

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**FABIANA MOTTA MATTOS**

O PAPEL DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES E UMA COMPARAÇÃO  
DO SEU USO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS E BRASILEIRAS

Trabalho de Iniciação Científica, FGV/EAESP

Orientador: Arthur Ridolfo Neto

SÃO PAULO  
2002

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
1.1	O TEMA CONTROLADORIA	4
1.2	A METODOLOGIA UTILIZADA	6
1.3	PROBLEMAS ENCONTRADOS NA EXECUÇÃO DO PROJETO	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>8</b>
2.1.1	O PAPEL GERAL DA CONTROLADORIA	8
2.1.1.1	Conceito de Sistema, a Empresa como Sistema, sua Filosofia de Negócios e Objetivos	8
2.1.1.2	Conceito de Sistema	8
2.1.1.3	A Filosofia de uma Empresa	10
2.1.1.4	Objetivos de uma empresa	11
2.1.1.5	Eficácia e Eficiência	12
2.1.1.6	Processo de mudança do sistema empresa	13
2.1.1.7	Conceitos de Modelo e de Gestão	14
2.1.1.8	Processo de Tomada de Decisões	15
	<b>CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO</b>	<b>15</b>
	<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b>	<b>16</b>
2.1.1.9	Sistemas de informações contábeis	18
	<b>CONCEITO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b>	<b>19</b>
2.1.1.10	Integração Sistêmica e Conceitual	24
2.1.1.11	Estratégia de implementação do modelo de Controladoria	26
2.1.2	CONTROLADORIA COMO UNIDADE ADMINISTRATIVA	29
2.1.2.1	Visão Sistêmica da Empresa	29
2.1.2.2	Missão	29
2.1.2.3	A empresa e seu ambiente	30
2.1.2.4	Elementos do Sistema Empresa	32
	<b>SUBSISTEMA FÍSICO</b>	<b>33</b>
	<b>SUBSISTEMA SOCIAL</b>	<b>34</b>
	<b>SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO</b>	<b>35</b>

2.1.2.5	Missão	37
2.1.2.6	Objetivos e funções	38
2.1.2.7	Controladoria: Órgão de Linha ou Staff?	40
2.1.3	ABORDAGEM CONTÁBIL DE ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS	42
2.1.4	CONTROLADORIA EM OPERAÇÕES GLOBAIS	46
2.1.5	CONTROLADORIA EM EMPRESAS FECHADAS X EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO	54
2.1.6	O IMPACTO DOS ESCÂNDALOS CONTÁBEIS NO EXERCÍCIO DA CONTROLADORIA	64
2.1.6.1	Introdução	64
2.1.6.2	A reação do mercado internacional	66
2.1.6.3	A destruição de um modelo	67
2.1.6.4	Conseqüências no Brasil	68

**3 EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS****3.1 QUESTIONÁRIO SOBRE CONTROLADORIA**

3.1.1	TABELA 1: ATIVIDADES DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	72
3.1.2	TABELA 2: SETOR ECONÔMICO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	73
3.1.3	ORGANOGRAMA DA CONTROLADORIA	73
3.1.4	POSIÇÃO DA CONTROLADORIA NO ORGANOGRAMA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	74
3.1.5	TABELA 4: EMPRESAS QUE POSSUEM FORMALMENTE O ÓRGÃO DE CONTROLADORIA	75
3.1.6	TABELA 5: ÁREAS SUBORDINADAS A CONTROLADORIA NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	75
3.1.7	FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	76
3.1.8	TABELA 6: FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	76
3.1.9	PRINCIPAIS FONTES DE INFORMAÇÃO	77
3.1.10	TABELA 7: FONTES DE INFORMAÇÃO PARA A CONTROLADORIA NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	78
3.1.11	PRINCIPAIS RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA	78
3.1.12	QUANTIDADE DE RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	79
3.1.13	TABELA 9: TIPOS DE RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	80
3.1.14	HABILIDADE DOS PROFISSIONAIS DE CONTROLADORIA	80
3.1.15	TABELA 10: HABILIDADES DO CONTROLLER DESTACADA PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	81
3.1.16	CONSIDERAÇÕES GERAIS	82
3.1.17	TABELA 11: QUANTIDADE DE RELATÓRIOS GERENCIAIS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA	83
3.1.18	TABELA 12: QUANTIDADE DE RELATÓRIOS SOCIETÁRIOS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA	85
3.1.19	TABELA 13: QUANTIDADE DE RELATÓRIOS FISCAIS PRODUZIDOS PELA CONTROLADORIA	85

**3.2 ENTREVISTAS E TRABALHOS DE CAMPO**

3.2.1	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	86
3.2.1.1	Trabalho de Campo sobre o Banco JP Morgan S/A	86
3.2.1.2	Entrevista com Alberto Ferreira, <i>Controller</i> responsável pelo Banco JP Morgan S/A no Brasil	90
3.2.1.2	Trabalho de Campo sobre o Banco do Brasil S/A	98
	<b>HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL</b>	<b>98</b>

**PANORAMA GERAL**

3.2.1.3	Entrevista com Ângela Morais, funcionária da Controladoria do Banco do Brasil	106
3.2.2	INDÚSTRIAS	109
3.2.2.1	Trabalho de Campo sobre a Agfa Gevaert do Brasil S/A	109
3.2.2.2	Entrevista com Manoel Trigo, gerente contábil da Agfa Gevaert	112

3.2.2.3	Trabalho de Campo sobre a Indústria Gloves	115
3.2.2.4	Entrevista com Valter Correia, proprietário da indústria Gloves	116
SERVIÇOS		<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
SERVIÇOS		<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
3.2.2.5	Trabalho de Campo sobre a Rádio Difusora Antena 1	119
3.2.2.6	Entrevista com Marivaldo Rocha (gerente contábil) e Aparecida Souza (diretora financeira) da Antena 1	120
3.2.2.7	Trabalho de Campo sobre a Brazil Meat	123
3.2.2.8	Entrevista com Antonio Vasconcellos, sócio-proprietário da Brazil Meat	124
3.2.3	ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR	128
3.2.3.1	Trabalho de Campo sobre a ONG Ação Negra	128
3.2.3.2	Entrevista com Fernando Olamande, responsável pela área de captação de recursos da Ação Negra	129
3.2.3.3	Trabalho de Campo sobre o Instituto Educandia	132
3.2.3.4	Entrevista com Maria de Fátima da Silva Borges, fundadora e principal dirigente da ONG Instituto Educandia	133
<b>4</b>	<b><u>RESULTADOS</u></b>	<b>136</b>
4.1	ENTREVISTAS COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	137
4.2	ENTREVISTAS COM INDÚSTRIAS	138
4.3	ENTREVISTAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO	139
4.4	ENTREVISTAS COM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	140
<b>5</b>	<b><u>CONCLUSÕES</u></b>	<b>141</b>
<b>6</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>142</b>

# **O papel da Controladoria nas organizações e uma comparação do seu uso em empresas multinacionais e brasileiras**

## **1 Introdução**

### **1.1 O tema Controladoria**

As organizações exercem papel imprescindível no bom funcionamento de qualquer sociedade, ao assumirem a responsabilidade de agregar os fatores de produção e coordenar os esforços de transformação destes fatores em produtos e serviços úteis à sociedade. Alcançado o objetivo de atender às expectativas da sociedade, o processo de transformação dos recursos econômicos deve ocorrer de forma eficiente, tendo como premissa que a eficiência deva ser revertida no bem estar das pessoas.

Com o aumento da complexidade das organizações cresce também a importância da Contabilidade como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários ao bom funcionamento da organização como um todo.

O acompanhamento da gestão dos recursos disponíveis numa organização representa um dos fatores do sucesso de uma instituição no cumprimento de seu objetivo. Os recursos são colocados à disposição das atividades que planejam, executam e acompanham a operacionalização do uso destes recursos. O registro, a mensuração e a análise do desempenho das operações que conduzem aos resultados obtidos no processo de transformação dos produtos e serviços, são pontos cruciais na gestão organizacional.

A unidade administrativa responsável pelo acompanhamento da gestão e controle dos recursos disponíveis para o processo de produção, bem como pela análise do desempenho das operações da empresa como um todo, é a Controladoria.

Mas a Controladoria não é responsável por apenas administrar o sistema contábil da empresa. Agora, somente os conhecimentos de Contabilidade ou Finanças não serão suficientes para o desempenho desta função. São necessários profissionais das mais diferentes formações para que possam gerar conhecimento sobre a real situação da empresa, não apenas no sentido numérico, mas também como previsão e interpretação de fenômenos que possam vir a causar algum impacto para a organização.

Por ser um campo razoavelmente novo, a Controladoria encontra algumas dificuldades pela sua pouca tradição e até pela falta de referencial teórico que dê subsídio ao seu crescimento. E o objetivo desta pesquisa é justamente este, descobrir como a área de Controladoria é encarada e desenvolvida dentro das empresas brasileiras e em especial, se existe alguma diferença desta abordagem em empresas nacionais e multinacionais.

## 1.2 A metodologia Utilizada

A metodologia utilizada no projeto compreendeu quatro abordagens principais:

- a) Revisão Bibliográfica: Com a ajuda de publicações e periódicos especializados, pode-se fazer uma análise do panorama geral em que a Controladoria esteve presente na vida das empresas nos últimos anos, utilizando, inclusive, episódios como os escândalos das fraudes contábeis em 2001 e 2002 como pano de fundo para uma análise mais abrangente.
- b) Entrevistas: As entrevistas com profissionais da área de Controladoria (ou área com funções similares), puderam trazer a visão de como a Controladoria é tratada na prática dentro das empresas, as tendências mais atuais, além de permitir uma comparação de sua abordagem em empresas de diferentes origens e atividades.
- c) Questionários: Através do questionário conduzido pela Universidade Federal do Pernambuco, houve a oportunidade de conhecer aspectos minuciosos da presença da Controladoria em empresas genuinamente brasileiras, além de revelar alguns traços funcionais essenciais para a caracterização desta área ainda em crescimento no país.
- d) Trabalho de Campo: O propósito principal do trabalho de campo foi recolher informações gerais sobre características de gestão das empresas que cederam entrevistas, para que assim fosse possível relacionar as informações relacionadas ao tema da pesquisa (colhidas nas entrevistas), com o perfil das empresas no mercado.

### 1.3 Problemas encontrados na execução do projeto

As principais dificuldades encontradas na execução do projeto foram encontrar uma bibliografia adequada que pudesse atender as demandas estipuladas no projeto inicial.

No Brasil, as poucas publicações que tratam do tema Controladoria restringem-se a mostrar as principais técnicas utilizadas nos departamentos de controle, como gestão do caixa, formas de contabilização, avaliação de riscos, etc. Entretanto, ainda são pouquíssimas as publicações nacionais que têm como principal objetivo discutir o papel da Controladoria nas organizações, tampouco há publicações contemplando as diversas configurações que um departamento de controle pode tomar em empresas de setores de atuação diferentes. Isto dificultou a execução da pesquisa na medida em que os resultados das avaliações práticas não puderam ser baseados num referencial teórico amplo.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Revisões Bibliográficas

#### 2.1.1 O papel geral da Controladoria

##### 2.1.1.1 **Conceito de Sistema, a Empresa como Sistema, sua Filosofia de Negócios e Objetivos**

Dada a grande complexidade do mundo dos negócios, é muito importante ter-se sempre a visão de conjunto da empresa e do ambiente em que ela opera, para se efetuar uma adequada análise de cada uma das suas partes.

##### 2.1.1.2 **Conceito de Sistema**

**Visão Sistêmica:** aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma de suas partes separadamente.

Num sistema todos os seus elementos ou partes interagem e se ajustam adequadamente. Assim, num sistema em que as partes não estão estruturadas de forma adequada o sistema como um todo não terá um desempenho eficaz, não atendendo a seu próprio objetivo.

Quando pensamos num sistema como recurso, ou seja, um sistema operacional que conduz à realização de metas e objetivos, referimo-nos a grandes sistemas que são formados por vários subsistemas. Segundo ACKOFF, os sistemas podem ser classificados da seguinte maneira:

- Sistemas abertos e fechados
- Sistemas estáticos, dinâmicos e homeostáticos

Sendo:

**Sistemas fechados** – aqueles que não interagem com seu ambiente, ou seja, as interações que nele ocorrem são originárias apenas das partes ou elementos que o compõem.

**Sistemas abertos** – aqueles que interagem com seu ambiente, em relação ao qual recebem e transmitem energia

**Sistemas dinâmicos** – aqueles em que ocorrem eventos que modificam periodicamente sua própria estrutura e as características dos elementos que os compõem.

**Sistemas estáticos** – aqueles que não ocorrem eventos, ou seja, durante determinado tempo não se observam alterações em nenhuma de suas propriedades estruturais

**Sistemas homeostáticos** – sistemas estáticos, mas cujas partes ou elementos são dinâmicos, ou seja, são sistemas que conseguem manter suas propriedades relevantes, mesmo que ocorram mudanças significativas em seu ambiente, através de mecanismos de retroalimentação (feedback), que realizam ajustes internos necessários a manutenção de seu estado original de equilíbrio.

### **A empresa como um sistema aberto**

Usando o conceito de SCHEIN, segundo o qual a empresa é um complexo sistema social, utilizando uma visão sistêmica, é bem mais fácil tentar defini-la através de proposições gerais:

1. A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços que são exportados para estes ambientes;
2. A empresa deve ser concebida como um sistema com múltiplas finalidades ou funções, que envolvem múltiplas interações entre ela e seus diversos ambientes. Muitas atividades dos subsistemas

existentes na empresa não podem ser compreendidas sem que se considerem essas inúmeras interações e funções

3. A empresa é constituída de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em vez de se analisarem os fenômenos organizacionais em termos de comportamento individual, cada vez se torna mais importante analisar o comportamento desses subsistemas, quer sejam considerados em termos de coalizões, grupos, funções ou de outros elementos conceituais.
4. Devido ao fato de que os subsistemas são interdependentes, as modificações ocorridas em um subsistema, provavelmente, afetam o comportamento dos outros subsistemas
5. A empresa existe dentro de um conjunto de ambientes. Os ambientes, de diversos modos, fazem exigências e oferecem restrições à empresa e seus subsistemas. O funcionamento total da empresa não pode ser compreendido, portanto, sem explícita referência a essas exigências e restrições e a maneira como ela os enfrenta em curto, médio e longo prazo.
6. As numerosas vinculações entre a empresa e seus ambientes tornam difícil explicitar claramente seus limites.

A noção de sistema aberto implica na idéia de que o sistema importa recursos diversos, os quais, após serem transformados em produtos e serviços, serão exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, para seu mercado. Observe-se também que o ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, sob a forma de enormes exigências e restrições.

### **2.1.1.3 A Filosofia de uma Empresa**

Embora desejável, nem sempre as empresas declaram sua filosofia de negócio de uma forma explícita e clara para o conhecimento de seus gerentes, empregados e outros interessados. Geralmente, ela só é percebida através do

tempo, pelas atitudes assumidas por seus principais executivos, quando tomam decisões.

Evidentemente, um dos propósitos básicos de uma empresa é satisfazer com qualidade as necessidades de seus consumidores. Mas qualquer empresa com fins lucrativos em uma sociedade capitalista certamente complementar sua afirmação dizendo que um de seus propósitos é obter uma lucratividade satisfatória.

A declaração de filosofia de uma empresa assume um destacado papel para a eficácia de sua gestão, mas isso não é suficiente. Será necessário que toda a sua gerência esteja organizada e mobilizada para atingir tais objetivos. Com isto, é favorecida a criação de um clima gerencial altamente produtivo e eficaz dentro da empresa, ajudando na explicitação das crenças e dos valores de seus principais executivos.

#### **2.1.1.4 Objetivos de uma empresa**

A empresa precisa planejar porque o conhecimento de seu futuro é extremamente limitado. Da certeza à ignorância, passando pela incerteza, desenvolvem-se vários tipos de planejamento. Em relação ao conflito existente entre os que alegam que os objetivos de uma empresa são resultantes do consenso negociado entre seus principais executivos (e não da empresa propriamente dita) e os que alegam que as empresas como instituições econômicas podem também possuir objetivos próprios, o que importante realmente é não perder de vista que os resultados econômicos são os meios para a empresa atingir eficazmente sua missão e propósitos básicos.

Segundo STEINER, existem alguns critérios devem ser obedecidos para a declaração de objetivos de planejamento a longo prazo, que são os seguintes:

1. **Adequação** dos objetivos às finalidades e à missão da empresa
2. A **Mensuração**, ou quantificação dos objetivos propostos deve ser determinada
3. A **Realização**, ou a praticabilidade dos atos em meio ao ambiente em que a empresa opera deve ser considerado
4. **Aceitação** ou concordância com as políticas internas da empresa e seus principais executivos
5. **Flexibilidade** para que os objetivos possam ser modificados em casos de ocorrerem eventos contingenciais totalmente imprevistos
6. A **Motivação**: objetivos difíceis de serem atingidos são mais motivadores daqueles que estão totalmente fora de alcance ou daqueles que são muito fáceis
7. **Compreensão**
8. **Compromisso** por parte de todas as pessoas envolvidas no processo
9. **Participação**

#### 2.1.1.5 Eficácia e Eficiência

Para GEORGOPOULOS e TANNEMBAUM, eficiência é o grau com que uma organização, como sistema social, atinge seus objetivos, sem debilitar seus meios e recursos, e sem submeter seus membros a uma inadequada pressão. As conclusões apresentadas por MARCOVITCH também são construtivas:

- a) A noção de eficácia é multidimensional e inclui, entre outras, as noções de produtividade e eficiência
- b) Esta medida tem a preocupação de ver o homem – membro da organização – não exclusivamente como um meio de produção que deve ser mais bem aproveitado, mas como um fim, ou seja, ele deve

produzir num ambiente desprovido de tensões e conflitos, de tal forma que possa ter uma vida psíquica saudável, o que implicará maior êxito da organização.

A eficácia está associada diretamente com a idéia de “resultados” e “produtos” decorrentes da atividade principal de uma empresa, a realização de suas metas e objetivos com vistas a obtenção do que ela considera sua missão e propósitos básicos. Ela surge da comparação entre os resultados almejados e aqueles realmente obtidos; por conseguinte, é uma preocupação relacionada não só com a área de preparação, como também de execução de planos operacionais.

Já a eficiência é um conceito relacionado a método, processo, operação, enfim, ao modo certo ou errado de fazer as coisas e pode ser definida pela relação entre quantidade produzida e recursos consumidos.

#### **2.1.1.6 Processo de mudança do sistema empresa**

O problema de mudança do sistema empresa tem sido abordado a partir de muitas perspectivas. Alguns autores falam de ciclo de vida, e sob esta metáfora biológica as empresas nascem, crescem e desaparecem. Porém, existe um aspecto muito importante que não tem sido considerado pelos defensores do ciclo de vida. É o fato de que as organizações podem mudar a sua forma independentemente do ciclo de vida.

CHANDLER concluiu que as mudanças do ambiente, em termos de população, renda e tecnologia, resultaram no crescimento estratégico das empresas, graças à conscientização das oportunidades e necessidades de aplicar recursos na expansão de suas estruturas organizacionais, de maneira mais lucrativa. Para ele, a adaptação da estrutura ao longo do processo de crescimento obedece a um padrão de desenvolvimento por etapas e do tipo evolutivo.

### 2.1.1.7 Conceitos de Modelo e de Gestão

Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. Ele tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real.

Os elementos ou variáveis que compõem um modelo podem ser de dois tipos:

- a) Variáveis endógenas
- b) Variáveis exógenas

As variáveis exógenas podem ser classificadas em controláveis e não controláveis. As primeiras são aquelas que se encontram sob o controle do tomador de decisões e podem ser manipuladas por ele. As variáveis exógenas não controláveis são aquelas que estão fora do controle do tomador de decisões. Tais variáveis são as que definem o estado da natureza sob a qual uma decisão deve ser tomada.

**Modelo de Gestão** - Este modelo de gestão será do tipo simbólico verbal e procurará descrever um modelo abstrato, extraído da observação do mundo real de negócios. MARCOVITCH dá o nome de “sistema núcleo” ao conjunto dos vários subsistemas internos de uma empresa. O “sistema núcleo” é constituído por dois subsistemas principais: o subsistema de estratégia e o subsistema operacional, que vão se distanciando cada vez mais um do outro, em função do crescimento da empresa.

O subsistema de estratégia é constituído de um conjunto de elementos, orientados para a interação da empresa com seu ambiente externo. O subsistema operacional, por sua vez, é constituído de um conjunto de vários subsistemas, preocupados com o processo interno de transformação das

energias recebidas a serem exportadas sob a forma de produtos ou prestação de serviços.

A eficácia da empresa consiste em realizar sua missão e atingir seus propósitos básicos. Esta eficácia, entretanto, depende de a empresa conseguir manter-se em equilíbrio dinâmico em suas relações com o ambiente externo e obter o equilíbrio estacionário nas relações dinâmicas de seus subsistemas operacionais.

Nossa hipótese é a de que este adequado balanceamento começa a tornar-se viável quando a empresa dá o seu primeiro passo na direção de uma clara explicitação de sua missão e filosofia empresarial, procurando obter simultaneamente a efetiva aderência de seus gerentes.

Os passos seguintes são quase uma decorrência natural do primeiro, ou seja, assegurar a disponibilidade e a manutenção de um processo de planejamento e controle e os ajustes necessários na estrutura organizacional que viabilizem a realização da missão e propósitos básicos da empresa.

#### **2.1.1.8 Processo de Tomada de Decisões**

##### **Conceitos Básicos de Planejamento**

Num sistema-empresa os resultados decorrem de um conjunto grande de ações. Para serem eficazes os gerentes precisam produzir resultados e estes decorrem de suas próprias ações. A qualidade das ações, entretanto, depende do processo de tomada de decisões dos gerentes, o qual, por sua vez, requer o suporte de um adequado sistema de informações. O processo de tomada de decisões é de natureza circular e seu ciclo completo abrange as etapas de planejamento, execução e controle.

O **planejamento** é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

A técnica de cenários é bastante recente e consiste em fazer pesquisas, análises, projeções e especulações a respeito de eventos futuros e suas interações com as expectativas quanto aos impactos das variáveis das áreas econômica, tecnológica, social e política sobre os resultados da empresa.

A elaboração de cenários permite a visualização da sequência hipotética de eventos e tem como objetivo chamar a atenção dos gerentes para as inter-relações que ocorrem na estrutura de planos do processo de planejamento e controle, evidenciando-lhes a necessidade de cada plano compor-se de uma forma coordenada dentro de certa hierarquização vertical e seguir as políticas, as diretrizes e os objetivos dos planos estratégicos para os operacionais.

O maior benefício que traz esta abordagem sistêmica de tomada de decisões está no fato de permitir aos gerentes não agirem sobre fatos isolados, mas no contexto de diversos conjuntos de partes e eventos que interagem dinamicamente entre si.

### **Processo de planejamento e controle**

O processo de planejamento e controle abrange as etapas do ciclo planejamento-execução-controle e é influenciado fortemente pela própria filosofia da empresa e pelo seu modelo de gestão, o que significa dizer que deve ser compatível com sua cultura, sentimentos, crenças e valores. O planejamento contém as seguintes características:

- É algo que se faz antes das ações efetivas
- Ele é necessário porque a realização da missão e dos propósitos da empresa requer um conjunto de decisões sequenciais e interdependentes, isto é, as decisões de uma etapa deverão ser consideradas na etapa seguinte.
- O planejamento é um processo que tem como objetivo produzir um ou mais resultados futuros desejáveis, que não ocorrerão a menos que se pratique uma ação, ou seja, o planejamento se preocupa tanto em evitar ações inadequadas quanto em reduzir a frequência de insucessos.

