

AULA 03 – Técnicas de Controle (Controladoria)

| SUMÁRIO | PÁGINA |
|--|--------|
| 1. INTRODUÇÃO | 2 |
| 2. O QUE É CONTROLADORIA? | 2 |
| 3. POR QUE EXISTE CONTROLADORIA? | 3 |
| 4. O SENTIDO DA EXPRESSÃO CONTROLADORIA | 6 |
| 5. CAMPO DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA | 13 |
| 6. A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL | 17 |
| 7. A CONTROLADORIA E O ORÇAMENTO ORGANIZACIONAL | 26 |
| 8. LISTA DAS QUESTÕES COMENTADAS | 33 |
| 9. GABARITO | 40 |

Bom dia amigo concurseiro! Estamos na 3ª aula do nosso curso de Técnicas de Controle para AFC/CGU (após o edital). Veremos nesta aula a controladoria, fechando assim a minha participação neste curso.

Aproveito para dizer que foi um enorme prazer participar dessa disciplina e dividir esses conhecimentos com você. Agradeço ao convite e à confiança da equipe do Estratégia para participar de mais essa empreitada e desejo a todos sucesso e aprovação no concurso! Conto com você para ser meu colega AFC aqui na CGU! Ah, quando tomar posse, não deixa de dar uma passadinha aqui na DCTEQ para eu te dar os parabéns pessoalmente!

Em caso de dúvidas, pode entrar em contato comigo no seguinte endereço: renorribeiro@estrategiaconcursos.com.br

Abraços e bons estudos!

1. INTRODUÇÃO

Nossa aula tem por objetivo apresentar o conceito e os enfoques da Controladoria enquanto área responsável por suprir os gestores com informações para otimizar o processo de tomada de decisão. As metodologias mais utilizadas para que a Controladoria desempenhe suas atividades da forma mais dinâmica, econômica e efetiva possível são o processo de controle e o processo de planejamento e controle orçamentário.

2. O QUE É CONTROLADORIA?

A Controladoria, na visão de CATELLI¹, “enquanto ramo do conhecimento, apoiada em informações contábeis e numa visão multidisciplinar, é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os conduzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas”.

A busca de **competitividade** na época atual representou extraordinário estímulo ao desenvolvimento e ao uso de **sistemas de informações** como meio de apoio corrente e estratégico às decisões relativas às atividades gestoriais, desde aquelas integrantes do dia-a-dia até as de longo prazo. A difusão dos meios computacionais desempenhou um papel determinante nesse sentido, provocando igualmente, o surgimento de grande quantidade de cursos sobre o tema, tanto de especialização quanto de pós-graduação *stricto sensu*.

Nesse contexto, surgiram novos substantivos, tais como **controladoria** e **controller**, muitas vezes associados a profissões

¹ CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2001.

diversas da Contábil, evidenciando-se a existência de possível problema no âmbito das prerrogativas profissionais.



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

A controladoria pode ser definida tanto como **ciência** ou **conhecimento autônomo** quanto por **órgão de controle** ou como o **conjunto de funções** daquele que exerce o controle, eventualmente denominado de *controller*.

É de se observar que tais conceitos estão relacionados à Contabilidade, na sua condição de ciência social que tem, primeiramente, por objeto o patrimônio das entidades e, por objetivo, a apreensão, registro, relato e análise das variações patrimoniais passadas, presentes e futuras, reais ou padronizadas, concretas, previstas ou simuladas, bem como valores patrimoniais tangíveis ou intangíveis, com vistas à geração de informações úteis à tomada de decisões pelos usuários. No campo interno, os objetivos estão diretamente relacionados com a eficácia da gestão. Todos os elementos em causa estão explicitados nos ordenamentos emitidos pelo Conselho Federal de Contabilidade, inclusive as prerrogativas profissionais, que estão em consonância com a própria conceituação de Contabilidade.

3. POR QUE EXISTE A CONTROLADORIA?

No caso das empresas privadas, a evolução das atividades econômicas nos últimos anos, notadamente na última década, com manifesto aumento na concorrência, teve, entre outras conseqüências, a intensificação da busca de **competitividade**, alçada à condição de fator

de **sobrevivência**. Aliás, a maioria das empresas cuja administração não se apercebeu das tendências em afirmação sofreu os efeitos, e não foram raros os casos de fechamento puro e simples, além da venda para terceiros, especialmente em países em desenvolvimento como o nosso. De outra parte, o quadro em tela colocou em **relevo** a questão da **qualidade do sistema de informações** à disposição dos gestores das entidades, com vistas ao subsídio de decisões, tanto aquelas de natureza corrente quanto as relacionadas com o planejamento da entidade a curto, médio ou longo prazos. Noutras palavras, as atividades de controle, notadamente no âmbito interno, mas também no quadrante externo, passaram a integrar o vocabulário corrente de pessoas ligadas à gestão de empreendimentos.



1. O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental através de políticas fiscais, a diferenciação nas 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, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Resposta: como consequência de todo esse processo de mudança recente, a função e as responsabilidades do executivo financeiro, individualmente, têm mudado. Considerando essas razões, a separação entre a função contábil e a função financeira foi o caminho lógico a ser

tomado e neste período, ocorreu o nascimento e desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria.

CORRETO

Dessa forma, a utilização de informações correntes, oportunas, corretas e suficientes na gestão, entretanto, **não é novidade**, porquanto acompanhou *pari passu* o desenvolvimento econômico, especialmente a partir da segunda revolução industrial, com intensificação desde o início dos anos vinte do século passado, época na qual começou a aplicação da **contabilidade marginal**, e no início dos anos trinta, quando surgiu o **custeio por atividades**, técnica que a maioria supõe, erradamente, ser de época bem mais recente. O que mudou, em verdade, foi a **abrangência** dos sistemas de informação e a **amplitude** do seu uso. Noutras palavras, aquilo que antes era restrito a um número limitado de empresas, cuja administração se encontrava, qualitativamente, em estágio bem mais avançado do que a média, passou a integrar o universo do interesse geral, por concernir diretamente à eficácia da gestão e à realização dos objetivos do empreendimento. Ademais, a rapidíssima disseminação do emprego dos recursos computacionais desempenhou um papel importantíssimo, porquanto possibilitou o levantamento, a tabulação e a análise de informações, bem como a comparação entre valores padronizados e realizados, além de projeções tecnicamente fundamentadas em medida antes inimaginável, em razão dos meios técnicos disponíveis.

Como esse ramo do conhecimento é relativamente novo, a controladoria engloba conteúdos dos mais variados, embora centrados nos sistemas de informação. As denominações de disciplinas com foco na controladoria são das mais variadas, dentre as quais podemos citar algumas delas:

- > Auditoria;
- > Auditoria Integral;

- > Auditoria e Perícia;
- > Contabilidade;
- > Contabilidade Avançada;
- > Controladoria;
- > Controladoria e Contabilidade;
- > Controladoria e Contabilidade Avançada;
- > Controladoria e Contabilidade Gerencial;
- > Controladoria de Gestão;
- > Estratégia;
- > Finanças;
- > Finanças Públicas e Controladoria;
- > Gestão;
- > Gestão de Custos;
- > Gestão Estratégica;
- > Gestão de Negócios.


