

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA FUNDAÇÃO DOS  
ECONOMIÁRIOS FEDERAIS  
(FUNCEF)

Luis César Johnson da Rocha

Porto Alegre 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA FUNDAÇÃO  
DOS ECONOMIÁRIOS FEDERAIS  
(FUNCEF)

Autor: Luis César Johnson da Rocha

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial de obtenção do Grau de Mestre em Economia com ênfase em Controladoria.

Porto Alegre 2003

## RESUMO

A Controladoria foi adotada pela Fundação dos Economiários Federais em Fevereiro de 2000.

A exemplo das empresas modernas a Fundação busca no modelo adotado maior segurança nas tomadas de decisões, principalmente no que diz respeito aos investimentos, seus riscos e resultados e, ainda, a transparência nas operações por ela realizadas. Desenvolveu-se este estudo de caso com o objetivo de compilar os principais conceitos em controladoria, objetivos e principais formas de atuar pertinentes ao ato de controlar, assim, à luz deste embasamento teórico, comprovar o quanto o modelo adotado pela fundação harmoniza-se com os conceitos encontrados na literatura pesquisada.

## ABSTRACT

The Controlling was adopted by Fundação dos Economiários Federais in February, 2000. Following modern companies the Foundation has in its pattern more security in taking decisions, mainly, concern investments, its risk and results even transparency in operations controlled by it.

The aim of this study is to gather the relevant concepts of controlling interest, its purpose and main ways of acting pertinent to the act of controlling, so in the light of this theoretical study, the pattern adopted by foundation combines well with the concepts from available literature.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT .....	4
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 A PREVIDÊNCIA PRIVADA NO BRASIL .....	7
1.2 A LEGISLAÇÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR .....	10
1.3 CARACTERÍSTICAS DO REGIME COMPLEMENTAR.....	10
1.4 O PAPEL DO ESTADO.....	11
1.5 ENTIDADES FECHADAS E ABERTAS.....	11
1.6 MODALIDADES DE PLANO DE BENEFÍCIOS .....	12
1.7 TEMA.....	13
1.8 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	14
1.9 A DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	14
1.10 OBJETIVOS .....	15
1.11 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	16
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONCEITO DE CONTROLADORIA.....	17
2.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA.....	17
2.3 TAREFAS DA FUNÇÃO DE CONTROLADORIA.....	18
2.4 IMPACTO DA ÉTICA NO PAPEL DA CONTROLADORIA .....	20
2.5 A FIGURA DO CONTROLADOR E SUAS RESPONSABILIDADES .....	22
2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA CONTROLADORIA EFETIVA ..	27
2.7 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA .....	28
2.8 CUSTOS E CONTROLADORIA .....	34
2.9 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	36
2.10 MEDIDAS DE RENTABILIDADE .....	38
2.11 MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS DE DESEMPENHO.....	41
2.12 RELACIONAMENTO ENTRE OS INDICADORES.....	43
2.13 CUIDADOS AO IMPLANTAR UM SISTEMA DE INDICADORES .....	43
2.14 O PAPEL DO CONTROLADOR NAS RELAÇÕES DE INVESTIMENTO (RI). ..	44
2.15 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	45
2.16 ANÁLISES AMBIENTAIS.....	48
2.17 O ORÇAMENTO - PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E CONTROLE .....	51
2.18 SELECIONANDO OS INVESTIMENTOS .....	54
2.19 AVALIANDO O FUNDO E O DESEMPENHO DO ADMINISTRADOR.....	57
2.20 MÉTODOS DE AVALIAR PROJETOS .....	57
2.21 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	60
2.22 SISTEMAS FINANCEIROS DE CONTABILIDADE AUTOMATIZADOS .....	62
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>67</b>
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	67
3.2 COLETA DE DADOS .....	68
3.3 CONHECENDO A FUNDAÇÃO.....	68
3.4 MISSÃO DA FUNCEF .....	72
3.5 CONTROLADORIA NA FUNCEF.....	72
3.6 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS COORDENADORIAS .....	74
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>

## INTRODUÇÃO

Os conceitos de Controladoria vêm sendo adotados por um grande número de empresas. Ela permite maior segurança nas tomadas de decisões, principalmente no que diz respeito a investimentos e maior transparência nas operações das entidades, como no caso das Fundações.

Em fevereiro de 2000 a FUNCEF (Fundação dos Economiários Federais) com o Voto DIFIN (Divisão de Finanças) n.º 004 criou a Gerência de Controladoria, seguindo a tendência das empresas modernas.

Segundo o Jornal da Fundação (2002)<sup>1</sup>, seu objetivo é manter os controles internos e a conformidade com as normas que regulam os fundos de pensão, atendendo a demanda por eficiência e eficácia. Além disso, a Controladoria deve prestar à Diretoria Executiva informações necessárias à tomada de decisões, mensuração de riscos e resultados.

O primeiro capítulo deste trabalho traz uma contextualização dos fundos de pensão no Brasil, sua legislação e características mais importantes. Neste capítulo também é descrito a importância da Funcef em relação ao cenário dos fundos de pensão brasileiros.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão dos principais conceitos hoje existentes na área de controladoria.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia escolhida para este estudo de caso, um relato da história da Fundação e a descrição do modelo de controladoria adotado.

---

<sup>1</sup> Notícias da Funcef. Brasília, setembro de 2002 – Número 90 – Ano 7, p.3

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo será descrito o atual cenário da Previdência Privada no Brasil, bem como a relação da Fundação frente a este contexto.

### 1.1 A PREVIDÊNCIA PRIVADA NO BRASIL

Conforme a revista Boletim de Informações Sociais (BIS 2002)<sup>2</sup>, pode-se notar, ao analisar o quadro de Previdência Complementar, que grande parte dos fundos de pensão são de empresas estatais ou ex-estatais. Quase não existem fundos de previdência em empresas tradicionalmente privadas em nosso país.

Ao analisar o *ranking* dos ativos de investimento das EFPC – Empresas Fechadas de Previdência Complementar podemos comprovar esta afirmação. Veja tabela 1, com a relação dos 22 fundos de pensão com patrimônio superior a R\$ 1 bilhão. Do total, oito são públicos federais; quatro públicos estaduais; e 10 privados, só que nesse caso oito são ligados a estatais privatizadas a exemplo dos fundos do Itaubanco e o Banesprev, que são os dois únicos fundos de pensão ligados a bancos privados, mas que foram herdados de empresas privatizadas do setor financeiro.

Este enfoque de que os fundos de pensão só ganham volume no setor público, é confirmado pela declaração do ex-ministro da Previdência Social Waldeck Ornélas, num artigo para Folha de São Paulo, em janeiro/2001:

---

<sup>2</sup> A revista Boletim de Informações Sociais (BIS) é uma publicação da Federação dos Aposentados.

Embora sejam 87 os fundos de pensão, patrocinados por empresas estatais, em um total de 364, respondem por nada menos que 67,4% do patrimônio da previdência complementar fechada. E isso, mesmo depois da privatização do sistema Telebrás, de parte do sistema financeiro estatal e também do sistema de geração e distribuição de energia, além de várias empresas de diversos segmentos. Dessa forma, não exagero se afirmo que é praticamente inexistente a previdência complementar patrocinada por empresas privadas em nosso país, ou que o regime de fundos de pensão é, no Brasil, um reduto estatal.

**Tabela 1 – Ranking dos ativos de investimentos dos fundos de pensão**

<b>RANKING DOS ATIVOS DE INVESTIMENTOS DOS FUNDOS DE PENSÃO - OUTUBRO/2002</b>		
Fundo de Pensão	Púb/Priv	Ativo/Investimento
Previ/BB	Público	36.930.498.633,39
Petros	Público	17.857.225.609,05
Sistel	Privado	9.001.672.672,41
Funcef	Privado	8.558.320.074,70
Fundação Cesp	Privado	6.192.951.405,28
Centrus	Público	3.932.773.163,21
Valia	Privado	3.842.078.874,17
Itaubanco	Privado	3.797.172.670,80
Forluz	Público	2.661.803.504,45
Real Grandeza	Público	2.130.669.006,71
Banesprev	Privado	2.049.434.156,88
Fapes	Público	1.820.231.371,87
Telos	Privado	1.756.800.771,77
Fundação Copel	Público	1.529965.499,87
Funbep	Privado	1.327.330.105,70
Economus	Público	1.254.189.262,39
Postais	Público	1.252.320.303,16
CCF	Privado	1.238.151.347,96
Aerus	Privado	1.221.418.043,35
Eletroceee	Público	1.184.245.451,09
Capef	Público	1.101.151.610,47
IBM	Público	1.059.858.282,55

Fonte – Revista BIS (2003) apud Ministério da Previdência

É possível, de acordo com a revista BIS (2002), identificar alguns aspectos que explicam esta diferença entre o volume dos fundos e seus patrocinadores.

A Previdência complementar se consolidou, essencialmente, em torno de planos coletivos de médias e grandes empresas e de entes estatais. Para as empresas, a vantagem é oferecer um benefício sob o qual não incide os encargos trabalhistas e previdenciários e para o qual conta-se com incentivos fiscais. Para os trabalhadores a vantagem dos planos coletivos é a contrapartida da empresa no custeio e até mesmo o custeio bancado integralmente pela empresa e, sendo coletivo, o fundo de pensão reduz o custo administrativo. Outra vantagem do trabalhador é o fato de que, ao se aposentar, ele não conta apenas com os valores pagos pelo INSS. Também é correto afirmar que a política de pessoal das estatais – maior estabilidade no emprego, melhores salários – contribuíram para que elas se tornassem os principais redutos dos fundos de pensão no Brasil.

Outra questão importante é que não existia a portabilidade, instituto jurídico que garante a transferência para outro fundo de pensão de todo o patrimônio previdenciário, resultante da contribuição do empregado e do empregador. Nos planos de enxugamento das estatais, chamados PDV's (plano de demissão voluntária) os empregados deixaram para trás grande parte da sua poupança previdenciária, reforçando assim, o caixa das fundações.

Já no setor privado, observa-se uma outra política de pessoal. Nelas, a rotatividade de mão-de-obra é maior, os salários são menores e não se tem, de uma maneira geral, uma política de recursos humanos de longo prazo.

## 1.2 A LEGISLAÇÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

A Emenda Constitucional nº 20 fixou novos contornos para a previdência complementar no Brasil. Já foram aprovadas duas leis regulamentadoras: a Lei Complementar 109/2001, conhecida como a lei geral da previdência complementar, e a Lei 108/2001, que regulamentou a previdência complementar nas empresas estatais. Encontra-se no Congresso Nacional o PLC n 9, que trata da previdência complementar dos servidores públicos. Vejamos as principais características da previdência complementar já regulamentadas<sup>3</sup>.

## 1.3 CARACTERÍSTICAS DO REGIME COMPLEMENTAR

As principais características da previdência complementar são:

- a) trata-se de uma previdência privada; a possibilidade de o setor público atuar nesse segmento foi revogada;
- b) A adesão dos trabalhadores é facultativa;
- c) Ela será organizada de forma autônoma, o que significa que a concessão da complementação não está atrelada à obtenção da aposentadoria pelo INSS;
- d) O regime financeiro de capitalização é obrigatório para os benefícios de pagamento em prestações que sejam programadas e continuadas.

---

<sup>3</sup> Pesquisa feita no site da SPC em 09/2002. <[www.mpas.gov.br](http://www.mpas.gov.br)>

#### 1.4 O PAPEL DO ESTADO

A ação do Estado na previdência complementar está restrito ao seguinte: a - formular a política de previdência complementar; b - disciplinar, coordenar e supervisionar as atividades legais, compatibilizando-as com as políticas previdenciárias e de desenvolvimento social e econômico-financeiro; c - determinar padrões mínimos de segurança econômico-financeira e atuarial, com fins específicos de preservar a liquidez, a solvência e o equilíbrio dos planos de benefícios, isoladamente, e de cada entidade de previdência complementar no conjunto de suas atividades; d - assegurar aos participantes e assistidos pleno acesso às informações relativas à gestão de seus respectivos planos de benefícios; e - fiscalizar as entidades de previdência complementar, suas operações e aplicar penalidades; f - proteger os interesses dos participantes e assistidos dos planos de benefícios.

#### 1.5 ENTIDADES FECHADAS E ABERTAS

As entidades de previdência complementar são classificadas em fechadas e abertas. As entidades fechadas de previdência (os chamados fundos de pensão) são aquelas sem fins lucrativos e organizadas sob forma de fundação ou sociedade civil e acessíveis, exclusivamente: a – aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas e aos servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, entes denominados patrocinadores; b – aos associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, denominadas instituidores. As

entidades abertas, de fins lucrativos, são constituídas unicamente sob a forma de sociedades anônimas e tem por objetivo instituir e operar planos de benefícios de caráter previdenciário concedidos em forma de renda continuada ou pagamento único, acessíveis a pessoas físicas.

## 1.6 MODALIDADES DE PLANO DE BENEFÍCIOS

Os planos e benefícios fixados em lei são nas modalidades: a) - benefício definido, onde é contratado o valor do benefício, sendo a contribuição a parte variável (em geral a complementação nesse caso é a diferença entre o que é pago no regime básico de previdência e o último salário na ativa)<sup>4</sup>; b – contribuição definida, sendo nesse caso contratado uma determinada contribuição, ficando o valor da complementação dependente da capitalização da conta individual do trabalhador<sup>5</sup>, c- além dessas duas modalidades mais tradicionais de planos de benefícios, a lei prevê também a modalidade de contribuição variável, bem como outras formas de planos de benefícios que reflitam a evolução técnica e possibilitem flexibilidade ao regime de previdência complementar.

Conforme afirma a revista da Fenaes Agora (2003), esta figura pode demonstrar a estrutura institucional do sistema financeiro, onde observa-se, também, a estrutura que regulamenta as entidades fechadas de previdência privada.

---

<sup>4</sup> A Fundação dá a esta modalidade de benefício o nome de REPLAN.

<sup>5</sup> Este tipo de benefício é chamado pela Fundação de REB.

**Figura 1- O sistema Financeiro Nacional**



Fonte: Feneae Agora (2003)<sup>6</sup>

Esta mesma revista faz uma análise contextual que vislumbra a posição da fundação no cenário nacional:

O Brasil conta com 2,3 milhões de participantes de fundos operados por entidades fechadas de previdência complementar, que detêm uma poupança de aproximadamente R\$ 200 bilhões. A Funcef é o terceiro maior desses fundos, com 70 mil associados e patrimônio de R\$ 12,5 bilhões.

É esse tipo de estrutura e de garantia de complemento de aposentadoria que os integrantes de várias categorias profissionais passam a ter como referência, ao serem agora instados a participar dos fundos instituídos por entidades de classe. Em outras palavras, o horizonte alcançado pelos empregados da Caixa, com a construção e solidificação da Funcef, é ainda um anseio e uma necessidade de dezenas de milhares de trabalhadores em nosso país.<sup>6</sup>

## 1.7 TEMA

A Controladoria como instrumento de gestão na Fundação dos Economistas Federais: um estudo de caso.

<sup>6</sup> Idem, p. 17 Seção Previdência. Artigo :Fundos de Pensão ao Alcance de Sindicatos e Entidades Profissionais.

## 1.8 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A escolha do tema deve-se ao fato de que a Fundação, não só pelo volume de investimentos que faz, mas por sua tarefa social de preservar o futuro de seus associados e dependentes, tem o grande compromisso de modernizar-se e se adaptar a novas necessidades.

A FUNCEF administrou no ano de 2002, um patrimônio líquido superior a R\$ 10 bilhões e um superávit estimado de R\$ 300 milhões.

Num cenário com tanta instabilidade torna-se interessante analisar o uso da controladoria como uma das formas de proteção do patrimônio de seus associados.

