizados Especiais Cíveis;
- d) Outros de menor conhecimento dos clientes (Institutos de Defesas do Consumidor, Ministério Público, etc.);

As reclamações recebidas pelos Bancos denotam problemas de atendimento, falhas nas práticas comerciais ou outros problemas. Desta forma a subdivisão do departamento jurídico responsável pelo atendimento destas demandas administrativas (Banco Central e PROCON's) se tiver um controle efetivo e rigoroso

disto, pode ser um ótimo instrumento para melhora do atendimento, produtos e operação de um banco.

5.1.1 Custos judiciais

Os custos judiciais existentes nas instituições financeiras enquadram-se como custos indiretos, por não estarem diretamente relacionados aos produtos financeiros oferecidos.

Estes custos judiciais são decorrentes de acordos e condenações judiciais, e também de despesas processuais e honorários advocatícios, além do custo da equipe própria da empresa designados para esta tarefa.

5.2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

Existem programas específicos destinados a efetuar o controle das demandas administrativas e judiciais, tanto de um escritório de advocacia quanto de uma grande empresa. Esses programas são flexíveis podem atender as peculiaridades de cada empresa ou escritório. A partir da utilização de um programa desses é que é possível mensurar o ingresso de reclamações na instituição.

Esses sistemas são banco de dados, que tem a função de organizar todas as informações referentes às reclamações e processos judiciais. Os sistemas disponíveis no mercado fornecem funcionalidades similares, mudando os itens de manutenção, atendimento e versão, o que os diferenciam são principalmente a interface de cada sistema e o preço de cada sistema oferecido.

Os sistemas são funcionais a partir da inclusão de dados pelos usuários. Assim, a partir do cadastramento, que consiste de um processo manual, é feito o levantamento das informações relevantes para o controle e o aprimoramento das condutas da empresa. No caso de instituição financeira alguns dos pontos relevantes que devem ser cadastrados, para posterior emissão de relatórios, são:

- a) A unidade de negócio que gerou a demanda;
- b) Qual o produto reclamado;
- c) Qual a cidade e Estado de tramitação da reclamação;

- d) Qual a cidade em que ocorreu o fato reclamado, caso seja diverso do local de tramitação;
- e) Descrição completa dos fatos reclamados;
- f) Valor total pedido;
- g) Valor provisionado;

O preenchimento de todos os dados acima demanda conhecimento jurídico e devem ser realizados por pessoa capacitada e com o devido conhecimento técnico. Todavia o último item apontado, o valor provisionado da demanda é o mais exigido pelos órgãos de fiscalização e de auditoria externa dos Bancos, sendo este necessário o auxílio de contador para elaboração do sistema.

A utilização e as informações que devem ser cadastradas representam um conjunto de decisões, por isso é importante definir quais as informações que serão cadastradas para que possam indicar as medidas adequadas a serem tomadas.

5.2.1 Estrutura e utilização do sistema de informações jurídicas

Recomenda-se que para a correta implementação de todas as características de um sistema de informações jurídicas, além da participação de operadores do direito, advogados e para-legais, é de extrema relevância a participação da área de controladoria. Esta participação da controladoria deve ser desde a concepção de quais as informações a serem incluídas no sistema, especialmente quanto a valores, implantação do sistema e auxílio na operação no que lhe couber.

A controladoria participaria da estruturação do sistema, para posteriormente utilizar este sistema de forma a obter as informações financeiras que necessita. Estas informações seriam principalmente quanto às despesas da área jurídica incorridas em determinado período e qual a provisão de custos para determinado período, sendo as informa extraídas do sistema utilizadas para verificação das despesas e o correto lançamento de provisão das despesas que ocorrerão.

Utilizando-se, de forma análoga e com as devidas reparações, a metodologia proposta por Ronchi¹⁸, para a implantação de um sistema de informações contábeis

¹⁸ RONCHI, Luciano. **Sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1973.

gerenciais, pode-se aferir que para a viabilização de um sistema de informações judiciais, são necessários os seguintes procedimentos:

a) Estudo da viabilidade e diagnóstico da situação atual:

É a fase na qual se identifica a necessidade de criação / substituição / manutenção de um sistema de informação, caracterizando o início do projeto de implantação.

O termo projeto é aqui definido como um conjunto de atividades que tem começo, meio e fim definidos, no qual se aloca um conjunto de recursos humanos e materiais para obter um produto final compatível com os objetivos da empresa. Nesta fase do projeto, normalmente ocorrem as seguintes etapas:

b) Desenvolvimento e implantação do sistema de informações:

Aprovado o projeto e designados os recursos necessários ao seu desenvolvimento, inicia-se a fase na qual o trabalho toma corpo dentro da organização.