4. O SENTIDO DA EXPRESSÃO CONTROLADORIA

O substantivo **controladoria** vem-se difundindo, em nosso País, com intensidade, em **determinado** quadrante da literatura técnica centrada na gestão. O processo tornou-se visível, a partir do final dos anos oitenta, e apesar do tempo decorrido, não há entre os autores unanimidade **sequer no campo semântico**, ou seja, sobre o significado de **controladoria**, e quanto a que lugar ocupa no Conhecimento Humano, em termos epistemológicos. Na mesma linha de pensamento, constata-se ausência de entendimento sobre o universo dos temas que abrange, conforme será demonstrado mais adiante. A definição constante da clássica obra de MOSSIMANN, ALVES E FISCH², em 1993, já deixava clara a existência de duas grandes possibilidades **mutuamente excludentes** por representarem categorias lógicas diversas:

² MOSSIMANN; ALVES; FISCH. *Controladoria: seu papel na administração das empresas*. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

“A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

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

| | |
|--|---|
|  | <p>A controladoria pode representar um setor da empresa, com funções definidas, integrado na sua estrutura. Noutras palavras, é parte de um organograma funcional, o qual, como é normal, obedece a determinados princípios ou diretivas. Já na segunda conceituação configura, conforme declarado, área de conhecimento humano.</p> |
|--|---|

Mais adiante, na mesma obra, MOSSIMANN, ALVES E FISCH conceitua a controladoria *“como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.”* Dessa forma, a Controladoria configura a aplicação de conhecimentos pertencentes a diversas ciências, com relevo à Contabilidade.

Já FIGUEIREDO E CAGGIANO³ observam que as responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria incluem o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho, a preparação e a interpretação de informações, a contabilidade geral e de custos e outras atividades que impactam o desempenho empresarial. O tema predominante na obra concerne à **contabilidade de custos** no sentido amplo, incluindo a

³ FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria - Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

análise de custos, o planejamento orçamentário, abrangendo investimentos, os preços de venda e os **controles internos** no sentido amplo.



2. Embora o delineamento da função, do órgão, e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado, quanto ao executivo: o controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa embora suas funções não tenha que se restringir apenas às funções contábeis e, o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Resposta: o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial. Por sua vez, o controller é o chefe da controladoria que tem a função de controle contábil e de auxílio à gestão.

CORRETO

3. Embora existam muitas definições para a função da Controladoria que foram desenvolvidas ao longo dos anos, a literatura e a prática empresarial ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas em Planejamento, Controle, Informação e Contabilidade.

Resposta: as atividades básicas da controladoria no setor privado podem ser classificadas da seguinte forma:

1. Planejamento: Estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e metas da companhia, no curto e no longo prazo que deve ser analisado e revisado constantemente,

comunicado aos vários níveis de gerência através de um apropriado sistema de comunicação.

2. Controle: Desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades estejam de conformidade com os padrões estabelecidos.

3. Informação: Preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados tendo como referencia os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, os interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes, e do publico em geral.

4. Contabilidade: Delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

5. Outras Funções: Administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial como impostos federais estaduais e municipais, envolvendo-se inclusive com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário, manter um relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

Obviamente, como as circunstancias variam, existem muitas diferenciações nestas funções básicas descritas anteriormente, entretanto, e necessário que se estabeleça, considerando que a

informação ao lado dos Recursos Humanos pode ser vista como o fator diferencial no resultado da empresa, que o controller tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

CORRETO

Por sua vez, NAKAGAWA⁴ relaciona as palavras *Controladoria* e *Controller*:

“Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.”

O mesmo autor também descreve o que entende por *sistema integrado de informações* e o campo da Controladoria. Salaria que o sistema geral compreende três sistemas, mais propriamente três subsistemas: o de **custos-padrão**, o de **orçamentos** e o **contábil**. De outra parte, o conjunto apresenta as fases de planejamento, execução e controle, o que, diga-se de passagem, é clássico. Além disso, o autor ressalta o termo inglês *accountability*, que é utilizado no setor público, definindo-o:

“Accountability é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.”

Sabidamente, a palavra *accountability* deriva, precisamente, de *Accounting*, ou seja, de **Contabilidade**. Vale dizer, pertence ao território contábil. Coerentemente com essa conclusão, o próprio autor, no final da obra, quando descreve um modelo de integração sistêmica, salienta a existência de sistemas de padrões, de orçamentos e de contabilidade,

⁴ NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria - Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

essa entendida em termos restritos, ou seja, de registros de variações patrimoniais quantitativas e qualitativas, dos quais resultam as demonstrações contábeis.



4. O novo campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração, economia, estatística informática, etc. Aí, a importância do profissional será medida muito mais pela sua contribuição para administração geral da organização do que pela correção com que são feitos os conjuntos de demonstrações contábeis que relatam puramente aspectos financeiros da gestão.

Resposta: o Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria, seu papel é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

O controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que esta deve tomar onde ela pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

Kanitz⁵ afirma que “os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, física,

⁵ KANITIZ, Stefen C. Controladoria, Teoria e Estudo de Casos, São Paulo Pioneira, 1976

monetária, ou ambas”.

Segundo Mendes 1991⁶ "O *controller* pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante, de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração”.

CORRETO

5. Dentre os requisitos necessários para o desempenho da função da Controladoria podemos elencar os seguintes, EXCETO:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor.
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinação de dados;
- d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial;
- e) Especialização em contabilidade, com ênfase nos exames e avaliação dos demonstrativos contábeis.

Resposta: como vimos o *controller* deve dominar várias competências e habilidades, e seus conhecimentos não podem se restringir à área contábil e de análise das demonstrações contábeis da empresa.