Não menos importante é o fato de que a gestão deste patrimônio e os seus resultados econômicos e financeiros são alvo de um controle rigoroso por parte da Secretaria de Previdência Complementar/SPC, que propõe taxas de risco seguras para políticas de investimento das fundações, além de severas normas de conformidade, tornando relevante a iniciativa de controlar.

## 1.9 A DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho limita-se a revisar os principais conceitos existentes na área de controladoria, não se preocupando em tecer análises técnicas que cada controle pode ensejar, porém, dá ao leitor uma visão geral de como ela pode ser aplicada e tornar-se uma importante ferramenta de gestão.

A partir desta revisão de conceitos o trabalho possibilita fundamentar uma conclusão sobre a relação do modelo de controladoria adotado pela FUNCEF e o conhecimento científico hoje existente nesta área.

Desta forma o trabalho tem sua maior importância para a própria Fundação, que preocupa-se em transmitir aos seus associados uma imagem de modernidade e de transparência em suas operações.

## 1.10 OBJETIVOS

### 1.10.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo de caso é fazer uma comparação do atual estado da arte da Controladoria e o modelo de controladoria implementado na FUNCEF.

### 1.10.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a posição da Fundação dos Economiários Federais diante do quadro dos fundos de pensão, bem como uma rápida demonstração do cenário brasileiro para estes fundos.
- b) Organizar os conceitos mais importantes, encontrados na literatura e que venham servir de parâmetros para o problema aqui abordado.
- c) Apresentar através de um breve relato o histórico da formação da Fundação dos Economiários Federais.
- d) Descrever o modelo de controladoria adotado na Fundação e compará-lo com os conceitos mais importantes encontrados na literatura pesquisada.

## 1.11 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Fundação dos Economiários Federais que é responsável pela manutenção, aplicação e controle do fundo de pensão que garantirá complementação salarial futura aos seus associados e dependentes, adotou a Controladoria como uma ferramenta de gestão.

O problema é: os princípios que nortearam a formação do atual modelo da Divisão de Controladoria têm coerência com os principais conceitos descritos na literatura como necessários para uma atuação efetiva e eficaz no campo da administração dos recursos humanos, políticos, tecnológicos, financeiros e econômicos que estão envolvidos na tarefa de “controlar”.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos em relação ao assunto controladoria.

### 2.1 CONCEITO DE CONTROLADORIA

Segundo Mossimann, et al (1997, p.88), “a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

### 2.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria, como órgão administrativo de uma empresa, possui função e missão próprias. Segundo Figueiredo *et. al.* (1997, p. 26), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

Catelli *et al* (1999, p. 165), cita que: “A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa.”

## 2.3 TAREFAS DA FUNÇÃO DE CONTROLADORIA

Uma multiplicidade de mudanças no ambiente dos negócios alterou as obrigações da função de controladoria.

Conforme Willson *et al* (1999, p. 12) “além de acrescentar novas áreas funcionais, a equipe de controladoria tem outras novas responsabilidades que foram surgindo devido ao aumento do nível de competitividade” (Tradução do autor).

Um dos aspectos relevantes é a queda das barreiras de competição, cada empresa sente a necessidade de atender cada vez melhor seus clientes, reduzir custos e ainda, fazer planos e orçamentos que garantam a continuidade da empresa. Cada vez mais a equipe de controladoria é solicitada para fornecer estudos e análises em adição ao processamento das transações tradicionais.

Portanto, é possível concluir que as tarefas de uma equipe de controladoria não se restringem ao simples controle das contas de uma entidade através da contabilidade, mas a um universo de atividades bem mais abrangente.

De acordo com Kanitz (1976, p.6), uma variedade de conhecimentos em várias áreas tornam-se necessários.

Atualmente, o controlador se acerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de controladoria.

Não obstante ao fato de existir esta multiplicidade de tarefas, ainda é necessário atentar para o fato que pode em uma empresa podem existir vários níveis de controladoria. Como cita Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.10), “pode haver um

controlador geral, ligado ao nível mais alto, como a diretoria, por exemplo, e em cada departamento ou divisão da empresa existir outros controladores”.

Desta forma deve-se levar em consideração as particularidades de cada um dos segmentos, pois mesmo sendo as mesmas responsabilidades funcionais, cada controlador fornecerá informações de acordo com seu nível hierárquico.

Um gerente de vendas, por exemplo, atuando como controlador pode informar sobre a quantidade de produtos vendidos e reportar-se ao gerente da sua divisão.

Um controlador em nível mais alto pode preocupar-se com a participação da empresa no mercado e reportar-se diretamente à diretoria da empresa.

A controladoria, segundo Mosimann *et al* (1999, p.88), enquanto órgão administrativo tem por finalidade:

Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Entretanto, pode-se afirmar que as tarefas de uma equipe de controladoria têm uma tendência a tornarem-se mais complexas.

Segundo Willson *et al* (1999, p 16), pode-se citar outros motivos que elevam a complexidade das tarefas da controladoria:

Devido às competições mais intensivas nos negócios, muitas empresas também estão fundindo-se ou adquirindo subsidiárias. Isso acrescenta uma complexidade muito maior ao trabalho da equipe de controladoria porque esta atualmente necessita coordenar uma multiplicidade de tarefas adicionais em vários setores. Isso também inclui definir novos procedimentos e padrões para o processamento de receitas, embarques e de faturamentos. (Tradução do autor)

O fechamento dos livros financeiros no final do relatório de cada exercício torna-se cada vez mais complexo, porque agora a equipe de controladoria precisa coordenar a montagem e a consolidação de informações de múltiplas subsidiárias. Mesmo que uma empresa decida consolidar todas as necessidades de controladoria numa central única

para evitar todos esses problemas, ainda requer a especialização gerencial para unir os sistemas diferentes de uma forma organizada e viável. Isso não é uma tarefa fácil. O ambiente de fusões e de aquisições aumenta em muito as habilidades necessárias que a equipe de controladoria deve ter.

O que se pode notar na análise literária sobre o tema controladoria, é que as empresas estão cada vez mais necessitadas de reagir eficazmente ao intenso aumento da complexidade na administração e gestão dos negócios. Este aumento de complexidade segundo Figueiredo *et al* (1997, p.26) tem ocorrido principalmente pelos seguintes motivos:

O maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo.

Segundo Willson *et al* (1999, p. 19).

Devido ao ambiente volátil e de contínuas modificações do mundo dos negócios, a única afirmação segura para fazer-se a respeito das novas atividades apresentadas nessa área é de que ela apenas se tornará cada vez mais complexa, exigindo cada vez mais aptidões e habilidades da equipe de controladoria para que as tarefas sejam executadas de uma maneira eficiente e efetiva.(Tradução do autor).

## 2.4 IMPACTO DA ÉTICA NO PAPEL DA CONTROLADORIA

O comportamento ético é cada vez mais exigido de políticos, gerentes, trabalhadores e organizações. A controladoria, portanto, não pode deixar de preocupar-se com a observação da ética na condução dos negócios da empresa.

Segundo Richard *et al* (1999, p. 33), “o comportamento ético não se restringe apenas aos ditames da lei, mas constitui também um código moral amplo e comum à sociedade como um todo”.

Mais adiante, Richard *et al* (1999, p. 34), reforçam esta visão ao falar sobre a responsabilidade social da empresa:

*Responsabilidade social organizacional* é a obrigação da organização de agir de forma ética e moral como instituição social. Esse conceito sugere que os membros devem certificar-se de que seus esquemas éticos se estendem à organização como um todo. Os gerentes, em particular, lideram o comprometimento da organização com ações consistentes tanto com a busca de maior produtividade quanto com o objetivo da responsabilidade social da corporação.

É possível notar que, com a globalização dos negócios, a competição tornou-se mais intensa. Deste modo, é possível que a fundamentação ética à qual uma empresa adere venha a se deteriorar em face desta pressão.

De acordo com Willson (1999), o controlador e a equipe de controladoria geralmente têm uma larga influência na orientação da ética da empresa porque eles possuem o controle ou influência sobre as principais partes que estão mais sujeitas aos problemas éticos: relatórios de faturamento, uso de dinheiro e controle sobre os faturamentos.

Portanto, a equipe de controladoria tem uma função importante e ampla no reforço dos padrões éticos em toda a empresa, porque muitos casos requerem julgamentos éticos, tais como a qualidade dos relatórios de faturamento, controle sobre lucros, e uso do dinheiro.

Também é interessante ao controlador ter um código de ética no qual a sua equipe possa aderir e reforçar os padrões éticos adequados para a empresa.

## 2.5 A FIGURA DO CONTROLADOR E SUAS RESPONSABILIDADES

A seguir serão discutidos o papel do controlador, suas responsabilidades e suas tarefas.

### 2.5.1 Denominações do controlador

Figueredo *et al* (1997, p. 28) usa a seguinte definição para o papel do controlador:

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

### 2.5.2 A função de planejamento

Willson (1999, p. 17) afirma que “o estabelecimento e a manutenção de um plano de operações integrado é uma das funções mais importantes do controlador”.

Figueiredo *et al* (1997, p. 43) considera o planejamento a mais básica de todas as funções gerenciais, e o sucesso das operações de uma entidade dependem de um planejamento bem feito. E segundo esses autores:

Teoricamente, a função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

Em geral, uma vez que o plano tenha sido completado, o controlador deve testar ou confirmar sua adequação e relatar para o presidente ou diretoria os resultados desta análise. A análise deve ser feita com base nos seguintes conceitos:

- a) Sob a luz da experiência do passado, ele é realístico?
- b) Ele reflete as condições econômicas que se espera encontrar no período de validade do plano?
- c) Esse plano atende as exigências da empresa sobre retorno de investimentos, ou outras médias e testes devem ser aplicados?

### **2.5.3 A função de controlar**

A função de “controlar” está intimamente ligada a mensuração, estabelecimento de padrões, confrontamento de resultados e a interpretação destes.

Figueiredo *et al* (1997, p. 46) definem controle como “um sistema de troca de informações que possibilita ao controlador comparar resultados com o que foi planejado, (...) controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”.

Ao compilar dados de várias áreas para comparar resultados, o controlador desenvolve uma estrutura de cooperação na organização. Araujo (1999, p. 29), relata a importância desse processo para a organização.

O maior beneficiário desse processo é a própria organização, que ganha uma extraordinária rede de cooperação e formação contínua e compromisso com resultados. A importância da cooperação fica evidente porque este tem sido um dos maiores e mais centrais desafios organizacionais ao longo da história: fazer com que as pessoas produzam mais e melhor juntas.

Willson *et al* (1999, p. 21) entende que um gerente não pode controlar o passado, ao contrário, ele deve estudar as ações do passado para poder determinar o lugar e a

causa do desvio. Aqui, como no planejamento, o melhor tipo de controle é olhar em frente.

O controlador precisa manter essa orientação em mente enquanto participa da função de controle, dando constante atenção aos passos que devem ser tomados antes da ação operacional para assegurar o desejado nível de desempenho. Isso é controle antecipado ou preventivo. (Tradução nossa)

#### **2.5.4 A função de relator**

No que se refere ao gerenciamento interno, a função de relator está muito intimamente relacionada tanto com o planejamento quanto com a função de controlar. Relatórios são essenciais para fazer o planejamento e o controle efetivo. Ainda que a função de relator não seja apenas a apresentação de tabulações e não seja uma rotina, algumas destas funções podem ser automatizadas, para facilitar sua atualização. A função de reportar compreende também a interpretação das informações. Uma virtude importante do controlador é não desistir, até que a gerência compreenda o que está sendo apresentado.

Conforme Willson *et al* (1999, p.22),

Assegurar que os gerentes compreendam o que está sendo lido exige toda uma gama de habilidades que não foram ensinadas na escola de contabilidade. Isso exige constantes encontros informais com todos os leitores dos relatórios de controladoria, não apenas para controlar as possíveis interpretações, mas também para assegurar um programa de treinamento informal que descreva a natureza e a significância das informações que estão sendo apresentadas e constantemente atualizá-las, e novamente, apresentá-las à gerência. (Tradução nossa)

## 2.5.5 A função gerencial

Na visão de Willson *et al* (1999) o registro sistemático das transações normalmente é considerado como a principal função do controlador. Dele espera-se a aplicação dos sólidos princípios contábeis e práticas dentro da empresa, bem como que esteja informado sobre os últimos avanços tecnológicos na sua área, de maneira que possa fazer esse serviço da maneira mais eficiente e efetiva possível.

Nas últimas décadas, houve grandes avanços na teoria de gerenciamento as quais espera-se que um controlador implemente, como, por exemplo os seguintes itens:

### 2.5.1.1 Práticas de *Benchmarking*

Um controlador deve comparar regularmente o desempenho do departamento de controladoria nas suas várias tarefas contra os resultados de outras funções da controladoria em outras empresas.

Segundo Chiavenato (2000, p.150):

O *benchmarking* precisa de comprometimento e de consenso. Seu principal benefício é a competitividade, pois ajuda a desenvolver um esquema de como a operação pode sofrer mudanças para atingir um desempenho superior.

### 2.5.1.2 Converter atividades manuais para transações eletrônicas

Muitas das maiores companhias, nesses tempos modernos, realizam as transações comerciais através do intercâmbio de dados por via eletrônica, ao contrário de usar transações baseadas em papéis. Isso é bom para o departamento de controladoria, pois as transações podem ser automaticamente inseridas dentro do sistema de controladoria de forma automática, sem qualquer risco de errar ao transcrever as informações, como ocorre algumas vezes no processo manual.

### 2.5.1.3 Redução do ciclo de tempo

O controlador deve engajar-se ativamente na redução do ciclo de tempo, de maneira que o tempo necessário para completar as transações primárias seja reduzido ao máximo. Isso permite que uma empresa atue mais rapidamente, bem como possa gerar informações sobre os resultados de suas ações imediatamente. Isso faz com que se possa competir num nível mais elevado.

### 2.5.1.4 Funções de reengenharia

Algumas funções de controladoria podem exigir muito esforço para serem executadas ou serem de alto custo, por isso, pode ser melhor terminar com elas e reiniciar estas funções com uma nova perspectiva que possa reduzir este esforço e o custo da função antiga.

### 2.5.6 A função de motivador

Talvez uma das mais desafiadoras tarefas de quem tem a incumbência de gerenciar grupos de pessoas seja a de motivador, como afirma John *et al* (1999, p. 88)

O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam a disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal. Na atual atmosfera competitiva, onde o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam nossa atenção, a lealdade dos trabalhadores em muitos ambientes organizacionais está em declínio. Agora, não depois, é a hora em que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realizam o trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua.

Segundo Willson *et al* (1999, p. 99) “a motivação a longo prazo é baseada nos planos de carreira da companhia, quando o controlador estabelece metas de progressão funcional junto ao seu *staff*.”

A médio prazo a motivação é estruturada de modo a ser reavaliada anualmente. Um exemplo é o pagamento estratégico de abonos ou prêmios a cada fim de ano, relacionados com o desempenho e realização dos objetivos traçados pelo planejamento da companhia. São planos de performance anual e é o sistema motivacional mais utilizado. Em geral, exige pouco tempo do controlador.

A motivação a curto prazo é aquela que exige atenção diária e, portanto, toma bastante tempo do controlador. As metas motivacionais devem ser avaliadas constantemente, pois deverão ser alteradas sistematicamente. O plano dessa motivação contempla manter um ambiente de trabalho alegre e descontraído, fazendo com que o funcionário tenha satisfação em vir trabalhar e, por consequência, combatendo o absenteísmo. Nesse nível de motivação, o objetivo maior é o moral do funcionário, enquanto que nos anteriores o objetivo é alcançar metas quantificáveis. É um plano motivacional de avaliação semanal. Exige bastante do controlador, mas é o que mais trás satisfações no ambiente de trabalho.

