

A CONTROLADORIA COMO TOMADA DE DECISÕES NO AMBITO EMPRESARIAL

¹Andreza Natalia de Arruda Nogueira; ²Giselle Jacqueline Moraes Rocha; ³Afonso Roque Welter

RESUMO

O presente artigo visa, de forma resumida e sem esgotar a discussão, mostrar a importância da integração entre as atividades de administração e contabilidade, a partir da informação e dos respectivos sistemas – gerencial e contábil.

Cabe a Controladoria unir, explorar a integração das duas áreas. Inicialmente, vale destacar alguns aspectos que envolvem as atividades de administração e contabilidade.

Palavras – chave: Contabilidade, Administração, Controladoria

ABSTRACT

This article is, in summary form and without exhaust the discussion, show the importance of integration between the activities of administration and accountancy, from the information and of the respective systems – management and accounting.

It is up to Controllershship unite, explore the integration of the two areas. Initially, it is worth highlighting some aspects that involve the activities of administration and accountancy.

Key wods: Accounting, Administration, Accounting

Autoras:

Andreza Natalia de Arruda Nogueira, Graduada em Ciência Contábil pela UEL – Universidade Estadual de Londrina – Londrina – PR, E-mail: andrezanatalia27@gmail.com, Telefone: (43) 3339 3269.

Giselle Jacqueline Moraes Rocha, Graduada em Ciência Contábil pela UEL – Universidade Estadual de Londrina – Londrina – PR, email: giselle.jaqueline@gmail.com, Telefone: (43) 3324 7323.

Orientador:

Afonso Roque Welter, Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdades Integradas de Marília – Marília – SP, Licenciatura em Contabilidade de Custos, Organização e Técnica Comercial e Estatística, pela Fundação Universidade Estadual de Londrina – Londrina – PR., e Pós Graduado (Latu Sensu), Em Consultoria Empresarial, pelo INBRAPE/ FECCEA. E-mail: welter@dilk.com.br, Telefone: (43) 3325 7284.

INTRODUÇÃO

De um lado, a função principal do Administrador é a de gerir a organização e, por conseguinte, tomar decisões, por outro lado, o Contador tem, dentre outras responsabilidades, a função de cuidar da informação contábil e fornecer subsídios para que o Administrador possa exercer, com eficácia, as suas funções.

O Contador pode ir além e também participar do processo de tomada de decisão, sendo necessário, para isso, que incorpore conhecimentos de gestão organizacional, ampliando, assim, o seu leque de atuação e, com isso, afastando as críticas comumente feitas pelos gestores da organização, de que sua atuação profissional atende apenas às necessidades fiscais.

Por conta dessa visão integradora da atuação dos profissionais da Administração e da Contabilidade, observa-se a necessidade da adoção do modelo sistêmico nas organizações e, em decorrência, do gerenciamento por processos. Para isso, torna-se importante a implementação do chamado ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir) onde cada uma dessas etapas é atendida pelas informações oriundas dos Sistemas de Informação Gerencial e Contábil, sendo necessário que estas sejam oportunas, corretas, confiáveis e com periodicidade necessária, viabilizando, assim, o controle e a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização.

CONTROLADORIA

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas na prática profissional isso não é muito comum, pois ambas as partes costumam ficar sob a responsabilidade de um único gestor (controller ou controlador).

Ainda do ponto de vista contábil, em função desse relacionamento estreito com a Administração, a Controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da Contabilidade Administrativa. Ela utiliza primordialmente o controle e o processo de planejamento e orçamento como metodologias nos desempenhos de suas funções.

O encarregado pela área de Controladoria em uma empresa é chamado de Controller ou Controlador. Área responsável, ou seja, de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização. A controladoria se apóia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo

responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional.

CONCEITOS E ENFOQUES DA CONTROLADORIA

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada em informações contábeis e numa visão multidisciplinar, é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os conduzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Estas necessidades informativas são a cada dia maior, exigindo que a Controladoria deva agir de forma pró - ativa em relação a estas necessidades, o que exige dos profissionais desta área uma formação bastante sólida em termos de conhecimentos relativos ao processo de gestão organizacional.

É necessário entender que as organizações são entidades de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.) que tem por objetivo a geração de benefícios de natureza material (bens, serviços, riquezas) e não material (de ordem afetiva, intelectual, moral); sempre revertidos ao próprio homem, isto as caracteriza como organizações sociais e econômicas.