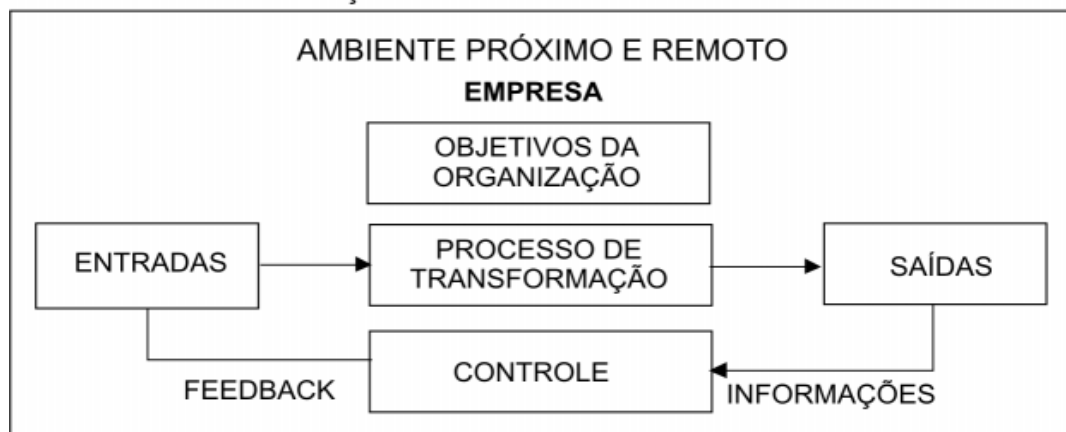
Gabarito: E

⁶ MENDES, Ivantídio Guimarães, A Controladoria e a Informação dos anos 90, Dissertação apresentada ao departamento de Contabilidade da FEA USP para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade, São Paulo 1991

5. CAMPO DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

O campo de atuação da Controladoria compreende as organizações, caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros num determinado ambiente. Sistema é um conjunto de elementos interdependentes que interagem, formando um todo unitário e complexo, desenvolvendo funções para atingir objetivos comuns. É aberto, pois é capaz de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo influenciado. É dinâmico, pois está em constante transformação conforme a ocorrência de eventos internos e externos.

FIGURA 1 - A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA



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

- a) Institucional - conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários que se converte em diretrizes que orientam todos os demais subsistemas;
- b) Físico - compreende todos os elementos materiais do sistema de organização, tais como edifícios, instalações, móveis, veículos, equipamentos etc.; A controladoria deve promover a eficácia

organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações;

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

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

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

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



6. Em relação à gestão, um estilo de gestão participativo é o mais apropriado quando são adotados conceitos modernos de gestão, significando um estilo consorciado, em que se elimina a figura do executivo principal.

Resposta: gerir é em sua essência, tomar decisões. Como estilo de gestão define-se o modo como a autoridade será distribuída, e conseqüentemente como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido, pode-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada, estatizada.

O estilo de gestão adotado determina a natureza da estrutura organizacional, sendo esta também influenciada pelo tamanho da organização. Nesse sentido, um estilo de gestão participativo é o mais apropriado quando são adotados conceitos modernos de gestão. Todavia, isso não significa a adoção de um estilo consorciado, pois ele não elimina

a figura do executivo principal.

ERRADO

O ambiente externo da organização compõe-se de um conjunto de entidades que direta ou indiretamente influenciam e são influenciadas por ela.

Essas influências ocorrem tanto por troca de produtos, recursos, informação, tecnologia, quanto pela influência de variáveis políticas, econômicas, sociais, regulatórias, ecológicas etc., que determinam a amplitude da gestão organizacional.

O ambiente remoto de uma organização é composto por entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficiente para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes de sua atuação. Exemplos dessas entidades são: governos, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidades de classe e sindicatos, associações empresariais, organismos internacionais e governos de outros países. Essas entidades normalmente desempenham papéis significativos na determinação de variáveis relevantes que caracterizam o cenário global em que a organização deverá atuar, como por exemplo: regime de governo, acordos internacionais, inflação, taxa de juros, distribuição de renda, mercado de trabalho, mudanças culturais, educação, tributos, fiscalização. Na maioria dos casos, essas variáveis não são controláveis pela organização.

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

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

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



7. Os subsistemas componentes do sistema empresa, podem ser elencados da seguinte forma, EXCETO:

- a) Externos, tais como sindicatos, fornecedores, concorrentes, consumidores;**
- b) Institucional: Missão, Crenças, Valores Administração: Planejamento/Controle, Gerenciamento, Mecanismo de controle**
- c) Organização: Estrutura, Autoridade, Responsabilidade, Adequação da Estrutura, Adaptação, Modificação Produção ; “Modus Operandi” por área funcional Técnicas/Métodos/Objetivos, Modificação/Adaptação**
- d) Pisco/Sócio/Político/Cultural: Cultura, Comportamento humano, Harmonização das características, Unidades para atingir objetivos**
- e) Informação: Suporte do Planejamento e Controle, Reflexos**

Decisão, Qual a informação/como/onde/quando, Unidade na linguagem da organização

Resposta: o ambiente externo, que compreende fornecedores, clientes, sindicatos, etc., não compreendem subsistemas de uma empresa por serem essas entidades exteriores à empresa ou organização.

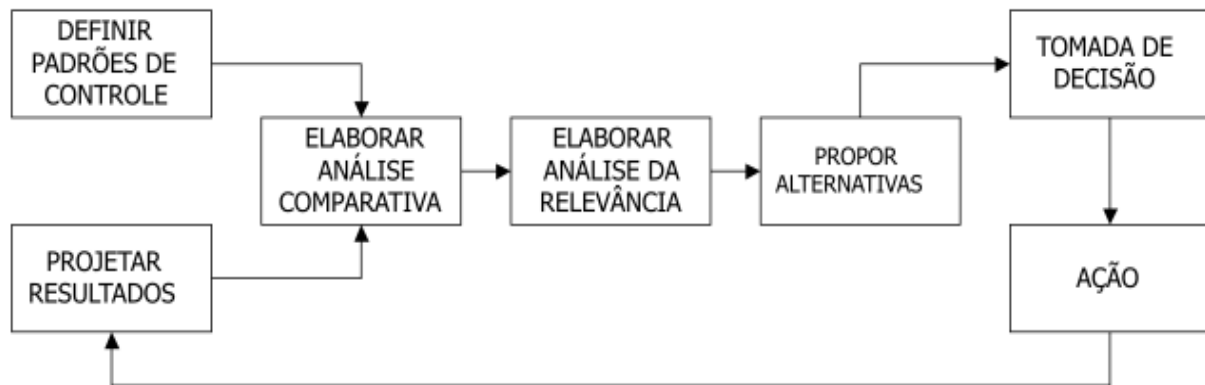
Gabarito: A

Considerando que o ambiente em que atuam as organizações é essencialmente dinâmico, e que suas relações com esse ambiente devem proporcionar-lhe condições de sobrevivência, é necessário que o sistema mantenha certa capacidade de adaptação às exigências ambientais. A ocorrência de eventos externos e internos à organização determina sua situação patrimonial, econômica, financeira e mercadológica, influenciando suas condições de sobrevivência. Assim, para assegurar a sua continuidade, é necessário que o sistema mantenha um certo equilíbrio, ajustando-se às exigências ambientais, bem como conservando algumas de suas características, que se alteram com a ocorrência de eventos. Para as atividades estratégicas e de relacionamento com o mercado deve haver um equilíbrio dinâmico, que possibilite ao sistema uma condição de funcionamento harmonioso após a ocorrência de qualquer evento que altere as características e a estrutura da organização.