## 2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA CONTROLADORIA EFETIVA

Neste item é realizada uma comparação entre duas estruturas de controladoria possíveis de serem adotadas pelas empresas.

Padovese (2002) ressalta a importância dos sistemas de informação integrados e estrutura a controladoria em duas grandes áreas: área contábil e fiscal e área planejamento e controle.

Wilsson *et al* (1999) enfoca a estrutura organizacional que um controlador deve criar quando estiver montando um departamento de controladoria. Ele também mostra as razões de porque usar tal estrutura, os problemas com ela e como diminuí-los.

## 2.7 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Padovese (2002) descreve uma estrutura básica de controladoria. Para ele, a controladoria é a responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de reporte na correção do planejamento. E salienta:

A controladoria não se pode furtar, também, a suas funções de execução das tarefas regulamentares. Assim, além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. (PADOVESE, 2002, p. 124)

Segundo Padovese (2002), a estrutura da controladoria deve estar ligada a todos os sistemas de informação necessários à gestão.

Sendo assim, ele estrutura a controladoria em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle.

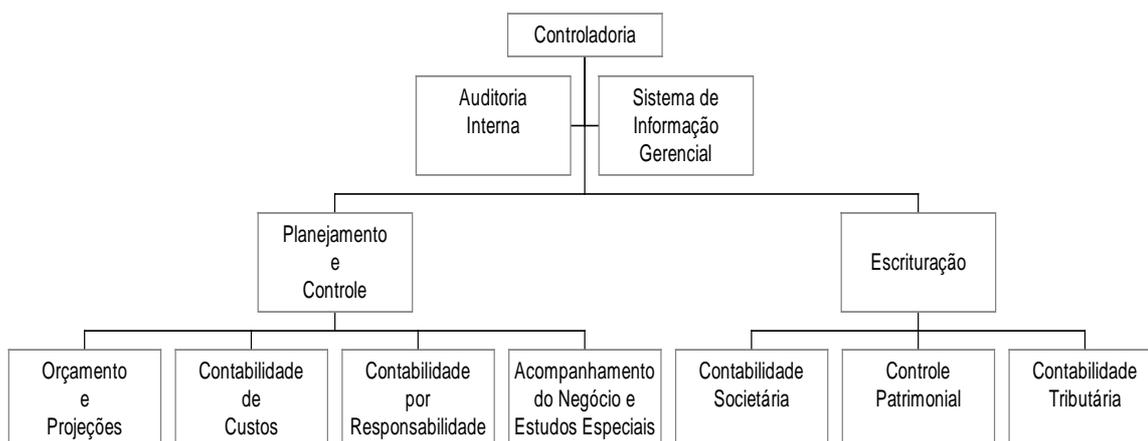
**Área contábil e fiscal:** será responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.

**Área de planejamento e controle:** abrange a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e contabilidade de responsabilidade. Ele cita:

Entendemos fundamental dentro da controladoria um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento do negócio. Esse setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise

ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos etc. Utiliza-se pesadamente dos sistemas de informação de apoio às operações, e é o setor que possibilita ao *controller* sua efetiva participação no processo de planejamento estratégico. (PADOVESE, 2002, p.125)

**Figura 2 - Estrutura da Controladoria**



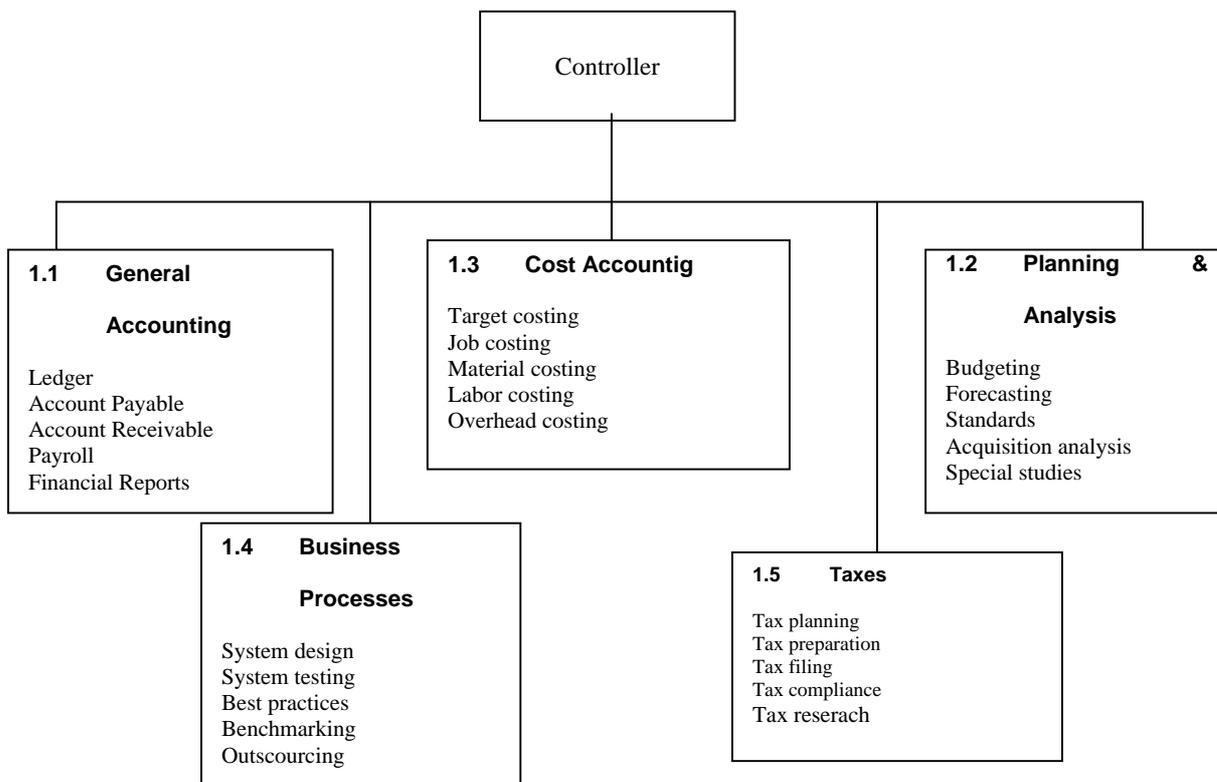
Fonte: Padovese (2002)

### 2.7.1 Estrutura típica de controladoria

De acordo com Willson *et al* (1999), existem muitas maneiras diferentes as quais, um controlador pode usar para estruturar o departamento de controladoria.

Entretanto, existe uma estrutura básica que a maioria das empresas seguem e que é mostrado na figura 3. A estrutura é dividida em cinco áreas, uma para cada uma das principais funções da controladoria: contabilidade geral, contabilidade de custos, planejamento e análise, processos de negócios e contabilidade tributária. Como visto, cada área tem diferentes necessidades de gerenciamento de equipes e de experiências.

**Figura 3 - Typical Accounting Organizational Structure**



Fonte: Willson *et al* (1999)

### 2.7.1.1 Contabilidade geral

Essa área tem como responsabilidade primária o processamento de transações (exemplo: contas a pagar, encargos, cobranças e manuseio de dinheiro), bem como os relatórios detalhados e precisos sobre as informações financeiras. Muitas destas tarefas não exigem experiência significativa, assim, geralmente há um grupo de novatos nessa área.

### 2.7.1.2 Contabilidade dos custos

Esta área é responsável pela mensuração e controle dos custos fixos, custos baseados em atividade, custos do trabalho e compilações das informações relacionadas, que contribuem para um melhor entendimento dos custos e margens da empresa. Isso requer um grupo experiente de contabilistas de custos, tipicamente aqueles com considerável experiência dentro da empresa, os quais estão familiarizados com os processos da empresa e que podem rapidamente identificar e perseguir os problemas até resolvê-los.

### 2.7.1.3 Planejamento e análises

Esta área é primariamente responsável pela confecção e manutenção do orçamento, bem como pelas análises financeiras, tal como o trabalho de prospectar o mercado. É formado por um grupo de contabilistas financeiros muito experientes, freqüentemente contratados de firmas de auditorias, os quais tem boa experiência na análise contábil, criando e mantendo orçamentos e previsões e ainda analisando possíveis aquisições.

### 2.7.1.4 Processamento de dados

Esta área é responsável pela criação e monitoramento de maneira eficiente e efetiva de todos os processos contábeis. Isso requer um tipo de equipe completamente diferente. Analistas de processamento de dados geralmente surgem advindos dos serviços de computação ou da área de consultoria, de maneira que eles têm um conhecimento menos detalhado da contabilidade do que os empregados que estão em outras áreas de controladoria. Eles são especialistas na documentação dos sistemas

existentes, comparando-os aos sistemas de referência, implementando qualquer mudança necessária e monitorando-as em uma base contínua para assegurar que elas sejam operacionais e de acordo com as expectativas. Esse grupo excepcionalmente capacitado, freqüentemente relata-se diretamente ao controlador, pelo fato de que as mudanças que estão tentando implantar são de longo alcance e requerem o suporte direto do controlador.

#### 2.7.1.5 Contabilidade tributária

Essa área é responsável por toda a pesquisa, planejamento e o pagamento correto de impostos e taxas. Isso requer um grupo extremamente especializado de pessoas que, geralmente, são obtidas de empresas de contabilidade ou firmas de advogados e requer, igualmente, um gerenciamento voltado à atualização e treinamento constante. O nível de experiência tende a ser alto.

### **2.7.2 Problemas típicos em estruturas organizacionais de controladoria**

Os problemas típicos que podem ocorrer dentro de uma estrutura organizacional típica de controladoria que Willson *et al* (1999) menciona são:

#### 2.7.2.1 Compartimentalização excessiva

Em suas funções a controladoria precisa atuar como um time para responder rapidamente às informações solicitadas ou mudanças nos volumes de transações.

Isso não pode ser feito se cada um estiver enclausurado dentro de grupos fechados.

### 2.7.2.2 Estratificação excessiva

Existe uma ampla faixa de habilidades de trabalho necessárias dentro de cada departamento de controladoria, isso pode conduzir a uma estratificação dos departamentos baseados nos níveis de conhecimentos, tal como é encontrado nos hospitais, onde têm os médicos – e os outros.

### 2.7.2.3 Espaço limitado para inovações

Apesar da visão de que a controladoria dá segurança e proteção às operações, na prática, os controles exagerados tendem a reduzir a velocidade de processamento das transações e faz da área de controladoria uma área ineficiente.

### 2.7.2.4 Caminhos limitados para a promoção do pessoal

Existem cinco grupos sugeridos por Willson (1999), na figura do organograma para o departamento de controladoria. Assumindo que existem diferentes gerentes supervisionando cada área, o controlador se confronta com um sério problema de promoção para a equipe: para onde eles podem ir quando todos os cinco gerentes estão disputando a posição do controlador? Isso pode resultar em alta rotatividade já que esses gerentes estão procurando posições mais avançadas.

## 2.8 CUSTOS E CONTROLADORIA

Nos conceitos mais atuais, encontrados ao revisar a literatura, é possível perceber que os modelos de mensuração de custos para tomada de decisões estão fortemente ligados a questão da gestão estratégica dos custos.

Segundo Martins (2000, p. 315), a expressão Gestão Estratégica de Custos serve, nos últimos tempos, para designar a integração que deve existir entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo.

Assim ele se refere:

Entende-se que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo. (...) Para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim, é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório.

### 2.8.1 Análise de valor dos processos

Segundo Willson *et al* (1999) a Gestão Total dos Custos (GCT) é uma filosofia de negócios de gestão de todos os recursos da companhia, bem como das atividades que consomem aqueles recursos. Gestão Total de Custos num ambiente GCT significa focar nos elementos que causam ou direcionam aquelas atividades que consomem esses recursos. O passo inicial no procedimento inteiro é a análise do valor do processo (AVP), no qual se define cada processo, examina-se a necessidade de cada atividade, determina-se os direcionadores de custos e isola-se aqueles que adicionam e os que não adicionam valor, e planeja-se uma ação corretiva. Uma série de passos sugeridos para uma revisão completa são:

### **2.8.2 Definição do processo**

- Documentar o fluxo do processo;
- Definir as necessidades de entrada para cada passo do processo;
- Definir a saída de cada passo;
- Identificar as necessidades do cliente (interno e externo);
- Comparar as necessidades do cliente com as necessidades de entrada/saída;
- Identificar ou definir o nível de pessoal (equivalente ao tempo integral) requerido para cada processo.

### **2.8.3 Análise das atividades**

- Identificar cada atividade dentro de cada processo;
- Usando necessidades dos clientes, identificar cada atividade como adicionando ou não adicionando valor;
- Determinar o ciclo de tempo para cada atividade;
- Calcular a eficiência direta da cadeia de negócios total.

### **2.8.4 Análise dos direcionadores de custo**

- Identificar os direcionadores de custos a causa e o efeito;
- Analisar os efeitos da eliminação dos direcionadores que não adicionam valor.

### 2.8.5 Melhorias no planejamento

- Determinar, por atividade, os custos das atividades que adicionam valor e que não adicionam valor;
- Selecionar métodos para eliminar quaisquer elementos que não agregam valor e otimizar aqueles que agregam valor;
- Demonstrar performance e progresso por medidas de performance adequadas.

## 2.9 INDICADORES DE DESEMPENHO

A análise do desempenho de cada uma das atividades fins de uma entidade, baseia-se na escolha apropriada de itens a serem medidos, e, de forma geral, o objetivo é demonstrar sua lucratividade.

Figueiredo *et al* (1997, p. 259), cita os objetivos da avaliação de desempenho:

1. Calcular a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas.
2. Identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.
3. Assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização.
4. Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas onde melhorias devem ser objetivadas.

Segundo Willson *et al* (1999, p.270), "... um sistema de indicadores de desempenho torna-se uma ferramenta analítica poderosa quando os indicadores são listados em série através de uma linha de tendência, permitindo, assim, ao controlador verificar como os indicadores estão mudando com o passar do tempo".

É importante para a administração da empresa e todos os setores que recebem informações sobre os indicadores de desempenho, que esses indicadores sejam usados constantemente, evitando-se alterações de conceitos. Uma alteração constante na

forma de apresentação dos relatórios de desempenho significa que o controlador estará sempre sendo requisitado para dar explicações. O perigo de um relatório, cujo conceito foi mudado e não devidamente informado, ou um relatório de difícil interpretação, é ele pode levar os leitores a desacreditar nas informações, e assim desestimular seu uso.

Martins (2000, p. 317) cita alguns princípios de mensuração de desempenhos como:

- essas mensurações de desempenho devem ser de natureza financeira e não financeira (produtividade por hora trabalhada, por quilo consumido, vendas por funcionário, dias de atraso dos balancetes contábeis, grau de satisfação dos adquirentes dos serviços do departamento jurídico etc).
- as mensurações devem ser consistentes com os objetivos da empresa.
- as mensurações de desempenho devem melhorar a visibilidade dos direcionadores de custos, quando utilizados.

Willson *et al* (1999) também considera importante o acompanhamento de outros sinalizadores de desempenho, tais como:

### **2.9.1 Mercado**

O controlador deve conhecer profundamente a atuação dos concorrentes. Por exemplo, oscilações nas vendas de determinado produto podem ser ocasionadas pela entrada ou saída de competidores no mercado, sendo importante conhecer esses movimentos para a tomada de decisões.

### **2.9.2 Metas**

O estabelecimento de metas difíceis de serem alcançadas pode gerar problemas para a empresa, como, por exemplo, níveis excessivos de manutenção de máquinas em empresas industriais. O controlador deve saber revisar metas.