Após seu desenvolvimento e implantação, um sistema deve ser operado de forma rotineira, recebendo e processando dados para a geração de informações. A operação é a fase na qual se obtém o produto final do sistema de informações.

A fase de pós-implantação do sistema de informação é o momento de observação do sistema durante sua operação normal. Permitirá elaborar as informações necessárias, de pequeno ou grande porte.

Esta fase é o momento para verificar se o sistema fornecerá as informações necessárias ou se serão feitos ajustes. Ajustes que podem ser feitos tanto na alocação dos dados, quanto na manutenção do sistema. O acompanhamento dos resultados com o novo sistema é a tarefa mais importante desta fase. Os resultados serão comparados com os argumentos norteadores do desenvolvimento do novo sistema, certificando-se de que os objetivos buscados foram alcançados.

5.3 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA E PROVISÃO NA GESTÃO DE CONTENCIOSO JUDICIAL E ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

A aplicação dos conceitos de controladoria é importante na gestão do departamento jurídico, pois assim é possível mensurar corretamente todos os

valores despendidos e quais são os focos principais de problemas com os consumidores.

Os itens de controle do departamento jurídico, como de todas as áreas da instituição, permitem uma decisão adequada acerca de determinado produto. A importância destas ferramentas é ressaltada por Coronado¹⁹:

“Os gestores das empresas precisam de ferramentas que lhes garantam maior agilidade e eficiência no processo de tomada de decisões para manter seus produtos no mercado, trabalhando de forma flexível, de modo a saber quando devem ser mais agressivos a fim de conquistar maior fatia do mercado ou, ao contrário, quando devem retrair-se para garantir resultados.

Uma das ferramentas que lhes proporciona essa flexibilidade é um bom sistema de custos, pois é através dele que os gestores poderão decidir sobre as ações em relação aos seus produtos no mercado.”

Administrar a empresa deixou de ser somente o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. A pressão sobre as empresas é cada vez maior, tanto do dos clientes, quanto dos concorrentes e de seus investidores. Desta forma, a análise, medição e controle dos custos são cada vez maiores, neste item que a controladoria tem papel fundamental sobre a gestão de custos e apresentação de soluções pelo departamento jurídico. A variabilidade de pedidos e valores envolvidos nas reclamações judiciais dificulta, mas não impede a aplicação dos conceitos de controladoria.

A aplicação dos conceitos de controladoria na gestão do departamento jurídico não deve ser simplesmente pontual, mas sim ampla, tendo os gestores papel fundamental nesta aplicação e cobrança.

Depreende-se da obra coordenada por Catelli²⁰, a necessidade da participação dos gestores das instituições financeiras na melhora da eficiência e um dos medidores que podem ser utilizados para isso é o departamento jurídico com as devidas melhoras de controle.

“Nesse contexto, caracterizado por profundas mudanças ambientais e alto grau de competição entre as empresas, os gestores das instituições financeiras encontram-se diante de novos desafios.

Com vistas a garantir a eficácia dessas entidades, ficam cada vez mais claras as necessidades de:

- revisão do modelo de gestão da instituição, caracterizado pelo conjunto de crenças e valores quanto à forma de gestão de suas atividades;

¹⁹ CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

²⁰ CATELLI, Armando. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

- postura gerencial mais empreendedora;
- estruturação adequada do processo de gestão de suas atividades, desde a fase de planejamento até o controle oportuno de suas ações;
- adaptabilidade de seus modelos decisórios às novas exigências ambientais; e
- desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que apoiem adequadamente esses modelos decisórios, em todas as fases do processo de gestão.”

5.3.1 Provisão das demandas administrativas e judiciais

As provisões têm a função de prever recursos para as despesas com custos incertos, todavia, especialmente nas questões das reclamações administrativas e judiciais passivas, em que a empresa é demandada, os valores são sobre-avaliados ou são sub-avaliados, não existindo uma fórmula segura para dimensioná-los.

A provisão das contingências nas esferas administrativa e judicial, podem ser ativas e passivas, ambas resultantes de pendências nas esferas administrativa e judicial. As provisões que devem ser contabilizadas são as passivas, que geralmente estão embasadas em pendências contra a empresa na esfera administrativa governamental e mediante ações judiciais ligadas a causas cíveis, comerciais, trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais.