O planejamento divide-se em duas etapas principais:

1. *Planejamento estratégico*: que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Ele é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. Esta avaliação permite a identificação e o dimensionamento dos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado. A este conjunto de atividades que constitui a fase inicial do processo de planejamento dá-se o nome de *auditoria de situação ou de posição*.
2. *Planejamento operacional*: que define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem dentro dos subsistemas internos.

### **Políticas**

As políticas são guias de raciocínio que dão a direção e sentido necessários para o processo de tomada de decisões repetitivas e são planejadas para assegurar a congruência de objetivos.

Elas representam o *modus operandi* do modelo de gestão da empresa e são importantes pois representam a maneira como os proprietários ou executivos tomariam suas próprias decisões, sem, contudo, inibir o bom-senso, a criatividade e a discricão inerentes a cada gerente.

### **Integrações entre políticas e sistemas de informações**

A etapa do planejamento operacional do processo de tomada de decisões é tomada da seguinte forma:

1. Elaboração de planos alternativos de ação

2. Avaliação e aprovação de planos alternativos, escolhendo-se aquele que mais favorece a eficiência e eficácia dos gestores

Nos planos aprovados deverão estar refletidas políticas, objetivos e metas que levem a empresa a atingir a sua missão e propósitos, e neles estarão conseqüentemente implícitos os procedimentos e as ações que deverão estar observadas para a efetiva execução daqueles planos.

Iniciadas as atividades em cada um dos subsistemas operacionais da empresa, o sistema de informações contábeis preparará os relatórios de avaliação de desempenhos de cada área de responsabilidade para evidenciar os desvios observados nos resultados decorrentes de atividades em execução comparados com os resultados previstos nos planos e orçamentos.

Os desvios encontrados serão indicadores de quanto as ações efetivas se encontram afastadas das ações previstas, em função das principais variáveis que afetam o funcionamento da empresa.

#### **2.1.1.9 Sistemas de informações contábeis**

##### **Conceito de informação**

Segundo HENDRIKSEN, a distinção entre dados e informação pode ser descrita da seguinte maneira:

“A Contabilidade faz uma distinção geral relevante entre dados e informação. Os dados podem ser definidos como mensurações ou descrições de objetos ou eventos. Se estes dados já são conhecidos ou não interessam à pessoa a quem são comunicados, não podem ser definidos como informação. A informação pode ser definida como um dado que provoca o efeito surpresa na pessoa que a recebe. Além disto, ela deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior ao seu custo e ser capaz, potencialmente, de evocar uma resposta ao tomador de decisão.”

## **Conceito de Sistemas de Informação**

O sistema de informações é um subsistema do sistema empresa, um conjunto de subsistemas de informações interdependentes. Assim, os subsistemas de orçamentos, padrões e contábil podem ser vistos como componentes do sistema de informação global da empresa. As interações ou relações de interdependência entre estes subsistemas decorrem da troca de informações que ocorre entre eles.

O sistema de informação global da empresa serve para atender as necessidades de informações para a tomada de decisões dos gerentes de diversos níveis hierárquicos e funcionais da empresa. Segundo NASH:

“O sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

Os vários subsistemas interdependentes que constituem o sistema global de informações podem ser classificados, geralmente, em dois grupos:

- *Sistema de apoio às operações:* são os que processam dados relativos a transações rotineiras, recorrentes e portanto programáveis. Estes ainda podem ser divididos em dois grupos:
  - a) Sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas
  - b) Sistemas que processam dados de transações agregadas
- *Sistema de apoio à gestão:* São os que processam dados para a tomada de decisões e atividades de soluções de problemas dos gerentes, portanto, não programáveis, tais como previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos. Estes sistemas destinam-se a:

- a) Auxiliar o processo decisório dos gerentes
- b) Dar suporte às avaliações e aos julgamentos dos gerentes
- c) Aumentar a eficácia do processo decisório

A identificação dos dois principais grupos de sistemas de informações de uma empresa não significa em absoluto que as práticas os mesmos devam ser encontrados completamente separados. As informações necessárias aos dois sistemas têm a mesma origem: as transações contábeis.

Desta forma, logicamente é mais vantajoso desenvolver um único sistema de informações capaz de aceitar, armazenar, processar e comunicar as informações requeridas por seus usuários, através de um banco de dados comum, porque os sistemas operacionais e o sistema de apoio às decisões são funções complementares.

### **Sistema de padrões**

Conceitualmente, podemos descrever o sistema de padrões como um modelo de avaliação e informação de eventos econômicos, relativos a um produto ou serviço mensurados em determinada data e mercado.

Para atender às necessidades dos gerentes, o sistema mantém padrões das atividades orçadas e padrões das atividades em execução ou reais, assegurando a condição de ambos interagirem e se comunicarem constantemente, sem conflitos conceituais ou sistêmicos. Geralmente, o sistema de padrões é materializado através de uma ficha-padrão, elaborada para cada unidade de produto ou serviço, onde se registram receitas, custos e despesas para cada um dos itens de recursos utilizados, identificando-se a data dos dados e o código ou denominação do produto ou serviço a que se referem.

### **Sistemas de orçamentos**

O sistema de orçamentos pode ser descrito como o modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das

unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos de ação por ela aprovados.

O sistema de orçamentos associa os dados físicos relativos ao volume total de produtos que deverão ser produzidos e vendidos com os padrões das receitas, custos e despesas, elaborando, então, os orçamentos de cada área de responsabilidade, que após serem aprovados pela empresa juntamente com os respectivos planos de ação são confiados aos responsáveis pela execução dos mesmos.

Os orçamentos refletem a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados, que em termos econômicos e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão a empresa atingir a sua missão e propósitos básicos. Conseqüentemente, o que os orçamentos refletem são as políticas de compras, estoques, lotes de produção, vendas, qualidade, seleção e remuneração de pessoal e contabilidade por área de responsabilidade, embutidas no plano de ação, na expectativa de que serão implementadas corretamente com o suporte de sistemas de informações, adequadamente estruturado e capaz de mostrar aos gerentes os desvios que estão ocorrendo e, portanto, merecedores de ações corretivas.

### **Sistema Contábil de Informações**

Ao contemplar o ilimitado número de eventos que ocorrem em seu ambiente externo, o sistema contábil de informações admite entrada apenas de alguns dados, selecionados através de certos critérios de avaliação e controle.

Esses dados, mensurados física ou financeiramente, referem-se a dados contábeis de natureza operacional, financeira e econômica que afetam a posição patrimonial e financeira da empresa, no presente ou no futuro.

Os dados processados contabilmente e transformados em informações de natureza econômica deixam o sistema sob a forma de demonstrações financeiras e relatórios gerenciais.

## **Objetivos**

O objetivo principal da Contabilidade é permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elementos necessários, mas não suficientes.

Quando nos preocupamos com a Contabilidade voltada para os usuários internos, que de modo geral são os gestores de diversos níveis de uma empresa, seus objetivos são definidos no campo de estudos da Contabilidade Gerencial. Ela, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a avaliação da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

## **Mensuração Contábil**

A mensuração em Contabilidade tem significado tradicionalmente a atribuição de valores numéricos a objetos ou eventos. Reconhecendo a necessidade de divulgar informações nem sempre quantificáveis, mas relevantes, os contadores têm-se socorrido do recurso das chamadas Notas Explicativas.

A Contabilidade começa registrando e divulgando os resultados das atividades de uma empresa, mas sua eficácia só se esgota após a constatação da quitação da *accountability*, assumida pelos diversos tipos e níveis de agentes do sistema. Colocado desta maneira, podemos dizer que o princípio da *accountability* é o que distingue a Contabilidade de todos os demais sistemas de informação existentes.

O valor e a mensuração, torna-se assim, um problema central em Contabilidade. É importante destacar que o valor do ativo possuído pela empresa sofre uma mudança instantânea, usualmente positiva, toda vez que a atividade operacional de produção altera a forma do ativo e o tempo altera a data de mensuração e avaliação do ativo.

Isto nos leva a concluir que a todo instante o ativo está acumulando ganhos(valor adicionado). Parte destes ganhos resulta de movimentos horizontais, ou seja, atividades de manutenção, ganhos de capital, “ganhos de estocagem” ou mais propriamente denominados de “economias de custo”. Outra parte destes ganhos é o resultado de movimentos verticais, ou seja, atividades operacionais de agregação e transformação física dos recursos durante o processo de produção. É o chamado resultado operacional do processo.

O quanto a Contabilidade vai evidenciar, de um lado, o ganho de “manutenção”, “ganho de capital” ou “economia de custo” e, de outro lado, o resultado operacional, depende exclusivamente da maneira como se avaliam receitas, custos, ativos e passivos.

Estes conceitos de valor definidos para se fazer a avaliação e mensuração de ativos de uma empresa podem ser resumidos da seguinte maneira:

**Valores de saída:**

- Valores esperados – valores que de acordo com os planos da empresa, se espera receber no futuro pela venda de produtos
- Valores correntes – valores efetivamente realizados durante o corrente período, por se terem vendido produtos ou serviços
- Custos de oportunidade - valores que poderiam ser realizados no corrente período, se os ativos possuídos fossem vendidos pelos melhores preços realizáveis imediatamente

**Valores de entrada:**

- Custo presente – custo de se adquirir, no presente período, o mesmo ativo que está sendo objeto de avaliação.
- Custo corrente – custo de se adquirir, no corrente período, cada um dos insumos utilizados pela empresa para se produzir o ativo que está sendo avaliado

- Custo Histórico – custo considerado na data de aquisição, em relação a cada um dos insumos que a empresa efetivamente utilizou para produzir o ativo que está sendo avaliado.

#### **2.1.1.10 Integração Sistêmica e Conceitual**

##### **Modelo de integração**

Transações são negociações realizadas ou a realizar com terceiros ou internamente referentes a eventos relacionados com produtos, bens e serviços (comprar, estocar, produzir, vender, etc.)

As transações sempre serão consideradas de natureza econômica e que geram resultados econômico-financeiros, podendo-se identificar suas receitas, custos e despesas, cuja mensuração e avaliação podem ser feitas segundo critérios contábeis e econômicos.

Das decisões sobre transações, que ocorrem em toda a extensão do ciclo planejamento-execução-controle, algumas são repetitivas e, portanto, programáveis e outras são periódicas e especiais; portanto, não programáveis. Todavia, todas devem obedecer ao modelo conceitual básico, que deverá explicitar claramente:

- a) Sua periodicidade
- b) Os elementos ou variáveis que o compõem
- c) Conceitos de valoração
- d) Mecanismos de controle e acompanhamento (feedback)

Integração entre o processo de tomada de decisões e o sistema de informações

A principal característica de um modelo de decisões de empresa deve residir no fato de que o processo de planejamento e controle interage com o sistema de informações, na busca de eficácia e eficiência de suas operações. Isto ocorre através de dois fluxos sucessivos e racionalmente ordenados.

O primeiro fluxo direciona os gerentes no sentido de planejamento estratégico para o operacional, e daí para as etapas de execução e controle. Em cada uma destas etapas os gerentes executam atividades relacionadas com o processo de transformar idéias, recursos e tecnologias em produtos e serviços de qualidade para os consumidores.

No segundo fluxo, que é o elemento de suporte para o processo de planejamento e controle, os dados das transações planejadas ou realizadas são tratados pelo sistema de informações contábeis de maneira consistente com o que ocorre no primeiro fluxo, através de uma integração conceitual e sistêmica, em relação a padrões, orçamento e contabilidade.

### **Modelo de integração sistêmica**

No modelo de integração sistêmica entre padrões, orçamentos e contabilidade podem ser vistos os seguintes elementos:

- Sistemas de padrões
- Sistemas de orçamentos
- Sistema contábil
- Banco de dados comum
- Base de dados comum

Os sistemas acima, embora totalmente independentes entre si, interagem intensamente sem conflitos nem superposições, porque cada um deles tem sua órbita de ação fundamentada em conceitos, objetivos e princípios próprios.

O sistema de padrões elabora e faz a manutenção das fichas-padrão do orçado e do realizado para cada produto ou serviço, a partir de dados que correspondem a especificações efetuados em conjunto pela engenharia e a controladoria e que levam em conta diretrizes, políticas, metas e procedimentos estabelecidos pela empresa.

As transações econômicas efetivamente realizadas pela empresa são classificadas e mensuradas pelo sistema de padrões, que as agrupa de acordo

com sua natureza e destino, levando em conta as respectivas especificações, quantidades, consumos, etc. As classificações por natureza e destino são efetuadas de acordo com o Plano de Contas e Áreas de Responsabilidade. Após sua identificação e mensuração, as transações do real são comparadas com a do planejado e apuram-se as eventuais variações para relevantes fins de aplicação do princípio da *accountability*.

Os sistemas de orçamento e de contabilidade, também, reconhecem e contemplam as transações em relação ao planejado e realizado. Efetuam a necessária classificação de acordo com o Plano de Contas e Áreas de Responsabilidade, que formam sua base de dados e após efetuarem a mensuração cabível, acumulam os dados no banco-de-dados econômico-financeiros da empresa.

A partir dos dados acumulados neste banco-de-dados, o sistema de informações contábeis da empresa extrai relatórios gerenciais de avaliação de desempenhos operacionais, econômicos e financeiros.

#### **2.1.1.11 Estratégia de implementação do modelo de Controladoria**

O modelo conceitual de Controladoria deve ser entendido antes de tudo como um corpo coerente e consistente de conhecimentos do que como órgão, departamento, divisão ou função. Como tal ele requer, na maioria das vezes, profundas mudanças em crenças, valores, atitudes e comportamentos dos gestores, ou seja, mudança na cultura organizacional da empresa significando isto que a implementação com sucesso de tal modelo requer uma estratégia adequada em cada situação real de implementação do modelo.

É sempre recomendável, preliminarmente, realizar uma palestra de sensibilização sobre o modelo conceitual de Controladoria para a alta administração da empresa.

Após a palestra, se a empresa continuar interessada e mostrar firme desejo de implementar o modelo, deve-se agendar e programar uma visita de diagnóstico às suas instalações, com o objetivo de se fazer o levantamento de algumas de

suas características principais, especialmente no que se refere aos seguintes aspectos:

- a) Estrutura organizacional da empresa (vendas, produção, engenharia, finanças, serviços, logística, etc)
- b) Processos operacionais (compras, estocagem, produção, vendas e serviços)
- c) Identificação da natureza e característica dos eventos e transações econômicas relevantes da empresa e dos sistemas administrativos que os suportam
- d) Sistema de informações e comunicações existentes
- e) Sistemas, métodos e processos de apuração de custos para a avaliação de estoques, controle e decisões existentes
- f) Identificação dos relatórios e práticas gerenciais existentes

### **Análise da Situação e Recomendações**

Com base no relatório elaborado após o levantamento feito na empresa, efetua-se uma análise da situação encontrada, examinando-se, cuidadosamente, os dados e informações obtidas. Com estes elementos em mãos, faz-se uma apresentação da situação encontrada, conclusões e recomendações à alta administração da empresa.

### **Plano de implementação**

Usualmente, o plano de implementação de Controladoria é composto, basicamente, de duas etapas principais:

- a) Ações imediatas: que contempla a introdução de aperfeiçoamentos e melhorias, a médio e curto prazos, nos sistemas existentes da empresa, acompanhada de palestras, seminários e treinamentos a grupos de gestores de áreas específicas, como de forma a preparar a migração da empresa para sistemas, métodos e procedimentos do novo modelo
- b) Etapa de ações a médio e longo prazos, contemplando mudanças de crenças, valores, atitudes e comportamentos, de modo a viabilizar a plena

implementação do modelo conceitual de Controladoria, com as soluções desejadas pela empresa.

## **2.1.2 Controladoria como unidade administrativa**

A seção sobre visão sistêmica da empresa está dividida nos seguintes tópicos: missão, a empresa e seu ambiente e os elementos do sistema empresa. A seção seguinte apresenta a controladoria como uma unidade administrativa enfocando sua missão e objetivos, funções e uma análise da controladoria como órgão de linha ou de staff. A próxima seção apresenta os resultados da pesquisa e sua análise e posteriormente, apresentam-se as conclusões.

### **2.1.2.1 Visão Sistêmica da Empresa**

Churchman (1972, p.50) conceitua: "Sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades". Estas partes coordenadas, possuem funções específicas com a finalidade de fazer com que o todo atinja um objetivo comum.

A ausência do pensamento sistêmico é caracterizada pela indefinição do objetivo global do sistema, da incorreta identificação das partes e suas funções específicas, aliada à falta de visão do desempenho de cada um dos subsistemas no todo. Ao contrário, a presença de uma visão sistêmica está associada à determinação clara do objetivo global ou principal do sistema, além da determinação dos seus subsistemas com suas respectivas funções bem definidas e caracterizada a importância das partes no todo. Esta participação individual dos subsistemas será avaliada permanentemente através de avaliações de desempenho e de resultado, que provocará medidas corretivas para o bom funcionamento do sistema.

### **2.1.2.2 Missão**

O objetivo fundamental de uma empresa representa "o porquê" da sua existência. A determinação desse objetivo, que incorpora valores dos seus

proprietários, direciona a empresa para o seu mercado, clientes, produtos ou serviços a serem produzidos e/ou oferecidos. Este objetivo fundamental é caracterizado como a missão da empresa.

Sobre este contexto, Guerreiro (1989, p.155), comenta:

"Toda empresa possui diversos objetivos, uns mais importantes outros menos, alguns de curto prazo, outros de longo alcance, uns relativos a suprimentos, outros relativos a marketing, produção, etc. Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão"

Verifica-se neste comentário, um caráter generalista e flexível para a definição do objetivo fundamental, ou seja, a missão não pode obstar a empresa de obter vantagens de situações momentâneas.

A missão deve ser cuidadosamente definida, pois é a partir da determinação do mercado, da clientela, do produto (produzido ou adquirido) e do serviço, que o sistema empresa se estrutura, isto é, seus subsistemas com funções bem definidas, fazem com que a missão seja atingida.

### **2.1.2.3 A empresa e seu ambiente**

O ambiente está em constante mutação e qualquer empresa que pretenda manter a sua continuidade deverá aproveitar as oportunidades, eliminando ou amenizando as ameaças ambientais.

As influências ambientais sofridas pelas empresas, são derivadas de:

**Entidades**, como: fornecedores, concorrentes, clientes, governo, sindicatos, entidades sociais, etc.

**Variáveis ambientais**, sejam elas: tecnológicas, econômicas, sociais, ecológicas, normativas (legislação), etc.

Estas variáveis e entidades ocorrem e estão localizadas fora da empresa, e exercem certa influência sobre o sistema, embora este pouco interfira em seus comportamentos.

De forma resumida apresentam-se as seis maiores influências da TI nas organizações, relacionadas na pesquisa de Morton, em seu artigo "Os Efeitos da tecnologia de informação sobre gerenciamento e organização", publicado no livro *Transforming Organizations*, Kochan & Useen (1992, p.161-162):

1) Mudanças fundamentais nos processos de trabalho, a TI não causa as mudanças na forma de trabalho, ela é uma grande capacitadora dos verdadeiros agentes de mudanças, ou seja, as pessoas. Na atividade de produção, utilização de robótica, instrumentalização do controle de processo e sensores inteligentes, softwares auxiliares à engenharia, utilização do CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) para designers, etc. Em relação à atividade administrativa, mudanças fundamentais na direção e no controle; na direção, observância nas mudanças ambientais e nas opiniões dos membros da organização, na utilização de informações relevantes e oportunas para o processo de decisão; no controle, modelo de mensuração capaz de avaliar o desempenho da organização, dentro das medidas corretas que possam efetivamente medir este resultado;

2) Integração de funções de negócios em todos os níveis, dentro e entre organizações;

3) Mudanças no grau de inter-relacionamento (no clima competitivo) entre muitas indústrias;

4) Novas oportunidades estratégicas para as organizações dispostas e capazes de recuar e reavaliar suas missões e operações. Três estágios seriam necessários para alcançar estas novas oportunidades:

1. **Automação**, necessária para reduzir custos de produção, além de fornecer informações usadas em outras fases de produção;
2. **Informatização**, desenvolve novas habilidades e informações para identificar oportunidades;
3. **Transformação**, resultante dos estágios anteriores, substitui práticas inadequadas por procedimentos corretos. Utiliza-se do conceito de qualidade total;

5) Mudanças na estrutura organizacional e gerencial, a redistribuição de autoridade, função e controle, visando melhor eficiência, de acordo com a missão, a cultura e os objetivos da organização; e

6) Capacitação da empresa para enfrentar a competitividade global iniciada nos anos 90.

#### **2.1.2.4 Elementos do Sistema Empresa**

Os elementos que compõem o sistema empresa, também denominados subsistemas, ou partes do sistema empresarial, são os instrumentos utilizados pela administração para fazer com que a missão do sistema seja cumprida.

Guerreiro (1989, p.165), classifica em seis "os elementos ou subsistemas interdependentes, que interagem no sentido da empresa cumprir a sua missão".

Os subsistemas são os seguintes:

- 1) Subsistema Institucional;
- 2) Subsistema Físico;
- 3) Subsistema Social;
- 4) Subsistema Formal;
- 5) Subsistema de Informação
- 6) Subsistema de Gestão.

### **Subsistema Insitucional**

O sistema institucional reúne características filosóficas que vão reger o sistema. Ele contempla o porquê da sua existência, como será exercida esta existência e quais os princípios, os valores e as crenças que vão orientar o seu comportamento perante os ambientes externo e internos do sistema. Arantes (1994, p.89), esboça: "Os instrumentos institucionais auxiliam a administração a definir os motivos pelos quais a empresa existe (missão), o que ela se propõe a fazer (propósitos) e no que ela acredita (princípios). Na prática, utilizam-se várias designações para estas definições: Missão, Valores, Princípios, Razão de Ser, etc."

Os princípios e os valores vão determinar o comportamento empresarial em relação aos seus clientes, fornecedores, produtos, funcionários, sindicatos, governo, além das variáveis econômicas, ecológicas, sociais, etc.

### **Subsistema físico**

O subsistema físico é composto pelos recursos materiais e financeiros, excetuando-se os recursos humanos (subsistema social). Os recursos pertencem ao sistema, fazem parte dele e são controlados por ele; são meios necessários para fazer com que o sistema funcione, desenvolvendo tarefas e atividades. São exemplos de recursos: máquinas, dinheiro, prédios, estoques, etc. É indispensável, no momento da avaliação do retorno dos recursos aplicados no negócio, considerar o custo de oportunidade deles, isto é, ao

aplicar esses recursos no sistema (empresa), que outros investimentos poderiam ser realizados.

### **Subsistema Social**

Este subsistema é representado pelos recursos humanos da empresa, e é altamente impactado pelos princípios definidos pelo subsistema institucional, nos aspectos de motivação, responsabilidade, política salarial, benefícios, treinamento, etc. Este recurso, juntamente com os demais subsistemas, operacionaliza as atividades empresariais necessárias para o alcance da missão.

Os instrumentos de motivação estão relacionados não apenas com a remuneração, mas também com as demais necessidades dos indivíduos, como o ambiente de trabalho, as oportunidades de ascensão, os benefícios, etc.