### **2.9.3 Relações Trabalhistas**

Conhecimentos prévios de problemas do trabalho permitem ao controlador reestruturar os custos dos produtos ou das atividades. Por exemplo, possíveis ações judiciais frente a tarefas que são terceirizadas.<sup>7</sup>

### **2.9.4 Novos mercados**

Os custos para prospectar novos mercados são altos, pois envolvem despesas de pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e criação de sistema de distribuição. O controlador deve estar consciente da necessidade desses investimentos.

## **2.10 MEDIDAS DE RENTABILIDADE**

Dependendo do tipo de operação da qual se quer medir o desempenho, deve-se adotar o controle mais representativo.

### **2.10.1 Mercado de ações**

Existem vários índices que servem como parâmetros para comparação em se tratando de investimentos no mercado de ações. Estes índices são importantes não só para que se faça comparações e medições de rentabilidade, mas, como cita Assaf (2001, p. 230), “o índice do mercado acionário é bastante útil, ainda, por refletir o comportamento dos investimentos em ações e, em consequência, as tendências gerais da economia”.

---

<sup>7</sup> A legislação Trabalhista Brasileira prevê a co-responsabilidade da empresa contratante com relação a encargos.

Segundo Assaf (2001, p.242), “o índice de bolsa de Valores é um valor que mede o desempenho médio dos preços de uma suposta carteira de ações, refletindo o comportamento do mercado em determinado intervalo de tempo”.

O mais importante indicador do desempenho das cotações das ações negociadas no mercado brasileiro é o índice Ibovespa (Índice da Bolsa de Valores de São Paulo). Segundo Assaf (2001, p. 245), “o objetivo básico do Ibovespa é o de refletir o desempenho médio dos negócios à vista ocorridos nos pregões da Bolsa de Valores de São Paulo”.

Existem ainda outros índices que também são importantes no Brasil:

- Índice de Bolsa de Valores do Rio de Janeiro – IBV;
- Índice Brasil de Ações – IBX;
- Índice Brasileiro e Ações – IBA.

Willson *et al* (1999), cita índices que são retirados dos relatórios contábeis e são o resultado das operações do dia a dia da empresa, são eles:

Ponto de equilíbrio (Vendas / Margem Bruta). Determina o ponto crítico de produção de uma empresa ou o nível de vendas no qual, relacionado com uma taxa de margem bruta, o lucro será igual a zero.

Cobertura das despesas com juros (Despesas c/juros / Fluxo Monetário). Medida de risco de endividamento. Indica a capacidade da empresa em pagar juros.

Retorno das vendas (Vendas Líquidas / Lucro Líquido).

### **2.10.2 Medidas contábeis**

Grau de endividamento (Dívidas / Patrimônio Líquido). Mede a utilização de recursos de terceiros para o financiamento das atividades.

Retorno sobre o Patrimônio Líquido (Lucro Líquido / Patrimônio Líquido). Indica a rentabilidade do investimento na visão do acionista.

### Liquidez Corrente (Ativos de Curto Prazo / Exigibilidades de Curto Prazo).

Mede o grau de liquidez de curto prazo da empresa.

Liquidez Seca (Ativos de Curto Prazo – Estoques / Exigibilidades de Curto Prazo). Indica, no caso de a empresa sofrer uma paralisação nas vendas, qual seria sua capacidade de pagar suas dívidas.

Condição dos Ativos Fixos (Despesas de manutenção / Ativos Fixos). Mede a qualidade dos ativos fixos da empresa, determinando a substituição ou não de equipamentos.

Retenção de Lucros (Lucros Retidos / Patrimônio Líquido). Indica o grau de conservadorismo da empresa relativamente a sua capitalização.

Valor Econômico Adicionado (Investimento Líquido X Taxa de Retorno Real – Taxa Mínima de Retorno). Representa o ganho gerado em determinado investimento acima da taxa de retorno esperada.

Valor de Mercado Adicionado (Valor de Mercado – Capital Investido). Representa a diferença positiva entre o valor da empresa e o correspondente investimento realizado.

Alocação do Capital Operacional ( Vendas Líquidas / Capital Operacional). Mostra o relacionamento entre as vendas e o capital operacional alocado, indicando níveis de produtividade.

### **2.10.3 Medidas de crescimento**

Indicadores utilizados para medir o grau de crescimento da empresa e até que ponto os acionistas estão sendo beneficiados.

Variações no Fluxo de Caixa (Fluxo de Caixa do Período / Fluxo de Caixa do Período Anterior).

Variações no Lucro por Ação (Lucro por Ação do Período / Lucro por Ação do Período Anterior).

Variações na Participação no Mercado (Participação no Mercado do Período / Participação no Mercado do Período Anterior).

Variações nas Vendas (Vendas do Período / Vendas do Período Anterior).

#### **2.10.4 Medidas de fluxo de caixa**

Adequação do Fluxo de Caixa (Fluxo de Caixa Operacional / Pagamentos Totais Previstos). Possibilita saber se o fluxo de caixa operacional é suficiente para cobrir os compromissos financeiros da empresa.

Retorno do Fluxo de Caixa sobre Ativos (Fluxo de Caixa / Ativos Totais). Mede o desempenho da empresa da mesma forma que o indicador de rentabilidade (lucros) sobre os ativos, porém com a visão de fluxo de caixa.

Pagamentos de Dívidas de Longo Prazo (Pagamentos Totais de Dívidas de LP do Período / Fluxo de Caixa Operacional do Período). Mede a capacidade de pagamento de dívidas de longo prazo e permite a elaboração de estratégias de endividamento.

Fluxo de Caixa Operacional (Lucros + Despesas Não Financeiras +/- Variações no Capital Operacional). Determina o fluxo de caixa das operações básicas da empresa.

### **2.11 MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS DE DESEMPENHO**

Segundo Willson *et al* (1999), estes indicadores medem os desempenhos das funções departamentais tradicionais da empresa (contabilidade, produção, etc.) e fornecem, também, uma variedade de medidas úteis para determinar a eficiência, efetividade, velocidade, performance, etc.

### 2.11.1 Contabilidade

Tempo médio de cobrança: mede o tempo de inadimplência e a qualidade das contas a receber.

Inadimplência: indica as operações (contas a receber) vencidas e não pagas e o respectivo índice, quando relacionadas com o total dos créditos a receber.

Descontos obtidos: indica a quantia economizada em função da opção por compras à vista, bem como o índice correspondente quando relacionada com as compras totais.

Tempo de elaboração das demonstrações financeiras: mede o prazo de disponibilização das informações contábeis, necessárias para tomada de decisões.

Taxa de erros de transações: indica a quantidade de erros relacionada ao número total de operações.

Transações por empregado: mede a eficiência, através da divisão do número de transações realizadas pela quantidade padrão de transações.

### 2.11.2 Atendimento aos clientes

Os indicadores a seguir são úteis para determinar o grau de satisfação dos clientes.

Turnover de clientes:  $(\text{Total de Clientes} - \text{Clientes com Operações Realizadas no Período}) / \text{Total de Clientes}$ ). Indicador importante para medir a perda de clientes, pois para a empresa é mais econômico retê-los do que buscar novos clientes.

Quantidade de reclamações.

Tempo ao responder as reclamações.

## 2.12 RELACIONAMENTO ENTRE OS INDICADORES

Por si só, uma medida de desempenho pode não representar a totalidade de um problema. Analisando-se isoladamente um indicador e tomando medidas corretivas relativas exclusivamente a esse indicador, pode-se gerar problemas em outro(s) indicador(es).

Willson (1999, p. 256) cita como exemplo de relação entre indicadores: "... por exemplo, a empresa estando com pouca disponibilidade de recursos, toma recursos de terceiros, melhorando sua relação de caixa, entretanto o indicador de endividamento piora. (...). É função do controlador estar atento à mudanças provocadas por medidas aparentemente sem conexões" (tradução do autor).

## 2.13 CUIDADOS AO IMPLANTAR UM SISTEMA DE INDICADORES

Para obter-se eficiência o sistema de medidas deve estar alinhado com os objetivos da empresa e seu implantador deve conhecer os pontos fortes e as fraquezas da empresa em relação a seus controles. Deve-se considerar, também, a relação "custo x benefício", quando da obtenção das diversas medidas. Para revisar a necessidade de controles, deve-se saber, inicialmente, o que eles significam, através do entendimento do fluxo operacional da empresa. Após entender por que eles são usados, avaliando os seus custos e os riscos decorrentes de suas eliminações.

Conforme Willson *et al* (1999, p. 256), "para que um sistema de indicadores de desempenho e de análise de tendências seja útil não é necessário que possua uma quantidade exagerada de informações. Cabe ao controlador saber escolher as medidas corretas e apresentá-las em um formato compreensível".

Por fim, deve-se evitar alterações nos conceitos e na forma de apresentação dos indicadores, de forma a consolidar o sistema de informações.

## 2.14 O PAPEL DO CONTROLADOR NAS RELAÇÕES DE INVESTIMENTO (RI)

Independente de quem esteja desempenhando a função, se o controlador ou um agente externo, o principal objetivo da função é o de aumentar o valor para o acionista.

### 2.14.1 A natureza da função

Ao longo dos últimos anos houve alterações que foram mudando a natureza do especialista em RI. Embora as funções de relação pública e de analista financeiro tenham sempre predominado, gradualmente mais e mais indivíduos com formação e treinamento no mercado financeiro foram executando esse papel. Em contrapartida, os clientes foram ficando mais sofisticados sobre as suas necessidades. Assim, a função de RI vem combinando duas disciplinas – comunicação e finanças. Observa-se, por exemplo, que aplicadores de recursos procuram cada vez mais se associarem em condomínios (grupos de investidores). Conforme o módulo “Políticas de Investimento” (2003, p. 02)<sup>8</sup> isto tem um motivo: “(...) os investidores recebem o mesmo tratamento, rentabilidade, informações e, principalmente podem contar com um gerenciamento profissional”.

Segundo Willson *et al* (1999, p. 286),

Com as exigências atuais, a função de RI não deve se restringir apenas a avaliações de desempenho sobre o que já aconteceu, mas deverá voltar-se para o planejamento estratégico, e transmitir aos clientes os objetivos da corporação e suas dificuldades.

---

<sup>8</sup> Apostila do Curso - Mercado Financeiro <<http://universidadecorporativa.caixa>>

## 2.15 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição dos caminhos a serem percorridos por uma entidade para atingir uma determinada situação é a síntese do ato de planejar. Leva em consideração não só o ambiente interno, mas o que ocorre externamente a entidade, o que impõe alguma complexidade.

Segundo Mosimann *et al* (1999, p.45), “o planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle”.

### 2.15.1 Definição de planejamento estratégico

Segundo Willson *et al* (1999, p. 458) “o conceito de planejamento não é novo. A diferença está na agilidade que, hoje, é imprescindível, seja em razão da inflação, da concorrência ou da tecnologia”. (Tradução do autor).

Sendo assim, o aspecto financeiro do planejamento é altamente importante e todos os envolvidos deverão estar cientes das inter-relações de planos, dos métodos de planejamento, das áreas problemáticas e das implicações financeiras.

O planejar segue três fatores:

1. ele deve envolver o futuro;
2. ele deve envolver a ação; e
3. ele deve dar reconhecimento a estrutura organizacional.

Planejar uma ação difere de prevê-la. A previsão, muitas vezes, visa o futuro, mas necessariamente, não envolve ações futuras pelo planejador ou pela sua companhia. Envolve também, ações futuras de pessoas de fora da entidade.

Portanto, o planejamento também pode ser usado para avaliar ações futuras de concorrentes, de governos ou ligadas ao meio ambiente. Com base no resultado do planejamento, pode-se determinar ações para alcançar um determinado objetivo, como também preparar-se para enfrentar mudanças do mercado.

Segundo Catelli *et al* (1999), alguns escritores não fazem distinção entre “planejamento” e “controle”, sendo assim assumem que o processo de gestão é na verdade um grande processo de controle sobre os destinos da empresa. Dessa forma ele propõe a distinção entre os termos planejamento e controle, para permitir que se examine o processo de gestão como um ciclo de atividades, em que é controlado o que se executou de acordo com um determinado plano.

As decisões envolvidas nessa área surgem de duas atividades maiores: Primeiro, comparar o desempenho real com o que foi planejado; segundo, determinar se o plano em si mesmo deveria ser modificado à luz dessa comparação.

Controle liga-se diretamente a função de planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. (CATELLI, 1999, p. 162)

Para conseguir um plano ótimo para empresa, segundo Catelli *et al* (1999, p. 164), “deve-se chegar a um plano que considera o ótimo para o conjunto de atividades empreendidas internamente”.

### **2.15.2 Atuação da controladoria**

Catelli *et al* (1999, p.165) faz referência ao papel da controladoria nesse processo de atuar estrategicamente:

(...) de otimizadora do resultado, coodenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. (...) Ajuda, também, disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas.

### **2.15.3 A freqüência do plano estratégico**

De um modo geral, os autores contemplam o planejamento como um processo contínuo, considerando que o planejamento de curto prazo deve ser preparado a cada ano. Porém, deve-se estar bem atento às mudanças de cenários.

Frezatti (2000, p.78), "... a revisão do plano pode ser entendida de diferentes maneiras em termos de amplitude". Pode ser:

- revisão do plano estratégico;
- revisão das premissas econômicas somente;
- revisão de aspectos que fogem dos parâmetros aceitos como desvios toleráveis;
- revisão do patamar numérico;
- revisão total (mesmo).

### **2.15.4 Planejamentos suplementares**

Considerando que o planejamento é diretamente relacionado a fatores externos, políticos, econômicos, entre outros, é muito importante que sejam elaborados cenários alternativos prevendo situações e ações futuras. Para dar agilidade ao processo de planejamento pode-se preparar um calendário de eventos para programar as ações e mensurar antecipadamente seus resultados.

### 2.15.5 Alinhamento do plano com a direção

Devido à extensão das possibilidades de ocorrerem eventos que sejam significativos ao desempenho da entidade, o controlador deve submeter o plano a aprovação da diretoria.

Como sugere Willsom *et al* (1999) o controlador deve considerar um resumo para discussão sobre o plano de ação com a direção. Em resumo esta discussão deve incluir:

- a) a comparação ao plano anual anterior;
- b) as mais importantes suposições do plano;
- c) estratégia de crescimento;
- d) metas de negócio;
- e) forças percebíveis, fraquezas, oportunidades, problemas e ameaças;
- f) a otimização dos planos de lucro para o negócio existente;
- g) programa de estratégias para o desenvolvimento de um novo negócio;
- h) análise das tendências e retornos dos investimentos em ativos.

### 2.16 ANÁLISES AMBIENTAIS

O ambiente em que a entidade esta inserida sofre constantes mudanças. Oliveira (1991, p. 147) entende que

(...) a incerteza ambiental é uma constante na vida empresarial, seja o país desenvolvido, em desenvolvimento ou subdesenvolvido. Portanto, a análise e o acompanhamento do ambiente onde a empresa atua é condição essencial para a sua própria sobrevivência.

Frezatti (2000, p.27 e 28)<sup>9</sup> cita cenários que devem ser levados em consideração ao se fazer análises ambientais:

**Cenário político:** em que o cenário político pode afetar os negócios, favoravelmente ou não?

**Cenário econômico:** o cenário econômico pode trazer conseqüências favoráveis ou desfavoráveis em termos de negócios? Os ciclos previstos são de crescimento ou de recessão para o setor específico em relação ao qual a organização está inserida?

**Tecnologia:** o que está acontecendo em termos de mudanças na tecnologia que pode afetar o desenvolvimento dos negócios? Em que tais mudanças podem acelerar o seu desenvolvimento e em que podem trazer ameaças?

**Cenário Social:** em primeiro lugar, que tendências são esperadas (mulheres trabalhando cada vez mais fora do lar constitui-se em exemplo de tendência social)? Que tipos de tendências dos movimentos sociais podem trazer aos negócios? Tais impactos são predominantemente favoráveis ou desfavoráveis?