6. A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A Controladoria, enquanto área responsável por suprir as necessidades informativas dos gestores de uma organização, necessita fazer uso de uma metodologia de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível. A esta metodologia de trabalho é dado o nome de processo de controle, conforme figura a seguir.

FIGURA 2 - O PROCESSO DE CONTROLE



O processo de controle, que nada mais é do que um modelo de gestão voltado à abordagem sistêmica das organizações, diz respeito às atividades desenvolvidas pela Controladoria, necessárias à geração proativa de informações para o processo de tomada de decisões. É necessário enfatizar que tais informações são decorrentes do monitoramento e controle, prévio ou não, da performance dos diversos setores e subsistemas de uma organização.



8. Levando em consideração premissas que dizem respeito ao crescimento e expansão das atividades, conclui-se que elas determinam a necessidade de uma preparação para dias futuros. Assim, o aumento da quantidade e complexidade das operações quando a atividade empresarial atinge certos níveis faz com que a delegação deixe de ser uma opção para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas decidam tudo em todos os níveis.

Resposta: a medida que a organização se desenvolve, com o consequente acréscimo de complexidade das operações, torna-se necessário a delegação de atribuições e responsabilidades. Existem algumas questões relacionadas a delegação de autoridade a serem consideradas:

A questão da minimização da incerteza Já que as decisões são tomadas em relação a eventos futuros ;

A questão da eficácia dos gestores requer além da competência natural exigida, uma participação e envolvimento profundo com o processo administrativo;

A questão do controle, este será fortalecido à medida que as decisões sejam tomadas dentro de cada nível hierárquico acionando o processo de "Accountability" de um nível hierárquico a outro;

A questão da otimização do tempo dos executivos principais da empresa pois estes, representam investimentos em ativos na área de Recursos Humanos de grande relevância e presumivelmente, o tempo destes grupo de executivos centrais é um dos recursos mais escassos da empresa cuja utilização deve ser otimizada.

Finalmente, considerando que bons administradores são ambiciosos e têm orgulho de seu trabalho, portanto precisam ter um "feed back" para avaliação do seu desempenho, que será o resultado produzido pelas ações fruto de suas decisões.


Uma corporação descentralizada é organizada em diferentes centros de responsabilidade, que, segundo uma visão sistêmica de empresa, produzem saídas em forma de produtos e/ou serviços e recebem inputs das outras unidades.

CORRETO

A primeira atividade a ser desenvolvida pela Controladoria refere-se à definição de parâmetros ou padrões de controle. Os padrões de controle são as referências em relação às quais a performance da organização será

comparada, ou seja, para que seja possível avaliar positiva ou negativamente qualquer resultado é necessário estabelecer qual a referência a ser considerada.

Os padrões de controle são divididos quanto à forma e quanto à origem. Em relação à forma, são divididos em padrões de controle do tipo unitário e do tipo intervalo. O primeiro refere-se a um padrão com valor único, enquanto o segundo admite os valores compreendidos em um dado intervalo. Em relação à origem, são divididos em padrões de controle internos e padrões de controle externos. Os internos referem-se a informações geradas unicamente através do histórico da organização. Os externos referem-se a informações geradas através de pesquisa de mercado.

| | |
|--|---|
|  | O processo de controle tem como objetivo principal a geração pró-ativa de informações para os tomadores de decisão |
|--|---|

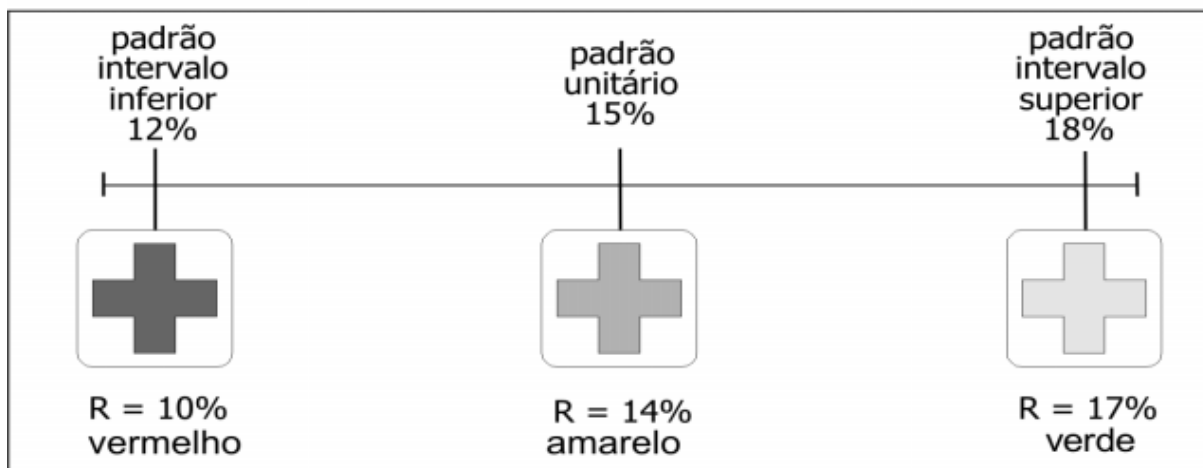
Como exemplo de padrões de controle para a variável rentabilidade tem-se: padrão unitário: 15% de rentabilidade. O intervalo máximo e mínimo de rentabilidade compreende valores compreendidos entre 12 e 18%. Os resultados da organização serão comparados a estes padrões, podendo haver três situações:

- a) situação verde: o resultado projetado é de 17% e está acima do padrão unitário de 15% de rentabilidade;
- b) situação amarela: o resultado projetado é de 14% e está entre o padrão unitário e o intervalo inferior;
- c) situação vermelha: o resultado projetado é de 10% e está abaixo do intervalo inferior, que é de 12%.

A utilização destas três cores em relação às possíveis situações encontradas para os resultados permite estabelecer, de uma forma bastante simplista e didática, uma analogia com os sinais de trânsito.

Uma situação verde indica que a organização deverá seguir adiante, preocupando-se apenas em descobrir que fatores possibilitam a obtenção de uma melhor performance. Uma situação amarela indica que a organização deverá entrar em estado de atenção, pois a performance projetada não poderá ser aceita no médio e longo prazos. Uma situação vermelha indica que a organização deverá rever todo o seu planejamento sistêmico, pois a performance projetada poderá prejudicar a continuidade da organização. A figura a seguir demonstra estas três situações.

FIGURA 3 - EXEMPLO DA UTILIZAÇÃO DE PADRÕES DE CONTROLE



Uma vez definidos os padrões de controle, a Controladoria necessita desenvolver a atividade considerada como a mais complexa de todo o processo, que é a elaboração da projeção agregada dos resultados de todos os setores da organização. Para tanto a **Controladoria deverá desenvolver um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite a elaboração de projeções e simulações, considerando os mais diversos cenários, dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização.** Desta forma, os resultados projetados refletem a interação e os objetivos conflitantes existentes entre todos os subsistemas que compõem a organização.