A provisão deve ser efetuada enquanto as ações e reclamações causas estiverem em fase de discussão, tanto administrativa quanto judicial. Após o julgamento destas causas, quando estiverem em fase de execução, essas provisões para contingências devem ser obrigatoriamente contabilizadas.

Dessa forma, algumas empresas têm excesso de valores provisionados, o que impactará nas suas demonstrações contábeis. Em virtude disso, as empresas estão contratando serviços especializados para análise do seu passivo judicial e administrativo, sendo em determinados encontrados casos de várias ações judiciais concluídas, mas que continuam com os valores provisionados ou alterações em interpretação legal que permitem a alteração do valor provisionado.

Entre estas empresas especializadas, estão principalmente os escritórios de advocacia que atendem esta advocacia de massa. A advocacia de massa é caracterizada pelo atendimento a milhares de processos da mesma empresa e sobre assuntos similares, como por exemplo, as demandas de consumidores.

O trabalho desses escritórios é focado nas ações judiciais já concluídas ou com indenizações menores que o previsto. Todavia, se este tipo de trabalho não é

realizado esse passivo jurídico continuando ocupando um caro espaço no balanço das empresas. E este trabalho é realizado com auxílio dos sistemas jurídicos, conforme apontado anteriormente, sendo vital a agilidade deste trabalho, principalmente através da checagem eletrônica dos processos, atividades essas realizadas junto às comarcas de tramitação dos processos.

Estes sistemas além de verificar os passivos jurídicos, caso sejam corretamente manejados, podem avaliar os riscos de contratos, de imagem, de relacionamento com clientes e de descumprimento de regulamentos de agências reguladoras.

Assim, com a relevância das informações que o departamento jurídico possui e com consistentes relatórios o jurídico pode participar mais das decisões estratégicas da empresa, além de permitir a melhora dos orçamentos com a adequação da provisão.

6 CONCLUSÃO

As empresas que não administram com rigor seus custos estão direcionadas ao insucesso, pois a priori, a empresa pode gerar lucro, todavia se não conseguir dimensionar o passivo que está formando a empresa estará fadada ao fracasso.

Assim, especificamente quanto às instituições financeiras, é importante ter um efetivo controle de seus custos judiciais e quais os motivos que geram as reclamações e ações judiciais. É necessário avaliar e mensurar o impacto que determinada medida gerará a Instituição, verificando qual o seu impacto nos lucros e quais suas possibilidades de perda, ou seja, analisando sua viabilidade técnica deste novo produto. Ressalta-se assim a importância e aplicabilidade dos conceitos de Controladoria nas demandas administrativas e judiciais nas casas bancárias.

A intenção da escolha do tema Controladoria, e sua aplicação no departamento jurídico de uma instituição financeira, foi a de analisar que a área de Controladoria é importante para diversos setores de uma empresa e não somente para a Contabilidade. Assim, apresenta-se que os princípios da controladoria podem ser aplicados na área operacional e de retaguarda de uma grande empresa, não devendo ficar limitado a Contabilidade.

Diante do exposto, é possível, devido a recorrência das reclamações e processos judiciais em que são demandadas as Instituições Financeiras verificar como é possível aprimorar a análise e a gestão destes itens. Averiguando quais são as melhores formas de apresentar contabilmente as despesas decorrentes das reclamações e processos judiciais.

Verificar qual a maneira correta de provisão judicial nos balanços das Instituições Financeiras. E analisar o risco e volume, analisar possibilidade de implementar políticas adequadas ao amplo e adequado atendimento ao consumidor para diminuir os custos.

O departamento Jurídico de uma Instituição Financeira responsável por atender as demandas dos clientes e dos Órgãos Reguladores trabalha em seu maior parte do tempo sob demanda, ou seja, não há grandes oportunidades para o trabalho preventivo. Todavia, com o auxílio das ferramentas de controles implantadas, auxiliado pela controladoria e com o correto dimensionamento da equipe de funcionários é possível implantar o trabalho preventivo do departamento

jurídico. Este trabalho preventivo tem, entre suas possibilidades, a de auxiliar na detecção de problemas pontuais, mas que podem gerar inúmeras demandas e inclusive, definir o impacto negativo de determinada prática comercial ou de determinado produto.

Assim, a controladoria e seus ensinamentos, em parceria com jurídico podem implantar um trabalho preventivo relevante e apontar, provisionar, adequadamente os valores que serão despendidos em determinado período.

REFERÊNCIAS

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.