Ativação relaciona-se com a capacitação profissional, a delegação de responsabilidades, o estímulo à criatividade, etc. Por fim a integração, visa o envolvimento dos indivíduos no caminho para o alcance dos resultados empresariais. Os trabalhos em equipe, reuniões, seminários, são alguns dos instrumentos utilizados para a integração dos funcionários aos objetivos empresariais.

### **Subsistema Formal**

O subsistema formal apresenta a estrutura organizacional agrupando as atividades necessárias para operacionalizar as funções empresariais. Esta estrutura é montada considerando, dentre outros fatores, o grau de descentralização, responsabilidades, autoridade e a natureza das funções empresariais (suprimentos, produção, vendas, finanças, etc.), . Arantes (1994, p.93), inclui no "subsistema de organização" os seguintes instrumentos:

"especificação das funções (papéis e responsabilidades) necessárias para realizar a tarefa empresarial, o agrupamento dessas funções em unidades organizacionais (departamentos, setores...), a fixação das relações de autoridade entre essas unidades e a designação das pessoas para a execução dessas funções"

Outro ponto importante é que os componentes do subsistema formal devem ser permanentemente avaliados pelos recursos consumidos e pelos produtos e serviços gerados sob suas responsabilidades. Áreas de responsabilidades são unidades organizacionais ou administrativas, com definições formais a respeito das suas responsabilidades, dos seus poderes, e das suas funções, sendo dirigidas por gestores que recebem estas determinações. Exemplos dessas unidades administrativas, são as diretorias, os departamentos, as divisões, os setores, etc. Por sua vez, os centros de resultados representam unidades de acumulação de receitas e custos/despesas, como define Guerreiro (1989, p. 320), são constituídos "com o objetivo de facilitar e melhorar a qualidade das informações. Uma área de responsabilidade poderá possuir no mínimo um Centro de Resultado"..

### **Subsistema de informação**

O subsistema de informação é responsável pelo recebimento de dados, pelo seu processamento e divulgação das informações. O subsistema de informação gera informação necessária para acompanhar todas as fases do processo de gestão, ou seja, planejamento, execução e controle.

A construção do subsistema de informação está baseada em procedimentos, princípios e conceitos, que são definidos nos modelos de gestão, decisão, mensuração e informação.

Outro componente do subsistema de informação está relacionado com a maneira de processar os dados. Os subsistemas manuais utilizam-se de

tecnologia menos avançadas, ou seja, máquinas de escrever, arquivos, relatórios, mensageiros internos, etc. Os sistemas que utilizam-se do computador para armazenamento, processamento e comunicação das informações, são sistemas que atendem melhor os princípios da boa informação, tais como, oportunidade, segurança, flexibilidade, etc.

### **Subsistema de gestão**

É responsabilidade do subsistema de gestão definir quais os procedimentos que serão seguidos durante todo o processo de gestão empresarial. Neste contexto são definidos os parâmetros (qualidade, satisfação do cliente, liquidez, rentabilidade e motivação) que orientam a execução das atividades empresariais e os critérios para avaliar o desempenho após a execução. Nota-se que as fases de execução e controle devem ser precedidas pela fase de planejamento, sendo que os critérios e procedimentos utilizados nesta fase devem ser os mesmos considerados nas outras fases.

Outro aspecto que está presente no subsistema de gestão, refere-se ao estilo gerencial, que consiste na forma de participação das pessoas no processo de gestão, na centralização ou descentralização das decisões, na delegação de poderes, etc.

Verifica-se que, tanto a definição "deve haver" planejamento e controle das operações e o estilo gerencial presente, são impactados pelo subsistema institucional (crenças, valores e princípios).

Por fim, Guerreiro (1989, p. 170 ) apresenta a interligação entre os subsistemas empresariais, através do seguinte comentário:

"Neste contexto o subsistema físico corresponde ao ferramental que as pessoas (subsistema social) com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal), municiadas das informações necessárias (subsistema de informações) e

condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisões (subsistema de gestão). Através da interação desses subsistemas são executadas as funções empresariais (compra, venda, finanças, etc.), no sentido da empresa cumprir a sua missão."

#### **2.1.2.5 Missão**

Pelo exposto anteriormente, a visão sistêmica aplicada nas organizações permite o conhecimento claro do objetivo principal da entidade. Neste contexto, consubstancia a necessidade de funções que permitam entender o funcionamento do sistema empresa como um todo. Kanitz (1977, p.5) apresentando as origens da controladoria, descreve que os primeiros controladores foram recrutados das áreas de contabilidade ou de finanças. Este fato decorre das características destes profissionais, na qual destacamos a visão ampla da empresa, o que os torna capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções.

O estudo da controladoria deve ser observado a partir de dois vértices. O primeiro como ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual e o segundo como órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. A controladoria como ramo do conhecimento permite a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão. Enquanto, unidade administrativa a controladoria é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de Gestão, além de aglutinar e direcionar os esforços dos demais gestores à otimização do resultado da organização. Neste sentido, podemos definir como missão da controladoria: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização (Catelli,, 1999, p. 370-372).

Para atingir a missão a controladoria é responsável pela execução das seguintes atividades:

- a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica,
- b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases,
- c) gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões,
- d) apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas (Catelli, p. 372).

#### **2.1.2.6 Objetivos e funções**

Segundo Catelli (1999, p.375), "as empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação- destas funções- a suas características operacionais, que são definidas em função do produto e ou serviço produzido...No caso da Controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos"

Kanitz (1976), a função básica do controlador consiste em implantar e dirigir os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. As principais responsabilidades do controller são:

- Coordenação do Sistema de Planejamento e Controle (Sistema Orçamentário);
- Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineiras;
- Controle das Atividades (Análise dos Desvios Orçado x Realizado);
- Avaliação de Desempenho.

Para Nakagawa (1993, p.14) ...o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Pelo exposto, destacamos os principais objetivos e funções da controladoria a seguir:

1. Desenhar, implantar e manter estrutura de informação que oriente o desempenho dos gestores;
2. Coordenar o processo de planejamento e controle;
3. Coordenar a padronização de procedimentos de mensuração;
4. Garantir a informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados;
5. Identificar ações corretivas.
6. Verificar se as áreas estão identificando as potencialidades e fraquezas da Empresa perante oportunidades e ameaças;
7. Garantir o cumprimento do processo de tomada de decisão. Responsabilizar-se pela coordenação da elaboração do planejamento (Orçamento, Procedimentos, etc.);
8. Atuar em conjunto com as demais da elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da organização;
9. Responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela Empresa;
10. Monitoria do controle do desempenho das unidades a partir de interação com as mesmas;
11. Estruturar e coordenar métodos eficientes de comunicação entre as unidades, e destas com a alta direção;
12. Garantia Patrimonial e Controle Interno; e
13. Responsabilizar-se pelos graus de eficiência e eficácia da Empresa como um todo, base para avaliação de desempenho.

### 2.1.2.7 Controladoria: Órgão de Linha ou Staff?

De acordo com Chiavenato (1994, p. 372), inicialmente as organizações eram lineares, pois só possuíam órgãos de linha que são aqueles que possuem responsabilidades a serem cobradas e decisões a serem tomadas, ou seja, aquele órgão que executam as atividades empresariais para obtenção dos resultados estabelecidos pela alta cúpula administrativa. Porém, Chiavenato (1994, p. 372) destaca:

"Com crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (quem tem autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos da empresa através da delegação de autoridade, serviços especializados, atribuições marginais a outras unidades e posição da empresa. Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos da empresa, como produzir, vender etc. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se (staff), cabendo-lhe a prestação de serviços especializados sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamento, relatórios etc. Assim, os órgãos de staff assessoram os órgãos de linha através de sua especialização técnica. Enquanto os especialistas de staff tornam-se aprofundados em um determinado campo de atividades, os gerentes de linha tornam-se os detentores da hierarquia da organização."

De acordo com Heméritas (1985, p. 63), o staff é um órgão consultivo ou técnico, uma espécie de assessoria ligada aos níveis mais altos da escala hierárquica. Essa assessoria não tem função executiva, ou seja, não dar ordens para ninguém, assim como não recebe ordens de ninguém para executar alguma coisa. Tem apenas uma função de acompanhamento.

Como deveríamos classificar o órgão de controladoria? Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 82) explica que:

"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, mais 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. Desta 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."

Entendemos que as funções e atribuições da controladoria, permitem identificar esta área no organograma da empresa como uma área de linha, pois possui claramente decisões a serem tomadas e responsabilidades a serem cobradas. E para manter a independência nas suas ações, a controladoria deve estar hierarquicamente nível de diretoria.

### **2.1.3 Abordagem Contábil de Entidades sem Fins Lucrativos**

Na NBC T 10.19, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) define da seguinte forma as entidades sem fins lucrativos: "...são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit" (item 10.19.1.3).

Pela definição acima, verifica-se que o Grupo de Trabalho das Normas Brasileiras de Contabilidade do CFC invocou dois aspectos fundamentais (não distribuição do eventual resultado positivo e nomenclatura do resultado apurado) mas que, entretanto, não contemplam toda a complexidade e abrangência desse segmento. Aliás, as *fundações* e as *entidades sindicais* e as *associações de classe*, contempladas pelas NBC T 10.4 e NBC T 10.18, respectivamente, também são, em sentido *lato*, "entidades de fins não lucrativos"; portanto, poderiam ser contempladas sob a mesma sigla, ou seja, "Entidades sem Finalidade de Lucros". Isso fica evidente quando a própria NBC T 10.19, item 10.19.1.5, cita que "essas entidades são constituídas sob a forma de **fundações** públicas ou privadas, ou sociedades civis, nas **categorias sindicais**, culturais, **associações de classe**, partidos políticos, ordem dos advogados, conselhos federais, regionais e seccionais de profissões liberais, ..." (sem grifo no original). Reafirma o item 10.19.1.: "por se tratar de entidades sujeitas aos mesmos procedimentos contábeis, devem ser aplicadas, no que couber, as diretrizes da NBC T 10.4 - Fundações e NBC T 10.18 - Entidades Sindicais e Associações de Classe."

Como normas técnicas, convém mencionar, são muito significativas as contribuições apresentadas, especialmente as que tratam do reconhecimento das receitas e despesas. Nessas entidades, as principais fontes de recursos - as doações, subvenções e contribuições -, não guardam relação direta com os custos e despesas, tão visível nas atividades empresariais. A experiência permite-nos afirmar que as receitas de muitas entidades sem fins lucrativos

oscilam de forma totalmente desproporcional ao volume de custos e despesas, com *superávits* fantásticos em certos períodos e com *déficits* em outros.

Nesse sentido, faz-se necessário, preliminarmente, caracterizar as entidades sem fins lucrativos, mesmo correndo o risco de, em função das limitações deste estudo, deixar-se de abordar particularidades importantes desse segmento como, por exemplo, as relacionadas com o marco legal do setor (isenções, imunidades, etc.). OLAK (1996:45) identifica quatro como sendo as principais características dessas entidades:

- *O lucro (superávit) não é a sua razão de ser, mas um meio necessário para garantir a continuidade e o cumprimento de seus propósitos institucionais;*
- *Seus propósitos institucionais, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, objetivam provocar mudanças sociais;*
- *O patrimônio pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros ou mantenedores quaisquer parcelas de participação econômica no mesmo;*
- *As contribuições, doações e subvenções constituem-se, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais das entidades sem fins lucrativos.*

O autor, a partir das características acima, define as entidades sem fins lucrativos da seguinte forma: "são instituições com propósitos específicos de provocar mudanças sociais e cujo patrimônio é constituído, mantido e ampliado, a partir de contribuições, doações e subvenções e que, de modo algum, se reverte para os seus membros ou mantenedores."

Segundo DRUCKER (1994:XIV) as organizações sem fins lucrativos tem por objetivo "provocar mudanças sociais". "...são agentes de mudança humana. Seu *produto* é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada." Nesse sentido, a mensuração econômica do **resultado social**

torna-se muito difícil. Aliás, talvez devesse ser utilizado um outro enfoque da Contabilidade (social, por exemplo) para tratar dessa questão em particular.

Este estudo acomoda as definições acima e enfatiza como características principais a não distribuição dos resultados e patrimônio a quem quer que seja, mesmo em processo de descontinuidade (extinção), e as doações, subvenções e contribuições voluntárias como as principais fontes de recursos. Entende-se que nos casos em que essas entidades desenvolvem atividades análogas às das empresas, os critérios contábeis já estão consolidados pela Contabilidade Financeira e Gerencial, devendo, portanto, incorporar toda a tecnologia disponível.

Do ponto de vista sistêmico, essas entidades, interagem com ambiente externo no qual atuam, denominado sistema econômico e social, composto pelo mercado, governos, legislações, etc. e a sociedade, no sentido amplo (indivíduos, organizações não governamentais, etc.). Obtêm desse sistema os recursos (pessoal, materiais, dinheiro, tecnologia, informações, dentre outros) utilizados na execução de suas atividades de apoio (administração, manutenção, marketing, etc.) e atividades principais (filantropia, esporte, lazer, religião, cultura, educação, saúde, etc.), gerando, assim, o que denominamos de "produto social", ou seja, pessoas atendidas. Seus resultados são sempre mudanças em pessoas - de comportamento, competência, saúde, capacidade, esperanças, cultura, etc. De fato, a entidade cumpre efetivamente sua missão quando reintegra essas pessoas ao sistema econômico e social, modificando-o.

Para manter as atividades principais e de apoio, a sociedade contribui com essas entidades através do pagamento de uma infinidade de impostos ao Estado (subventor destas entidades) ou mesmo diretamente na forma de doações pecuniárias, doação de bens, serviços prestados gratuitamente, ou, ainda, quando paga por algum tipo de serviço por elas prestado.

Na atividade empresarial, os investidores "cobram" dos gestores a maximização do lucro e os consumidores a qualidade dos bens e serviços produzidos, a preços competitivos. Caso contrário, os investidores não mais aplicarão seus recursos naquela empresa e os consumidores deixarão de comprar seus

produtos e serviços. Nas ESFL, os provedores querem saber se os recursos colocados à disposição dos gestores foram realmente aplicados nos projetos institucionais com êxito, ou seja, se a entidade está havendo eficácia. Se isso não ocorrer, provavelmente tais entidades terão seus recursos limitados ou até mesmo "cortados". Dado tais características, a relação de "accountability" é muito forte nestas entidades.

Segundo MARCOVITCH (1997:121), "por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a **transparência** quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados. O diagnóstico "ex-ante" e a avaliação "ex-post" constituem instrumentos determinantes para o êxito e o apoio a ser obtido em iniciativas futuras. Nesse sentido, a preparação de **relatórios de avaliação**, e a sua disseminação constituem importantes **instrumentos de comunicação** com a sociedade.

As palavras acima, sem grifo no original, evidenciam claramente pelo menos três elementos caracterizadores de uma nova postura gerencial e de controle aplicados às entidades sem fins lucrativos, aqui denominadas de Terceiro Setor: transparência (*accountability*), relatórios de avaliação (desempenhos) e instrumentos de comunicação (relatórios contábeis). Nesse contexto, é oportuno questionar de que forma a Contabilidade, definida como "o método de identificar, mensurar e comunicar informação econômica e financeira, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários..." (IUDÍCIBUS, 1993:24), poderia gerar relatórios de modo a alcançar os usuários das informações contábeis das ESFL, valendo-se das atuais normas técnicas do Conselho Federal de Contabilidade que, com simples adaptações (notadamente de nomenclaturas), são as mesmas regras aplicadas às empresas.

#### **2.1.4 Controladoria em Operações Globais**

Como a experiência indica, a área de negócios internacionais é dinâmica, complexa e desafiadora. Grandes corporações multinacionais e mesmo pequenas empresas que tentam expandir suas operações internacionalmente devem lidar com a volatilidade da taxa de câmbio, restrições no fluxo de fundos, inflação, desvalorizações e incertezas políticas.

Atingir um controle eficiente em operações internacionais requer a compreensão de que o ambiente internacional é completamente diferente do ambiente de onde a empresa se firmou. Determinar a natureza e a extensão de controle necessário para operar fora requer uma análise pertinente dos fatores do ambiente. A identificação e avaliação destes fatores para diferentes tipos e tamanhos de operação criam uma base para a medição de riscos e para estabelecer controles apropriados para ajudar a administração atingir os objetivos corporativos.

O controller de uma empresa multinacional trabalha com um “*portfolio*” de unidades de negócio operando numa variedade de ambientes políticos, econômicos e culturais. Os riscos de se fazer negócio e atingir o retorno esperado varia substancialmente em cada um destes ambientes. Além disto, forças políticas, econômicas e culturais internacionais são dinâmicas. Logo, espera-se que elas sejam sempre monitoradas e que impactos potenciais nas operações sejam medidos. Assim, a Controladoria é responsável por fazer ou recomendar ajustes que façam com que a estratégia operacional seja condizente com o ambiente instável. Estes ajustes possam incluir a modificações de formas de se fazer negócios, fazer operações de hedge, reorganizar relações bancárias internacionais, centralizar algumas atividades financeiras internacionais ou mudar o foco de funções internas de auditoria.

Ultimamente, a tarefa do controller é prover o conhecimento e o julgamento necessário à arena financeira para apoiar a companhia na obtenção das suas metas corporativas. Isto é feito através da influência do controller na operação e nas decisões financeiras com uma análise objetiva de riscos e oportunidades potenciais. A perspectiva da Controladoria e o conhecimento de variáveis econômicas críticas criam a oportunidade de combinar esta análise com sugestões práticas, criando uma saída para se lidar com decisões financeiras em operações estrangeiras.

**Implicações do Controle em Empreendimentos Globais** - Grandes empresas internacionais vêm seguindo um padrão evolutivo comum. Esta evolução começou com uma empresa doméstica pura que se expande através dos estágios de exportação, empresa mult-doméstica e empreendimento global. A empresa mult-doméstica é aquela em que nos primeiros estágios de operações internacionais estabelece operações limitadas que serve necessidades específicas do mercado estrangeiro. Uma empresa multinacional é aquela onde subsidiárias estrangeiras descentralizadas são organizadas para cumprir um conjunto completo de operações de negócio para mercados geográficos específicos, mesmo que tenha algumas funções centralizadas dentro da companhia-mãe. Um empreendimento global é aquele que integra e coordena suas atividades mundialmente.

A forma em que a empresa administra suas operações a partir de uma perspectiva global tem sérias implicações para a estratégia, administração, coordenação e controle financeiro internacional. Toda atividade de uma empresa global é afetada, incluindo a alocação de tarefas de produção entre diferentes países, a transferência de conhecimento (como por exemplo: processos tecnológicos, técnicas de produção e "best practices") entre localidades, coordenar vendas e atividades de serviço, a seqüência de introdução de produtos e serviços em mercados diversos, gerenciar fornecedores e canais de distribuição em vários países e a consolidação de medidores financeiros e de performance. Alianças estratégicas com bases em vários países aumentam

ainda mais a complexidade do empreendimento global. Sem contar com as inúmeras perspectivas econômicas, políticas e culturais em que este empreendimento deve operar.

Uma empresa multinacional pode dar às suas subsidiárias uma considerável parcela de autonomia, mas um empreendimento global pode garantir a coordenação entre diferentes atividades que ocorrem em países diferentes e integram o processo produtivo. As implicações de controle que emergem deste ambiente criam ainda mais responsabilidades ao departamento de controle.

**Administração Financeira Internacional** - A administração financeira internacional pode ser dividida em três funções: Tesouraria, Controladoria e Auditoria. Como o objeto de estudo desta pesquisa é a Controladoria essencialmente, ressaltaremos suas principais atribuições.

**Análise de risco do ambiente:**

**a) Definindo fatores de risco** - O país em que a operação se origina é a primeira consideração a ser feita quando se determina o grau de controle necessário para operações estrangeiras. Fatores como a inflação, taxa de juros, controles de câmbio e de preços, incentivos a investimentos estrangeiros e práticas administrativas devem ser cuidadosamente estudados. A avaliação de riscos associada a estes fatores ambientais juntamente com a definição do tamanho e do escopo da operação dá a base a estruturação da estratégia de controle.

Diferentes países ao redor do mundo claramente apresentam níveis diferentes de risco em seu ambiente para empresas multinacionais tentando fazer lucros. Mas os fatores políticos, econômicos e culturais que causam estes riscos criam inúmeros problemas e oportunidades (que se equivalem dependendo da área sendo analisada). Países menos desenvolvidos e nações se convertendo às economias de livre-mercado apresentam os maiores riscos, enquanto o Japão, a Europa Ocidental e o Canadá apresentam riscos menores, porém desafios bem menores.

**b) Efeito do tamanho e escopo da operação** - Depois que o nível de risco for avaliado, o próximo passo é definir um nível de investimento e o escopo das atividades que devem ser controladas. Enquanto poucas mudanças estruturais são necessárias nos estágios iniciais da entrada em países estrangeiros, a necessidade de controles aumenta significativamente a medida que a empresa se expande para mais de um país e para filiais com atividades completas. O controller deve ter um plano para adaptar a estratégia de controle às mudanças no escopo das atividades e riscos ambientais inerentes a evolução de operações internacionais.

**c) Estratégias de Controle** - Avaliar os riscos na administração de operações internacionais é uma empreitada complexa. Entretanto, a avaliação é essencial no desenvolvimento de uma estratégia de controle adequada. Existem três dimensões a serem consideradas no desenvolvimento de uma estratégia de controle: o risco ambiental (como descrito acima), crescimento e processos de negócio.

**d) Fatores ambientais (descritos acima)**

**e) Crescimento** - Enquanto o crescimento dentro de um negócio é considerado um sinal positivo, em se tratando de operações internacionais, ele pode ser associado a fatores que desafiam a tarefa de controle. Uma expansão rápida na escala de operação em áreas geográficas em crescimento é a principal preocupação de muitos planos globais de desenvolvimento corporativo. Quando novas partes do globo são somadas a uma estrutura de negócios existente, isto normalmente é feito com pessoas que não conhecem as normas concernentes à ética e aos valores da organização. Além disto, há o paradoxo de uma situação de crescimento organizacional num ambiente onde a diminuição de estruturas organizacional é tida como referência. Ambas estas situações podem trazer

potenciais erros financeiros devido à contratação de pessoas que não tiveram qualquer treinamento referente à cultura corporativa.

**e) Processos de negócio** - Finalmente, a adequação dos processos de negócio que são amplamente apoiadas na tecnologia de informação representa outra área de foco de controle. As mudanças nos requisitos para se administrar um negócio global dinâmico junto com mudanças diárias na tecnologia de informação e telecomunicação podem trazer ineficiências de processamento ou mesmo completas quebras de sistemas se os processos de negócios não são adequadamente mantidos ou atualizados.

**Idéias para Administração de Risco Cambial** - A administração deve estabelecer parâmetros que eliminam especulação, incluindo relatórios pelo menos mensais à alta administração a respeito de posições, volume e natureza das operações. Deve existir um risco contábil ou econômico real que suporte a transação de câmbio estrangeiro. Além disto, o processo de autorização para entrar em mercados estrangeiros de câmbio deve ser claramente estabelecido. O risco referente à taxa de câmbio e a inflação estão ligados tempo a tempo. Sem contar que fatores políticos têm grande influência sobre a taxa de câmbio. Um bom exemplo que ilustra este caso é o referendun entre França e Dinamarca no Tratado de Maastricht em 1992 que causou grande volatilidade em todos os mercados cambiais. Não há como prever impactos como este em mercados cambiais, aliás, é impossível controlar taxas de câmbio; é apenas possível controlar o nível de exposição da empresa através da administração do risco cambial estrangeiro.