**Cenário legal:** as mudanças legais em vigor ou em perspectiva podem afetar os negócios. De que maneira isso pode ocorrer? As empresas de assistência médica, por exemplo, passaram a ser responsáveis por tratamentos de doenças que antes não eram da sua responsabilidade; isso fez com que os seus custos se alterassem e, conseqüentemente, a rentabilidade.

**Cenário fiscal:** A tributação está constantemente em alteração. Que impactos são esperados para o negócio?

**Ecologia:** em que os movimentos ecológicos afetam o negócio? Podem provocar aumento ou reduções na rentabilidade?

---

<sup>9</sup> Fábio Frezatti faz referência aos cenários aqui citados, quando descreve a elaboração do orçamento. Entretanto sua análise é usada nesta etapa pela estreita ligação entre os temas orçamento e planejamento.

**Cenário demográfico:** o crescimento demográfico é fator importante para o negócio?

Que tipo de tendência é esperada?

**Oportunidade:** Uma situação externa que possibilite a organização atingir seus objetivos ou melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

**Ameaça:** Uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para atingir seus objetivos, perda de mercado ou redução de rentabilidade.

**Pontos Fortes:** Uma característica interna ou um ativo que dá à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para alcançar seus objetivos.

**Pontos Fracos:** Uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação a seus concorrentes, ou de dificuldades para que alcance seus objetivos. Todas as fontes são válidas quando se estudam as tendências. Economia, política, legislação, mercados e inovações tecnológicas, são alguns dos itens fundamentais para quem necessita prever as mudanças e o impacto que poderão causar sobre a empresa. A avaliação do ambiente é item básico para um bom planejamento estratégico.

### 2.16.1 Melhorando o processo do planejamento estratégico

Segundo Willson *et al* (1999, p. 250) algumas deficiências que podem aparecer nos planejamentos estratégicos e que podem prejudicar a eficácia dos planos devem ser alvo de atenção por parte do controlador. São eles:

- extremamente burocrático, absurdamente quantitativo, e na sua amplitude irrelevante (por causa de mudanças ambientais).
- deve-se pensar e agir estrategicamente todos os dias (não uma vez por ano).
- expressões chave como “lucro acima de tudo” devem ser foco de flexibilidade.
- o planejador da corporação não deve apenas coordenar e aconselhar, ele deve ter a responsabilidade principal de formular e implementar o planejamento.

- por serem recompensadores os resultados a curto prazo, fica difícil trabalhar o planejamento a longo prazo.
- envolvimento de fatores não qualificáveis tais como, experiência, instinto adivinhações, ou simplesmente pura sorte. (Tradução do autor)

## 2.17 O ORÇAMENTO - PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E CONTROLE

O orçamento é a ferramenta que permite dar ao planejamento um valor monetário, ou seja quantificar as ações que foram planejadas.

Schmidt *et al* (2002, p. 56) define o orçamento como “a quantificação do planejamento no nível operacional”.

Segundo Figueiredo *et al* (1997, p. 106), “o processo orçamentário realiza-se no curto prazo, normalmente um ano, e fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos”.

O exame da literatura pesquisada permite afirmar que o orçamento está fortemente ligado ao planejamento, e como planejar significa em muitos casos tomar decisões antecipando-se a acontecimentos que estão sujeitos a ocorrer, mas que não se pode quantificar com precisão suas implicações sobre a entidade, então o período de duração do orçamento, ainda que sendo normalmente de um ano, pode ser complementado com um orçamento provisório. Esta flexibilidade, segundo Figueiredo *et al* (1997, p. 107), traz para o orçamento uma maior efetividade.

Eles afirmam:

Algumas firmas adaptam seu planejamento orçamentário às mudanças das condições fazendo um orçamento provisório, que é preparado a cada trimestre, embora com duração de um ano. No fim de cada trimestre, o plano para os próximos três trimestres é revisado, se necessário, e um quarto trimestre é adicionado. Por este processo, o orçamento é mantido sempre atualizado.

### **2.17.1 Benefícios do planejamento**

Ao se planejar o orçamento é necessário assegurar que uma companhia utilize seus recursos ordenadamente e de uma maneira eficiente, o que evita muito desperdício. Os pontos seguintes são citados por Willson *et al* (1999) como sendo as razões fundamentais para usar o planejamento.

Incentivar ações de investigação completa, estudos e pesquisas do ambiente em que a empresa esta inserida. Talvez a vantagem principal do planejamento sistemático seja a criação da tendência entre os executivos de realizarem estudos antevendo os possíveis problemas. Com isso, instala-se na organização o hábito de estudo cuidadoso antes de uma decisão sobre ações que serão feitas. Isto não é fácil alcançar. Estudo intensivo, via de regra, é um exercício desagradável. A maioria de nós prefere adiar decisões difíceis até que a necessidade nos obrigue a agir. Negócios, como indivíduos, tendem a se tornar oportunistas. Eles esperam até que uma decisão seja forçada e, então, decidem depressa, freqüentemente sem tempo para o estudo cuidadoso dos problemas, indo invariavelmente na direção que oferece uma fuga imediata das dificuldades.

### **2.17.2 Benefício da coordenação**

Coordenar a confecção do orçamento de forma que se organize e harmonize os recursos humanos dentro da estrutura empresarial. Segundo Willson *et al* (1999, p. 260), “em muitos casos este é o propósito mais importante do orçamento”.

Figueiredo *et al* (1997, p. 108) comenta que “as estimativas do departamento de orçamento são requeridas aos gestores divisionais, que por sua vez, divulgam estes

pedidos a seus subordinados. (...) Assim as estimativas orçamentárias são baseadas em informações que fluem de baixo para cima, dentro da organização”.

Entende-se, assim, o fato de ser tão importante a coordenação dos esforços para um orçamento efetivo.

Willson *et al* (1999, p. 268), exemplifica o problema da falta coordenação desta forma:

Não pode ser efetuada o total da produção em algumas divisões do negócio por causa da incerteza sobre o programa em outras divisões. Só quando o esforço de todas as divisões é cronometrado corretamente e de forma coordenada é que se pode conseguir a realização da produção “a todo vapor”. (...) Isto porém, enfatiza outro elemento importante do orçamento - a necessidade de revisão constante dos planos. Se situações imprevistas e ingovernáveis surgem (e em muitas indústrias isto é o que sempre acontece) tal que, materialmente haja alterações nas operações de uma divisão, o maquinário deve estar disponível para um reajuste rápido do programa daquela divisão e nas outras divisões afetadas também. Guerras, inundações, secas severas, guerras de preço, mudanças políticas, queda de mercados estrangeiros, e assim por diante são o que causam estas situações não esperadas. (Tradução do autor)

### **2.17.3 Benefício do controle**

A confecção do orçamento, mesmo dotada de um alto grau de acertividade, por si só, não assegura a realização do que foi planejado. Segundo Willson *et al* (1999, p 820), “um alto grau de controle é necessário para assegurar que as atividades da companhia sigam o plano original de perto”.

### **2.17.4 Aprovação pela administração**

Da mesma forma que o planejamento, o orçamento uma vez completado deve ser submetido aos diretores para sua aprovação. Em decorrência disso, quando o plano operacional anual é aprovado pela mesa de diretores, o plano, com efeito, se torna um

compromisso da administração sendo incorporada pela diretoria e, através do segmento organizacional apropriado, por todos dos gerentes de cada segmento da companhia.

Assim, como cita Willson (1999, p. 450), “o plano se torna então a ferramenta de controle básica contra a qual a performance será medida”. (Tradução do autor)

## 2.18 SELECIONANDO OS INVESTIMENTOS

Com a globalização os investimentos não só estão crescendo em diversidade, mas também em complexidade, os negócios agora se desenvolvem com empreendimentos nacionais e multinacionais. Não apenas as oportunidades de investimento, mas também os riscos, estão ficando mais numerosos e com isso os instrumentos para administrar estão ficando, da mesma forma, mais complexos.

Dado a esta diversidade e complexidade, é desejável fazer um breve comentário sob o ponto de vista do controlador no ambiente de administração de investimento mais complexos e o impacto na contabilidade financeira.

### 2.18.1 Melhorando o processo de decisão do investimento

Por experiência, os executivos financeiros sabem que a quantidade de considerações e análise envolvida em uma decisão de investimento varia grandemente, dependendo da natureza do investimento, segundo Willson *et al* (1999, p.400), “o esforço dedicado a decidir onde investir dinheiro vivo temporariamente em excesso é muito menor que aquele relacionado ao se fazer um investimento considerável em equipamento, ou aquisição de uma companhia nova”.

É importante segundo ele, providenciar que: “... a maioria das decisões de investimentos deveria formar um padrão consistente e deveria ajustar-se a uma matriz

que orientasse a entidade à sua missão. “

### **2.18.2 Papel do controlador**

A necessidade de existir padrões para analisar os investimentos, traz ao controlador algumas tarefas que são citadas por Willson et al (1999, p. 650):

- Assegurar que os próprios padrões de contabilidade ou princípios sejam aplicados na classificação e valorização dos ativos e passivos relacionados.
- Assegurar um adequado suporte para que os registros sejam mantidos em uma base atual para fornecer uma contabilidade adequada e descritiva dos ativos e dos fatos financeiros relacionados.
- Determinar que os relatórios corretos, sejam emitidos para fornecer uma informação financeira necessária para corretamente avaliar a administração dos ativos. Isto incluirá, quando julgado apropriado, relatórios para o conselho de administração, administração executiva e para administradores de fundos.
- Quando necessário, assegurar que oportunas e adequadas publicações sejam feitas para o fisco (IR), Comissão de valores Mobiliários (CVM) e outras agências do governo apropriadas, e para participantes em planos de benefícios definidos, ou planos de contribuição definida.
- Realizar qualquer revisão necessária ou auditorias para averiguar que um sistema de controle interno seja adequado e esteja operando corretamente.
- Quando julgar apropriado, fazer um inventário físico dos ativos.(Tradução do autor)

### **2.18.3 Política de investimento**

Este item refere-se às diretrizes a serem usadas ao definir os objetivos de desempenho de fundos, bem como a extensão de risco aceitável nos investimentos. Segundo Willson *et al* (1999, p. 600), “normalmente, elas são expressas em condições bem amplas e refletem as visões da administração, inclusive o comitê de investimento”.

Estas diretrizes podem ser assim resumidas.

Plano para investimentos em tipos específicos de crescimento pretendido (crescimento agressivo, crescimento moderado, etc.).

Um relatório trimestral para o Quadro de Investimento, contendo pelo menos o mínimo de informações seguintes:

a) relatório de atividade de Fundo: Valor de mercado – no começo do ano, contribuições líquidas, renda de investimento, ganhos realizados (ou perdas), ganhos não realizados, Valor de mercado, contribuição líquida e retorno de investimento cumulativo.

b) Declaração de todas as propriedades disponíveis, demonstrando custos, mercados, ganhos ou perdas não realizados. Porcentagem de fundos totais investidos deveriam ser demonstrados para cada seguimento.

c) Vendas durante o período demonstrando custo, mercados, ganhos e perdas auferidos.

d) Compras durante o período

e) Quadros de desempenho total

#### **2.18.4 Seleção de administradores do fundo**

Como se pode ver no capítulo 1 (Contextualização) deste trabalho, alguns empreendimentos, de tamanho médio a grande, patrocina planos de pensão confiáveis.

Criando e operando os planos, a companhia tem que decidir o grau, para o qual deseja ser envolvida no processo de investimento. Entretanto, ela pode decidir contratar ou terceirizar a administração dos fundos.

Ao optar por terceirizar a administração dos fundos Willsom *et al* (1999, p. 720) cita alguns fatores a serem considerados para seleção de uma empresa administradora de fundos:

Uma trajetória comprovada (embora isto não assegure o melhor desempenho futuro)

Uma filosofia de investimento compatível

Uma organização estruturada e habilitada para poder servir a companhia adequadamente. A organização deveria ser capaz de prover um pessoal de pesquisa, execução eficiente de negócios e de boa comunicação através de relatórios. (Tradução do autor)

## 2.19 AVALIANDO O FUNDO E O DESEMPENHO DO ADMINISTRADOR

Segundo Willson *et al* (1999), uma das tarefas mais difíceis da administração financeira é a de avaliar o desempenho do fundo de pensão. Uma empresa com desempenho excepcional num mercado ruim, poderá funcionar precariamente em um mercado em ascensão. O que poderia constituir um desempenho aceitável nos olhos de uma administração da corporação, poderia ser julgado inaceitável por outro. Também, o desempenho por alguns trimestres de um ano ou dois, provavelmente não é um indicativo suficientemente forte para medir desempenho.

O que deve ser julgado é desempenho durante vários anos, talvez por um ciclo de mercado completo. Embora a revisão trimestral e anual seja desejável, é o desempenho de longo prazo que deveria prevalecer. A taxa de retorno, tanto a relativa como também a absoluta, em cima de um determinado período de anos, provavelmente é a única medida justa.

## 2.20 MÉTODOS DE AVALIAR PROJETOS

Os métodos utilizados para a avaliação de projetos são os seguintes:

### **2.20.1 Método de fluxo de caixa descontado**

Segundo Figueiredo *et al* (1997, p. 94), “o método do fluxo de caixa descontado possui grande aceitação, porque reconhece que o valor do dinheiro está sujeito a uma preferencia no tempo. Isto é, \$ 1,00 hoje é preferível a \$ 1,00 em um tempo futuro”.

Quanto maior for o dispêndio, maior é a necessidade de avaliá-lo corretamente, portanto, mais esforço é direcionado para se obter formas e meios de comparar as

oportunidades de investimento. Fica muito difícil de comparar projetos entre si, particularmente quando os padrões de fluxo de caixa variam ou são bastante diferentes. Quanto mais rápido o retorno do investimento possa ser recebido, torna-se este investimento o mais importante, porque ingressos de caixa podem ser reinvestidos em receitas e podem render ainda mais. Quanto mais cedo os fundos estão à mão, mais depressa eles podem ser postos para trabalhar.

Adequadamente, o princípio de fluxo de caixa descontado foi adotado como uma ferramenta muito superior, na classificação e julgamento da rentabilidade dos investimentos, afirma Willson (1999).

O princípio pode ser aplicado em duas formas:

1. O método dos investidores, também conhecido como a taxa interna de retorno (TIR);
2. O valor presente líquido (VPL).

O primeiro, na verdade, envolve a determinação de uma taxa intrínseca do negócio. O segundo método aplica uma taxa predeterminada, para o fluxo calculado de caixa, para determinar o valor presente do investimento proposto.

### **2.20.2 Método TIR – (TAXA INTERNA DE RETORNO)**

Segundo Copeland *et al* (1988) a idéia básica por trás da TIR é a de que se procura calcular um único número que sintetize os méritos de um projeto. Esse número não depende da taxa de juros vigente no mercado de capitais. É por isso que é chamada de taxa interna de retorno; o número calculado é interno ou intrínseco ao projeto, e não depende de qualquer outra coisa além dos fluxos de caixa do projeto.

### **2.20.3 Técnica de valor presente líquido (VPL)**

A técnica do VPL de avaliar dispêndios de capital (ou aquisições) também considera o valor do dinheiro no tempo e usa o método descontado. A diferença quando comparado com a TIR é que a taxa pré-selecionada utilizada é a taxa que a companhia considera a taxa mínima de retorno para o risco que deseja correr. Esta taxa normalmente é mais alta que o custo do capital. Se a soma dos valores presentes do fluxo de caixa excede o custo do investimento proposto, então a taxa de retorno excede o objetivo e satisfaz a exigência de ganhos. Se o VPL é negativo, a proposta falha e não satisfaz os ganhos exigidos, e o projeto deveria ser rejeitado presumivelmente.