O campo de atuação da Controladoria compreende as organizações, caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros num determinado ambiente.

Sistema é um conjunto de elementos interdependentes que interagem, formando um todo unitário e complexo, desenvolvendo funções para atingir objetivos comuns.

É aberto, pois é capaz de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo influenciado. É dinâmico, pois está em constante transformação conforme a ocorrência de eventos internos e externos.

A abordagem sistêmica das organizações constitui uma metodologia apropriada para o estudo das organizações, observando suas relações com o ambiente, bem como as relações existentes entre os elementos internos. É possível identificar seis subsistemas, componentes do sistema de organização:

a) Institucional - conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários que se converte em diretrizes que orientam todos os demais subsistemas;

b) Físico - compreende todos os elementos materiais do sistema de organização, tais como edifícios, instalações, móveis, veículos, equipamentos etc.;

A controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica - financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações.

c) Social - refere-se ao conjunto dos elementos humanos na organização, incluindo características pessoais e do grupo. O nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se diretamente no desempenho da organização;

d) Organizacional - representa a organização formal da organização, a estrutura departamental, níveis hierárquicos e responsabilidade;

e) Informação - é constituído pelas atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da organização;

f) Gestão - refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da organização. É responsável pela dinâmica do sistema: planejamento, execução e controle das atividades.

O ambiente externo da organização compõe-se de um conjunto de entidades que direta ou indiretamente influenciam e são influenciadas por ela. Essas influências ocorrem tanto por troca de produtos, recursos, informação, tecnologia, quanto pela influência de variáveis políticas, econômicas, sociais, regulatórias, ecológicas etc., que determinam a amplitude da gestão organizacional.

O ambiente remoto de uma organização é composto por entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes de sua atuação.

Exemplos dessas entidades são: governos, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidades de classe e sindicatos, associações empresariais, organismos internacionais e governos de outros países. Essas entidades normalmente desempenham papéis significativos na determinação de variáveis relevantes que caracterizam o cenário global em que a organização deverá atuar, como por exemplo: regime de governo, acordos internacionais, inflação, taxa de juros, distribuição de renda, mercado de trabalho, mudanças culturais, educação, tributos, fiscalização.

Na maioria dos casos, essas variáveis não são controláveis pela organização. Já o ambiente próximo da organização é formado de entidades que compõem o segmento onde atua e compete, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores.

A amplitude de gestão neste ambiente caracteriza as transações realizadas entre as entidades: preço, volume, qualidade, prazos de entrega e pagamento etc. O segmento de atuação pode ser definido como um conjunto de atividades que constituem um determinado estágio da cadeia de valor da organização, formando uma rede de relacionamentos com clientes e fornecedores.

O ambiente empresarial brasileiro sofreu mudanças profundas na última década, entre as quais é possível citar a estabilidade de preços, a maior abertura para importações e as privatizações,

acirrando a competição. Este ambiente competitivo faz com que a Controladoria desempenhe um papel fundamental na gestão das organizações: zelar pela continuidade da organização.

Um dos pressupostos básicos da criação de uma organização é sua continuidade, que assume extrema complexidade com a globalização dos mercados e a velocidade das mudanças. Para que a missão da organização possa ser cumprida a contento, a Controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações, integrando as diversas áreas da organização.

Considerando que o ambiente em que atuam as organizações é essencialmente dinâmico, e que suas relações com esse ambiente devem proporcionar-lhe condições de sobrevivência, é necessário que o sistema mantenha certa capacidade de adaptação às exigências ambientais.

A ocorrência de eventos externos e internos à organização determina sua situação patrimonial, econômica, financeira e mercadológica, influenciando suas condições de sobrevivência.

Assim, para assegurar a sua continuidade, é necessário que o sistema mantenha certo equilíbrio, ajustando-se às exigências ambientais, bem como conservando algumas de suas características, que se alteram com a ocorrência de eventos.

Para as atividades estratégicas e de relacionamento com o mercado deve haver um equilíbrio dinâmico, que possibilite ao sistema uma condição de funcionamento harmonioso após a ocorrência de qualquer evento que altere as características e a estrutura da organização.

Sistema de Informações

A informação contábil é peça fundamental para assegurar ao processo decisório a completa visão de toda estrutura financeira da organização.