**O foco da Controladoria Global** - As funções tradicionais de Controladoria requerem grande atenção na unidade local de negócio. O controller, porém, necessita de suporte da alta administração corporativa para que a empresa alcance consistência global. Regras para práticas de contabilidade geral e de custos, a existência de uma base para avaliação de performance e de uma

estrutura para relatórios financeiros são as áreas que mais necessitam de atenção.

**Analisando resultados globais** - O monitoramento de tendências e do surgimento de problemas em operações internacional requer uma análise que vai além do lucro líquido. Por causa da exposição à inflação e flutuações de câmbio, o foco deve ser o fluxo de caixa e o capital operacional com ênfase nas contas "intercompany" que se encontram acima dos limites pré-estabelecidos. Para se medir a performance, alguns índices são particularmente interessantes para operações internacionais:

- *Giro de Ativos*: Um alto giro ajuda a minimizar o risco de perda com inflação ou desvalorização de moeda
- *Vendas por funcionário*: Monitorar o número de funcionários para o controle de contratações adicionais vai manter a operação eficiente. Se a operação sofrer um declínio, isto também vai servir para proteger contra custos significativos de término encontrados em países estrangeiros
- *Fluxo de caixa líquido*: A relação entre o fluxo de caixa e saldos de contas "intercompany" permite mostrar o grau de eficiência da administração de liquidez, do estoque e de contas a receber.
- *Retorno no investimento*: Uma sensata avaliação do ROI pode criar ajustes necessários no risco ambiental e no custo de capital.

A análise da operação deve considerar quem tem responsabilidade por estabelecer preços "intercompany" e tomar decisões financeiras. Obviamente quando a responsabilidade é mudada, o prestador de contas à matriz também é mudado. Administradores locais não devem ser recompensados ou penalizados por questões que eles não conseguem controlar.

**Analisando sistemas de relatórios financeiros multinacionais** - Há três comuns impasses em sistemas de relatórios financeiros criados para operações internacionais:

- *O sistema não é orientado para a tomada de decisão:* Embora seja colocado esforço significativo no desenvolvimento de informações para a corporação e a administração regional, é mais importante que sistemas mais robustos sejam criados para dar informações de planejamento, controle e melhora de operações individuais. O sistema deve apontar áreas que não estão dentro da média de orçamento ou qualquer outra expectativa e qualquer variância encontrada deve desencadear ações concretas. Um apoio efetivo à decisão difere bastante de um sistema montado apenas para manter os livros e apontar resultados contábeis
- *O sistema não contempla aspectos de operações internacionais, como:*
  - Joint ventures / acionistas minoritários
  - Importações / exportações
  - Requerimentos locais para a contabilidade, impostos e divulgação
  - Necessidades de consolidação para operações em várias moedas
- *O sistema é muito complexo para o tamanho da operação:* O pacote corporativo padrão pode não ser apropriado para todas as operações estrangeiras. Se a operação for simples, ela não necessita um sistema sofisticado. Na maioria dos casos, deve-se considerar a necessidade global do sistema para todas as operações dentro de um país ou região. Esta análise vai determinar a estratégia de automação, bem como o lugar onde os sistemas serão consolidados. Contabilidade centralizada e sistemas de relatórios para todas as operações dentro de um país ou região vai eliminar o fardo administrativo das operações de produção e

vendas, especialmente daqueles muito pequenos para justificar os recursos.

**Boa comunicação é essencial** - Comunicação efetiva entre a matriz e filiais em outros países é particularmente importante. Manter a comunicação num ambiente multinacional não é uma tarefa fácil. Uma maneira para se assegurar que todos os controllers estão ouvindo a mesma mensagem é conduzir conferências anuais em base mundial ou regional. Elas vão trazer um excelente fórum aberto para se discutir desenvolvimentos operacionais ou para se rever políticas corporativas. Essas conferências devem também trazer uma oportunidade para o controller enfatizar aos gerentes locais a importância de manter controles internos efetivos e manter uma linha aberta de comunicação com a matriz.

### **2.1.5 Controladoria em Empresas fechadas x Empresas de Capital Aberto**

É bem aparente representar os desafios enfrentados pela Controladoria em empresas fechadas como os mesmos encontrados em empresas de capital aberto. Em ambos os casos, o controller é responsável por fornecer relatórios financeiros exatos, levantar capital e realizar outras responsabilidades fiduciárias para a diretoria e acionistas.

Entretanto, as manifestações destas responsabilidades podem ser bem diferentes em empresas fechadas, que, por definição, não necessitam utilizar os mesmos padrões utilizados pelo governo para a revelação das informações financeiras da empresa. Por exemplo, empresas fechadas têm o privilégio de gerenciar o seu negócio almejando objetivos e metas de longo prazo. Com a ausência de investidores externos (normalmente instituições cujo tempo de investimento pode ser bem curto), fica mais fácil desistir de lucros menores em curto prazo em detrimento de lucros potencializados no longo prazo. Como resultado, a geração e criação de fluxo de caixa de um valor econômico real, ao invés da pressão constante de aumentar os lucros em curtos períodos de tempo, vem sendo a estratégia de várias empresas fechadas.

Esta também pode ser considerada uma das razões para o sucesso de empresas japonesas. Os japoneses vêm tendo uma visão de longo prazo a respeito da competição global, deixando de preferir oportunidades imediatas de lucro para construir market share, aumentar o crescimento futuro da empresa e obter lucros e valores de ação maiores em longuíssimo prazo. Enquanto os lucros anunciados caem se o fluxo de caixa é alto, ainda resta um questionamento a respeito de objetivos de curto e longo prazo na maneira em que empresas fechadas e de capital aberto são percebidas pelo investidor e pela maneira em que elas são administradas. É muito raro encontrar um presidente de uma S/A que pode vender resultados de longo prazo a um mercado orientado para curto prazo. É bem mais comum ver a impaciência da diretoria e dos

investidores nos esforços de reestruturação de grandes corporações para a obtenção de resultados mais imediatos.

As diferenças mais gritantes entre empresas abertas e fechadas podem ser caracterizadas em três áreas principais. A primeira é a cultura corporativa, a maneira em que as coisas são feitas. Isto obviamente envolve relações interpessoais entre os integrantes da empresa bem como as linhas de comunicação que devem satisfazer as necessidades de todos os grupos presentes na empresa. Enquanto em empresas abertas, um dos grupos principais deve ser os acionistas, numa empresa fechada é mais comum lidar com o dono, sócios ou mesmo acionistas, porém estes mais envolvidos com o negócio e as necessidades da empresa. O nível de informação que estes acionistas detém é muito mais profundo. Além disto, as sugestões e a necessidade de dados são bem diferentes de acionistas institucionais cuja atitude impessoal é a regra em empresas abertas. O ambiente regulatório também diferente em empresas abertas faz com que a comunicação com os acionistas seja muito mais complicada. O segundo problema é o crescimento da empresa e tudo o que ela necessita para alocar os seus recursos, se financiar, ter uma estratégia, etc. O terceiro problema é revelar suas informações para o público – ou seja, estimar o seu valor, sua liquidez, disponibilidade de capital e eventualmente, se ela deseja tornar-se aberta.

Para se explicar o que é desafiador em empresas fechadas é necessário fazer algumas generalizações sobre empresas fechadas e empresas abertas. Empresas fechadas tendem a serem menores em tamanho, um pouco mais empreendedoras e menos burocráticas. As atividades de incorporações alavancadas dos anos 80 mostraram que comprar empresas fechadas pode agregar valor a empresa porque além de obter o market share, existe também benefícios tributários. Isto faz sentido quando se “enxuga” o negócio e pode-se responder rápido às necessidades do mercado. Isto também implica menos funcionários e conseqüentemente menos tempo o processo de tomada de decisão. Entretanto, empresas fechadas tendem a serem menos analíticas ou

metódicas no processo de tomada de decisão. Além disto, também existe o fato de que empresas fechadas podem muita influência do presidente ou diretores do que em empresas abertas. Isto pode ter sido resultado de anos de administração familiar. Este é um aspecto muito importante a respeito de empresas fechadas. Se de fato, o presidente é o acionista majoritário, ele não tem ninguém a quem se reportar e a responsabilidade fiduciária do presidente para investidores externos ou um conselho é substancialmente reduzida.

**Cultura Corporativa** - A natureza intrínseca de uma empresa fechada significa que o presidente e a diretoria não são apenas representantes de um grupo diverso de donos, mas sim eles são os próprios donos. Muito vem sido discutido sobre gestões engessadas, que tentam proteger-se ao invés de aumentar o valor do acionista. Não é necessário dizer, que quando estes dois grupos são apenas um e o mesmo, as motivações de gestão são consistentes com o aumento do valor do acionista, e estas vêm sido uma das premissas do “boom” de incorporações alavancadas. A implicação para o controller é que a sua visão deve ser voltada para dentro. Enquanto o controller de uma companhia aberta deve se preocupar sobre relações com investidores, satisfazer as expectativas dos analistas, preços das ações, o controller de uma empresa fechada deve se responsabilizar pelas necessidades do presidente/diretores, da organização, e se a companhia usar de financiamentos, os credores da empresa. Enquanto isto não tira a responsabilidade do controller de analisar decisões superiores, o dá o privilégio de tomar decisões baseadas em fatos internos, não percepções externas.

Entretanto, esta é uma faca de dois gumes. Enquanto existe o benefício de linhas de comunicação mais curtas e processos de tomada de decisão rápidos, também existem algumas dificuldades. Primeiramente, empreendedores, por natureza, gostam de tomar riscos e tem extrema confiança em sua habilidade de avaliá-los e tomar a decisão correta rapidamente. Enquanto a decisão certa é tomada, a falta de estrutura e de níveis mais altos para reportar-se pode criar um problema de comunicação e informação. Não é incomum o presidente juntar

informações de meios diversos e então tomar uma decisão. Isto pode fazer com que o processo normal de “checks and balances” inerente ao negócio desapareça e pode permitir o abuso de poder daqueles que tem acesso ao presidente.

Esta é uma questão importante porque pode eventualmente tirar o presidente do ciclo de informação e erros podem aparecer dentro do sistema. Ainda mais importante é que decisões baseadas em informações erradas podem ser tomadas. Existe uma tendência natural em se dizer ao chefe o que ele quer ouvir. O desafio do controller é gerenciar o fluxo de informação sem tirar o acesso de nenhum dos funcionários ao presidente e vice-versa. Isto só pode ser feito a partir da colaboração, cooperação e entendimento de todos. Da perspectiva dos funcionários da controladoria, é necessário sempre tentar fazer com que a informação que vai aos níveis superiores seja dividida, se possível, antes da sua disseminação. Afinal, a tendência dos níveis superiores de tomar decisões rápidas sem consultar os subordinados é a prática mais comum. Para fazer com que isto desapareça, é preciso ser feito um trabalho político que requer a construção de relações fortes com pessoas chave na tomada de decisões. Estas mesmas relações pessoais e de confiança devem envolver o presidente e a diretoria, tanto em empresas abertas quanto fechadas, pois é necessário existir lugar para posições opositoras ou mesmo moderadoras dentro da empresa. O presidente de sucesso, mesmo com características empreendedoras ou mesmo impaciente para ver resultados, também pode confiar em outros recursos se eles conseguirem provar competência.

A imagem espelhada deste problema também pode ocorrer na própria controladoria. Informação deve ser disseminada rapidamente para as pessoas acima e abaixo da organização. Mas sem um ambiente estruturado, fatos importantes podem se perder. Por causa da orientação empreendedora ou familiar de muitas empresas fechadas, a tendência é de não existir uma cadeia formal de comando, mas sim uma estrutura informal de passagem de informação.

Além disto, não é incomum para investidores/diretores conversarem diretamente com o controller. É tão importante as pessoas da Controladoria manterem o controller informado, quanto este próprio informar o presidente.

**Aquisições ou incorporações de empresas fechadas** - Um outro desafio num ambiente em crescimento se refere à integração cultural e de informações. Aquisições requerem a assimilação de pessoas e sua maneira de fazer negócios bem como a forma e a conteúdo dos sistemas de informação da empresa adquirida. Algumas pessoas essenciais para a organização adquirida podem não ser capazes de cooperar com um ambiente desestruturado. Eles podem estar acostumados com a mentalidade de grandes empresas onde decisões normalmente são tomadas apenas depois de intermináveis comitês e conhecimento em níveis de aprovação altíssimos, o que leva muito tempo. Ou seja, pessoas acostumadas a processos de aprovação formais com inúmeros relatórios rodando intermináveis comitês para a aprovação podem não se sentir confortáveis em tomar decisões próprias em ambientes desestruturados onde esta cultura corporativa não existe. Ao mesmo tempo, também existem pessoas que abusam desta oportunidade de ter mais autonomia sob suas decisões para agir sob interesse egoístico dentro da empresa. Ao controller, é necessário ter uma visão capaz de não engessar o empreendedorismo ou a criatividade, mas ao mesmo tempo manter alguma forma de controle sobre os recursos disponíveis. Em cada caso, sempre é necessário dar um tempo de adaptação a todos os funcionários após a empresa ter sido adquirida, mas ao mesmo tempo, monitorar as atividades em curso e manter um certo nível de controle sob a organização.

Um outro problema relacionado é a integração de culturas de sistema de informação diferentes. A junção de empresas requer a adoção de padrões comuns de emissão de informações financeiras e gerenciamento do sistema de informação. E a conversão de sistemas múltiplos para um sistema único é uma tarefa trabalhosa e cara. A melhor maneira de se atingir um consenso é fazer um rascunho de todos os sistemas antigos e discutir qual função específica cada

um destes sistemas fazia melhor, para poder redesenhar um novo sistema com as melhores características de cada empresa.

Entretanto, o maior problema a ser enfrentado pelo controller é como a nova gestão financeira será trabalhada na nova empresa. Sendo por incorporação ou aquisição, a maioria dos funcionários vai carregar a cultura da empresa grande, que sempre contou com grande disponibilidade de recursos financeiros na gestão. Porém, isto não acontece em empresas fechadas, e pode ocorrer um sério conflito entre as controladorias que estão se unindo.

**Estratégia da empresa** - Outro desafio importante para o controller (e para a administração de uma empresa fechada em geral) é estabelecer objetivos estratégicos quantificáveis e a sua implementação e financiamento. Normalmente o presidente/empreendedor formulou uma idéia de para onde ele quer levar a empresa. Diferentemente de uma empresa aberta, onde uma estratégia concisa e bem elaborada seria informada aos investidores, um empreendedor de uma empresa fechada não necessita ser explicito em seus objetivos, deixando assim os funcionários livres para interpretar as metas e os objetivos vagos estabelecidos - algo que pode representar um risco.

Talvez esta resistência do empreendedor a formular estratégias escritas seja originária de um certo medo de uma atitude como esta limitar a capacidade de reação da empresa a qualquer oportunidade ou mesmo de perda de flexibilidade do negócio. O controller deve atuar como um juiz entre a diretoria/conselho que querem estabelecer normas formais e o presidente.

Num sentido estritamente financeiro, este desafio manifesta-se principalmente em como financiar o crescimento com objetivos vagos e alvos que se movem rapidamente. É complicado conseguir financiamentos flexíveis o suficiente para acomodar ambientes tão instáveis. Apesar de existir o lado positivo do caráter privado de demonstrações financeiras em empresas fechadas, elas também podem ser muito contestadas por investidores externos. A empresa deve ser capaz de quantificar seus planos, suas necessidades e inclusive suas expectativas de performance financeira. O grande problema, entretanto, é

conseguir livrar-se do estigma ligado a empresas fechadas e a falta de confiança nos números.

Como resultado, o controller torna-se o principal vendedor da empresa no mundo financeiro. Muito tempo será gasto para "seduzir" credores e investidores, fazer "due diligences" e principalmente, explicar números. Construir credibilidade é um dos desafios principais do controller, principalmente em ambientes que mudam constantemente. É muito importante dar aos credores e investidores perspectivas fidedignas sobre a real situação da empresa e não apenas panoramas otimistas. É essencial existir comunicação detalhada e freqüente com stakeholders externos. Afinal, ninguém gosta de surpresas no mercado. Qualquer problema pequeno que não tenha sido mencionado pode transformar-se em uma impressão negativa de que problemas estão sendo encobertos ou escondidos pela empresa.

Abertura e exatidão são características essenciais em qualquer relação com o mercado, mas é especialmente importante para construir confiança entre a empresa e seus colaboradores externos. E, em se tratando de uma empresa fechada, é uma característica muito apreciada.

**Tornando-se uma empresa aberta** - Talvez o maior desafio encontrado por um controller de uma empresa fechada seja a oferta pública inicial de ações. Existe uma hora no ciclo de vida de qualquer empresa fechada em que esta oferta é inevitável. Os donos desejam liquidez, o crescimento não pode mais ser realizado a partir de dívidas, planos estratégicos visam a união com outras empresas ou até mudanças tecnológicas exigem gastos maiores do que as empresas podem pagar.

Primeiramente, é papel do controller perceber uma futura necessidade de capital a tempo hábil de conseguir colocar a oferta pública de ações num tempo apropriado, já que este é um processo longo, dependendo das condições do mercado. Algo que deve estar internalizado pelos stakeholders de uma empresa fechada que deseja tornar-se aberta é que por mais que diminua a sua participação acionária dentro da empresa, a partir da abertura, a entrada de

novo capital vai fazer com que sua participação valha mais do que quando a empresa era fechada.

Outro obstáculo é a relutância em disponibilizar informações internas da empresa ao público. Existe uma tendência natural de se imaginar que informações podem ser usadas por competidores e causar implicações negativas. Novamente, é papel do controller alertar aos stakeholders que os competidores provavelmente já conhecem a maioria das informações que serão reveladas. Uma forma de provar isto é juntar alguns documentos públicos da concorrência, que provavelmente conterá estimativas da empresa em questão. Isto também pode ajudar a mostrar o que já é conhecido pelos concorrentes e provavelmente pelo público em geral.

De qualquer forma, revelar o market share, a base de consumidores e informações sobre fornecedores sempre é um evento traumático para integrantes de uma empresa fechada e isto deve ser trabalhado previamente com as pessoas menos familiarizadas no processo.

Uma vez que estes problemas tenham sido resolvidos e a decisão de se tornar uma empresa aberta tenha sido tomada internamente, é necessário convocar um ou mais bancos de investimentos para avaliar e garantir a oferta (realizar o "underwrite"). Este processo exige um gasto enorme de tempo da Controladoria, alta administração e diretoria.

Após existir consenso interno a respeito da oferta pública de ações, integrantes do banco de investimento(s) escolhido(s) farão recomendações a respeito do tamanho, preço e data da oferta pública. Normalmente, estes representantes são escolhidos de acordo com a sua experiência sobre a atividade em que a empresa atua, capacidade analítica, reputação no mercado e até com experiências anteriores com a empresa. Os gastos com ofertas públicas diferem muito pouco entre empresas diferentes, e não há muito espaço para negociação. A Controladoria deve preparar projeções nas quais os bancos basearão as suas recomendações. O controller, em especial, gastará semanas com "due diligences" para o(s) banco(s) de investimentos além de inúmeras apresentações para a administração, diretoria e comitês.

Vale lembrar que é essencial para o sucesso da oferta que os bancos estejam genuinamente entusiasmados a respeito da empresa em questão (não apenas nos ganhos que eles podem auferir) . Além disto, o(s) banco(s) deve(m) ter credibilidade no mercado em ofertas públicas iniciais de ações no segmento em que a empresa atua.

O processo da seleção do “underwriter” também pode ocorrer antes da oferta em potencial, que depende muito da situação no mercado neste momento específico e da performance da empresa.

Quando finalmente há a decisão de ir ao mercado, o próximo obstáculo é o preço de oferta das ações. Inicialmente, este não é o preço verdadeiro, mas sim uma estimativa a ser utilizada no prospecto. E existe uma grande tendência em empresas fechadas de seus donos acharem que o valor das ações deve ser maior do que o mercado oferece. Inclusive, inúmeras ofertas já foram canceladas por este motivo. Mas existem também bancos (underwriters) que diminuem o valor de uma oferta pública de ações para diminuir seus riscos e reduzir os esforços de vender ao mercado esta emissão de ações. A Controladoria deve estar atenta a tudo isto: criar uma estimativa justa do valor das ações e convencer a presidência dos fatos que levaram a este preço e também impor aos bancos um valor justo à empresa.

Durante a etapa de preparo dos prospectos e atendimento dos requisitos para se tornar uma empresa aberta, é a Controladoria quem atua como mediador entre os interesses diversos (legais, contábeis, etc.). Esta é uma tarefa importante, pois existem inúmeros requisitos a serem preenchidos que somente podem ser realizados com a assessoria de outras áreas (como os requisitos legais, por exemplo).

Outra função importante da Controladoria é formular com os bancos responsáveis a estratégia de venda e o material de apresentação a ser exposto no “road show” (período de uma ou duas semanas em que visitas de investidores institucionais são feitas para conhecer a empresa). Este material tecnicamente deve conter todas as informações contidas no prospecto e normalmente não é distribuído, mas sim, mostrado em slides. O “road show” é

essencial para o sucesso da oferta e permite aos investidores conhecer a atual administração da empresa e fazer perguntas. Faz com que todas as informações regulatórias sejam expostas bem como cria a oportunidade da administração de vender a imagem da empresa.

Uma questão importante a respeito das ofertas públicas de ações é uma eventual mudança no foco das operações. O fluxo de caixa de uma empresa pode traduzir os ganhos e o crescimento da empresa. Entretanto, como o mercado prioriza os ganhos por ação, deve ser feita uma reestruturação no sentido de dar mais importância ao impacto de custos de empréstimos e a saúde econômica da empresa.

## **2.1.6 O impacto dos escândalos contábeis no exercício da Controladoria**

### **2.1.6.1 Introdução**

O assunto do momento são os escândalos decorrentes da descoberta de manipulação de dados contábeis por grandes empresas americanas, com o objetivo de tornar suas demonstrações contábeis mais atrativas para os investidores do mercado de ações.

As conclusões são as mais variadas. Os executivos, responsáveis pela administração das empresas flagradas, foram logo colocados na berlinda, pois são os primeiros interessados nos resultados positivos, uma vez que, via de regra, recebem altos prêmios pelos resultados apresentados. Os órgãos reguladores do mercado de capitais também estão sendo questionados, pois, entendem os investidores, caberia a estes detectar distorções como as que têm sido apuradas. Não ficam de fora os auditores independentes que certificaram as demonstrações econômico-financeiras, passando para o mercado uma opinião, até então, longe de qualquer suspeita. E os profissionais responsáveis pela contabilidade, onde ficam nessa história?

Certamente, é muito difícil apontar quem são os verdadeiros vilões, mas dá para identificar, com certa facilidade, quem ganha e quem perde numa situação como esta.

Ao registrar como ativo uma determinada despesa, imputável como tal, a empresa forja um lucro e passa uma impressão saudável para o mercado, valorizando de forma artificial as ações representativas do seu capital, prejudicando de forma direta os que vierem a adquirir estas ações. Com base nesses lucros fictícios, os administradores usufruem vultosas gratificações, o

governo se beneficia com impostos incidentes sobre os "lucros" e até dividendos são destinados aos acionistas do momento.

Aparentemente todos lucram, considerando-se que o mercado de capitais é uma espécie de jogo que depende de fatores externos, da lei da oferta e da procura e de outros aspectos, muitas vezes bem distantes do valor real do patrimônio da empresa. Uma simples expectativa pode afetar, violentamente, para mais ou para menos, o valor das ações de uma companhia.