Uma vez projetados os resultados, a Controladoria passará a elaborar a

análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle previamente estabelecidos. Esta comparação tem por objetivo apurar a existência de diferenças, denominadas desvios, entre os resultados e os padrões de controle.

Uma vez apurada a existência de desvios, a Controladoria deverá elaborar a análise da relevância, que visa apurar se os desvios são relevantes em termos de comprometimento dos objetivos organizacionais. Para determinar a relevância de um desvio, a Controladoria faz uso dos padrões de controle do tipo intervalo, classificando os desvios em desvios de baixa relevância (situação amarela) e desvios de alta relevância (situação vermelha). Caso seja apurado um desvio de baixa ou alta relevância, a Controladoria deverá elaborar alternativas para uma possível solução do desvio ou problema, as quais serão repassadas aos gestores responsáveis pelos diversos setores organizacionais responsáveis pela ocorrência do desvio. É importante perceber que as alternativas estarão sendo repassadas a mais de um setor, pois na maioria das vezes a ocorrência de um desvio é resultado de conflitos decisórios entre alguns setores de uma organização, na medida em cada setor procura tomar decisões que maximizem a sua própria performance. Esta etapa constitui-se na última atividade desenvolvida pela Controladoria, pois a partir do momento em que as informações forem repassadas aos gestores, a responsabilidade pela tomada de decisão ou escolha de qual alternativa utilizar será exclusiva dos gestores. Para a elaboração de alternativas, a Controladoria deverá apurar as causas ou fatores que contribuem para a ocorrência do desvio. Assim, neste momento evidencia-se a necessidade da apuração prévia do fluxo de informações existente entre todos os setores da organização.



9. Uma empresa deve assegurar um fluxo estável, sustentável e adequado de retorno aos seus investidores, realizando um equilíbrio financeiro entre os objetivos de curto e de longo prazo. Todavia, essa função não é de competência da Controladoria, sendo atribuição apenas da alta direção da empresa.

Resposta: uma empresa é competitiva para seus investidores, isto é, seus proprietários e demais acionistas, se, ao menor risco possível, for capaz de cumprir duas condições de remuneração do capital que investiram. Primeira: ter capacidade de prover, no curto prazo, um retorno superior à média das outras empresas do mesmo ramo de negócios. Segunda: fazer com que tal retorno, a médio e longo prazos, seja pelo menos igual à taxa de rentabilidade mínima esperada pelos investidores, que é o custo do capital próprio. Essas projeções, devem ser levantadas e estimadas pela controladoria, em conjunto com os demais setores da empresa.

ERRADO

10. O bom desempenho empresarial pode ser julgado apenas pela métrica financeira do retorno aos seus investidores, já que se sabe que a sustentação desse retorno no tempo (o grande objetivo os investidores) somente se dará se houver continuidade na satisfação e na preferência dos seus clientes/usuários em relação aos seus produtos.

Resposta: no contexto atual, os levantamentos, análises e demonstrativos da controladoria não mais poderão ter mais uma visão unidimensional e unicamente financeira dos resultados das organizações.

ERRADO

11. Forças ambientais, tais como as que estão presentes nos mercados, na concorrência e na tecnologia, afetam diretamente os resultados de todas as firmas que se encontram em

determinado setor de negócios. Forças ambientais mais gerais ou sistêmicas, tais como as políticas, econômicas, sócio-culturais e demográficas, exercem sua influência sobre todas as áreas de negócios e, por conseguinte, sobre todas as empresas situadas dentro de um país. Todos os países, por sua vez, de acordo com o seu posicionamento e estágio de desenvolvimento, são impactados pelas chamadas forças globais, entre as quais, nos últimos tempos, emergiram as duas forças poderosíssimas já citadas: a globalização dos mercados (especialmente o financeiro) e a revolução da tecnologia (especialmente da informática associada às telecomunicações). Em que pese esses fatores, podemos afirmar que eles não integram o foco de estudo da contabilidade, que consiste na análise e controle do patrimônio.

Resposta: as forças e fatores externos sempre influenciaram as empresas, afetando os seus resultados. Todavia, embora as forças ambientais sempre estivessem presentes, afetando os resultados das empresas, a contabilidade sempre abdicou de entendê-las como um problema propriamente contábil (Hatherly, 1993)⁷.

Na verdade, um contador da escola tradicional poderia passar vinte anos dentro de uma empresa produzindo os demonstrativos financeiros convencionais, sem jamais, como contador, precisar saber algo sobre os concorrentes da empresa, a qualificação dos seus fornecedores, a necessidade de atender os clientes etc. (Franks, 1995)⁸.

ERRADO

12. Para a Controladoria o entendimento do ambiente externo é essencial, pois é o ambiente e suas forças que, na verdade, estão na base das estratégias, e estas correspondem a planos de ação e disposição de recursos segundo os quais as empresas procuram

⁷ HATHERLY, D., Accounting for Business Activity, Pitmann Publishing, 1993

⁸ FRANKS, R., Implementing an Accounting System – a Practical Guide, Kogan Page, 1995, Revised Edition.

obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável, em interação com o quadro prevalecente e futuro de forças ambientais relevantes.

Resposta: com efeito, a produção de valor de uma empresa deve passar por mudanças constantes, justamente porque a empresa deve sempre se antecipar e se adaptar a novas variáveis ambientais, tais como o gosto e os hábitos de compra de seus clientes/usuários, as ações de seus concorrentes em termos de qualidade ou preços, as novas perspectivas das taxas de juros e câmbio, as novas alíquotas de impostos, às novas tecnologias etc., etc. (Liautaud⁹, 2001; Slywotzky¹⁰, 1997).

CORRETO

13. Um Controller, na apuração dos resultados econômico-financeiros através do modelo contábil, deve possuir um entendimento preciso das forças que estão impactando tais resultados, sendo que essas forças devem ser variáveis mensuráveis e controláveis.

Resposta: um Controller, que é, por definição, um “expert” na apuração dos resultados econômico-financeiros, ao possuir um entendimento preciso das forças que estão impactando tais resultados (mesmo quando tais forças não sejam totalmente controláveis), passa a ter uma importância absolutamente inestimável na fixação dos rumos de qualquer empresa (Hatherley¹¹, 1993).

ERRADO

14. Toda a gestão empresarial está voltada para o futuro. Todavia, como a controladoria trabalha com os registros e informações contábeis, o seu foco de atuação deve estar voltado no passado, ou seja, nos registros e informações contábeis, em

⁹ LIAUTAUD, B., E-Business Intelligence, McGraw-Hill, 2000.

¹⁰ SLYWOTZKY, A. J., Migração do Valor, Campus, Rio de Janeiro, 1997.