### **2.20.4 Análise de risco**

Provavelmente os procedimentos de fluxo de caixa descontado para julgar a rentabilidade de investimentos de capital dão ao investidor uma medida melhor do verdadeiro retorno que reconhece o valor do dinheiro no tempo. A taxa calculada de retorno usada é aquela que se julga ser a taxa de retorno mais provável. Mas seria útil ao tomador da decisão, não só saber a taxa esperada, ou a provável taxa de retorno, mas também a probabilidade de esta vir a ocorrer, como também a variação de lucros possíveis, associados com a probabilidade de cada um ocorrer.

### **2.20.5 Análise de sensibilidade**

Segundo Willson *et al* (1999, p.860) análise de sensibilidade é uma técnica matemática na qual podem ser feitas mudanças em cada um ou quaisquer um dos fatores de contribuição e obter o movimento conseqüente no resultado observado.

Aqueles que fazem o cálculo de retorno em investimentos sabem que as respostas dependem grandemente das suposições.

É importante testar quanto um erro em uma suposição pode balançar o resultado. Tal conhecimento pode permitir para os analistas concentrar a atenção nas variáveis mais importantes. A técnica pode prover perspicácia considerável na proposta de orçamento de capital fixo. Talvez vários cenários sejam necessários - não só o "pior caso" e "mais provável". Se várias suposições fundamentais são envolvidas, quanto mudam os resultados?

## 2.21 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo Bio (1987, p. 120) “é preciso distinguir dois tipos de informação quanto a sua finalidade: informações operacionais e informações gerenciais”.

A informação operacional é aquela que simplesmente permite que as operações do dia-a-dia da entidade aconteçam dentro do ciclo operacional. A informação gerencial destinam-se a “alimentar” processos de tomada de decisão. Bio (1987, p. 121) descreve a importância de que a organização conheça suas necessidades de informação,

Uma organização deve conhecer suas necessidades de informações gerenciais de todos os níveis. Somente então, mediante um sistema adequado, pode começar a atender a essas necessidades. Por essa razão as informações devem conter certas características de qualidade, oportunidade, conteúdo e qualidade que somente podem ser obtidas através de um bom sistema de informação.

Segundo Willson (1999), há várias razões por que as organizações deveriam desenvolver um Plano de Sistemas de Informação.

- Apóia as metas da organização, objetivos, e fatores críticos de sucesso. Para a maioria das entidades, o sistema de informação não tem um fim em si mesmo. O

Plano de Sistema de informação é uma arma estratégica a ser usada para facilitar tais atividades.

- . Aperfeiçoa o uso de recursos da companhia. Sem uma visão global para o Sistema de Informação, muitas organizações desperdiçam muitos recursos em software incompatível, hardware, e redes. Da mesma forma, eles desperdiçam milhares de usuários e horas de trabalho em projetos que não apoiam as metas finais da organização.
- Provê os meios para manter-se atualizado conforme as mudanças tecnológicas. Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico é que é um processo, e não um evento, em outras palavras, para ganhar benefícios a longo prazo em uma organização deve ser um processo contínuo, que permaneça incorporado em sua cultura para o exercício do planejamento. O plano precisa ser regularmente revisado e atualizado para incorporar tecnologias novas e condições de negócio variáveis.

### **2.21.1 Como desenvolver um plano de sistemas de informação**

Segundo Takeshy *et al* (1997) a metodologia de desenvolvimento de sistemas administrativos pode desdobrar-se nas seguintes fases:

- a) Seleção e reconhecimento do sistema: onde procura-se identificar o eventual sistema a ser desenvolvido, delimitando as unidades organizacionais envolvidas.
- b) Estudo de viabilidade e de alternativas: nesta fase analisam-se os possíveis meios de solucionar o problema, entre eles a alternativa de desenvolver um novo sistema. Detalha-se, também, um cronograma de atividades contemplando todas as etapas do projeto.
- c) Levantamento da situação atual: reunião das unidades organizacionais usuárias, para efetuar levantamento detalhado do estado atual.

- d) Estruturação do novo sistema: Conceituar e definir o sistema que deve ser implantado, esclarecendo as políticas e diretrizes a serem formalizadas.
- e) Detalhamento do novo sistema: formaliza-se de fato o programa de implantação.
- f) Treinamento e teste de implantação: efetivação do treinamento dos usuários envolvidos pela mudança sistêmica e organizacional, além de envolvê-los no teste do novo sistema.
- g) Avaliação e controle: o processo não deve parar na fase implantação, prosseguindo com a adoção de um processo de monitoramento do funcionamento e operação do novo sistema.

Segundo Willson *et al* (1999) desenvolver um Plano de Sistemas de Informação não é uma ciência complexa, porém, para fazer isto de forma pertinente e valiosa para sua organização, deve-se ter um planejamento estruturado. O processo pode ser dividido em cinco fases:

- 1) Definir a estratégia de negócio da organização;
- 2) Documentar o estado atual da tecnologia da organização;
- 3) Desenvolver a arquitetura do Sistema de Informação;
- 4) Desenvolver o Plano de Sistema de Informação;
- 5) Definir o planejamento para monitor e atualizar o Plano de Sistema de Informação.

## 2.22 SISTEMAS FINANCEIROS DE CONTABILIDADE AUTOMATIZADOS

Segundo Willson (1999) os sistemas financeiros de contabilidade automatizados executam a tarefa contabilidade cotidiana mais rapidamente e com menos erros que os humanos. Os sistemas de hoje permitem de imediato introdução e exibição de resultados imediatos.

Este autor referencia outra opção de sistema disponível que deve ser levado em consideração pelas organizações é o *outsourcing*.

Chiavenato (2000, p. 151) define *outsourcing* (terceirização) como:

É uma das tendências recentes mais marcantes que se nota na grande maioria das empresas. É uma decorrência da filosofia de qualidade total. A terceirização dá-se quando uma operação interna da organização é transferida para outra empresa que consiga fazê-la com qualidade superior, no sentido de melhorar a qualidade e reduzir custos.

### **2.22.1 Impacto organizacional**

Conforme Willson *et al* (1999), quase todas organizações, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, tem alguma forma de sistema de contabilidade. Muitas organizações automatizam o seu sistema de contabilidade para tirar proveito de características e capacidades que não estão disponíveis em um sistema de contabilidade manual. Sistemas de contabilidade financeiros automatizados variam de planilha eletrônicas, para *softwares* prontos e para sistemas criados na própria empresa. Estes sistemas operam em uma variedade de plataformas que variam de microcomputadores a *mainframes*. Em todos estes casos, porém, o propósito fim da contabilidade por sistemas é o mesmo: localizar, medir, registrar e informar os eventos financeiros da organização.

### **2.22.2 O papel do sistema financeiro de contabilidade em uma organização**

Em qualquer segmento um dos papéis dos sistemas financeiros de contabilidade automatizado é o de processar as transações financeiras rotineiras que incluem as operações do dia a dia da organização. Em um negócio de varejo, estas transações incluem dinheiro vivo e crédito de vendas; em um banco, depósitos e retiradas. Com

esta capacidade, a contabilidade automatizada ampara a função dos sistemas de contabilidade dentro da organização.

O sistema de contabilidade automatizado também representa um papel chave medindo o desempenho financeiro global da organização. Informações financeiras permitem a administração avaliar o desempenho da organização comparando-os com os planos ou orçamentos, e contra indicadores de mercado e o desempenho de competidores. Na administração, apoia medidas da rentabilidade de produtos ou serviços oferecidos pela organização e a efetividade do desempenho da administração.

A comunicação de um volume de informações, de resultados financeiros para situação de transações é outro papel apoiado pelo sistema financeiro de contabilidade automatizado. Investidores, credores, e empregados todos têm uma fatia de responsabilidade na estabilidade financeira da organização.

Sistemas financeiros de contabilidade automatizados também apoiam a comunicação do estado de uma transação (por exemplo, se uma ordem de compra foi completada ou uma fatura foi paga).

### **2.22.3 Tipos de informação de contabilidade financeira**

Segundo Willson *et al* (1999) há duas categorias de usuários que utilizam a informação oriundas da contabilidade como uma base para tomar decisões; externo à organização e internos (administração).

Tipicamente, os tipos de informações desejados por usuários externos incluem um quadro global do desempenho da organização, os recursos que a organização possui para saldar as obrigações e se a organização teve êxito na obtenção de lucro. A necessidade de prestar estas informações é o propósito geral das declarações financeiras, como a publicação do Balanço e Declaração de Imposto de Renda.

Acionistas podem receber anualmente relatórios e possivelmente dividendos, neste caso o sistema de contabilidade deve prover informações de dividendos pagos com o propósito de permitir as declarações de imposto de renda aos acionistas.

Governos requerem informações sobre os ganhos das organizações, a quantia de impostos que pagaram, arrecadação e pagamento de impostos sobre vendas e contribuições que retiveram de empregados.

Por outro lado, os usuários internos normalmente requerem uma variedade de informações baseado num nível mais operacional, ou seja, a informação serve como ferramenta de uso imediato nas operações e decisões do dia a dia.

A administração executiva usa informação financeira junto com outras informações interna e externa para monitorar e mudar a direção da companhia e avaliar o desempenho da administração mediana e/ou produtos e serviços que ofereceram.

A administração mediana usa a informação financeira para identificar as situações corretas ou destacar uma discrepância.

Conforme Willson *et al* (1999) se o usuário é externo ou interno, o sistema de contabilidade financeiro automatizado deve ser capaz de adaptar-se rapidamente a mudanças em regulamentos ou exigências de governamentais através da mudança na legislação ou necessidades de gestão organizacional. Caso informações insuficientes sejam recebidas, ou se a informação obtida não é oportuna ou se a informação não é o que os usuários precisam, podem ocorrer conseqüências graves. Usuários externos (Governo) podem embargar, sancionar e gerar despesas na forma de multas ou impostos adicionais e os usuários internos poderão executar suas tarefas de forma menos efetiva.

Assim, a contabilidade financeira automatizada é capaz de informar, com eficácia, se existe um papel importante e necessário na organização.

Segundo Padovese (2002, p. 132) “o contador nunca deve impor sua visão da informação que está fornecendo. Sua obrigação é fornecer o que pedem, do jeito que pedem, dentro das diretrizes da empresa”.<sup>10</sup>

Portanto, o controlador deve levar em consideração a importância de produzir relatórios, levando em consideração seu formato, quem os deveria receber, quando eles deveriam ser emitidos e como distribuí-los.

O controlador deve desenvolver novos canais para tornar a informação e a comunicação disponíveis para todo o negócio, otimizando competências comportamentais que apoiem a natureza dinâmica dos modelos organizacionais.

---

<sup>10</sup> Neste item Padovese refere-se ao contador como gestor do sistema. Administrador (gestor) do sistema = contador (*controller*, diretor financeiro, gerente de contabilidade etc.)

### 3 ESTUDO DE CASO

Segundo Roesch (1999, p. 252):

Estudos de caso podem desempenhar várias funções: descrever fenômenos, levantar hipóteses, refutar generalizações universais, demonstrar a experiência de um fenômeno que necessita ser levado em consideração, e assim por diante.

Neste trabalho é realizada uma comparação entre o sistema de controladoria implantado pela Fundação dos Economiários Federais (Funcef) em relação aos conceitos de controladoria abordados por diferentes autores.

#### 3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Segundo Roesch (1999, p. 186) “A revisão da literatura é uma das seções mais longas e trabalhosas (...) Na prática implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema”.

O presente estudo de caso aborda o tema controladoria baseado principalmente nos conceitos abordados por Willson *et al* (1999), porém não se furta a citar vários outros autores para complementação, atualização e formação de um conceito que represente o pensamento da ciência “controladoria”.

Há neste trabalho uma preocupação com a uma ordem lógica, usando subtítulos para separar conteúdos e um cuidado em contemplar os conceitos chaves para o tema abordado.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Segundo Roesch (1999, p. 140), “as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação”.

Para Yin (2001, p. 112) “Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas”.

Neste trabalho, as informações foram cedidas diretamente pelo departamento de controladoria da Funcef, através de seu Gerente. Este enviou slides, documentos e através de e-mail e telefone apresentou respostas aos questionamentos deste autor.

Segundo Yin (2001, p. 112) “Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos (...). Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante” do que de um mero respondente. (...). Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas – e pode-se iniciar a busca a essas evidências”.

O entrevistado Sr. Itamar Jardim, Gerente de Controladoria, tornou-se um informante na medida em que indicou fontes de pesquisas e ajudou substancialmente na elaboração da dissertação, auxiliando a interpretação correta para cada item de controle aqui abordados.

### 3.3 CONHECENDO A FUNDAÇÃO

A FUNCEF é um fundo de pensão que começou suas atividades no dia 1º de agosto de 1977<sup>11</sup>. Constituída com base na lei n.º 6.435, de 15 de julho de 1977, que estabeleceu as regras para o funcionamento dos fundos de pensão no Brasil.

---

<sup>11</sup> Estas informações foram colhidas no site <www.funcef.gov.br>, em 20/01/2003.

Trata-se de uma entidade fechada de previdência privada, sem fins lucrativos, dotada de patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. Além de legislação específica é regida pelo seu estatuto, pelos regulamentos de seus planos REB e REPLAN e pelos atos determinados pelos órgãos competentes na área de Previdência Social e privada.

Com 71.100 associados, sendo 53.200 da ativa e 17.900 aposentados e pensionistas. A Fundação administra um patrimônio de R\$ 9,5 bilhões (ativo total em Junho/2001).

Olhando para a história da seguridade no Brasil percebemos que passou por inúmeras fases a medida em que foi se incorporando em diversas categorias profissionais. Primeiro vieram as Caixas de Previdência e, posteriormente, os Institutos de Aposentadoria e Pensões.

Os economiários eram regidos pela Lei do Funcionalismo público, mas quando se aposentavam, diferentemente dos demais funcionários públicos, só tinham direito a, no máximo, 80% dos proventos.

A FUNCEF surgiu em 1977, após a extinção do Serviço de assistência e Seguro Social do Economiário/SASSE, entidade de previdência oficial instituída em 1957, que em 1960, foi absorvida pelo INPS, atual INSS, órgão que unificou os antigos institutos de aposentadorias e pensão.

Desta forma, foi consolidado o regime geral de previdência social obrigatório para todos os trabalhadores, cujos benefícios foram desvinculados dos salários pagos na atividade – adotando-se a limitação, na época, em 20 salários mínimos. A CAIXA criou então a Fundação dos Economiários Federais/FUNCEF com o objetivo principal de complementar a diferença entre os salários dos empregados que estão na ativa e seus salários depois de aposentados.

Para uma demonstração do funcionamento organizacional da Fundação recorreremos a figura número 4 da página 71, onde podemos também perceber a

dinâmica dos processos de Captação/Custeio, Gerenciamento e Aplicação dos Recursos<sup>12</sup>.

Podemos, primeiramente, distinguir dois ambientes que a fundação denomina de “Programa – Fim” e “Programa – Meio”.

No Programa-Fim observamos os processos:

- Previdencial: Que representa os recursos para atender ao objetivo principal da entidade, que é a complementação de benefícios ao sistema de previdência oficial, através de dois planos REB e REPLAN.
- Assistencial: Destinado aos recursos para atender os planos de benefícios assistenciais, que são o Clube Imobiliário e Auxílio Pecúlio.

O Programa-Meio divide-se em:

- Administrativo: Responsável pela manutenção das atividades e pelo funcionamento da entidade.
- Investimentos: Responsável pelo gerenciamento das aplicações da entidade.

O conjunto todo se mantém em equilíbrio através da perfeita alocação dos recursos captados e aplicações no mercado, bem como o perfeito controle de custos e despesas.