Entretanto, o problema é mais complexo e traz no seu bojo uma gama de perdedores.

Começemos pela empresa propriamente dita. A corrosão do seu patrimônio pela sangria de recursos a levará, irremediavelmente, a uma situação de inanição financeira e à falência, prejudicando diretamente os seus acionistas e os seus financiadores externos.

Sendo a empresa um bem social, perde a sociedade, pois inúmeros empregos deixarão de existir, prejudicando milhares de pessoas, dentre eles funcionários e seus dependentes.

O mercado de capitais, sem dúvida a mais salutar forma de financiamento das empresas, uma vez submetido a escândalos dessa espécie, será obrigado a conviver com uma alta dose de descrédito, levando os investidores a procurarem outros meios para aplicação das suas economias.

E os responsáveis pela elaboração e certificação das demonstrações financeiras, esses inditosos, terão duas escolhas: serem taxados de incapazes tecnicamente ou terem que conviver com o estigma do não cumprimento dos procedimentos éticos a que estão submetidos no exercício profissional.

Situações como estas que envolvem bilhões de dólares, colocando sob suspeita as grandes corporações americanas, guardadas as devidas proporções, acontecem de quando em vez no dia a dia dos que militam na profissão contábil. Mas é exatamente neste momento, diante da cruz e da espada, que o profissional deve lembrar dos compromissos éticos que se lhe impõe a profissão e da responsabilidade de orientar o seu cliente de forma a assegurar a sua sobrevivência sem priorizar a este ou àquele, mesmo porque, para o profissional, práticas contrárias às normas só lhe trarão prejuízos, tanto morais como financeiros.

#### **2.1.6.2 A reação do mercado internacional**

A questão que mais perturba os investidores nesse momento é a qualidade das informações financeiras fornecidas pelas empresas e avaliadas pelos Bancos de Investimentos, pois as falhas contábeis e de governança corporativa são os pilares que estão ruindo em várias empresas listadas em Wall Street. Reavaliar o modelo estabelecido nos padrões contábeis que as empresas devem oferecer para que se tenha um quadro real da situação financeira e de risco, são premissas fundamentais para acalmar o mercado, partindo pela divulgação das mesmas, mudanças substanciais e ação severa contra estas empresas e os executivos envolvidos. Talvez este seja o caminho para a SEC (Securities and Exchange Commission) começar a "filtrar" o mercado.

Os escândalos contábeis estão arrasando as Bolsas de Valores americanas. Ponta-de-lança do capitalismo mundial, o pregão de Nova York não voava tão baixo desde os atentados de 11 de setembro. A Nasdaq, que abriga os papéis das empresas de alta tecnologia, voltou a patamares de 1997. "Ninguém confia mais nos números" é o bordão corrente em Wall Street, terra onde os números são a matéria-prima.

Em termos absolutos, as fraudes apuradas até agora representam uma diminuta fração do mercado, apesar do gigantismo dos envolvidos. Afinal, as empresas que recorrem às Bolsas para levantar dinheiro são milhares, e apenas um

punhado delas foi pego em algum tipo de má conduta. O que agrava a situação e comprime todas as expectativas é justamente a falta de confiança em qualquer balanço.

Pior: a Bolsa de Valores, nos Estados Unidos, é tão popular quanto o beisebol ou o basquete. Nada menos do que a metade dos americanos adultos faz algum tipo de investimento em ações. Mesmo investidores de perfil conservador separam uma pequena parcela de suas economias para tentar a sorte em Wall Street.

Com relação a governança corporativa, as novas regras da NYSE (New York Stock Exchange – a principal bolsa de valores americana) são um passo na direção certa. Muito vai depender do comprometimento da bolsa com a garantia de que as regras sejam cumpridas, na íntegra, fazendo com que as empresas americanas comecem a agir mais fortemente sobre os atos de seu conselho e executivos.

Por enquanto, a maioria dos economistas e estrategistas entende que, aparentemente, a inquietação dos investidores não desaparecerá tão cedo, pois o impacto dos escândalos de administração, auditoria e finanças podem ser o comprometimento do "modelo americano". A meta existe: restabelecer a confiança do consumidor e investidor no menor tempo possível, pois o custo mais alto para qualquer economia é a convivência com o descrédito, este sim desastroso.

### **2.1.6.3 A destruição de um modelo**

O modelo que criou um mercado financeiro que movimenta até US\$ 1 trilhão por ano e atrai todo tipo de investidor começou a ruir quando a companhia de energia Enron foi descoberta no fim de 2001. Complexas operações com empresas fantasmas foram criadas para demonstrar uma riqueza inexistente. Daí em diante, dezenas de casos semelhantes apareceram.

O caso da Worldcom, dona no Brasil da Embratel, é ainda mais assustador que o da Enron. Enquanto Kenneth Lay (ex-Enron) realizava complexas operações para esconder bilhões de prejuízos, os asseclas de Bernie Ebbers (ex-Worldcom) simplesmente colocaram na coluna de lucro o que, na verdade, era prejuízo. Ambas, diga-se de passagem, assessoradas pela já inexistente auditoria Arthur Andersen.

Lay e Ebbers, cada um a seu modo, destruíram o motor do mundo corporativo das últimas décadas nos EUA: o modelo de empresas ultra-agressivas, nascidas de uma boa idéia, bancadas pelo mercado de ações e com figuras aparentemente indestrutíveis no comando.

Mas, a partir de agora, não basta apenas ser um super-executivo. É preciso, antes de tudo, saber (e querer) fazer contas “corretamente”. Tanto é assim que profissionais de contabilidade da antiga, senhores na casa dos 60 anos, estão sendo chamados de volta pelas empresas que um dia os trocaram por jovens ousados, saídos das melhores universidades de administração do planeta.

Os mesmos jovens que mal davam atenção ao salário quando aceitavam um novo emprego. Seus olhos estavam voltados para as chamadas “opções de ações” ou para a possibilidade de comprar papéis do empregador por um preço abaixo do mercado depois de cumprido determinado tempo de casa. O que nasceu como um benefício empregatício se tornou, com o inchaço do mercado acionário nos anos 90, um criadouro de milionários. As opções acabam criando um conflito de interesses. O executivo passa a ter interesse pessoal na elevação da cotação das ações, daí a fraudar balanços para garantir alguns milhões de dólares a mais na própria conta bancária é um passo.

#### **2.1.6.4 Conseqüências no Brasil**

Com a repercussão dos escândalos contábeis, o ministro da Fazenda, Pedro Malan, fez questão de frisar que o Brasil não foi contaminado pela chamada

"ganância infecciosa"- a fome por lucros que acabou causando uma epidemia de fraudes contábeis nas companhias americanas.

A fiscalização é rigorosa e não existe no país uma tentativa desesperada de fabricar ganhos nos balanços para impressionar os investidores. Mas o Brasil não está imune à "criatividade contábil". Segundo especialistas, a diferença é que o estilo tupiniquim de maquiar os balanços é bem mais sutil. As subsidiárias brasileiras das multinacionais americanas que se viram em maus lençóis, como a Enron, a WorldCom, a Xerox e a AOL Time Warner, são os primeiros focos potenciais de problemas.

Uma vez que empresas de auditoria como a KPMG, Arthur Andersen e Ernst&Young atuam em vários países, muitas subsidiárias acabam contratando a mesma firma que a matriz americana. "As subsidiárias provavelmente adotam o mesmo critério de contabilidade utilizado lá fora, até mesmo porque utilizam as mesmas firmas internacionais de auditoria", diz o presidente da Trevisan Auditoria, Antoninho Marmo Trevisan. "Só para exemplificar, 70% das empresas de energia do Brasil eram auditadas pela Arthur Andersen", diz Trevisan. A Andersen auditava os balanços da Enron e da WorldCom.

Mas especialistas apressam-se em apontar as diferenças entre a situação brasileira e a americana. Nos EUA, o boom da nova economia teria criado uma convergência de interesses entre executivos e auditores. Alguns executivos eram estimulados a produzir lucros fenomenais, porque sua remuneração era composta também por opções de compra de ações. Com isso, quanto mais as ações se valorizassem, mais os executivos poderiam faturar. Balanços estampados com receitas e ganhos espetaculares funcionavam como um ótimo combustível para a valorização dos papéis.

Já o pecado dos auditores era prestar auditoria e consultoria - muito mais lucrativa - para as mesmas companhias. O esforço para agradar seus clientes de consultoria, às vezes, incentivava as auditorias a fazerem vista grossa para fraudes nos balanços.

Para o presidente do Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (Ibef), Carlos Alberto Bifulco, no Brasil não existe essa fúria para produzir resultados, porque as opções de compra de ações são mais raras.

**Bonificação** - Os programas de remuneração com opções de compra de ações são mesmo raros no País. Segundo o consultor da Mercer Human Resource Consulting, Jorge Alberto Viani, apenas 5% das empresas brasileiras com faturamento superior a R\$ 100 milhões têm esse tipo de programa. Mas programas de bonificação por resultados são uma prática disseminada. De acordo com Viani, cerca de 70% das empresas nacionais com mais de mil funcionários adotam esse programa. Na opinião de Trevisan, isso também pode ter um efeito perverso. "A bonificação por resultados pode ter resultados semelhantes ao das opções de compra de ações."

Segundo Malan, no Brasil as fraudes são mais difíceis porque as leis dificultam a prestação de consultoria e auditoria por uma mesma empresa. A Instrução 308 da CVM determina essa separação. Mas ela ainda não está valendo, porque algumas auditorias pediram a suspensão da instrução, processo que está em julgamento.

Mesmo assim, grande parte das medidas antifraude que devem ser implantadas nos Estados Unidos, como o rodízio de auditores, já vigoram no Brasil. "O sistema aqui é mais rigoroso", diz Bifulco, apontando, porém, para as fraudes nos Bancos Nacional e Econômico.

De acordo com auditores, o "estilo" brasileiro de maquiagem de balanços é bem diferente. Para começar, normalmente tenta-se reduzir receita e lucros, e não inflar. "Quando alguém resolve fraudar no Brasil, a maior preocupação é com o Imposto de Renda", diz o diretor técnico do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon), Francisco Papellás Filho. Diferimento cambial (diluir ao longo dos anos as perdas com a variação do câmbio) é um artifício contábil que, embora autorizado pelo governo, é considerado discutível. "Há uma diferença muito tênue entre fraudes e práticas contábeis discutíveis", diz Bifulco. Dentro disso estaria incluída a falta de transparência de parte das

demonstrações contábeis brasileiras, que omitem detalhes sobre investimentos em derivativos e contingências que podem levar a prejuízos.

Medidas regulatórias nascidas após os escândalos dos bancos Econômico e Nacional têm sido eficientes; as opções de ações não são prática comum no Brasil; e são raras as empresas negociadas em bolsa. As fraudes brasileiras têm um perfil bem distinto. “Elas ocorrem, em geral, em esquemas montados com fornecedores ou funcionários do governo”, diz Marcelo Gomes, sócio-diretor da GBE Investigadores Contábeis. Aí, quem perde é o dono (ou os donos) da empresa. E não uma multidão de investidores anônimos

## 3 Experiências Práticas

### 3.1 Questionário sobre Controladoria

Parte da pesquisa que aqui se encontra é uma compilação de um estudo exploratório da Universidade Federal de Pernambuco extraído de *Um estudo exploratório sobre a unidade administrativa Controladoria*, J. J. Libonati (2000), que se aplicou através de questionários aplicados em 41 empresas pelos alunos do curso de pós-graduação em contabilidade, durante o período de 1998 a 2000. Foi permitida a escolha de qualquer empresa independentemente do ramo de atividade, tamanho ou até mesmo da existência formal de uma área de Controladoria.

Das empresas pesquisadas 48,78% são indústrias, destacando a indústria química com 12,20% das empresas entrevistadas, logo em seguida apresentam-se com 46,34% as empresas que pertencem ao setor terciário, sendo a maior parte, 14,63% de comércio varejista. Apenas 4,88% das entrevistas foram realizadas em empresas agrícolas (vide Tabela 1 e 2).

#### 3.1.1 Tabela 1: Atividades das Empresas Entrevistadas

Atividades	Quantidade	Porcentagem
Comércio varejista	6	15%
Indústria química	5	12%
Cimento	3	7%
Bancária	3	7%
Indústria de bebidas	3	7%
Agroindústria	2	5%
Concessionária de veículos	2	5%

Entidade Pública	2	5%
Industria alimentícia	2	5%
Siderúrgica	2	5%
Transporte urbano e de carga	2	5%
Telecomunicações	2	5%
Cerâmica	1	2%
Comunicação	1	2%
Hotel	1	2%
Indústria têxtil	1	2%
Papeleiro	1	2%
Máquinas e implementos agrícolas	1	2%
Plástico	1	2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 3.1.2 Tabela 2: Setor Econômico das Empresas Entrevistadas

<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Primário	2	5%
Secundário	20	49%
Terciário	19	46%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 3.1.3 Organograma da Controladoria

Das empresas pesquisadas, quatro não possuem em seu organograma um órgão com a designação de controladoria, entretanto possuem órgãos que desempenham as funções da controladoria (vide Tabela 4).

Observamos que em 46,34% das empresas pesquisadas, esse órgão está subordinado à diretoria administrativa/financeira, em 43,90% está subordinada

ao órgão máximo administrativo e em 9,76% tem posição de staff (assessoria) no organograma da empresa (vide Tabela 3 ).

De acordo como os dados da Tabela 3, observamos que 46,34% das empresas pesquisadas enquadra a controladoria como um órgão subordinado à diretoria administrativa/financeira, esse fato está conceitualmente inadequada como podemos observar pela afirmação de Kanitz (1976, p. 20): "Existe ainda muita confusão como respeito à real natureza das funções do controlador e do administrador financeiro. Até certo ponto isso é concebível, visto que em muitas empresas as duas funções são exercidas pela mesma pessoa. Segundo um estudo da American Management Association estas duas funções são efetivamente separadas para empresas com mais de 6 mil funcionários e onde é impossível à mesma pessoa acumular os dois cargos. E recomendável iniciar os estudos de organização, assim como a preparação psicológica do administrador financeiro no sentido de abrir mão do cargo de controlador, bem antes desse número de funcionários ser atingido."

#### **3.1.4 Posição da Controladoria no Organograma das Empresas Entrevistadas**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Subordinada a diretoria adm/financeira	19	46%
Subordinada a diretoria geral	18	44%
Staff	4	10%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 3.1.5 Tabela 4: Empresas que Possuem Formalmente o Órgão de Controladoria

Descrição	Quantidade	Porcentagem
Possui	37	90%
Não possui	4	10%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Com relação às áreas subordinadas ao órgão de controladoria, a Contabilidade obteve destaque, apresentada em 83,78% das empresas entrevistadas. Em seguida, ficou a área de orçamento, atingindo 48,65% e logo após, ficaram as áreas de custos e de tesouraria/gerência financeira com 37,84% e 35,14% respectivamente (vide Tabela 5).

É importante destacar que 35,14% das empresas classificam a tesouraria subordinada a controladoria, porém entendemos que essa classificação não está adequada em virtude da afirmação de Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 90) "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 de controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial."

### 3.1.6 Tabela 5: Áreas Subordinadas a Controladoria nas Empresas Entrevistadas

Áreas	Quantidade	Porcentagem
Contabilidade	31	84%
Orçamento	18	49%
Custos	14	38%
Tesouraria/gerência financeira	13	35%
Fiscal	11	30%
Planejamento financeiro	6	16%
Contas a pagar	5	14%

Contas a receber	5	14%
Auditoria interna	5	14%
Informática	5	14%
Controle patrimonial	4	11%
Relatórios gerências e financeiros	4	11%
Recursos humanos	3	8%
Suprimentos	3	8%
Sistema de informações	3	8%
Contratos	2	5%
Estudos especiais	2	5%
Jurídico	2	5%
Normas internas	2	5%
Controle da qualidade	1	3%
Gestão industrial	1	3%
Marketing	1	3%
Serviços gerais	1	3%
Sistema e métodos	1	3%
<b>Total de Empresas</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

### 3.1.7 Funções da Controladoria

Outro aspecto analisado pela nossa pesquisa foi em relação às funções da controladoria nas empresas. A função de "Avaliação" foi considerada por 60,98% das empresas pesquisadas. Depois ficaram as funções orçamentária/planejamento e controle/acompanhamento que estão presentes em 48,78% e 43,90% das empresas entrevistadas, respectivamente (vide Tabela 6).

### 3.1.8 Tabela 6: Funções da Controladoria nas Empresas Entrevistadas

<b>Funções</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Avaliação	25	61%
Orçamentária/planejamento	20	49%

Controle/acompanhamento	18	44%
Contábil/financeira	15	37%
Coordenação	13	32%
Sistema de informação	9	22%
Controle interno	8	20%
Planejamento tributário	7	17%
Controle patrimonial	4	10%
Motivação	4	10%
Supervisionar sua áreas	3	7%
Definir política de qualidade	2	5%
Definir política de crédito e cobrança	1	2%
<b>Total de Empresas</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 3.1.9 Principais Fontes de Informação

As principais fontes de informação da controladoria são provenientes do sistema contábil e do sistema financeiro, de acordo com 85,37% e 73,17% das empresas pesquisadas, respectivamente.

Além dessas fontes de informação, empataram com 39,02% o sistema de abastecimento e recursos humanos, seguidos da produção e sistema de vendas, com 36,59% e 29,27%, respectivamente (vide Tabela 7).

Observamos que apenas 24,39% das empresas pesquisadas utilizam como fonte de informação para a controladoria aspectos externos a organização. Entendemos que a não observância dos fatores externos podem levar as empresas a perda de competitividade, já que as empresas estão diante de um ambiente muito mais competitivo e que requer o acompanhamento do conjunto de atividades da sua cadeia de produção, bem como de fatores macroeconômicos.

Já não basta às empresas cuidarem de apenas da eficiência interna. O modelo gerencial das empresas necessita preocupar-se com a performance da cadeia

produtiva como um todo. Em decorrência, há a necessidade de se definir o papel da controladoria nesse novo ambiente empresarial.

### 3.1.10 Tabela 7: Fontes de Informação para a Controladoria nas Empresas Entrevistadas

Fontes	Quantidade	Porcentagem
Sistema contábil	35	85%
Sistema financeiro	30	73%
Sistema de abastecimento	16	39%
Recursos Humanos	16	39%
Produção	15	37%
Sistema Vendas	12	29%
Fontes Externas	10	24%
Sistema de controle de Ativo fixo	8	20%
Fiscal	4	10%
Outros	6	15%
<b>Total de Empresas</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

### 3.1.11 Principais relatórios produzidos pela Controladoria

Classificamos os relatórios produzidos pela controladoria em gerencial, fiscal e societário. Os relatórios gerenciais alcançaram 87,74% dos relatórios citados pelas empresas. Apenas 10,85% são relatórios societários. Os relatórios fiscais ficaram em último plano, ficando com apenas 1,42% do total de citações de relatórios (vide Tabela 8)

Analisando qualitativamente, foi citada uma variedade de 61 relatórios gerenciais, que representa 88,41% dos relatórios citados. Os relatórios societários e fiscais apresentaram uma variedade de 5 (7,25%) e 3 (4,35%), respectivamente (vide Tabela 9).

Dentre os relatórios gerenciais os de maiores destaques foram o de orçamento, citado 14,52% das vezes, o de análise de desempenho, citado 10,75% das vezes e de custos e formação de preços, citados 9,14% das vezes (vide Tabela 11, nos anexos desse trabalho).

Dos relatórios societários o de maior repetição foi o das Demonstrações Contábeis, chegando à 78,26% observações dentre às 23 observações desse grupo de relatórios (vide Tabela 12, nos anexos desse trabalho).

Isso mostra que, para essas empresas, a informação produzida pela controladoria deve ter conteúdo gerencial, pois a controladoria está subordinada à alta administração e tem como principal função a avaliação do desempenho da empresa. Deve, portanto, fornecer informações úteis que auxiliem o processo de tomada de decisões, ou seja, informações gerenciais.

### **3.1.12 Quantidade de Relatórios Produzidos pela Controladoria nas Empresas Entrevistadas**

<b>Relatório</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Gerenciais	186	88%
Societários	23	11%
Fiscais	3	1%
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>

### 3.1.13 Tabela 9: Tipos de Relatórios Produzidos pela Controladoria nas Empresas Entrevistadas

Relatório	Quantidade	Porcentagem
Gerenciais	61	88%
Societários	5	7%
Fiscais	3	4%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

### 3.1.14 Habilidade dos profissionais de Controladoria

O último aspecto observado nessa pesquisa refere-se às habilidades do profissional que coordena o órgão de controladoria, que é chamado controller.

Para as empresas entrevistadas a principal habilidade para o controller é o conhecimento contábil, financeiro e de auditoria, que foi citado por 65,00% das empresas pesquisadas. Em seguida aparecem o conhecimento das atividades das empresas com 50,00%, conhecimento de mercado com 40,00% e a comunicação, citado por 35,00% das empresas entrevistadas (vide Tabela 10). Podemos destacar que grande parte das empresas pesquisadas está preocupada com o mercado e com o aspecto sistêmico. Esta conclusão está de acordo com os resultados obtidos em uma pesquisa realizada por Echeveste et al. (1999, p. 179) com o objetivo de identificar o perfil do executivo no mercado globalizado, na qual destaca na quarta posição entre os perfis apresentados pelas empresas pesquisadas a visão de empresa que obteve na média nota 9,37 na avaliação realizada em uma escala de 0 a 10.

Em contra partida, observamos que apenas 10% das empresas pesquisadas destacaram como habilidades do controller a ética. Isso diverge do apresentado

pela pesquisa de Echeveste et al. (1999, p.179), na qual destaca a integridade como o fator mais importante para o sucesso do executivo no mercado globalizado, esse perfil na média obteve nota 9,51 na avaliação realizada pelas empresas pesquisadas.

### 3.1.15 Tabela 10: Habilidades do Controller Destacada pelas Empresas Entrevistadas

Habilidades	Quantidade	Porcentagem
Conhecimento contábil, financeiro e de auditoria	20	50%
Conhecimento das atividades da empresa	16	40%
Conhecimento de mercado	14	35%
Comunicação	12	30%
Conhecimento da legislação	12	30%
Formação superior	9	23%
Visão preditiva	9	23%
Visão sistêmica	8	20%
Informática	7	18%
Experiência	6	15%
Estatística	6	15%
Liderança	5	13%
Capacidade de resolver problemas	5	13%
Ser versátil (adaptável às mudanças)	5	13%
Trabalhar em grupo	4	10%
Dinâmico	4	10%
Ética	3	8%
Capacidade crítica	3	8%
Conhecer outros idiomas	3	8%
Pós-graduação	3	8%
Trabalhar sobre pressão	2	5%
Estar Atualizado	2	5%
Raciocínio lógico	2	5%
Sinergia com a empresa	2	5%
Matemática financeira	1	3%

Persistência	1	3%
<b>Total de Empresas</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

### **3.1.16 Considerações Gerais**

Observou-se que aproximadamente metade das empresas pesquisadas posiciona a Controladoria em seus organogramas como um órgão subordinado à diretoria administrativa/financeira. Entretanto, a Controladoria deveria estar subordinada à diretoria geral, que é um órgão que tem como principal característica o auxílio no processo de tomada de decisões gerenciais e requer autoridade suficiente para poder implementar as suas ações.