¹¹ HATHERLY, D., Accounting for Business Activity, Pitmann Publishing, 1993.

obediência ao princípio da prudência.

Resposta: pelo que vimos fica claro que a função estratégica da Controladoria para apoiar a gestão deve necessariamente se projetar para o futuro. Como disse Ansoff, “a função das estratégias é a de preparar no presente a empresa para que ela possa estar viva e rentável no futuro” (Ansoff¹², 1984). Todavia, como já disse um crítico, “é impossível dirigir um veículo para frente, olhando apenas para o espelho retrovisor” (Drucker¹³, 1964), como o faz a contabilidade financeira para atender ao princípio da objetividade. Na verdade, o novo modelo contábil de representação da realidade deve estar perenemente preocupado com o desdobramento futuro dos fatores críticos ambientais – FCA (Grant¹⁴, 1991) e com o futuro que está sendo “moldado” através das decisões atuais. Essa preocupação faz com que a Controladoria naturalmente busque incorporar instrumentos e técnicas de projeção e exploração futura das variáveis ambientais, tais como a técnica dos cenários e do future planning (Ringland¹⁵, 1998; Godet¹⁶, 1985; Bontempo¹⁷, 1999).

ERRADO

7. A CONTROLADORIA E O ORÇAMENTO ORGANIZACIONAL

No sentido de otimizar o processo de tomada de decisão dos gestores de uma organização, fornecendo-lhes informações, a Controladoria deverá respeitar duas premissas:

a) o Princípio do Controle Futuro, ou seja, prever antes para corrigir antes. Este Princípio consagra o posicionamento de que a atividade de controle será mais eficaz e eficiente na medida em que trabalhar com informações projetadas;

¹² **ANSOFF, I.**, *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, 1984.

¹³ **DRUCKER, P. F.**, *Managing for Results*, Harper & Row Publishers, 1964.

¹⁴ **GRANT, R. M.**, *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell, 1991.

¹⁵ **RINGLAND, G.**, *Scenario Planning – Managing for the Future*, John Wiley & Sons, 1998.

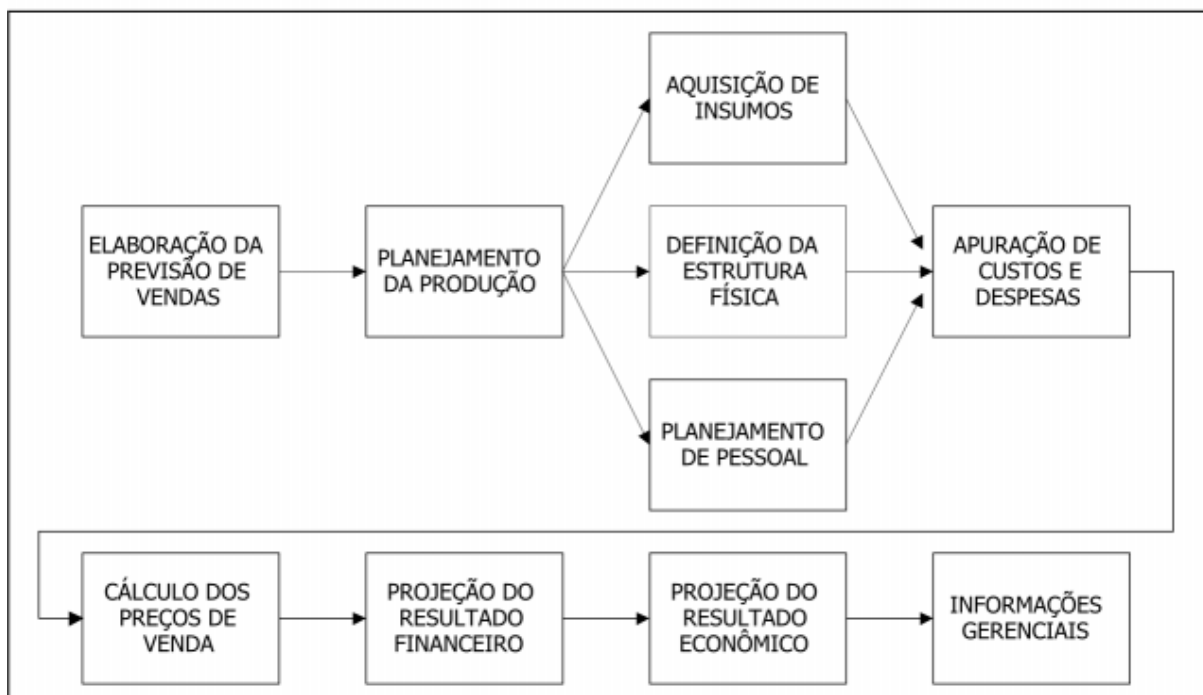
¹⁶ **GODET, M.**, *Prospective et Planification Stratégique*, Economica, 1985.

¹⁷ **BONTEMPO, M. T.**, *Análise Comparativa dos Métodos de Construção de Cenários Estratégicos no Planejamento Empresarial*, dissertação de mestrado apresentada à FEAC-USP, em 1999.

b) agregar informações de todos os subsistemas: o orçamento organizacional deverá considerar todos os setores da organização a fim de tornar possível o monitoramento de todos os fluxos de informação e para que os objetivos conflitantes entre os diversos setores da organização sejam mais facilmente evidenciados.

Para que isto seja possível, torna-se imperativo o estabelecimento de um processo de planejamento e controle orçamentário, o qual possibilitará, através da agregação e projeção de informações de todos os subsistemas, o monitoramento prévio das possíveis performances de todos os setores da organização. A figura 4 apresenta o processo de planejamento e controle orçamentário, considerando o conjunto de decisões existentes em uma organização industrial. O estabelecimento de um processo de planejamento e controle orçamentário para organizações comerciais e de prestação de serviços pode ser realizado mediante a supressão de algumas etapas do processo descrito para uma organização industrial.

FIGURA 4 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO



FONTE: Adaptado de WELSCH (1992)


A primeira atividade pertinente ao desenvolvimento do planejamento orçamentário refere-se à elaboração da projeção do volume de vendas. Esta atividade será elaborada pelo setor responsável pelas atividades mercadológicas da organização. A Controladoria, por sua vez, irá elaborar diferentes cenários a partir da projeção elaborada. Cabe enfatizar que não deve haver uma preocupação excessiva no que se refere à exatidão da projeção de vendas, uma vez que a projeção inicial somente constitui a referência a partir da qual os diferentes cenários, otimistas e pessimistas, serão elaborados.

A verdadeira importância da projeção de vendas reside no fato de que praticamente todas as decisões organizacionais dependem, direta ou indiretamente, desta informação. Uma vez elaborados os diferentes cenários de venda, será possível elaborar o planejamento do volume de produção. Neste momento são agregadas informações como níveis e políticas de estoques, evidenciando, mais uma vez, a necessidade de agregar informações para tornar efetivo o planejamento sistêmico da organização.