As informações contábeis devem estar on line de forma que sirvam de verdadeiros suportes para a tomada de decisão com vista à otimização dos resultados da empresa.

Essas informações devem ser direcionadas de forma que sejam exploradas para colocar a empresa em condições de competir com as demais de seu gênero e estar em consonância com o mercado.

É de grande importância esclarecer que as informações geradas pelos sistemas contábeis utilizam dados relacionados com as atividades desenvolvidas no âmbito específico de cada empresa, colhidos no dia-a-dia do ambiente organizacional. Por isso é de extrema importância que os gestores de cada empresa tenham um conhecimento detalhado do cotidiano específico de sua empresa, a fim de que possam melhor assimilar e utilizar as informações pertinentes a esse ambiente.

As informações contábeis precisam se constituir em um meio relevante e econômico, que atenda as necessidades do usuário mediante a adaptação às suas necessidades no contexto holístico decisório. Essas informações devem se revestir de conteúdo para que possa ser significativa para a utilização do usuário nos diversos ambientes internos e externos da empresa e ter o menor custo possível, apresentando uma relação custo-benefício compatível com o que se espera quando da sua utilização.

O sistema de informações contábeis a ser utilizado pode ser desenvolvido especificamente para a empresa ou pode ser adquirido no mercado. Esse sistema irá fazer parte de um processo empresarial que envolve toda informação útil para administração para que esta tenha um bom planejamento, avaliação, controle dentro da organização assegurando e contabilizando o uso apropriado dos recursos existentes.

A característica desse sistema é o fornecimento de informações de uma maneira geral, integrando toda a contabilidade da empresa, com o objetivo de enfocar toda situação empresarial que facilite a tomada de decisões. Esse sistema deve permitir que a contabilidade financeira seja analisada de forma eficiente por todos os seus usuários e as demais áreas contábeis estejam contempladas com um processo que facilite o planejamento, o controle, a avaliação e o desempenho para tomada de decisão.

As freqüências dos relatórios devem ser implantadas de acordo com a necessidade dos usuários de forma hierárquica de modo a suprir através do sistema de informações contábeis todas as áreas da empresa.

Para uma organização eficiente do sistema é necessário o conhecimento de toda a operacionalidade e funcionalidade da empresa para que os usuários possam utilizá-lo de forma eficiente e eficaz no contexto integrado de um a gestão empresarial.

O sistema de informação gerencial e informações contábeis devem ser eficientes, com uma abrangência global e operacional estratégica de forma que utilizado por toda a empresa se torne um instrumento eficiente para todo o processo integrado de gestão e avaliação de desempenho da empresa, permitindo uma avaliação dinâmica do complexo organizacional.

Todo sistema deve ser implantado de maneira que quando utilizado os usuários obtenham uma agilidade para decidir rapidamente e tenham a possibilidade de efetuar um estudo prospectivo contábil que permita a projeção de dados para uma visão do futuro de forma confiável, permitindo ensaios de natureza pragmática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração e a Contabilidade, em decorrência do progresso industrial e comercial, passaram a representar ramos do conhecimento humano dos mais evoluídos nos últimos tempos. Por isso, os profissionais dessas áreas necessitam de constante atualização, não só de conhecimentos, mas, também, da introdução de novos métodos de trabalho.

A Contabilidade deve procurar desenvolver o Contador do futuro, que terá de ser um profissional com visão global, interessado em todo sistema de informações contábeis, tendo em mente que a Contabilidade é, na verdade, uma grande central de informações, disponíveis para os seus usuários, bastando apenas acessá-la.

E por outro lado, o Administrador deve utilizar mais as informações provenientes da Contabilidade, passando a ter uma atuação mais integrada com o profissional contábil.

Finalizando, para que sejam atendidas às condições citadas anteriormente, faz-se necessário que os currículos dos cursos de graduação em Administração e em Ciências Contábeis tenham maior convergência, ou seja, um conjunto maior de disciplinas comuns aos dois cursos, com ênfase em gestão através da controladoria.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Luis César G. De. Organização, sistemas e métodos: e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

CATTELI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HELFERT, Erich A. *Técnicas de análise financeira: Um guia prático para medir o desempenho do negócio.* / Erich A. Helfert; trad. André castro. 9 ed. Porto Alegre: Bookmam 2000.

JUNIOR, José Hernandez Peres, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de gestão.* 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. São Paulo, Atlas: 1992.