Constatou-se também que alguns departamentos com atividades de caráter financeiro, tais como tesouraria, contas a pagar e contas a receber, estavam subordinados à controladoria. Essa classificação é inadequada, visto que a controladoria tem como objetivo a gestão econômica empresarial, deixando os aspectos financeiros sob os cuidados da diretoria administrativa/financeira.

Em sua essência a controladoria é um órgão voltado ao processo de gestão empresarial, o que está comprovado nessa pesquisa, na qual as empresas apontam como principal função da controladoria a avaliação de desempenho. A análise dos relatórios produzidos pela controladoria, reafirma a necessidade de atender os gestores das organizações com informações que os auxiliem no processo de tomada de decisão, não se limitando à elaboração de informações requeridas por órgãos normativos.

As conclusões devem ser consideradas levando-se em conta o pequeno número de empresas pesquisadas em função do universo que elas representam. Entretanto a metodologia desenvolvida serve como referencial para trabalhos futuros com uma amostra ampliada de empresas para análise.

## **ANEXOS**

**3.1.17 Tabela 11: Quantidade de Relatórios Gerenciais Produzidos pela Controladoria**

<b>Relatórios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Acompanhamento das modificações físicas e financeiras	1	1%
Acompanhamento de estoque	4	2%
Análise das disponibilidades e da posição financeira	3	2%
Análise de Desempenho	20	11%
Análise de gastos (demonstrativo de despesas e projeções)	12	6%
Análise de resultado - entidades ligadas	1	1%
Análise do faturamento	6	3%
Análise do resultado societário do conglomerado	1	1%
Auditoria	1	1%
Boletim diário de bancos	2	1%
Caderno de informações gerenciais	5	3%
Contas a pagar	4	2%
Contas a receber (análise de crédito/inadimplência)	9	5%
Custos e formação de preços	17	9%
Demonstração do resultado departamental	1	1%
Demonstrações Contábeis em US\$	1	1%
Demonstrações Contábeis Projetadas	3	2%
Demonstrativo das transferências de recursos	1	1%
Demonstrativo de investimentos	4	2%
Demonstrativo de vendas	7	4%
Descontos de títulos por entidade	1	1%
Despesa com pessoal próprio	1	1%
Despesa por centro de custos	1	1%
Eficiência x eficácia operacional	2	1%
Endividamento de curto e Longo Prazo	2	1%
Evolução de horas extras	1	1%
Exportação e Importação	1	1%
Fator de cobrança total	1	1%

Fiscalização das atividades de pessoal	1	1%
Fiscalização de recursos descentralizados	1	1%
Flash report	2	1%
Fluxo de caixa	4	2%
Função e responsabilidade das áreas	1	1%
Gastos por atividades	1	1%
Gerência da oficina (nº de carros atendidos, peças e serviços)	1	1%
Impactos econômicos	3	2%
Indicadores de desempenho	1	1%
Liquidez	1	1%
Lucratividade	2	1%
Margem de contribuição por produto	1	1%
Necessidades dos usuários	1	1%
Número de clientes atendidos	1	1%
Obtenção de recursos	2	1%
Orçamento e acompanhamento orçamentário	27	15%
Penetração no mercado	1	1%
Planejamento tributário	2	1%
Posição de vencidos	1	1%
Produção	2	1%
Relatório com as posições dos centros de resultados	1	1%
Relatório da composição da folha de pagamento	2	1%
Relatório de Acionistas (em português e em inglês)	1	1%
Relatório de Oportunidades Fiscais	1	1%
Relatórios Financeiros	3	2%
Rentabilidade por cliente	1	1%
Rentabilidade por produto	1	1%
Resumo da movimentação diária	2	1%
Resumo operacional do balanço	1	1%
Rotação de valores	1	1%
Situação patrimonial	1	1%
Spreads	1	1%
Tonelagens movimentadas por filial	1	1%
<b>Total de Relatórios</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

**3.1.18 Tabela 12: Quantidade de Relatórios Societários Produzidos pela Controladoria**

<b>Relatórios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
ITR – Informações Trimestrais	1	4%
Balancetes e razões contábeis	2	9%
Demonstrações Contábeis	18	78%
IAN – Informações anuais	1	4%
Pareceres jurídicos	1	4%
<b>Total de Relatórios</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**3.1.19 Tabela 13: Quantidade de Relatórios Fiscais Produzidos pela Controladoria**

<b>Relatórios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Declarações do IR	1	33%
Volume de Impostos	1	33%
Livros Fiscais	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

## 3.2 Entrevistas e Trabalhos de Campo

### 3.2.1 Instituições Financeiras

#### 3.2.1.1 Trabalho de Campo sobre o Banco JP Morgan S/A



Com a fusão ocorrida em 31/12/2000 entre o The Chase Manhattan Corporation e o J.P.Morgan & Co. A nova empresa, J.P.Morgan Chase & Co., une duas empresas que já exerciam papéis significativos no contexto financeiro global.

O J.P. Morgan Chase & Co. é líder global como banco de investimento, gestor de ativos, banco privado, serviços de transações e também em e-finance. Além disso, a companhia mantém relacionamentos com 99% das empresas listadas na *Fortune 1000* melhores empresas.

Dentro da sua área de atuação, o J.P.Morgan Chase & Co. atua em cinco segmentos de negócios:

- Investment Bank
- Investment Management & Private Banking
- Treasury & Security Services
- JPMorgan Partners
- Retail & Middle Market Financial Services

No entanto, ambas as marcas continuam a ser usadas no mercado, sendo que cada uma delas continua com as suas segmentações específicas de atuação.

O JP Morgan continua atuando globalmente sob a marca de JP Morgan. Os seus clientes incluem algumas das maiores corporações do mundo, governos, investidores institucionais, etc.

- Investment Bank
- Investment Management & Private Banking
- Treasury & Securities Services
- JPMorgan Partners
- Commercial banking for Middle Market Clients

O Chase, por sua vez, atua em uma segmentação varejista e possui nos Estados Unidos, mais de 30 milhões de clientes que envolvem pessoas físicas e jurídicas. As atuações do Chase no exterior são:

- Consumer Banking
- Investments
- Insurance
- Small Business Services
- Credit Cards
- Home Finance
- Auto Finance
- Education Finance

A visão da companhia da necessidade de liderança no mercado impulsiona as suas atividades para a conquista de posições líderes dentro do mercado em que atua. A empresa interpreta a liderança como um meio para garantir aos clientes uma melhor prestação de serviços, atrair capital de investimento e intelectual. A companhia é líder nas seguintes áreas de atuação:

- Investment Bank
- Investment Management & Private Banking

- JP Morgan Partners
- Treasury & Securities Services
- Retail & Middle Market Financial Services

Atualmente o J.P.Morgan Chase & Co. atua em mais de 50 países, dentre eles o Brasil, com escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo. A sua atuação resume-se apenas ao banco de investimento, não possuindo nenhum tipo de atividade varejista no Brasil da forma que o Chase exerce nos Estados Unidos.

No Brasil, o J.P.Morgan trabalha com clientes dos mais diversificados setores, como o petrolífero, telecomunicações, papel e celulose, instituições financeiras, elétrico, dentre outros, oferecendo os seguintes serviços:

- Fusões e Aquisições
- Empréstimos
- Gerenciamento de Risco
- Mercado de Capitais

Em 2001 o JP Morgan foi eleito pela revista britânica IFR como o banco do ano, ganhando dezenove prêmios, quase o dobro da maioria dos seus concorrentes diretos. Segundo a revista, o banco conseguiu superar as dificuldades iniciais de uma fusão e também as adversidades do panorama mundial de 2001. Os prêmios que o banco ganhou foram:

- Bank of the Year
- Loan House
- Derivatives House
- Credit Derivatives House
- Interest Rate Derivatives House
- US Loan House
- US Leveraged Loan House

- North America Securitisation House
- Emerging Market Bond House
- Asia-Pacific Bond House
- Asia-Pacific Loan House
- Latin America Bond House
- European Equity-Linked House
- Eurobond - Republic of China
- European Loan - Messer Griesheim
- European Leveraged Loan - Messer Griesheim
- Asia-Pacific Loan - LG Philips Displays Holding
- US Investment-Grade Corporate Bond - Delta Airlines
- US Loan - Lucent Technologies

### **3.2.1.2 Entrevista com Alberto Ferreira, *Controller* responsável pelo Banco JP Morgan S/A no Brasil**

**Qual você acredita ser a importância da Controladoria para uma empresa nos últimos tempos?**

Eu acredito que a figura da importância dentro da instituição financeira seja algo recente. Historicamente, esta função de Controladoria como uma área que faz parte do gerenciamento da firma era mais uma coisa existente nas indústrias. Com a desregulamentação do setor financeiro nos últimos 30 anos é que isso começou a se desenvolver na área de bancos e serviços financeiros, então é algo relativamente novo.

A importância é crescente, porque as taxas de lucro estão cada vez menores e a competição aumenta a cada dia. O risco não só de crédito, mas de taxas e mercados financeiros também estão muito mais relevantes, então a capacidade de se acompanhar os resultados das empresas ficou muito mais difícil. Então no passado como as próprias áreas faziam os seus próprios controles e existia uma pequena atuação de uma área contábil. Hoje em dia, isso mudou. Com as próprias ondas de fusões e aquisições, foram criados bancos que vendiam muitas linhas de produto, então ficou muito mais complexo acompanhar o que está acontecendo. Então, por conta desses vários acontecimentos somados a importância tem crescido.

**Como a Controladoria é entendida dentro do banco?**

A instituição financeira tem uma necessidade diferente da maior parte das empresas na economia em geral porque os serviços financeiros são extremamente regulados pelas autoridades. Nós temos o Banco Central e a própria CVM que criam uma exigência muito grande de informações que não necessariamente existe em outros setores.

Então, a Controladoria dentro da instituição financeira teria três funções bastante grandes. Eu acredito que duas dessas funções sejam iguais às outras empresas como um todo. Sem citar ordem de importância, a primeira delas é a de prestar informações gerenciais, permitir que a administração do banco nos seus vários níveis possa entender o que está acontecendo e possa tomar decisões corretas: o que dá lucro, o que dá prejuízo, o que causa risco, o que não causa, o por quê das coisas estarem indo para uma direção específica e os seus valores. Então, esta primeira função atende necessidades internas.

A segunda função seria suprir necessidades de informações dos acionistas. Principalmente nos bancos que têm ações cotadas em bolsa. Você tem que atender os seus acionistas, você deve atender o mercado, os analistas dos bancos de investimento e as regulamentações da CVM, e também no exterior os órgãos correspondentes. A segunda função é relativamente nova no Brasil mas nas multinacionais é algo comum, pois estas tradicionalmente têm capital aberto no exterior e já tinham essa cultura de fazer “*disclosure*” de informações não regulatórias para terceiros.

E a terceira é atender ao regulador. Aqui no Brasil principalmente ao Banco Central. Essas são as três funções onde as duas externas são praticamente obrigatórias e existem há muito tempo mas eu não acredito que necessariamente a Controladoria participe na gestão da empresa. Seria apenas uma função de reportar. O que mudou nos últimos anos foi o crescimento da demanda de informações internas, o que aproximou a Controladoria da gestão da empresa.

Essa é a novidade que faz que a Controladoria tenha a sua visibilidade aumentada. O impacto no dia-a-dia aumentou porque não é uma área que só atende para fora, o cliente externo, mas sim agora há uma clientela aqui dentro da instituição também.

**Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades para em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Sim. A Controladoria se baseia em padrões, principalmente de Contabilidade. E esses padrões na maior parte das vezes são criados por órgãos públicos que não necessariamente mudam na velocidade necessária para refletir corretamente os negócios. Então você tem um ponto de conflito inicial porque você é obrigado a medir as coisas segundo um procedimento contábil que você gostaria de mudar. Mas essa mudança é uma prerrogativa do Banco Central, ou do FASB nos Estados Unidos e você é obrigado a seguir aquilo. Então muitas vezes você lida com áreas de negócio que acham que aquele resultado delas deveria ser medido de outra forma, e você é obrigado a usar um certo padrão só porque ele é legal. Isso é uma fonte de problemas da Controladoria. A segunda parte é referente a uma mudança de metodologia muito grande. No passado, a Controladoria era a área que fazia Contabilidade. A área de processamento registrava os documentos e entregava o dado bruto para a Controladoria fazer o débito e o crédito. Com o advento dos sistemas informatizados, estes eventos contábeis saíram da esfera da Controladoria e foram para a área de processamento (Operations). E isso é uma fonte de muita confusão.

Quem é responsável pela Contabilidade? A Controladoria ou Operations? O entendimento mais comum hoje em dia é que a Controladoria é responsável pelos relatórios contábeis. Mas a responsabilidade pela contabilidade dos produtos em si é das áreas de processamento responsável por cada produto. Em cada empresa isto é diferente, existe um balanceamento próprio de atividades que depende muito do estágio tecnológico em que cada instituição se encontra.

**Como você acha que as grandes crises nos últimos 20 anos abalaram o funcionamento das instituições financeiras e da área de Controladoria?**

Afetou tremendamente. De várias formas. Extrapolando sobre as crises, juntando crises com o fato de que os mercados que eram isolados, por exemplo, agências de leasing só faziam leasing, instituições de seguros só faziam

seguros, bancos comerciais só tinham conta corrente, banco de investimentos mexiam com títulos... Então o fato das crises junto com o aparecimento dos bancos universais, aqui no Brasil, a criação dos bancos múltiplos jogaram todos na mesma direção.

Para a Controladoria, a complexidade aumentou e os resultados não são mais estáveis. Esses dois aspectos criaram a necessidade de relatórios mais freqüentes. No passado, a Controladoria provia relatórios mensais. E aquilo servia.

Agora são relatórios diários. E em muitos casos, relatórios intra-dia, *onlines*, onde você tem que acompanhar as precificações de títulos e derivativos a cada segundo. Então, o ciclo de Contabilidade que era um ciclo mensal, no primeiro momento passou a ser diário e agora passou a ser contínuo.

Também a dificuldade em se mensurar estes instrumentos aumentou muito. Fazer uma apropriação de juros ao longo de um período de um empréstimo era relativamente simples. Agora dizer qual é o valor de uma opção de taxa de juros que vai vencer daqui a dez anos sem um mercado líquido é complexo. E essa complexidade tem faz com que sempre haja um ponto de interrogação entre a complexidade daqueles resultados que você está publicando e também aumenta muito o risco de existir um erro.

Olhando no passado, existiram inúmeros escândalos e fraudes envolvidos nisso. Ontem mesmo saiu no jornal de um banco irlandês que descobriu uma fraude de 750 milhões de dólares em câmbio onde todos os controles internos de risco e a própria Controladoria não conseguiram detectar. A quantidade de casos em que os controles existiam e que não foram capazes de detectar o problema cresceu muito e isso não só abalou o funcionamento da Controladoria e dos outros órgãos de controle como também abalou a imagem dessa comunidade de contabilidade e auditoria tem em relação ao público. Então sempre que há um evento deste aparece a pergunta: "Como isso não foi detectado?". E isso acontece cada vez mais.

### **Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

O impacto da informática na área de Controladoria é gradual, mas cada vez com uma aceleração maior. A maior parte do nosso trabalho não é técnico-contábil, mas sim lidar com dados. Como extrair dados de um certo local, tratar o dado e atingir um relatório com aqueles dados. Esse tipo de impacto é muito maior nas áreas de tecnologia e processamentos do que na área técnico-contábil. Uma grande parte de nós que lida com Contabilidade lida mais com processamento do que Contabilidade em si. Isso é uma tendência para sempre. Com a informatização, o número de pessoas diminui porque o grau de dificuldade em encontrar informações diminui com o aumento da automatização do sistema. E aquelas pessoas que ficam na Controladoria acabam lidando muito com aconselhamento, com análise de variações, explicando porquês, projeções de alternativas para o futuro, mas hoje ainda a grande parte trabalha com processamento e administração de sistemas que permitem conseguir aqueles dados.

### **Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

Em banco em especial existe realmente essa divisão entre tesoureiro e controlador. Mesmo portando o *controller* portando o nome de "*Chief Financial Officer*", quem exerce essa função é o tesoureiro.

Mas na área de serviços, o diretor financeiro é responsável por responder tanto pela tesouraria quanto pela Contabilidade. Aí existe nitidamente um conflito de interesses onde só existem desvantagens. Mesmo em situações onde a Controladoria e gerência financeira se encontram numa diretoria no topo da administração, o controlador deveria ter meios de ser independente do gestor financeiro. Seja por uma ligação com o comitê de auditoria, até por ele mesmo fazer parte diretamente de alguns dos comitês de governança administrativa. O

que nós vemos aqui no banco por exemplo é que o controller tem a responsabilidade de ser independente do gestor financeiro. Agora, quando não há nenhuma relação funcional é mais fácil garantir esta independência e quando você responde para uma mesma pessoa, essa independência é mais difícil de ser exercida.

**Em outros setores da economia, sabe-se que a área de Controladoria não tem um espaço tão grande na gestão de uma empresa como nas instituições financeiras. Por que você acha que isto acontece?**

A importância da Controladoria é tão maior quanto mais difícil e competitivo for um ramo de atividade. Se você está num nível de atividade onde o lucro é fácil e a margem é muito grande, você não precisa gastar dinheiro para ficar controlando o resultado. Então, o primeiro setor da economia onde a Controladoria se desenvolveu foi o setor industrial. Pois existia maior competição, você tinha que medir os custos para determinar os preços. Isso foi no início do século passado.

Já os bancos, isso aconteceu bem depois. Isso ocorreu porque a história dos bancos são de mercados regulamentados onde um participante de um setor não podia participar de outro. Depois da década de 70 quando os mercados começaram a ser mixados e a competição aumentou e a taxa de juros começou a ser livre, os bancos começaram a se sofisticar e conseqüentemente também a sua Controladoria.

Nas empresas de serviços existe uma variação muito grande. Nela, existem áreas altamente competitivas onde deve existir um controle financeiro extremamente "apertado" e setores onde essa cultura não existe. Por exemplo, no setor de publicidade não existe uma disciplina de controles financeiros. E essa disciplina vai aumentar com a competição destes setores ou com a pressão de seus acionistas.

**Você acredita que a área de Controladoria já foi perfeitamente incorporada a gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?**

Ainda existem barreiras. A visão de que a Controladoria faz parte do mundo de processamento é algo que só está mudando a partir de agora. O que nós tentamos fazer é tentar se colocar é como um “*advisor*” da direção dos negócios do que como fazendo parte do mundo de processamento. Este papel não é totalmente absorvido. O passo anterior, que já foi dado ocorreu em termos de jargão. Era muito difícil para a direção da empresa, para o presidente entender o jargão contábil. Um dos primeiros passos a ser dado foi parar de falar em “Cosifs” por exemplo. Essa absorção na incorporação da gestão depende muito deste tipo de atitude. Eu vejo que nós aqui no Morgan estamos a 70% do que poderíamos estar neste tipo de incorporação. Ainda existe um caminho a ser seguido, não só na direção, mas também para que os analistas financeiros possam participar mais na gestão do banco. Usando vários instrumentos, não tentando levar a parte técnica para a clientela interna, que precisam somente de respostas. E também sempre pensar em relatórios relevantes, evitar padronizar os relatórios que são entregues, estar sempre próximo das áreas de negócio, dos reguladores... Pensar em que tipo de informação as outras áreas precisam... O que nós podemos enxergar que eles não enxergam? E assim mudar os relatórios para mostrar o que eles precisam ver. Não criar uma rotina sempre igual, que pode ter sido muito importante num dado momento e ter atendido a várias utilidades, mas que num segundo momento pode não estar atendendo uma necessidade nova e se essa necessidade não está sendo atendida, a Controladoria começa a se afastar da gestão do negócio. É um esforço contínuo de estar sempre prestando atenção a relevância, ao *timing*. Existe uma cultura de precisão, mas para a gestão das empresas as pessoas não necessariamente necessitam de precisão, mas sim de informação na hora em que ela é requisitada. O presidente da empresa, por exemplo, prefere uma informação “neste minuto” razoavelmente certa do que uma informação precisa daqui a três dias, quando não existe mais necessidade de conhecê-la.

O que é necessário é se aproximar dessa necessidade de relevância e prazo.

**Existe algum outro ponto importante que você gostaria de destacar?**

Sim. Algo que eu acredito ser importante é que dentro do banco eu sempre me coloquei como profissional da área de banco de atacado e não como profissional de controladoria. Com isso, eu me impus a saber porque que o banco funciona de um jeito x e não o y, porque que se ganha dinheiro de um jeito e não de outro, porque que há um custo, porque o procedimento contábil é um e não outro.

Nós temos que nos sentir como parte do negócio em que estamos inseridos. Eu para ser um bom controller de um banco devo entender de bancos. Para ser um bom controller de uma firma de publicidade, eu devo entender de mercado publicitário. Então, a pessoa que estuda contabilidade hoje em dia deve ter isso em mente. Ela apenas é uma ferramenta. Para ela realmente entender contabilidade, para executar um trabalho de controladoria bem feito, ela deve além de entender de contabilidade, ela deve ser um profissional do ramo em que ela está trabalhando. Essa é uma característica indissolúvel do papel de controlador.

### **3.2.1.2 Trabalho de Campo sobre o Banco do Brasil S/A**

#### **Histórico do Banco do Brasil**

Quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe .João para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D.João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil.

Em quase dois séculos de existência, o BB sempre participou vivamente da história e da cultura brasileiras. A seguir, as conquistas principais do Banco do Brasil durante estes dois séculos:

#### **1809**

O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores -, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

#### **1829**

Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

#### **1833**

Promulgada, em 8 de outubro de 1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

#### **1851**

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, começaram as atividades de um

banco particular de depósitos e descontos - denominado também Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, e outros, com um capital de 10.000 contos de réis. Esse valor era considerado elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina.

### **1853**

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais.

### **1854**

Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

### **1857**

Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão, criados através de simples decretos executivos, foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

### **1906**

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores: As preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

### **1941**

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da

agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

#### **1945**

A seriedade e a dedicação que imprime a suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), sua missão era pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

#### **1955**

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

#### **1986**

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

#### **1987**

Para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de

Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

### **1996**

No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

### **1997**

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

### **1998**

O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, "AAA": classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.

### **1999**

O Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se

às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como *Palmtops*, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O Principal Financial Group passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

## **2000**

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal **www.bb.com.br**; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão do negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

## **2001**

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos,

otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial. Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado. Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor –composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto. O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor. Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura

organizacional deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

## Panorama Geral

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro. O Banco do Brasil oferece soluções para todas as necessidades de serviços bancários de seus 13,4 milhões de clientes, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Pessoas jurídicas podem contar com nosso atendimento diferenciado, que oferece soluções sob medida para cada empresa.

7.972 pontos de atendimento (3.026 agências) em todo o Brasil, 31 dependências no exterior e parcerias internacionais (Visa, Mastercard, Western Union) permitem ao cliente BB ter acesso a serviços no mundo todo.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco procura agregar os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado.

Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos são essenciais para consolidar esse novo BB, que também reformulou toda sua estrutura interna buscando mais agilidade e foco no cliente.