Conhecido o volume de produção projetado, torna-se necessário projetar a utilização dos fatores de produção, que são constituídos por insumos, estrutura física e pelos colaboradores da organização. Durante esta etapa evidencia-se a importância da existência de um processo de planejamento e controle orçamentário, na medida em que é somente através deste processo que se torna possível otimizar a utilização dos fatores de produção, em função da realização do planejamento sistêmico.

A projeção da utilização dos fatores de produção possibilita, através da utilização das mais diversas metodologias, a elaboração da projeção dos custos e despesas em que a organização irá incorrer. Isto permitirá o cálculo dos preços de venda de todos os produtos. Neste ponto é necessário salientar que estes preços não constituirão, necessariamente,

os preços de venda a serem praticados, mas sim, serão utilizados para a comparação com os preços de venda praticados pelo mercado. Esta comparação permitirá avaliar previamente a necessidade de alteração na composição de custos dos produtos e/ou na política mercadológica da organização.

| | |
|---|--|
|  tome nota! | O processo de planejamento e controle orçamentário permite o gerenciamento sistêmico e agregado de todos os setores da organização. |
|---|--|

Após a definição dos preços de venda a serem efetivamente praticados, a Controladoria deverá projetar os resultados financeiro e econômico decorrentes de todas as projeções previamente elaboradas. O resultado financeiro constitui-se na maior ou menor disponibilidade de recursos por parte da organização, enquanto o resultado econômico constitui-se na apuração de lucro ou prejuízo operacional. Os dois resultados diferem constantemente em função da consideração ou não da variável prazos de pagamento e recebimento, sendo também utilizados os termos regime de caixa, para a apuração do resultado financeiro, e regime de competência, para a apuração do resultado econômico.

Para finalizar o planejamento orçamentário, a Controladoria irá definir, para cada etapa do processo, quais as variáveis que serão utilizadas para efeitos de controle, o que terá como resultado final um conjunto de informações gerenciais, as quais serão repassadas aos gestores da organização.

| |
|---|
|  |
| Dentre os vários aspectos relacionados às atividades desenvolvidas pela Controladoria, é necessário salientar os |

seguintes:

15. A qualidade do processo de controle será inversamente proporcional à qualidade do processo de planejamento, uma vez que somente o planejamento sistêmico permite projetar todas as interações e conflitos existentes entre as decisões de todos os setores de uma organização.

Resposta: o controle efetivo de uma organização dependerá diretamente da qualidade do planejamento. Portanto, a qualidade do processo de controle será diretamente proporcional à qualidade do processo de planejamento, uma vez que somente o planejamento sistêmico permite projetar todas as interações e conflitos existentes entre as decisões de todos os setores de uma organização. **ERRADO**

16. Em decorrência da complexidade existente nos procedimentos metodológicos necessários à realização das atividades da Controladoria, estes procedimentos são aplicáveis somente em organizações de grande porte.

Resposta: deve-se destacar que a controladoria é aplicável a qualquer tipo de empresa, independentemente do porte. Apesar da complexidade existente nos procedimentos metodológicos necessários à realização das atividades da Controladoria, estes procedimentos são aplicáveis em organizações de qualquer porte. **ERRADO**

17. A implantação de um processo de controle deve ser realizada de maneira a contemplar o monitoramento das principais variáveis de cada etapa do fluxo operacional da organização, não incorrendo no erro de somente monitorar resultados financeiros e contábeis, pois as informações financeiras e contábeis são apenas consequências de decisões tomadas nos mais diversos setores de uma organização.

Resposta: de fato, a implantação de um processo de controle deve contemplar o monitoramento das principais variáveis de cada etapa do fluxo operacional da organização e não somente dos resultados financeiros e contábeis. **CORRETO**

18. A implantação de um processo de controle requer, muitas vezes, uma mudança cultural no processo de gestão organizacional, na medida em que deverá haver uma postura de colaboração de todos os setores organizacionais no fornecimento de informações à Controladoria.

Resposta: essa mudança cultural deve se dar no sentido de que todos os setores devem ser responsáveis por fornecer informações à controladoria. **CORRETO**

19. O orçamento, na verdade, deriva do processo de planejamento organizacional; ou seja, a organização (pública ou privada com ou sem fins lucrativos) deve estabelecer objetivos e metas, materializados em um Plano. Este deverá conter valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

Resposta: o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Um orçamento em contabilidade e finanças é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado (geralmente, mensal ou anual). **CORRETO**

20. A controladoria se apoia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante

o processo de gestão a tomarem melhores decisões.

Resposta: tanto é verdade que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional.

CORRETO

21. O orçamento, pode ser classificado como estratégico, tático e operacional, mas, mesmo quando bem utilizado não deixa de ser uma ferramenta burocrática para a empresa.

Resposta: o orçamento, que é ao mesmo tempo estratégico, tático e operacional, quando bem utilizado e, sobretudo, quando o mesmo é devidamente abastecido por todo o conjunto de informações, deixa de ser uma ferramenta burocrática e passa a se constituir numa verdadeira bússola para orientar os caminhos presentes e, principalmente, futuros de uma empresa.

ERRADO

22. O orçamento empresarial deve ser tratado de forma absolutamente formal dentro das empresas e não deve ser considerado como um elo desta ferramenta com as transformações que o mundo atravessa.

Resposta: o orçamento empresarial deve ser uma ferramenta de gestão, para a compreensão tanto do ambiente interno quanto do externo à empresa.

ERRADO

23. Uma das maiores críticas ao orçamento é que o mesmo é realizado por pessoas que vêem no orçamento uma chance de apontar metas pífias e de execução bastante simples. O estabelecimento de tais metas serve apenas e tão somente para que os executivos conquistem seus bônus pelo cumprimento da

meta. (fonte: <http://www.econconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/o-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-gestao>)

Resposta: na verdade o orçamento é um instrumento de gestão estratégica para planejamento de curto, médio e longo prazo. Decorre daí, um dos objetivos da controladoria, que é reunir as diferentes técnicas de contabilidade, orçamento, custos, dentre outras, para agregar valor à gestão da empresa.

CORRETO

8. LISTA DAS QUESTÕES COMENTADAS

1. O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental através de políticas fiscais, a diferenciação nas 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, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

2. Embora o delineamento da função, do órgão, e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado, quanto ao executivo: o controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa embora suas funções não tenha que se restringir apenas às funções contábeis

e, o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

3. Embora existam muitas definições para a função da Controladoria que foram desenvolvidas ao longo dos anos, a literatura e a prática empresarial ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas em Planejamento, Controle, Informação e Contabilidade.