BENJAMIN, Antonio Herman V.; MARQUES, Cláudia Lima; BESSA, Leonardo Roscoe. **Manual de direito do consumidor**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

CAETANO, Carlos Gilberto. **RISCO – Conceitos e premissas para a implementação de um processo de gestão**. 2005.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CATELLI, Armando. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão**. 2ª ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

Código brasileiro de defesa do consumidor. 9. ed. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

Constituição da República Federativa do Brasil. 12. ed., rev., ampl. e atual. até 05.02.2007. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter. **50 casos reais de administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EFING, Antônio Carlos; GIBRAN, Fernanda Mara. A comprovação da onerosidade excessiva nos contratos bancários : uma nova reflexão a partir da realidade brasileira. **Revista de Direito do Consumidor**: Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor, São Paulo, v. 16, n. 63, p. 27-51, jul. 2007.

FIGUEIREDO, Sandra, Caggiano Paulo. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3ª ed., 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

FINANÇAS empresariais. Curitiba: AFESBJ, 2002. (Coleção gestão empresarial, v. 4).

GESTÃO do capital humano. Curitiba: AFESBJ, 2002. (Coleção gestão empresarial, v. 5).

HECHER, J. Brooks, WILSON, James D. **Controllership**, 2 ed. New York Ronald Press, 1963.

HECKERT, J Brooks, WILSON, James D. **Controllership**, 2 ed, New York, Ronaldo Press, 1963.

HERRMANN JUNIOR, Frederico. **Elementos de administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1973.

HILLBRECHT, Ronald. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOWELLS, P. G. A.; BAIN, K. **Introdução à economia monetária**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KANITIZ, Stefen C. **Controladoria, Teoria e Estudo de Casos**, São Paulo Pioneira, 1976.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos : um enfoque administrativo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

LOPES DE SÁ, A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia monetária**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCCA, Newton de. A aplicação do código de defesa do consumidor à atividade bancária. **Revista de Direito do Consumidor**: Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor, São Paulo, n. 27, p. 78-87, jul./set. 1998.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, Introdução à Administração terceira edição São Paulo Atlas 1991.

MAYER, Thomas; DUESENBERY, James S.; ALIBER, Robert Z. **Moeda, bancos e a economia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 244 p.

MEGLIONI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MIRAGEM, Bruno Nubens Barbosa. A ADIn 2.591 e a constitucionalidade da aplicação do CDC às instituições bancárias, de crédito e securitárias : fundamento da ordem pública constitucional de proteção do consumidor (STF - ADIn 2.591/DF-rel. p/ Acórdão min. Eros Grau). **Revista de Direito do Consumidor**: Instituto Brasileiro de Política e Direito do Consumidor, São Paulo, n. 61, p. 287-296, jan. 2007.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebolsas, **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas 1992.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não-contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2ª ed., 3ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1997.

RONCHI, Luciano. **Sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1973.

SCHERER, Luciano Marcio. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba, PR. 2008.

TREUHERZ, Rolf Mário; ZALEZNIK, Abraham. **Controladoria por objetivos: estudo de um caso**. São Paulo: Pioneira, 1974. 91 p.

VICECONTI, Paulo E. V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 5. ed. São Paulo: Frase Editora, 1998.

WELCH, Glenn A. Orçamento Empresarial, São Paulo Atlas 1990.

WHITE, James Richard Henry. **O supervisor eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1983.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

<http://www.conjur.com.br/>

<http://gestaoinformacao.blogspot.com/2007/10/qualidade-de-informao-porqu.html>

<http://gestaoinformacao.blogspot.com/2007/05/gesto-de-informao-para-qu.html>

<http://gestaoinformacao.blogspot.com/2007/05/gesto-de-informao-o-qu.html>

<http://www.bc.gov.br/>

<http://www.cfc.org.br/>

<http://www.conjur.com.br/2009-jan-31/finde-empresas-reduzem-provisoes-exageradas-perdas-judiciais>

<http://www.fesppr.br/~hey/CONTROLADORIA/UN%25206%2520-%2520CONTROLADORIA.doc>

<http://www.fbc.org.br/>

http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE_E_A_GESTAO_EMPRESARIAL_%20-_A%20CONTROLADORIA.pdf

<http://www.netlegis.com.br/detalhesInformativoFiscolegis.jsp?cod=293&imprimir=sim>

<http://www.parana-online.com.br/colunistas/237/38046/>

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/>

<http://www.receita.fazenda.gov.br>