## Grandes Números

(R\$ milhões)						
Patrimoniais e Não Patrimoniais	1º Trimestre de 2002	2001	2000	1999	1998	1997
Ativos Totais	168.591	165.120	138.363	126.454	129.564	108.916
Patrimônio Líquido	8.749	8.747	7.965	7.271	6.630	6.003
Operações de Crédito*	42.865	40.297	36.013	29.006	28.544	26.081
Depósitos**	78.627	73.436	69.070	72.214	61.039	55.305
Administração de Rec. de Terceiros	66,8 bilhões	61,4 bilhões	47,9 bilhões	35,2 bilhões	38 bilhões	23,0 bilhões
Índice de Cobertura***	98,4	93,5	99,0	104,7	90,0	140,8

- Líquidas de PCLD, incluindo arrendamento mercantil
- \*\* Depósitos à vista, à prazo, poupança e interfinanceiros
- \*\*\* Até 1999 = Provisões/(Atraso+CL), a partir de 2000 = Provisões/Operações classificadas como riscos E, F, G e H

Resultado (R\$ milhões)	1º Trimestre de 2002	2001	2000	1999	1998	1997
Lucro Líquido	349	1.082	974	843	870	574
Receitas de Prestação de Serviços	1.029	3.760	3.189	2.803	2.785	2.538
ROE* (%)	12,6**	12,9	12,8	11,6	13,1	9,6
RPS/Despesas Administrativas (%)	46,5	40,6	37,1	36,2	34,2	30,3

\* Lucro Líquido / Patrimônio Líquido Médio

\*\* Anualizado

### **3.2.1.3 Entrevista com Ângela Morais, funcionária da Controladoria do Banco do Brasil**

#### **Qual você acredita ser a importância da Controladoria para uma empresa nos últimos tempos?**

A Controladoria sem dúvida é uma das áreas mais importantes da organização porque ela é um dos termômetros mais importantes da sua performance, além de ser uma das responsáveis pela ponte com o mundo exterior ao da empresa. Talvez muitas pessoas dentro da organização não tenham dado conta disto, mas, por exemplo, sem a gestão de custos realizada pela Controladoria, gerir qualquer negócio seria como dirigir a noite sem ligar os faróis.

#### **Como a Controladoria é entendida dentro do banco?**

Dentro de um banco, a Controladoria sempre foi uma área importante. Mas, entretanto, dois eventos que repercutiram para que uma atenção especial fosse voltada para nós foram, primeiramente, a criação da diretoria de Controles em 99 e os últimos escândalos contábeis.

A criação da diretoria aconteceu para atender uma resolução do CMN e ela engloba a Controladoria, a Contadoria e a área de Controles Internos. A Controladoria em si é responsável principalmente pela confecção de demonstrativos contábeis e atender toda a demanda de informação de órgãos reguladores, além da gestão de custos e precificação das atividades do banco.

#### **Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades para em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Nós somos um pouco xerifes do que acontece dentro do banco, pois trabalhamos com indicadores que podem mostrar problemas até antes dos responsáveis perceberem que eles existem. Mas ao mesmo tempo, trabalhamos em conjunto com as equipes de negócios para criarmos resultados, já que temos uma visão analítica do que acontece. Um episódio que pôde ajudar a consolidação da Controladoria como órgão vital da empresa foram os

escândalos contábeis, pois a partir deles as outras áreas puderam perceber qual a importância de uma Controladoria ética e responsável para o sucesso da empresa como um todo.

**Como você acha que as grandes crises nos últimos 20 anos abalaram o funcionamento das instituições financeiras e da área de Controladoria?**

Os últimos escândalos contábeis nos EUA puderam nos mostrar retratos bem assustadores de o que uma Controladoria dirigida por pessoas irresponsáveis e sem ética podem fazer. Nestes escândalos, acredito que houve duas distorções principais no exercício da Controladoria. O primeiro diz respeito a um sério desvio de caráter das pessoas que manipulando os demonstrativos colocaram em primeiro lugar os interesses dos acionistas em detrimento dos clientes. Não existe qualquer empresa que prospere só com a existência de acionistas. O foco sempre deve ser o cliente, pois é ele quem nutre a empresa e a mantém viva.

Outra derrapada feita da Controladoria diz respeito ela ter aberto mão de trabalhar com as atividades reais da empresa e aceitado a manipulação dos resultados, enquanto ela poderia ter trabalhado com os números negativos e sugerido alguma mudança.

**Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

Na minha opinião, a informática nos últimos quinze anos trouxe avanços incríveis para o dia-a-dia das nossas tarefas. O tempo para montagem de certos balanços e demonstrativos caiu muito. Além de com a existência de sistemas informatizados e interligados, a manutenção de uma atmosfera de controle ser muito mais fácil, pois se pode acompanhar em tempo real todos os eventos financeiros realizados pelo banco.

**Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

Eu acredito que isto aconteça apenas em empresas menores, onde a área de Controladoria ainda não foi corretamente definida, o que infelizmente, ainda

acontece bastante. Num banco seria impraticável o *controller* e o tesoureiro ser a mesma pessoa, porque delegaria a eles poderes contraditórios. Afinal, a pessoa que tem posse do dinheiro não pode ser a mesma pessoa que reúne, cria e avalia informações sobre o destino que este dinheiro teve. Isto daria margem a muitas possibilidades de desvios.

**Em outros setores da economia, sabe-se que a área de Controladoria não tem um espaço tão grande na gestão de uma empresa como nas instituições financeiras. Por que você acha que isto acontece?**

A principal matéria-prima de uma instituição financeira é o dinheiro, enquanto na maioria das empresas de outros setores, pelo menos com fins lucrativos, o dinheiro é uma consequência, se você realizar operações corretamente você terá como recompensa o dinheiro.

E grosso modo, uma das responsabilidades principais da Controladoria é dizer o que está sendo feito com o dinheiro. Se para uma empresa comum, conhecer a situação financeira de uma empresa é essencial, para um banco isto chega a ser vital, pois carrega consigo a atividade do banco como um todo.

### **3.2.2 Indústrias**



#### **3.2.2.1 Trabalho de Campo sobre a Agfa Gevaert do Brasil S/A**

A Agfa Gevaert é uma instituição global que conta com 40 escritórios nacionais de vendas e representações em mais de 120 países em todo o mundo. Sua sede encontra-se em Mortsel (na Bélgica), onde está também a sua maior fábrica. Outras fábricas de grande expressão da Agfa encontram-se em Leverkusen (Alemanha) e em Wilmington (EUA).

Em 2000 o volume de negócios foi de aproximadamente 5260 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 11,2% comparado com o ano anterior. Este crescimento foi resultado tanto de expansões internas bem como aquisições. Em 1996, foi adquirida a divisão gráfica da Hoescht AG. Em 1998, foi adquirida a divisão de filmes gráficos da Dupont e em 1999 foi concluída a aquisição da companhia americana Sterling Diagnostics Imaging. Finalmente em 2000, a Agfa adquiriu a líder em sistemas ultra-sônicos para mercados não destrutivos, a Krautkrämer Group.

A ações da empresa se encontram nas Bolsas de Valores de Bruxelas e Frankfurt. Desde 1999, a organização vem sendo estruturada para se fazer com que fique ainda mais orientada ao cliente. As operações diárias são desenvolvidas por uma matriz de cinco grupos de negócios e quatro escritórios regionais de vendas. Esta estrutura cria vários efeitos sinérgicos, que aumentam a eficiência tanto da produção quanto do serviço prestado.

Cada área de negócio lida com um diferente perfil de consumidor. Os quatro escritórios de vendas esperam garantir que os serviços estejam perfeitamente orientados para cada mercado regional.

### **Segmentos ou grupos de negócio:**

O grupo opera com sistemas fotográficos e digitais nos campos da informação, comunicação, saúde, segurança, qualidade de vida e recreação.

**Consumer-imaging:** soluções diárias para pessoas que procuram soluções gráficas simples e eficientes

**Sistemas Gráficos:** Soluções analógicas e digitais para a imprensa

### **Technical Imaging:**

**Healthcare:** soluções de imagem para diagnósticos médicos

**Non-destructive Testing:** Aparelhos com altíssima resolução para ampliação ("tornar o invisível visível")

**Industrial Imaging:** Voltado aos clientes industriais, visa fornecer subsídios para a produção de imagens com alta resolução

### **Políticas da Empresa**

A empresa procura ao máximo proteger o ambiente em suas plantas de produção, empregando máquinas de última tecnologia que procuram não causar impactos ao ecossistema.

Declaram que o objetivo mais importante da empresa é a sua continuidade. Para isso, acreditam que a competitividade é a principal ferramenta para que isso aconteça. Existe uma convicção na empresa que a cultura de qualidade total focada em esforços contínuos para controlar e se desenvolver é o meio mais eficiente para se alcançar este objetivo.

Eles consideram como requisitos:

### **Orientação voltada ao cliente**

Ser um parceiro privilegiado dos nossos consumidores para que estes encontrem sempre na Agfa soluções competitivas

### **Satisfação dos funcionários**

Ser uma companhia que possa interessar às pessoas, criar envolvimento e competência para que todo empregado se sinta motivado e contribua para que a Agfa se torne uma empresa cada vez melhor.

### **Eficiência dos sistemas**

Que os sistemas operacionais e de administração possam possibilitar o desenvolvimento das atividades na maneira mais eficiente possível, para criar canais necessários para parcerias e capacidade de crescimento.

### **Renovação tecnológica**

Através de contínua renovação e adotando novas tecnologias a empresa pretende garantir o seu papel de liderança na área industrial gráfica e conseguir maior influência no “*core business*” em que está inserida.

### **Papel de liderança na sociedade**

Os produtos da Agfa servem para melhorar a qualidade de vida. A Agfa pretende ter um papel de destaque na área de proteção da saúde e segurança dos seus funcionários e de preservação do meio ambiente. A Agfa está comprometida em desenvolver produtos e processos ambientalmente aceitáveis. A empresa espera fazer tudo em primeiro lugar numa cultura de administração aberta. A organização espera com isso consolidar e aumentar sua posição como uma empresa global.

### 3.2.2.2 Entrevista com Manoel Trigo, gerente contábil da Agfa Gevaert

**Qual você acha que é a importância da Controladoria para uma indústria ultimamente?**

O departamento de Controladoria é essencial na indústria, já que sua função como o próprio nome diz é de controlar gerencialmente os diversos departamentos da companhia, isto é verificando os dados e criticando-os quando necessário.

A controladoria tem a função de criar subsídios para que a diretoria receba os dados trabalhados e possa analisar, planejar e tomar decisões visando sempre o lucro e o melhor desempenho da empresa.

**O setor industrial beneficiou-se bastante dos grandes avanços alcançados pela Contabilidade de Custos. Como isso impactou a área de Controladoria? Quais são os novos problemas encontrados atualmente?**

O departamento de custos é essencial para a empresa, porque este fornece dados detalhados dos componentes dos produtos, tais como Insumos, Mão de Obra, todas as atividades e roteiros envolvidos na produção, até chegarmos ao custo final de um produto, isto possibilita a análise de viabilidade, e fases de atuação para minimizar os custos.

**A questão do preço de transferência ainda é um assunto controverso entre diferentes empresas. Você ainda encontra problemas relacionados a isso?**

Sim, o preço praticado entre pessoas vinculadas (Matriz, filiais, controlores, sociedades controladas, ou coligadas) que hoje é tratado inclusive por Instrução

Normativa da SRF, causa diversas interpretações em seus metodos, mesmo com auxílio de consultorias externas.

**Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Sim, Porque sendo este o departamento que detém todas as informações da empresa , analisa-os , efetua criticas e aponta os departamentos que não estão trabalhando da forma correta (exemplo: está com orçamento estorando), não há muita cooperação de alguns departamentos para a geração dos dados.

**Como você acha que as grandes crises nos últimos 20 anos abalaram o funcionamento das instituições financeiras e da área de Controladoria?**

As grandes crises sempre afetam o funcionamento da Controladoria e das instituições financeiras, pois há mudanças cambiais, alterações de índices e conseqüentemente implicam na revisão orçamentária.

**Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

A informática foi essencial para o crescimento da controladoria, pois todos os dados, que baseiam os relatórios são gerados via sistema. Devido ao grande volume de dados trabalhados na controladoria se faz necessário o uso de ferramentas modernas, como sistemas multifuncionais e muito bem estruturados e atualizados, os quais ajudam o depto. de controladoria a obter as informações necessárias para a elaboração de relatórios para diretoria.

**Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

A desvantagem é que pode ser perigoso, pelo fato de que o controller além de saber de tudo o acontece, ele terá acesso ao caixa e o controle do mesmo, podendo até haver falcatruas.

Quando há dois departamentos distintos (área financeira e controladoria), o controle é muito mais seguro e muito melhor.

**Você acredita que a área de Controladoria já foi perfeitamente incorporada a gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?**

Não, ainda estamos no início da estruturação do departamento.

**Existe algum outro ponto importante que você gostaria de destacar?**

Não.

### **3.2.2.3 Trabalho de Campo sobre a Indústria Gloves**

A indústria Gloves, responsável pela produção de luvas de algodão para a indústria mecânica e siderúrgica, emprega mais de 500 funcionários em Mogi das Cruzes/SP e exporta praticamente 75% de sua produção para o continente Asiático.

Sendo uma indústria nova, com apenas 2 anos de operações, trabalha com uma área administrativa em estruturação, tendo uma equipe recém-segmentada para lidar com as atividades administrativas (anteriormente todas as atividades de gestão eram realizadas por apenas uma equipe).

A empresa foi formada em parceria com a indústria têxtil japonesa Tsuzuki (a qual é sua principal fornecedora de matéria-prima e compradora das luvas fora do país) e têm como principal objetivo atender a demanda dos mercados orientais por luvas para trabalhos pesados em metalurgia e siderúrgica.

O interesse em entrevistar e analisar a empresa surgiu justamente pelo fato de a empresa ter acabado de consolidar a sua área de Controladoria (anteriormente, algumas atividades eram realizadas por um escritório de contabilidade). As principais funções da Controladoria da Gloves são emitir relatórios gerenciais para acionistas no Japão, além de trabalhar com métricas baseadas na Contabilidade de Custos, para otimização da produção.

#### **3.2.2.4 Entrevista com Valter Correia, proprietário da indústria Gloves**

**Qual você acha que é a importância da Controladoria para uma indústria ultimamente?**

A Controladoria é muito importante para as indústrias porque eu acredito que é através dela que todo o controle de fluxos financeiros pode ser avaliado, algo que é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento.

A viabilidade de qualquer operação hoje em dia necessita ser averiguada continuamente, e na minha opinião, a área de controles é a melhor indicada para fazer isto.

Aqui na Gloves, temos a Controladoria como uma das áreas administrativas mais importantes. A partir dela, podemos avaliar os nossos resultados com mais segurança, além de termos a capacidade de suprir corretamente a nossa necessidade de divulgação de resultados á Tsuzuki no Japão.

**O setor industrial beneficiou-se bastante dos grandes avanços alcançados pela Contabilidade de Custos. Como isso impactou a área de Controladoria? Quais são os novos problemas encontrados agora?**

Sem dúvida a Contabilidade de Custos ajudou bastante a racionalizar os gastos, e efetivamente mudou algumas rotinas operacionais da empresa. Após a criação do departamento de Controladoria, é possível trabalhar de maneira mais racional com a Contabilidade de Custos.

**A questão do preço de transferência ainda é um assunto controverso entre diferentes empresas. Você ainda encontra problemas relacionados a isso?**

O preço de transferência tem muita importância para nós porque nós temos pouquíssimos clientes, e o que mais compra é o nosso sócio. A melhor maneira para se resolver isto, na minha opinião, é com ampla negociação. Tanto com clientes internos quanto externos. Neste aspecto, a Controladoria auxilia

bastante no processo de tomada de decisão, porque ela nos traz boas projeções de preços e custos.

**Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Sem dúvida eu imagino que a Controladoria seja um órgão mal interpretado em empresas grandes, porque é ela quem percebe e analisa qualquer desvio, pelo menos financeiro. Aqui, com a empresa começando e uma equipe administrativa tão pequena, ainda não encontramos este problema.

Porém, acredito que com o crescimento da empresa poderemos enfrentar este problema, sim.

**Como você acha que as grandes crises nos últimos 20 anos abalaram o funcionamento da área de Controladoria?**

Como normalmente é a Controladoria quem divulga os resultados financeiros da empresa para um público externo, ela sempre está muito vulnerável a ser pega em qualquer deslize.

Além disto, pelo menos no Brasil com toda a inflação que enfrentamos no passado, as atividades da Controladoria se desenvolveu horrores, porque era uma tarefa muito complicada gerenciar custos com preços que subiam quase diariamente. E agora, com estes escândalos contábeis, todos os departamentos de controle estão trabalhando sob uma pressão maior, afinal, eles devem prezar mais do que nunca a transparência e ética nas suas publicações.

**Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

A informática tem um papel muito significativo na Controladoria, eu acredito que um papel até mais importante do que em outras áreas administrativas, como Recursos Humanos ou Logística, por exemplo.

Afinal, a informática trouxe mais exatidão e rapidez às tarefas, além de possibilitar uma análise muito mais rápida e completa do que está acontecendo na empresa.

**Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

Este é um problema que eu tenho na empresa, afinal, as mesmas pessoas que realizam as atividades do tesoureiro também fazem tarefas de controle. Eu tento participar sempre destas atividades para poder sentir o que está acontecendo, além de exigir registros de tudo o que acontece.

Porém, está é uma saída muito ruim e vulnerável. Eu tenho consciência de que eu preciso separar as duas funções o mais rápido possível.

**Você acredita que a área de Controladoria já foi perfeitamente incorporada a gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?**

Como eu já falei, a área de Controladoria acabou de ser estruturada. Como ela só tem três meses de vida, eu ainda não percebi qualquer resistência por parte dos outros funcionários.

Entretanto, para a criação da área, eu, como administrador, encontrei algumas dificuldades. Por exemplo, o custo para montar uma plataforma informatizada, adaptada às necessidades da área de Controle, é muito alto. Softwares especializados (e reconhecidos pelo mercado) são caros. Encontrar pessoal preparado, que tem experiência em área têxtil, com um curso superior em ciências contábeis é algo bem complicado numa cidade pequena como esta. Justamente por isto eu ainda não pude encontrar um controller ideal para a minha empresa. Quando isto acontecer, quem sabe as figuras do controlador e do tesoureiro, como você mesma perguntou, possam finalmente se separar...

### **3.2.3 Serviços**

#### **3.2.3.1 Trabalho de Campo sobre a Rádio Difusora Antena 1**



A Antena 1 Radiodifusão Ltda foi fundada em 1976 e desde então iniciou o seu processo de inovação no rádio. Foi a primeira FM comercial com programação própria e em 1993 lançou a rede Antena 1, com 11 emissoras que enviam a programação via satélite com investimento na tecnologia digital implantando um sistema de computadores desenvolvido dentro da própria emissora.

Hoje a Antena 1 está consolidada como a maior rede nacional de rádios FM, com 44 emissoras afiliadas que cobrem cerca de 76% do território nacional, atingindo mais de 30 milhões de ouvintes. A Rede Antena 1 tem como público alvo homens e mulheres das classes sociais A e B com faixa etária entre 25 e 50 anos, os quais são na sua maioria profissionais liberais e empresários, residentes em áreas urbanas com acesso a informações globais, possuem bom gosto musical e, geralmente, interagem com emissora de sua preferência.

A programação da rádio, além de contar com recursos informatizados, conta com uma equipe altamente especializada e também com acordos operacionais com outras emissoras no exterior, como a KWCB de Nova York, COAST de Miami e Antenna Uno, de Milão. Além disso, as pesquisas realizadas em rádios americanas e italianas, além de constantes informações da revista Billboard ajudam a construir a programação diária, composta por músicas internacionais dos anos 60, 70 e 80.

### **3.2.3.2 Entrevista com Marivaldo Rocha (gerente contábil) e Aparecida Souza (diretora financeira) da Antena 1**

**Qual você acha que é a importância da Controladoria para uma empresa prestadora de serviços?**

A contoladoria é importante, principalmente aqui na Antena 1, por causa do grande fluxo de gastos e investimentos realizados. Várias são as despesas que a gente encontra aqui: manutenção e construção de uma torre de irradiação, compra de um novo lote de músicas para a discoteca. Por isso é importante haver um controle coerente de todas as nossas atividades, não só das despesas, para que a empresa torne-se mais eficiente.

**As empresas prestadoras de serviços sempre tiveram grandes dificuldades para medir os seus custos. Como isso é trabalhado em sua empresa?**

Nós tivemos que passar por um penoso processo de mudança para que todos os nossos custos fossem calculados. Isso veio com a obtenção do certificado do ISO 9002, que nos ajudou muito para reorganizar os nossos procedimentos. Quanto ao setor de rádio difusão, eu creio que muitas das outras empresas ainda não possuem uma estrutura de organização administrativa como a nossa. Agora que nós já passamos para “o outro lado da ponte”, vemos o quanto foi importante passar por este processo. Mais cedo ou mais tarde as outras rádios também passarão por este tipo de situação.

**A questão do preço de transferência é uma questão muito importante para o setor terciário e ainda é um assunto controverso. Você encontra problemas relacionados a isso?**

Como aqui na Antena 1 o nosso único produto é a veiculação de comerciais, não existe o preço de transferência entre um departamento e outro. Não existe problema algum justamente por não existir este assunto.

**Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Sem sombra de dúvidas. Muitas vezes o pessoal aqui da rádio não entende a importância de ter um controle sobre tudo o que se passa na esfera financeira aqui dentro. Principalmente as responsáveis pelos contatos comerciais com as agências, que vez por outra na negociação acabam por efetuar um desconto maior que o previsto, etc. Isso tudo atrapalha o nosso desempenho.

**Como você acha que as grandes crises nos últimos 20 anos abalaram o funcionamento das instituições financeiras e da área de Controladoria?**

Acho que o que aconteceu foi importante para esta área, principalmente porque foi visto que é muito importante a eficiência financeira dentro das organizações. A controladoria deixa de ser uma estrutura de suporte às atividades da empresa e passa a ser uma estrutura vital para o seu funcionamento.

**Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

Não posso lhe responder essa pergunta em um contexto generalizado, mas posso garantir que aqui na Antena 1 a informática foi de fundamental importância para o desenvolvimento da Controladoria. Sem sombra de dúvidas, a implementação de recursos de informática nos ajudou muito. Atualmente todo o nosso procedimento de Controladoria e da área financeira é realizado desta forma, inclusive a interligação entre a matriz e as nossas filiais de Porto Alegre,

Belo Horizonte, Brasília, Campinas e Goiânia. Isso é importante, já que existe um controle de toda a rede.

**Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

A principal desvantagem que eu vejo em exercer os dois cargos é o nível de dedicação que as atividades exigem. No entanto é importante porque não existe um conflito de opiniões entre os cargos. Sinceramente, eu sempre ocupei estas posições aqui na rádio, e elas sempre foram exercidas pela mesma pessoa. Os dois cargos já foram fundidos com o passar do tempo.

**Você acredita que a área de Controladoria já foi perfeitamente incorporada a gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?**

Creio que sim. Principalmente após a certificação do ISO 9000, a controladoria já faz parte da rotina de gestão da empresa.

### **3.2.3.3 Trabalho de Campo sobre a Brazil Meat**

A Brazil Meat, uma das maiores operadoras brasileiras de carnes bovinas, suínas, ovinas e de aves e trabalha com uma ampla gama dos frigoríficos nacionais e internacionais, fazendo intermediação os produtores.

A empresa possui uma estrutura de escritórios localizados em São Paulo, Barretos, Curitiba e Porto Alegre, disponibilizando os seus serviços para fornecedores e compradores, intermediando operações de compra e venda entre frigoríficos e pontos de venda ou de distribuição.