4. O novo campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como administração, economia, estatística informática, etc. Aí, a importância do profissional será medida muito mais pela sua contribuição para administração geral da organização do que pela correção com que são feitos os conjuntos de demonstrações contábeis que relatam puramente aspectos financeiros da gestão.

5. Dentre os requisitos necessários para o desempenho da função da Controladoria podemos elencar os seguintes, EXCETO:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor.
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática

suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinação de dados;

d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial;

e) Especialização em contabilidade, com ênfase nos exames e avaliação dos demonstrativos contábeis.

6. Em relação à gestão, um estilo de gestão participativo é o mais apropriado quando são adotados conceitos modernos de gestão, significando um estilo consorciado, em que se elimina a figura do executivo principal.

7. Os subsistemas componentes do sistema empresa, podem ser elencados da seguinte forma, EXCETO:

a) Externos, tais como sindicatos, fornecedores, concorrentes, consumidores;

b) Institucional: Missão, Crenças, Valores Administração: Planejamento/Controle, Gerenciamento, Mecanismo de controle c) Organização: Estrutura, Autoridade, Responsabilidade, Adequação da Estrutura, Adaptação, Modificação Produção ; “Modus Operandi” por área funcional Técnicas/Métodos/Objetivos, Modificação/Adaptação

d) Pisco/Sócio/Político/Cultural: Cultura, Comportamento humano, Harmonização das características, Unidades para atingir objetivos

e) Informação: Suporte do Planejamento e Controle, Reflexos Decisão, Qual a informação/como/onde/quando, Unidade na linguagem da organização

8. Levando em consideração premissas que dizem respeito ao crescimento e expansão das atividades, conclui-se que elas determinam a necessidade de uma preparação para dias futuros.

Assim, o aumento da quantidade e complexidade das operações quando a atividade empresarial atinge certos níveis faz com que a delegação deixe de ser uma opção para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas decidam tudo em todos os níveis.

9. Uma empresa deve assegurar um fluxo estável, sustentável e adequado de retorno aos seus investidores, realizando um equilíbrio financeiro entre os objetivos de curto e de longo prazo. Todavia, essa função não é de competência da Controladoria, sendo atribuição apenas da alta direção da empresa.

10. O bom desempenho empresarial pode ser julgado apenas pela métrica financeira do retorno aos seus investidores, já que se sabe que a sustentação desse retorno no tempo (o grande objetivo os investidores) somente se dará se houver continuidade na satisfação e na preferência dos seus clientes/usuários em relação aos seus produtos.

11. Forças ambientais, tais como as que estão presentes nos mercados, na concorrência e na tecnologia, afetam diretamente os resultados de todas as firmas que se encontram em determinado setor de negócios. Forças ambientais mais gerais ou sistêmicas, tais como as políticas, econômicas, sócio-culturais e demográficas, exercem sua influência sobre todas as áreas de negócios e, por conseguinte, sobre todas as empresas situadas dentro de um país. Todos os países, por sua vez, de acordo com o

seu posicionamento e estágio de desenvolvimento, são impactados pelas chamadas forças globais, entre as quais, nos últimos tempos, emergiram as duas forças poderosíssimas já citadas: a globalização dos mercados (especialmente o financeiro) e a revolução da tecnologia (especialmente da informática associada às telecomunicações). Em que pesem esses fatores, podemos afirmar que eles não integram o foco de estudo da contabilidade, que consiste na análise e controle do patrimônio.

12. Para a Controladoria o entendimento do ambiente externo é essencial, pois é o ambiente e suas forças que, na verdade, estão na base das estratégias, e estas correspondem a planos de ação e disposição de recursos segundo os quais as empresas procuram obter competitividade e produzir valor de forma crescente e sustentável, em interação com o quadro prevalecente e futuro de forças ambientais relevantes.

13. Um Controller, na apuração dos resultados econômico-financeiros através do modelo contábil, deve possuir um entendimento preciso das forças que estão impactando tais resultados, sendo que essas forças devem ser variáveis mensuráveis e controláveis.

14. Toda a gestão empresarial está voltada para o futuro. Todavia, como a controladoria trabalha com os registros e informações contábeis, o seu foco de atuação deve estar voltado no passado, ou seja, nos registros e informações contábeis, em obediência ao princípio da prudência.

Dentre os vários aspectos relacionados às atividades desenvolvidas pela Controladoria, é necessário salientar os seguintes:

15. A qualidade do processo de controle será inversamente proporcional à qualidade do processo de planejamento, uma vez que somente o planejamento sistêmico permite projetar todas as interações e conflitos existentes entre as decisões de todos os setores de uma organização.

16. Em decorrência da complexidade existente nos procedimentos metodológicos necessários à realização das atividades da Controladoria, estes procedimentos são aplicáveis somente em organizações de grande porte.

17. A implantação de um processo de controle deve ser realizada de maneira a contemplar o monitoramento das principais variáveis de cada etapa do fluxo operacional da organização, não incorrendo no erro de somente monitorar resultados financeiros e contábeis, pois as informações financeiras e contábeis são apenas consequências de decisões tomadas nos mais diversos setores de uma organização.

18. A implantação de um processo de controle requer, muitas vezes, uma mudança cultural no processo de gestão organizacional, na medida em que deverá haver uma postura de colaboração de todos os setores organizacionais no fornecimento de informações à Controladoria.

19. O orçamento, na verdade, deriva do processo de planejamento organizacional; ou seja, a organização (pública ou privada com ou sem fins lucrativos) deve estabelecer objetivos e metas, materializados em um Plano. Este deverá conter valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

20. A controladoria se apoia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões.

21. O orçamento, pode ser classificado como estratégico, tático e operacional, mas, mesmo quando bem utilizado não deixa de ser uma ferramenta burocrática para a empresa.

22. O orçamento empresarial deve ser tratado de forma absolutamente formal dentro das empresas e não deve ser considerado como um elo desta ferramenta com as transformações que o mundo atravessa.

23. Uma das maiores críticas ao orçamento é que o mesmo é realizado por pessoas que vêem no orçamento uma chance de apontar metas pífias e de execução bastante simples. O estabelecimento de tais metas serve apenas e tão somente para que os executivos conquistem seus bônus pelo cumprimento da

meta. (fonte: <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/o-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-gestao>)

9. GABARITO

| | | | |
|-----|---------|-----|---------|
| 1. | CORRETO | 13. | ERRADO |
| 2. | CORRETO | 14. | ERRADO |
| 3. | CORRETO | 15. | ERRADO |
| 4. | CORRETO | 16. | ERRADO |
| 5. | E | 17. | CORRETO |
| 6. | ERRADO | 18. | CORRETO |
| 7. | A | 19. | CORRETO |
| 8. | CORRETO | 20. | CORRETO |
| 9. | ERRADO | 21. | ERRADO |
| 10. | ERRADO | 22. | ERRADO |
| 11. | ERRADO | 23. | CORRETO |
| 12. | CORRETO | | |