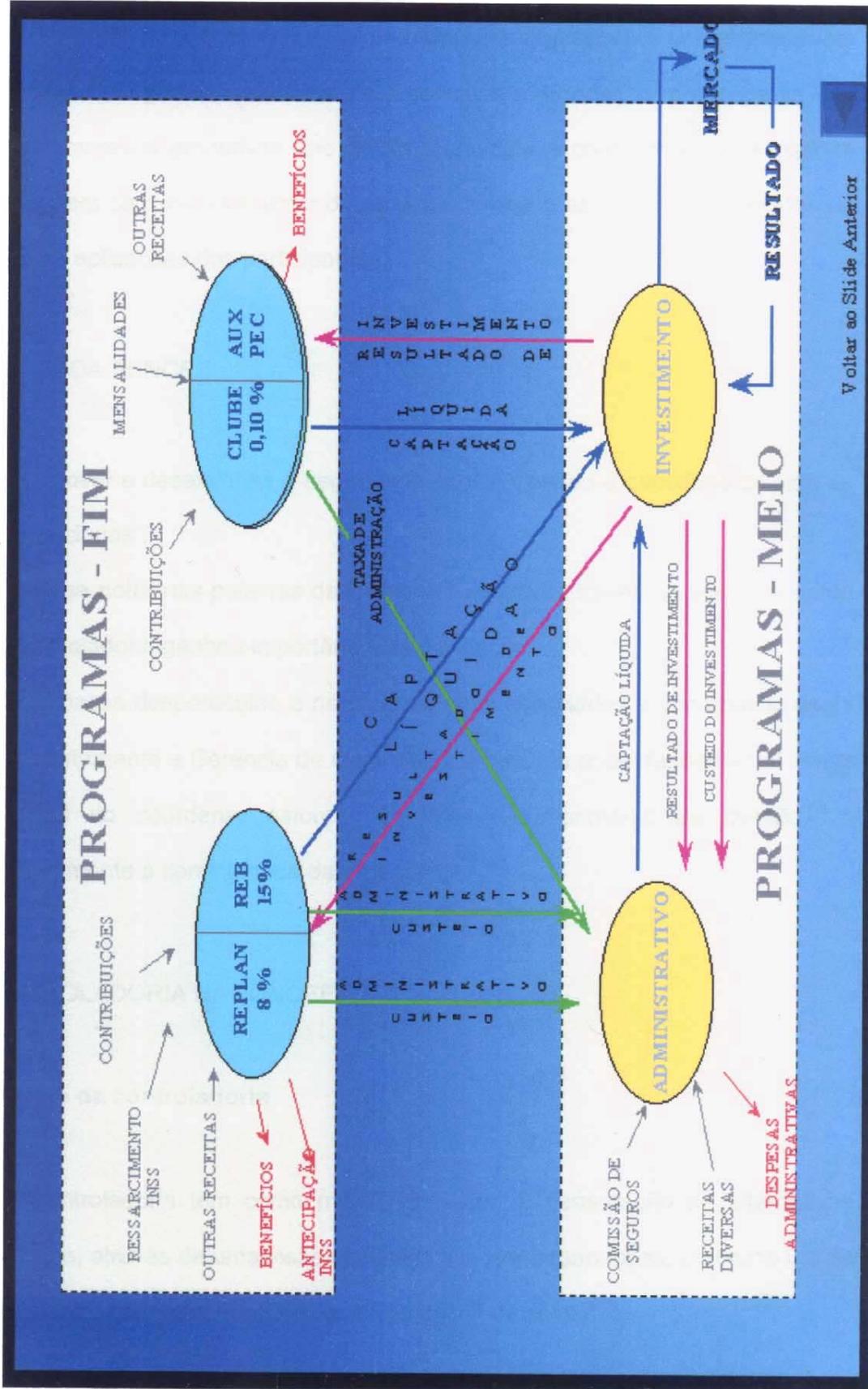
A este conjunto a Fundação dá o nome de TotalPrev.

É através do TotalPrev que a Fundação executa suas políticas de gestão interna e, também não menos importante sua política de gestão externa, pois esta, torna-se relevante não só pela quantidade de recursos aplicados, mas principalmente pela escolha do investimento.

---

<sup>12</sup> A partir deste item as informações originam-se do departamento de controladoria da Fundação

Figura 4 – Sistema Totalprev



Fonte: Funcef - Gerência de Controladoria

A FUNCEF apresenta-se como uma empresa que tem um importante papel social: investir. Segundo sua Diretoria Executiva a Fundação preocupa-se em selecionar empresas produtivas que levem tecnologia e conhecimento às regiões brasileiras, sem com isto descuidar do rendimento que o associado deseja, mas dá qualidade às aplicações dos participantes.

### 3.4 MISSÃO DA FUNCEF

“Promover e desenvolver a seguridade social, visando a qualidade de vida de nossos associados”.

Pode-se notar nas palavras da Diretoria Executiva através de seu Presidente como a controladoria ganhou importância na Fundação.

“Não passa despercebido a nenhum de seus associados a importância desta missão, e certamente a Gerência de Controladoria assume papel fundamental nesse sentido pois ao coordenar esforços garante o cumprimento da missão e consequentemente a continuidade da organização.”<sup>13</sup>

### 3.5 CONTROLADORIA NA FUNCEF

#### 3.5.1 Missão da controladoria

“A controladoria tem como missão fornecer a mensuração de alternativas econômicas e, através de uma visão sistêmica integrar informações, processá-las de forma a facilitar e dar maior segurança ao processo decisório”.

---

<sup>13</sup> Palavras do Sr. Edo Freitas em entrevista para a revista notícias da Funcef art. Só tem Futuro Quem é Presente. p. 1 coluna Recado do Presidente.

Nota-se que, na declaração da missão e de seus objetivos há sintonia com os conceitos apresentados nos itens 2.1 e 2.2 que relatam e conceituam a missão da controladoria.

### **3.5.2 Objetivos**

- Fornecer à alta administração da FUNCEF, aos gestores das unidades e dos produtos e serviços, informações de natureza econômica e financeira adequadas;
- Propiciar aos gestores condições para o acompanhamento e controle dos resultados dos negócios,
- Subsidiar o processo de planejamento;
- Induzir os gestores das unidades à otimização dos resultados;
- Assegurar que os sistemas de apoio à decisão gerem informações adequadas aos usuários;
- Assegurar a padronização e a homogeneização de instrumentos e informações em todos os âmbitos e níveis de avaliação da FUNCEF.

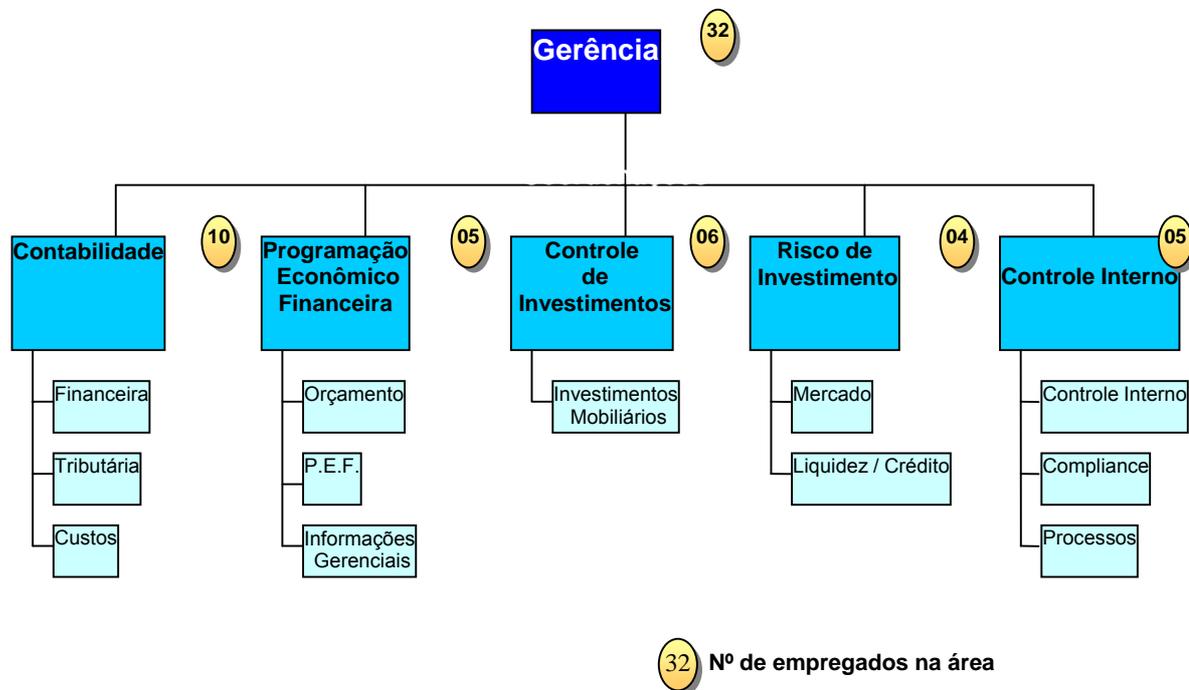
A figura número 5 demonstra a organização da Gerência de Controladoria, como está dividida e suas coordenações. O quantidade de empregados em cada área está representado pelo número dentro dos círculos que acompanham cada quadro do organograma. No quadro “Gerência” o número “32” representa o total de empregados envolvidos na área de controladoria. No quadro “Contabilidade” o número de empregados envolvidos são dez, e assim sucessivamente.

Pode-se ainda perceber a sintonia do modelo adotado com o modelo americano descrito por Willson et al (1999), figura nº 3 deste trabalho.

Figura 5 - Organograma

Gerência de Controladoria - GECON

## Organograma



Fonte: Slide nº 2 Gecon – Gerência de Controladoria FUNCEF

### 3.6 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS COORDENADORIAS

Neste item é descrito as tarefas e atividades desenvolvidas por cada uma das coordenadorias, bem como uma análise de seu funcionamento e comparação com os conceitos abordados na revisão bibliográfica.

#### 3.6.1 Gerência

O gerente de controladoria é o responsável pela harmonização de todas as tarefas desenvolvidas nas diversas áreas em que está dividida a controladoria. Suas atividades incluem: criar relatórios de acordo com a necessidade da Fundação, receber e interpretar seu conteúdo e repassá-los a administração; atuar junto à direção da

Fundação para garantir que as informações de natureza econômica e financeira sejam traduzidas em ações; acelerar o processo de análise de investimentos e/ou desinvestimentos para garantir a melhor rentabilidade dos ativos; subsidiar o processo de planejamento estratégico e também o Orçamento da Fundação; atuar junto aos gestores das unidades à otimização dos resultados.

Percebe-se que as tarefas relatadas estão de acordo com o item 2.5 “A Figura do Controlador e suas Responsabilidades”.

### **3.6.2 Coordenação de contabilidade**

Esta Coordenadoria trata da escrituração das transações diárias da Fundação preparando as demonstrações contábeis em atendimento à Legislação Fiscal/INSS/Secretaria de Previdência Complementar (SPC). Para uma melhor organização dos trabalhos na área contábil esta se divide em:

a) **Contabilidade Financeira.** Onde é preparada toda escrituração dos eventos contábeis bem como a confecção e remessa de todas as demonstrações contábeis e estatísticas para órgãos externos além dos demonstrativos gerenciais.

São eles:

- Diário;
- Razão;
- Balancete Comparativo;
- Demonstrações de Resultado Comparativo;
- Evolução da Movimentação dos Recursos;
- Fluxo Financeiro Comparativo;
- Demonstrativo do Resultado Líquido;
- Demonstrativo dos Recursos do REPLAN;
- Demonstrativo dos Recursos do REB;

- Demonstrativo do Auxílio Pecúlio;
- Demonstrativo do Clube Imobiliário;
- Demonstrativo do Fundo Administrativo;
- Demonstrativo de Investimentos – RES BECEN 2.324;
- Demonstrativo Analit. Invest. e de Enquadramento das aplicações; e
- Balancetes Analíticos.

Pode-se, também, citar como tarefa desta coordenadoria: Estabelecer e verificar o cumprimento dos itens de controle contábil; Especificar e verificar a manutenção das interligações contábeis e operacionais; Registrar os lançamentos contábeis das operações não automatizadas; Elaborar inventários contábeis dos valores patrimoniais sem controle operacional; Levantar conciliações entre posições contábeis e os controles operacionais; Acompanhar e implementar as alterações da legislação e normas contábeis; Estabelecer os procedimentos de contabilização e rotinas de controle contábil a serem seguidas na Fundação; Orientar o cumprimento das Normas Contábeis; Participar do fechamento dos inventários físicos e financeiros da Entidade; Analisar e movimentação contábil e evolução das contas patrimoniais da Fundação; Organizar e controlar toda a documentação contábil;

b) **Contabilidade Tributária.** Este setor acompanha e implementa as alterações da legislação e normas tributárias padronizando o uso das regras tributárias nos módulos de controle operacional e tributário, bem como seu reflexo no módulo contábil. Além disso, elabora a declaração de renda anual, calcula o PIS/PASEP, COFINS e IR do Regime Especial de Tributação e elabora o DCTF e DIRF.

c) **Contabilidade de Custos.** Responsável por efetuar o levantamento de custos da FUNCEF, padronizando e parametrizando os centros de custos, de responsabilidades e subcontas por ativos de investimento nos módulos de controle operacional e contábil.

Os controles exercidos por esta coordenadoria são compatíveis com o item 2.30 “Sistemas Financeiros de Contabilidade Automatizados.”, pois permitem a elaboração de relatórios, livros de escrituração obrigatórios e o apoio em todas as fases do processo de gerenciamento da Fundação.

### **3.6.3 Coordenação de programação econômico-financeira**

Conforme informação da a Gerência de Controladoria a Fundação considera que uma das mais importantes tarefas desta área está a de subsidiar a elaboração do orçamento da Fundação. A elaboração do orçamento, no seu sentido mais amplo, significa para a Fundação não somente a elaboração de um Fluxo de Caixa Projetado, mas de definir possíveis cenários para o ambiente externo e apontar eventos que possam, ao longo do tempo intervir no equilíbrio econômico-financeiro da Fundação.

A importância do Orçamento revela-se no fato de que o orçamento uma vez aprovado deve ser encaminhado ao SPC, órgão governamental que entende ser esta uma peça fundamental para a avaliação da solidez das Fundações.

Ao questionarmos a Fundação sobre aos resultados com o controle e acompanhamento do planejamento orçamentário da Fundação o Sr. Itamar Jardim, gerente de controladoria da Fundação, ressaltou como exemplo o fato de que o Orçamento do ano de 2002, elaborado no início do ano, previa um superávit de R\$ 300 milhões. Este superávit na verdade foi de R\$ 360 milhões, uma diferença pequena para um ano tão cheio de instabilidade.

E fez lembrar que neste ano de 2002 ocorreram fatos na economia mundial e brasileira que acabaram por afetar os preços dos ativos das entidades. Por exemplo, o escândalo Enron e a conseqüente crise de credibilidade nos EUA, que afetou a bolsa de Nova Iorque (menos 12,83%, enquanto o Ibovespa caía 28,10%).

Além da crise econômica na Argentina, Uruguai e Paraguai, também foi determinante do desempenho das entidades a marcação do valor dos títulos de Renda Fixa pela cotação do mercado<sup>14</sup>.

A atividade de planejar, elaborar e Acompanhar a programação econômico-financeira engloba também:

- Levantar as premissas para o orçamento;
- Consolidar as Políticas de Investimento;
- Elaborar e Acompanhar o Fluxo de Caixa de Longo Prazo;
- Projetar, simular e acompanhar os recursos garantidores das Reservas Técnicas;
- Projetar e acompanhar a rentabilidade da Fundação;
- Projetar O Balanço Patrimonial e DRE; e
- Acompanhar a migração de recursos entre as carteiras de renda fixa e renda variável.