Os rendimentos da empresa advêm de um percentual das vendas realizadas, sendo de total responsabilidade da Brazil Meat a cobrança e a assistência aos clientes, daí a necessidade não só de uma equipe de vendas, mas de uma estrutura capaz de atender a estas necessidades.

Em atuação desde 1995, a empresa passou por um grande crescimento a partir da entrada no mercado internacional, atuando ativamente no Cone Sul nos últimos anos. Este crescimento fez com que, em 1999, o controle financeiro da empresa passasse a ser realizado de forma mais efetiva.

#### **3.2.3.4 Entrevista com Antonio Vasconcellos, sócio-proprietário da Brasil Meat**

**Qual você acha que é a importância da Controladoria para uma empresa prestadora de serviços?**

Sem dúvida, no caso da nossa empresa, é de fundamental importância a presença de um tipo de controle financeiro. Trabalhamos com vários fornecedores e realizamos a venda para um número ainda maior de clientes e, como o nosso serviço é parte integrante do preço de venda da mercadoria, um controle financeiro que acarrete em uma melhoria de desempenho, leia-se redução de custos, nos levaria ao mercado com um preço mais competitivo.

Além disso, no caso da Brazil Meat, a Controladoria é importante porque há a necessidade de apresentar aos nossos clientes, os frigoríficos fornecedores de carne, os nossos demonstrativos financeiros referentes às vendas realizadas já que é a partir destes relatórios que as comissões de vendas nos são repassadas.

**As empresas prestadoras de serviços sempre tiveram grandes dificuldades para medir os seus custos. Como isso é trabalhado em sua empresa?**

Aqui não é diferente. Levamos bastante tempo até que o nosso controle pudesse ser realizado de uma forma eficiente. Para falar a verdade, acho que ainda existem pontos que precisam ser melhorados.

Aqui existem inúmeros fatores que influenciam o nosso controle de custos. Temos toda uma estrutura de escritório neste prédio, e os funcionários que trabalham fixos por aqui. Além disso, temos os vendedores que rodam os frigoríficos e os distribuidores em busca de melhores contratos de compra e de venda. Parece ser bastante simples, mas quando estamos lidando com uma mercadoria que, de certa forma, não é de nossa propriedade, todo cuidado é pouco.

**A questão do preço de transferência é uma questão muito importante para o setor terciário e ainda é um assunto controverso. Você encontra problemas relacionados a isso?**

O preço de transferência não nos causa problemas porque já é difundido no mercado que o nosso produto tem na composição do seu preço o valor do nosso serviço. Não somos a única empresa de representação de vendas no mercado pecuário do Brasil e os compradores, quando realizam uma operação conosco, sabem que uma parte do preço por quilo corresponde à comissão destinada ao nosso serviço. Os próprios fornecedores, em busca de um maior volume de vendas, deixam os seus produtos à nossa disposição com uma margem de lucro menor a fim de que ele não perca competitividade no mercado. É bom lembrar que estamos lidando com produtos perecíveis: a carne bovina, mesmo refrigerada, deve ser vendida até 5 dias após o abate, o que faz com que o giro de estoque seja muito alto e, por isso, a equipe de vendas deve trabalhar de forma que o preço por quilo vendido seja o mais próximo ao ótimo tanto para o comprador quanto para o vendedor, sem esquecer que isso tudo deve ser feito muito rapidamente.

**Você acha que a Controladoria encontrou ou encontra dificuldades em ser desempenhada e até entendida por outros órgãos? Você sente alguma dessas dificuldades?**

Embora a Brazil Meat tenha um volume de negócios bastante grande, e um faturamento líquido razoável, nós contamos com uma estrutura interna bastante enxuta. Temos, além dos vendedores, secretárias e auxiliares, um corpo diretor formado por 4 pessoas, o que torna a internalização dos conceitos algo muito mais simples do que em organizações maiores.

No nosso processo de implementação do controle financeiro, o processo foi bastante tranquilo, e as pessoas daqui conseguiram entender o porque desta atitude e em que isso ajudaria o nosso trabalho principalmente porque, com a

expansão por que a empresa passou nos últimos anos, havia esta necessidade. Antes, nós trabalhávamos com um ou dois frigoríficos e menos de dez compradores, o que fazia do controle financeiro uma atividade bastante simples. Atualmente, temos mais de 20 frigoríficos e quase 300 compradores! O controle financeiro foi uma necessidade tanto para nós, que precisávamos ter informações consistentes sobre a empresa, quanto para os frigoríficos, que passaram a exigir dados mais completos sobre as operações de vendas que nós realizamos.

**Qual a contribuição da informática para o crescimento da Controladoria?**

Sem dúvida a principal contribuição é a velocidade. Atualmente é possível conseguir em pouco tempo o que antes levávamos quase um dia inteiro. Isso ajuda a ter, também, um número muito maior de ferramentas e informações para que a empresa possa tomar uma decisão sobre um certo assunto o que, sem dúvida, é importantíssimo.

**Quais são as vantagens ou desvantagens em uma pessoa ser ao mesmo tempo o administrador financeiro e o controlador?**

Eu acho muito importante o administrador financeiro não ser o controlador porque assim, invariavelmente haverá coerência das atividades financeiras da empresa. Na minha opinião, a combinação de esforços e informações entre os dois é o ideal.

**Você acredita que a área de Controladoria já foi perfeitamente incorporada a gestão da empresa em que você trabalha? Se não, o que ainda falta?**

Estamos caminhando para a total implementação do controle financeiro aqui na Brazil Meat. Algumas coisas ainda precisam ser melhoradas, e outras, criadas para que a empresa possa gerir efetivamente os seus recursos. Todo o procedimento de cobrança das nossas vendas é realizado aqui mesmo e toda a

responsabilidade sobre o pagamento destas compras também é nosso, ou seja, no caso de inadimplência somos nós quem arcamos com os prejuízos, e não os frigoríficos. Acho que temos que melhorar ainda neste sentido, de forma que haja uma provisão eficiente nestes casos, simultaneamente, e uma incorporação destes valores no serviço prestado.

### **3.2.4 Organizações de terceiro setor**

#### **3.2.4.1 Trabalho de Campo sobre a ONG Ação Negra**

A Ação Negra, uma Organização Não Governamental com sede no bairro de Itaquera, em São Paulo, foi fundada em 1994 e tem como objetivo a promoção de um desenvolvimento sustentável capaz de eliminar as desigualdades étnicas, raciais e de gênero no país, bem como assegurar a garantia dos direitos humanos. Tem como meta fundamental a defesa dos direitos humanos e da cidadania da população negra, visando o acesso à educação e capacitação de recursos humanos e à qualidade de vida através de padrões sustentáveis de produção, consumo e serviços adequados a saúde, incluindo sexualidade, saúde reprodutiva e saúde mental, saneamento básico, habitação e transporte.

A ONG tem como principal área de atuação a cidade de São Paulo mas, no entanto, o seu público alvo não é restrito somente à população negra da cidade, mas também a crianças, adolescentes e mulheres, que recebem aulas sobre educação sexual, discriminação racial, DST e AIDS.

Segundo o Sr. Fernando Olamande, um dos responsáveis pela captação dos fundos da Ação Negra, a organização atende hoje cerca de 2000 pessoas, sejam elas beneficiárias diretas ou indiretas, com uma estrutura que compreende 10 funcionários e 5 voluntários, todos eles alocados na própria sede da ONG.

Os recursos da Ação Negra são provenientes de Órgãos Governamentais Federais e Agências Internacionais de Cooperação, como a Rede Mundial de Direitos Reprodutivos. Segundo o senhor Fernando no ano passado, o ano Internacional do Voluntário, a receita da Ação Negra bateu um recorde e atingiu cerca de R\$ 180.000,00 advindos das instituições acima citadas e que foram alocadas de acordo com as políticas da própria organização.

### **3.2.4.2 Entrevista com Fernando Olamande, responsável pela área de captação de recursos da Ação Negra**

- 1. Existe alguma preocupação em sua organização a respeito de controles financeiros?**

**Sim**

**Não**

- 2. Caso a resposta anterior seja “Sim”, como estas preocupações são trabalhadas? Caso a resposta anterior seja “Não”, descreva as principais atividades financeiras realizadas na empresa.**

Sim. Trabalhamos diretamente com o nosso escritório de Contabilidade, para que a divulgação do destino do dinheiro que trabalhamos seja a mais transparente possível.

- 3. Como a informática auxilia nos controles internos financeiros da empresa?**

Para as nossas atividades financeiras, utilizamos o software Microsoft Money. Sabemos que ele não é ideal para controles internos efetivos, mas para uma organização do terceiro setor, funciona muito bem.

- 4. Existe algum tipo de medição de custos nas atividades realizadas pela organização? Como isso é trabalhado?**

Sim. Antes de qualquer atividade realizada pela organização, fazemos uma espécie de orçamento para verificarmos se o que estamos planejando estará compatível com o dinheiro disponível.

Em relação a alocação de pessoas, como trabalhamos principalmente com voluntários nas atividades externas, consideramos que este seja um recurso sem qualquer custo para a organização, apesar de sua escassez.

**5. Existe um departamento de Controladoria na Empresa?**

Sim

Não

**Se a resposta for “Sim” na questão três, por favor, responda:**

**6. Qual o peso da Controladoria nas decisões tomadas pela organização?**

**7. Como a Controladoria auxilia o processo de captação de recursos?**

**Caso a resposta na questão 3 seja “Não”, por gentileza, responda:**

**8. Como você acredita que a Controladoria poderia auxiliar na gestão da organização?**

A Controladoria poderia sem dúvida auxiliar-nos na captação de recursos, pois eu acredito que é através da prestação de contas que mostramos o quão eficiente e transparente somos, e isto conseqüentemente traz investimentos.

Existe uma preocupação muito grande dentro da Ação Negra de nos tornarmos uma referência dentre as organizações não-governamentais que protegem o interesse de minorias, e isto só poderá ser feito com eficiência, ética e transparência norteando as nossas ações.

**9. Até onde as atividades financeiras da empresa influenciam a tomada de decisão da organização?**

Nós trabalhamos sempre com o propósito de maximizar a nossa presença na proteção de interesses da comunidade negra de São Paulo. Nesse sentido, tentamos sempre fazer com que os nossos recursos sejam utilizados para podermos dar a maior cobertura possível à comunidade negra, área em que o governo praticamente não está presente. Desta forma, por mais que tivéssemos muito sucesso nas nossas captações no último ano, preferimos usar o dinheiro em muitas iniciativas pequenas, englobando bastantes pessoas do que usar o nosso dinheiro em programas rebuscados, porém pouco abrangentes.

### **3.2.4.3 Trabalho de Campo sobre o Instituto Educandia**

O Instituto Educandia é uma organização não governamental que atua em uma das regiões mais violentas e carentes da cidade de São Paulo: o bairro de São Matheus, na Zona Leste da cidade. A ONG, que é presidida pela ex-comerciante Maria de Fátima da Silva Borges, 45 anos, foi fundado no início do ano passado, pela própria Maria, depois de algumas aulas dadas para crianças carentes do Brás, bairro onde mora.

O Educandia, atualmente, não só dá aulas de alfabetização para jovens e adultos da comunidade, como também oferece cursos profissionalizantes para as pessoas que estão desempregadas ou procurando alguma forma de contribuir com a renda familiar. Isso graças aos seus voluntários que, uma vez por semana dão aulas de panificação e confeitaria para as mulheres e marcenaria e pintura para os homens. Ao todo são 20 os voluntários que auxiliam Maria de Fátima neste trabalho.

O maior envolvimento da organização com finanças diz respeito ao gerenciamento da captação de recursos, que é trabalhado de maneira bem rústica.

**3.2.4.4 Entrevista com Maria de Fátima da Silva Borges, fundadora e principal dirigente da ONG Instituto Educandia**

**10. Existe alguma preocupação em sua organização a respeito de controles financeiros?**

**Sim**

**Não**

**11. Caso a resposta anterior seja “Sim”, como estas preocupações são trabalhadas? Caso a resposta anterior seja “Não”, descreva as principais atividades financeiras realizadas na empresa.**

A nossa maior preocupação realmente é trabalhar para suprir as necessidades sociais das crianças carentes que estão ao nosso alcance. Todos os nossos colaboradores são voluntários e trabalham engajados em nossa causa social. As únicas pessoas que trabalham na administração efetiva da Educandia são meu marido e eu, não temos folha de pagamento, nem sistemas rebuscados para fazer estes controles financeiros. Porém, como dinheiro é um recurso escasso, e no nosso caso, vem quase totalmente de doações, fazemos o possível para usá-lo da melhor maneira possível.

Como somos uma organização não governamental, e para atender a toda a regulamentação necessária, trabalhamos com um escritório de contabilidade que cuida dos documentos que devem ser entregues ao governo.

**12. Como a informática auxilia nos controles internos financeiros da empresa?**

Para ser bem sincera, nas tarefas financeiras, praticamente nada. Os documentos contábeis, se é que eu posso falar assim, são todos entregues em papel, mesmo.

**13. Existe algum tipo de medição de custos nas atividades realizadas pela organização? Como isso é trabalhado?**

Não, nunca pensamos nisto. Mas na minha opinião, seria estranho uma organização sem fins lucrativos, que não paga nada a ninguém, colocar um custo em atividades que as pessoas fazem gratuitamente, em prol de uma comunidade.

**14. Existe um departamento de Controladoria na Empresa?**

Sim

Não

**Se a resposta for “Sim” na questão três, por favor, responda:**

**15. Qual o peso da Controladoria nas decisões tomadas pela organização?**

**16. Como a Controladoria auxilia o processo de captação de recursos?**

**Caso a resposta na questão 3 seja “Não”, por gentileza, responda:**

**17. Como você acredita que a Controladoria poderia auxiliar na gestão da organização?**

Eu acredito que numa organização tão pequena quanto essa, não existe muita necessidade de uma Controladoria, não. Entretanto, em ONG's maiores, seria legal ter um órgão de controles como você me explicou, porque prestaria contas de maneira mais efetiva para as pessoas que colaboram com a gente, além de auxiliar na captação de recursos.

**18. Até onde as atividades financeiras da empresa influenciam a tomada de decisão da organização?**

A resposta para isto é muito simples: até onde os nossos recursos nos levarem. Não podemos fazer milagres. Talvez seria até imprudente ir além das nossas possibilidades.

## 4 Resultados

Diante de um questionário que destrinchava profundamente as características da Controladoria praticada no Brasil, em conjunto com as entrevistas e trabalhos de campo, percebeu-se que o órgão Controladoria ainda não foi totalmente assimilado pelas empresas brasileiras, principalmente as de pequeno porte.

Tendo muitas vezes acumulado funções da tesouraria, o órgão ainda não se consolidou de acordo com o referencial teórico de uma área de controle, além às vezes estar subordinado a áreas que não possibilitam qualquer abertura para que a Controladoria possa exercer sua função principal: gerar informações para auxiliar a tomada de decisão e otimização de performance.

Contudo, existe uma tendência clara de que quanto maior for o capital da empresa, mais desenvolvida a área estudada estará, independentemente do setor em que a empresa atua. Neste sentido, as únicas exceções foram as organizações de terceiro setor, nas quais nenhuma das organizações entrevistadas possuía sequer a área Controladoria. Porém, em empresas de capital estrangeiro, percebemos que existe uma clara convergência aos modelos propostos teoricamente da área Controladoria como gestora dos sistemas de informação, planejamento, avaliação, coordenação e acompanhamento. Mesmo nas empresas de origem estrangeira de pequeno porte operando no país, a área Controladoria esteve presente em todas as empresas estudadas, nem que atuando apenas como uma extensão da Controladoria da matriz.

A seguir, considerações mais detalhadas sobre os resultados principais das entrevistas realizadas:

#### 4.1 Entrevistas com instituições financeiras

As entrevistas realizadas com instituições financeiras foram abrangentes no sentido que puderam representar a visão da Controladoria num banco estritamente nacional (Banco do Brasil) e um consolidado banco americano (JP Morgan).

Dentre as entrevistas realizadas, pudemos perceber que as instituições financeiras foram o ambiente onde a Controladoria esteve mais estruturado. Alguns fatos que podem comprovar esta superioridade são:

- As duas instituições entrevistadas tinham uma área formal de Controladoria, cujo papeis eram de acompanhar todas as atividades financeiras do banco, além de transformar estes dados em informações de divulgação aos órgãos regulatórios e o governo.
- A informática realiza um papel vital para o desenvolvimento de relatórios ou análises, que não são mais mensais, mas pelo menos diários, ou onlines.
- A possibilidade de geração destes relatórios em tempo real auxilia e norteia a maximização de lucros, já que qualquer deslize (ou ganho) é monitorado continuamente pela Controladoria.
- A figura do administrador financeiro e o controller são separadas e só existem vantagens nesta separação.

## 4.2 Entrevistas com indústrias

Já em relação às indústrias, apesar de existir uma cultura de controles financeiros, apenas uma das empresas entrevistadas tinha uma área formal de Controladoria (mesmo que ela ter sido formada apenas dois meses antes da entrevista ter sido realizada).

Entretanto, as duas entrevistas enfatizaram que o papel da Controladoria é dar subsídios para que a diretoria receba dados trabalhados e possa tomar decisões apropriadas a partir deles, além de alimentar os órgãos regulatórios que exigem informações sobre a saúde financeira da empresa periodicamente.

Já em relação ao preço de transferência, um dos entrevistados revelou que ainda há muita divergência sobre a sua interpretação (existe até uma instrução normativa da SRF regulando-a), mesmo com o auxílio de consultorias externas. O outro entrevistado enfatizou que este é um processo que depende de ampla negociação.

A informática é uma ferramenta muito importante em ambas as empresas entrevistadas, que destacaram a importância do uso de softwares novos e atualizados, apesar de os sistemas informatizados às vezes representarem custos altos a indústrias de pequeno porte.

Em relação de como as mudanças que as indústrias enfrentaram nas últimas décadas afetaram o exercício da Controladoria, os entrevistados citaram as inúmeras crises financeiras vivenciadas nos últimos anos e os choques cambiais, econômicos e inflacionários que elas causaram, além dos recentes escândalos contábeis em Wall Street.

### **4.3 Entrevistas em empresas prestadoras de serviço**

Os entrevistados enfatizaram como principais papéis da Controladoria em empresas prestadoras de serviço, as análises financeiras que suportam o grande fluxo de gastos e investimentos de uma empresa prestadora de serviços e a geração de demonstrativos financeiros para stakeholders externos.

Foi ressaltado que as principais ferramentas utilizadas por empresas prestadoras de serviços para se medir custos e o valor da produção é o uso da informática e padrões advindos de certificados internacionais como o ISO 9002.

Entretanto, uma das empresas entrevistadas ainda tem o administrador financeiro e o controlador centrados numa mesma pessoa. Esta configuração até pode ser válida em empresas mais enxutas, onde há um forte controle por parte da alta administração, mas em empresas maiores pode representar um alto risco, já que a pessoa que tem o papel fiscalizar as atividades financeiras tem acesso direto ao caixa.

#### **4.4 Entrevistas com organizações do terceiro setor**

Percebe-se uma estrutura ainda muito rústica no departamento de controles financeiros das organizações de terceiro setor entrevistadas. Em nenhuma delas há uma área formal de Controladoria, as principais atividades contábeis são realizadas por escritórios de contabilidade.

Uma das organizações estudadas sequer conhecia a área de Controladoria. O uso da informática só é utilizado por uma das ONG's, e em relação aos custos de atividades internas da empresa, nenhuma delas ainda reconheceu os custos de pessoas alocadas em atividades (mesmo que voluntariamente).

Porém, as duas organizações reconheceram a importância de atividades mínimas e básicas de controle financeiro para demonstrar a transparência das empresas e auxiliar, desta forma, a captação de recursos externos.

## 5 Conclusões

A partir dos resultados apresentados, podemos agrupar as conclusões em duas abordagens:

### **a) Empresas nacionais x multinacionais:**

Em relação à nacionalidade das empresas estudadas, percebemos que realmente existe uma inclinação para que nas empresas multinacionais a Controladoria esteja mais presente e atuante, porém é evidente que esta característica surge muito mais do tamanho e porte destas empresas cujos recursos normalmente vem de fora do país e que já têm um histórico de sucesso e uma estruturação adequada do que uma inclinação cultural em si, que prove que no Brasil ainda não há uma cultura de Controladoria. Esta cultura até existe, mas em empresas que têm recursos mais abundantes.

### **b) Empresas de serviços, instituições financeiras, indústrias e organizações do terceiro setor:**

Já em relação ao setor em que as empresas atuam, pode-se dizer que os setores pioneiros numa função de Controladoria bem estruturada e atuante são os setores financeiro e industrial. No setor de serviços, apesar de ser um setor onde a incidência da existência da área de Controladoria é alta, percebemos que em algumas das empresas as funções realizadas ainda sofrem algum tipo de distorção. Já as organizações de terceiro setor entrevistadas sequer tinham a área Controladoria, algo que aponta um amplo campo de desenvolvimento para esta área.

## 6 Bibliografia

- ACKOFF, Russel L. *Towards a system of system concepts in management science*. V.17 no. 11, July 1971
- ARANTES, Nélio. *Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes da administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHANDLER, Alfred Jr. *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass, 1962
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHMAN, C.W. *Introdução à teoria dos sistemas*. 2º ed., Petrópolis: Editora Vozes, 1972
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de Organizações Sem fins Lucrativos*. Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1994
- ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme e PANOSO, Carlos. *Perfil do executivo no mercado globalizado*. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro v. 3, n. 2, p 167-186, Maio/Agosto, 1999.
- GEORGOPOULOS, B. & TANNEMBAUM, Arnold. A study of organizational effectiveness in *American Sociological Review*, v. 22, 1957
- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado apresentada à FEA-USP: São Paulo, 1989.
- HEMÉRITAS, Ademar Batista. *Organização e normas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- HENDRIKSEN, Eldon S. *Accounting Theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1977
- IUDICIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria: teoria e estudos de caso*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOCHAN, Thomas A. e USSEM, M. *Transforming organizations*. New York: Oxford University Press, 1992.
- LIBONATI, Jeronymo José. *Modelo gerencial de apuração de resultado para empresa agrícola: enfoque do sistema de gestão econômica – GECON*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1996.
- LIBONATI, Jeronymo José. *Um estudo exploratório sobre a unidade administrativa: Controladoria*. Artigo. Recife/PE
- MARCOVITCH, Jacques. *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1972
- MARCOVITCH, Jacques. *Da Exclusão à Coesão Social: Profissionalização do Terceiro Setor*. In: 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997
- MORTON, Artigo: "Os Efeitos da tecnologia de informação sobre gerenciamento e organização", publicado no livro *Transforming Organizations* (1992, p.161-162)
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C. e FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração da empresa*. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- NASH, John F. Roberts, Martin B. *Accounting Information Systems*. New York, Macmillan, 1984
- NETO, Pedro Coelho. *Escândalos Contábeis: quem ganha e quem perde?* Artigo. São Paulo, 2002. Disponível em <http://www.tributario.com.br> Acesso em: 25 ago. 2002.
- OLAK, Paulo Arnaldo. *Conceitos Econômicos Aplicados à Contabilidade de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos*. VI Congresso Brasileiro de Custos. Associação Brasileira de Custos. São Paulo: 1999.
- OLAK, Paulo Arnaldo. *Contabilidade de Entidades sem Fins Lucrativos não Governamentais*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1996.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1987

STEINER, George A. *Managerial Hong-Range Planning*, McGraw-Hill Book Co.,  
New York, 1963