É possível notar neste item a preocupação da controladoria com os conceitos descritos nos capítulos que relatam as análises de cenários e cuidados na elaboração do orçamento (capítulo 2.23 – 2.26).

#### **3.6.4 Coordenação de controle de investimento**

Esta Coordenação tem como funcionalidade distribuir as informações sobre os investimentos às áreas interessadas, bem como relatar as despesas com taxas para a administração dos fundos. Esta área controla a observância das políticas de renda fixa e renda variável definidas pela Diretoria de Finanças – DEFIN.

---

<sup>14</sup> Depoimento dado em 22 de fevereiro de 2003 em entrevista por telefone.

### 3.6.4.1 Renda fixa

Como Política de Renda Fixa podemos citar:

- A alocação em ativos em renda fixa observa o regime e gestão do patrimônio segundo as necessidades previdenciais (macro alocação de ativos – *asset allocation* – conforme o fluxo de caixa dos benefícios devidos ao longo do tempo), sujeitando-se, ainda, às normas legais e regulamentares incidentes.
- No âmbito da carteira terceirizada, a seleção de fundos é feita por meio da análise dos históricos de rentabilidade e correspondentes de riscos (mercado e crédito), e da composição das carteiras.

Os fundos de renda fixa têm como parâmetro de rentabilidade do CDI.

### 3.6.4.2 Renda variável

Em relação à política de renda variável é possível destacar os seguintes pontos:

- A exemplo da política de renda fixa, a alocação em ativos em renda variável observa o regime de gestão do patrimônio segundo as necessidades previdências (macro-alocação de ativos – *Asset allocation* – conforme o fluxo de caixa dos benefícios devidos ao longo do tempo), sujeitando-se, ainda, às normas legais e regulamentares incidentes.
- O referenciamento da gestão a índices de mercado (predominantemente, IBOVESPA e IBX).

Observa-se aqui a participação da controladoria antecipando-se em todos os processos de investimento e /ou desinvestimento mobiliário da entidade com a finalidade de se verificar todos as implicações legais (normas internas e órgãos reguladores). Elaborando um relatório e análise de demonstrativos analíticos dos fundos segundo a ótica dos enquadramentos legais.

### 3.6.5 Coordenação de risco de investimentos

Na Fundação, dentre alguns modelos para mensuração de risco, utiliza-se o cálculo do VaR (Valor de Risco) e a Análise de Stress das carteiras após a alocação dos recursos para acompanhamento do risco de eventual perda financeira.

Ajustar o sistema de risco face a evolução dos fatores econômico-financeiros é uma tarefa desta coordenadoria. Outros métodos utilizados são:

- Modelos Paramétricos;
- Modelos Não- Paramétricos;
- Séries Temporais;
- Desvio Padrão;
- EWMA e outros.

A parametrização do valor de mercado (MtM) é feita com as seguintes variáveis:

- VaR – Valor em risco (“Value at Risk”) - Mede o nível de exposição ao risco de um portfólio sob condições normais de mercado, dando um certo grau de confiança em um intervalo de tempo.
- VaR Absoluto – perda máxima, nível de confiança X, período Y.
- VaR Incremental – influência de cada ativo e/ou fator de risco sobre a VaR total.
- VaR Relativo – Valor absoluto sobre MtM.
- Análise de Stress – da mesma forma que o VaR mede o risco de mercado em condições normais, a Análise de Stress mede o risco de mercado em cenários extremos (ou anormais). É utilizada para avaliar a vulnerabilidade da carteira, a mudança de regime monetário e crises de liquidez ou variações externas de mercado.

### 3.6.5.1 Marcação a mercado

Fundos de renda fixa podem apresentar rentabilidade negativa. A legislação de fundos de investimento determina, através da Resolução CMN 2.183/95, em seu Art 1º inciso II, a obrigatoriedade da adoção do critério de avaliação dos títulos integrantes da carteira do Fundo pelo seu valor de mercado.

Na contabilização dos fundos, a Circular BACEN 2.654/96, determina em seu Art. 2º que “os ativos integrantes das carteiras dos fundos devem ser registrados pelo seu valor efetivamente pago e ajustados, diariamente, ao valor de mercado, reconhecendo-se contabilmente a valorização ou desvalorização verificada”. Diante disso, esta coordenadoria, avalia os títulos diariamente e acompanha o impacto ocorrido na carteira de investimento. Também compete a esta coordenadoria:

- Coletar as informações (taxas): AMBID, ANDIMA, BMP, BOVESPA e BACEN;
- Gerar as curvas: prefixado, dólar, IGPM, cupom cambial, LFT, *smiles* de volatilidade e outros indicadores inflacionários;
- Gerar a volatilidade dos indicadores;
- Fundos de Investimentos em Renda Fixa – Por tipo de aplicação;
- Gráfico de dispersão – *Outliers*;
- Gráfico do Gama por categoria de fundo;
- Gráfico de dispersão da Rentabilidade % CDI (ano) X Var. dos FAQ's;
- Relatório de Exposição – Por contraparte.

Esta coordenadoria leva em conta o acompanhamento de quatro tipos de possíveis riscos, também citados no decorrer deste trabalho.

- **Risco de Mercado:** Os investimentos do fundo podem ser afetados pelas condições econômicas gerais, tanto nacionais como internacionais. Tais condições podem afetar tanto o nível das taxas de câmbio e de juros, como o nível dos preços dos ativos em geral, inclusive dos ativos de renda variável que possam fazer parte da

carteira. Assim, o risco de mercado está relacionado à probabilidade de variação do valor dos ativos que compõem a carteira de investimentos do fundo, em função de alterações dos diversos fatores que influenciam um determinado mercado, ou seja, é o risco de oscilação de preços (volatilidade) dos ativos que compõem a carteira do fundo.

- **Risco de Inadimplência e Garantias ou Legal:** O risco legal engloba possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado, Podem ser incluídos riscos de perdas por documentação insuficiente, insolvência, ilegalidade, falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador, etc. Trata-se ainda de identificar todas as operações de crédito e informar o total da FUNCEF nos respectivos títulos além de verificar a compra de novos títulos.
- **Riscos Operacionais:** O risco operacional está relacionado a possíveis perdas como o resultado de controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos, ineficiência organizacional, fluxo deficiente de informações internas e externas. Envolve também, conhecer o funcionamento do sistema operacional para mantê-lo em constante aprimoramento de forma a estar sempre pronto para demandas futuras.
- **Risco de Liquidez:** Os mercados de ativos e derivativos podem passar por períodos nos quais sua liquidez encontra-se limitada. Assim, a execução de ordens de compra e venda é dificultada e os preços dos instrumentos financeiros podem se desvalorizar.

Portanto, risco de liquidez é o grau de facilidade ou não de venda de um título ou valor mobiliário.

Contempla uma constante verificação dos ativos da entidade com relação a posição das aplicações, verificação se os gestores seguem os critérios de alocação e verificação dos contratos de participação assinados pela entidade.

Quanto aos relatórios emitidos por esta área podemos fazer uma análise quanto a sua temporalidade.

- Diário: Relatório de Renda Fixa e Variável e Demonstrativo de Risco de Crédito.
- Semanal: Demonstrativo de Exposição de Fatores de Risco de Crédito e sua concentração.

Para o SPC, mensalmente emite-se Aplicações e Rentabilidade dos Fundos de RF e RV.

Nesta coordenadoria é possível visualizar a abrangência dos controles descritos e afirmar se estão de acordo com os citados nos itens 2.17 a 2.22.

### **3.6.6 Coordenação de controle interno**

Esta área tem como atribuições assegurar que a atuação organizacional seja eficiente, segura e em consonância com os padrões éticos definidos. Dar cumprimento às políticas administrativas, garantir a precisão da integridade dos registros e controles, estabelecer mecanismos de proteção que assegurem o cumprimento de leis e normas e o levantamento de todos os processos existentes detectando os pontos de fragilidade do controle interno e, ocasionalmente, redesenhando o processo e acompanhando a sua implantação são outras atribuições de responsabilidade desses empregados.

Neste sentido, a equipe desta área criou um sistema de auxílio às equipes das outras áreas na busca de melhoria nos processos. Esta interação entre as equipes visa proporcionar uma visão global das tarefas de todas as áreas, assim como a identificação da necessidade de treinamento e monitoramento dos processos. Observa-se a preocupação da controladoria em integrar as equipes com objetivo de otimizar o

resultado global das coordenadorias. Pode-se, através desta afirmação, concluir que a controladoria na Fundação desenvolve uma estrutura de cooperação na organização. Cita-se para comparação o item 2.8 onde Araujo (1999, p. 29) ressalta a importância da cooperação para uma organização.

### **3.6.7 Controle interno, *compliance* e processos**

Nesta coordenadoria pode-se citar, mais especificamente, a execução dos seguintes controles:

Controle Interno:

- Controlar e Acompanhar os trabalhos da Auditoria Externa;
- Acompanhar o trâmite de documentos institucionais;
- Acompanhar os prazos dos documentos;
- Divulgar instruções a todos os gestores de processos da Fundação com relação ao risco de *Compliance*;
- Responder aos órgãos Externos;
- Acompanhar e avaliar periodicamente a versão já implantada Código de Ética.

*Compliance*:

- Acompanhar os normativos internos e externos;
- Acompanhar o controlar as alterações dos normativos Internos;
- Internalizar as atividades de *compliance*, no âmbito da Fundação.

Processos:

- Desenhar e acompanhar a rede de processos de toda a Fundação;
- Identificar os pontos de controle e fragilidade dos processos;
- Auxiliar as equipes na busca de melhoria nos processos;

- Prestar Consultoria de Processos às áreas interessadas.

Conforme as informações da equipe de controladoria, esta é uma área onde há uma grande atuação do gerente, pois a avaliação constante de todo o sistema revela sua aplicabilidade, necessidade de adequações e, ainda, dá uma clara visão do uso das ferramentas de controle e avalia seu resultado.

## CONCLUSÃO

No início deste trabalho procurou-se demonstrar de uma forma sucinta, porém clara e objetiva, a forma como se desenvolveram os fundos de pensão fechados e a sua grande importância pelo volume de capital investido.

Em seguida apresenta-se, na revisão da literatura, uma noção do conhecimento científico hoje existente sobre controladoria e, assim, proporcionando uma análise a respeito da implantação desta ferramenta pela Fundação dos Economiários Federais comparando-a aos conceitos pesquisados.

A partir daí, através de entrevistas e informações cedidas pela equipe de Controladoria, é iniciada uma análise da Gerência de Controladoria, suas atribuições, missão e atividades.

Ao analisar cada Coordenadoria que compõe a Gerência de Controladoria, procurou-se organizar os tópicos de maneira a permitir que todos os itens de controle usados pela Fundação fossem mencionados, tendo em vista a visão também abrangente dos conceitos de controladoria trazida a este trabalho pela literatura pesquisada. É possível, portanto, realizar uma análise das atividades desenvolvidas pela área de controladoria em comparação ao que podemos chamar de “Ciência da Controladoria”.

A cada passo observa-se uma perfeita sintonia na implementação da controladoria na FUNCEF com os conceitos abordados na literatura.

Conforme o organograma da Controladoria, pode-se notar a adoção das divisões em áreas, que na fundação convencionou-se chamar coordenadorias, como o desenho apresentado no capítulo 4 da revisão da literatura.

No que se refere às exigências atuais na formação da equipe de controladoria, a Fundação está perfeitamente alinhada com o contexto estudado, pois em todas as posições (coordenadorias) temos Contadores, Analistas e Técnicos graduados, como o Gerente de Controladoria, Sr. Itamar Jardim, contador e pós-graduado na área de controladoria.

O motivo pelo qual o assunto “Sistemas de Informação e sua Implementação” foi abordado se deve pelo fato de que, em várias de nossas entrevistas junto à Fundação, foi citada a contínua implementação de novas rotinas e sistemas cada vez mais informatizados com o propósito melhorar os controles e o uso de ferramentas de gestão. Com tudo isso, torna-se possível medir o desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros, capazes de identificar desde uma necessidade de aprimoramento de um processo até a reavaliação das estratégias.

Ao comunicar-se, através das publicações periódicas da Fundação, nota-se que chega aos associados relatórios estruturados com uma linguagem moderna e que chamam atenção pela forma clara e criativa com que os assuntos são abordados.

Segundo a literatura, é importante que a Gerência de Controladoria esteja sempre atenta a esses relatórios que são dirigidos ao associado, não permitindo que sejam somente utilizados como marketing interno ou como simples exigência legal.

À equipe de controladoria da Fundação é dada a tarefa de manter a administração altamente informada e dedicando-se à realização do valor econômico por meio de ações e de mudanças.

Do Gerente de Controladoria espera-se, também, que, através da disseminação da informação, impulse rapidamente as mudanças necessárias frente às objeções, motivando, ao mesmo tempo, as pessoas da organização para que tomem as medidas necessárias para induzir mudanças.

É necessário, portanto, que a Gerência de Controladoria saiba desenvolver novos canais para que se otimizem competências comportamentais que apoiem a

natureza dinâmica dos modelos organizacionais. Isto se reflete, por exemplo, na capacidade de transmitir aos associados a necessidade e/ou vantagem na mudança do plano de benefícios (REPLAN/ REB).

Como pôde ser demonstrado, a Fundação usa efetivamente a controladoria em consonância com os conceitos apresentados na literatura pesquisada. Por isso, acredita-se estar correto o uso que se faz dos controles para dar segurança nas operações que envolvem o dia a dia da entidade. A abrangência dos controles faz-se presente em todos os processos, ora parametrizando, registrando, ora normatizando ou emitindo relatórios para acompanhamento ou tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Ane. Coach: Um Parceiro para o Seu Futuro. 3 ed. Editora Gente: São Paulo, 1999.
- ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de Balanços. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATKINSON, Antony. et al. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação: um Enfoque Gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.
- BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação – Um Enfoque Gerencial. São Paulo, Atlas 1987.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tulio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECOM. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPIGLIA, Américo Osvaldo & CAMPIGLIA, Osvaldo Roberto P. Controles de Gestão. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPIGLIA, A. O ; CAMPIGLIA, O.R.P. Controles de Gestão: Controladoria Financeira das Empresas. São Paulo: Fundação Salim Farah Maluf e Ed. Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças estão Mechendo com as Empresas. 3ª Ed. São Paulo, Atlas 2000.
- DAMORAM, Aswarth. Avaliação de Investimentos. Rio de Janeiro: Quatimark, 1997.
- DAVIS, Gordon B. Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development. New York: Mc Gran-Hill, 1974.
- FENAE AGORA, Revista. Federação Nacional do Pessoal da Caixa Econômica Federal, ed. 34 ano 6.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial – Planejamento e controle Gerencial. 2 Ed. São Paulo, Atlas 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese Doutorado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

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

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

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

KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: Teoria e Estudo de Casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 7 ed. São Paulo, Atlas 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NOTÍCIAS DA FUNCEF, Revista publicada pela Coordenação de Comunicação da Funcef, Setembro de 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial: Uma Abordagem Empreendedora. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVESE, Luís Clóvis. Sistemas de Informação Contábeis – Fundamentos e Análise. 3 ed. São Paulo, Atlas 2002.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. The Controle's Function: the Work of the Managerial Accountant. New Jersey: John Wiley & Sons, 1976.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso. 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

SANVICENTE, A.Z.; SANTOS, C. da C. Orçamento da Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHERMERTHORN, Jonh R., HUNT James G., OSBORN Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2ª ed.: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo. (Organizador) Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Bookman: Porto Alegre, 2001.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Osvaldo; Organização Flexível – Qualidade na gestão por Processos. São Paulo Atlas, 1997.

TUNG, Nguyen H. Controladoria Financeira das Empresas: uma Abordagem Prática. 8ª ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1993.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.