

GESTÃO ESTRATÉGICA: A NECESSIDADE DE REVER O MODELO DE CONTROLADORIA PARA ATENDER AS NOVAS NECESSIDADES DOS AGENTES DE MERCADOS STAKERHOLDERS

Ricardo Sussumu Takatori

Resumo:

A Gestão tradicional tem-se prestado à mensuração de eventos econômicos passados das organizações, na maioria das vezes, em atendimento às necessidades fiscais. Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz extrapolando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que se simular eventos futuros, visto que decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente. Assim, a Contabilidade, enquanto ciência, tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer e, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, buscar a construção de uma via alternativa à Contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores. Inicialmente aspectos jurídicos entre as escolas americanas direito anglo saxão e a européias direito romano são correlacionado com os aspectos dos acionistas. A importância da Controladoria, enquanto setor de gestão é uma nova visão, pois atualmente controladoria é uma extensão da contadoria, confundindo-se com a própria contadoria acrescentadas de outros setores com características de contabilidade gerencial. A Missão da Controladoria é discutida com a apresentação dos conceitos dos vários autores pesquisados. A função da Controladoria varia de autor para autor em função da fixação da missão. A Controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcança-la, é preciso que sejam definidos instrumentos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão. Portanto os instrumentos são apresentados: Processo de Gestão e Sistema de Informações.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

GESTÃO ESTRATÉGICA: A NECESSIDADE DE REVER O MODELO DE CONTROLADORIA PARA ATENDER AS NOVAS NECESSIDADES DOS AGENTES DE MERCADOS – “STAKERHOLDERS”

RESUMO

Ricardo Sussumu Takatori

Faculdade de Engenharia Industrial

rstakatori@uol.com.br

A Gestão tradicional tem-se prestado à mensuração de eventos econômicos passados das organizações, na maioria das vezes, em atendimento às necessidades fiscais. Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz extrapolando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que se simular eventos futuros, visto que decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.

Assim, a Contabilidade, enquanto ciência, tem uma rica base conceitual da qual devemos nos valer e, interagindo de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, buscar a construção de uma via alternativa à Contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores.

Inicialmente aspectos jurídicos entre as escolas americanas – direito anglo saxão e a européias – direito romano são correlacionado com os aspectos dos acionistas.

A importância da Controladoria, enquanto setor de gestão é uma nova visão, pois atualmente controladoria é uma extensão da contabilidade, confundindo-se com a própria contabilidade acrescentadas de outros setores com características de contabilidade gerencial.

A Missão da Controladoria é discutida com a apresentação dos conceitos dos vários autores pesquisados.

A função da Controladoria varia de autor para autor em função da fixação da missão.

A Controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos instrumentos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão. Portanto os instrumentos são apresentados: Processo de Gestão e Sistema de Informações.

PALAVRAS CHAVES: Controladoria, Missão, Instrumentos, Gestão Econômica,

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

GESTÃO ESTRATÉGICA: A NECESSIDADE DE REVER O MODELO DE CONTROLADORIA PARA ATENDER AS NOVAS NECESSIDADES DOS AGENTES DE MERCADOS – “STAKERHOLDERS”

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Há muita discussão na Teoria da Contabilidade acerca da utilidade das informações contábeis, incluindo-se a função do Contador no novo contexto da Controladoria. Diante deste fato cabe esclarecer e principalmente discernir acerca de um modelo de Controladoria.

Este é o objetivo básico do presente trabalho: discutir e discernir acerca do papel do Contador no contexto da Controladoria e elaborar um Modelo de Controladoria.

Na elaboração de um Modelo de Controladoria devemos observar a existência de um cenário das necessidades dos usuários das informações contábeis:

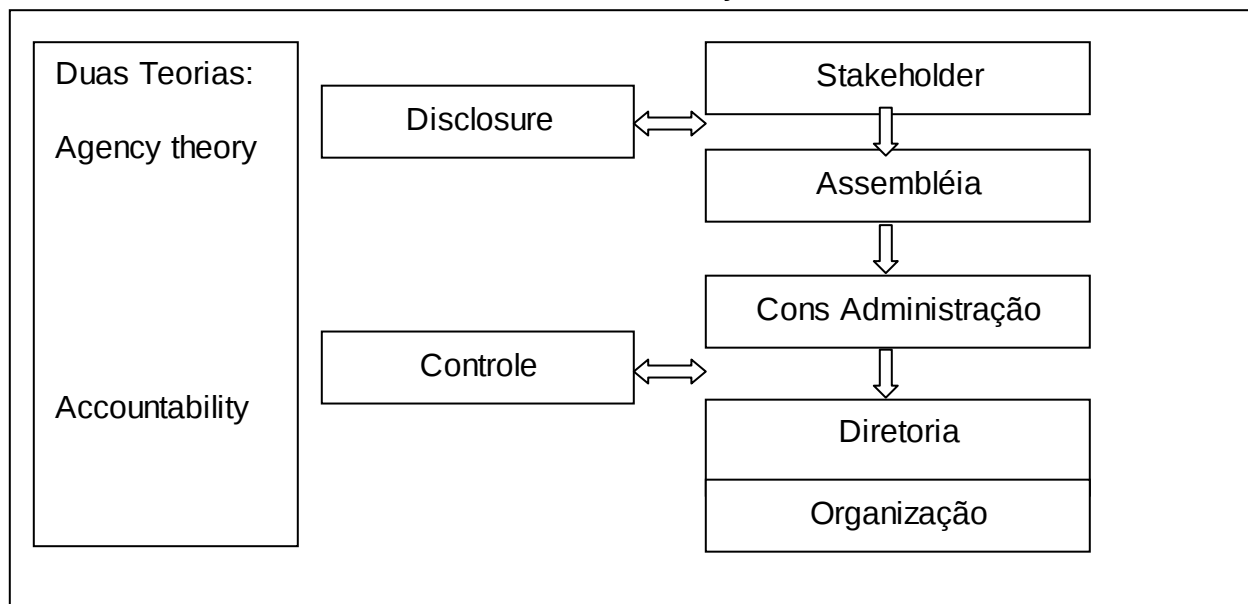


Figura 1 – Relação Usuários / Entidade - apresentada pelo Prof. Dr. Marcos Peters no dia 19 de outubro 2001 – FECAP – anotação de aula

Na figura 1 devemos entender o fluxo do interesse junto a entidade, ou seja as informações contábeis tem um direcionamento inverso ao comando. Os investidores, através dos “stakeholders” – agentes de mercado – tem um interesse concentrado nos “disclosures”, enquanto o Conselho de Administração tem um interesse concentrado no “controle” da entidade. Cada qual desempenhando seu papel na manutenção da entidade. Resumidamente os interesses são demonstrados conforme a figura 2:

Modelo americano – Controladoria	
Externo	Interno
= Disclosure	= Monitorar resultado econômico
= Fiscal	= Apoio a Decisão Econômica

Figura 2 – Necessidade dos usuários – modelo simplista - Dr Marcos Peters – anotação de aula

A relação contábil interna e externa não se correlacionam de forma intensa, criando-se duas linhas de pensamentos.
As informações internas e externas devem ser as mesmas, independente da interpretação dada pelo usuário.

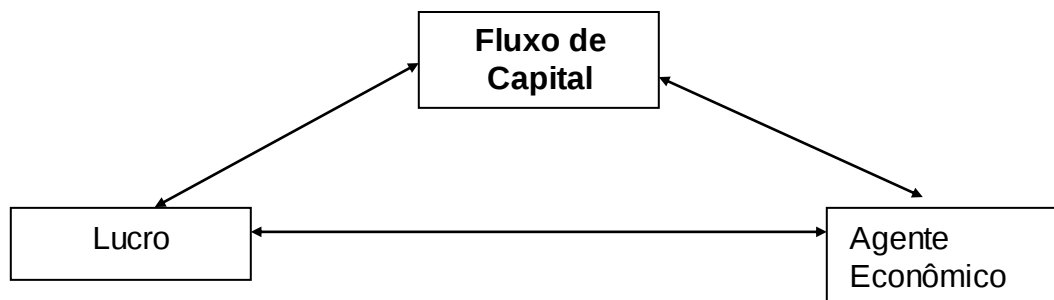


Figura 3 – Fluxo de Capital e interrelação dos Usuários – Dr Marcos Peters – anotação de aula

Diferença na Formação Econômica - Sistema Jurídico	
Sistema Jurídico	
CODE (Direito Romano)	COMMOM (Direito Anglo Saxão)
Muitas leis	Poucas leis
Legislativos + Executivos	Jurisprudência – judiciário Norma consulta – profissional
Europa continental	Países da comunidade britânica

Figura 4 – Diferenças na formação jurídica – Dr Marcos Peters – anotação de aula

A diferença no Sistema Jurídico de sustentação do sistema econômico, criou enfoques diferentes na visão de mercado:

Sistema Jurídico – Diferença de Mercado Econômico	
CODE	COMMOM
Mercado > Bancário	Mercado > Capitais
Longo Prazo	Curto Prazo
Oligopólio –Market Share	Mercado Competitivo

Figura 5 – Diferenças no Mercado decorrente da Diferença no Sistema Jurídico – Dr Marcos Peters – anotação de aula.

A contabilidade é um imenso Banco de Dados e não deveria ser visto somente pelas Demonstrações Financeiras, e sim dentro de uma visão sistêmica – enfoque sistêmico. O Contador é um fiel depositário da informação e deve apoiar a Gestão Empresarial, observando todos os Princípios Contábeis Geralmente Aceito e de acordo com as necessidades dos usuários - observando o Disclosure e Accountability. Portanto a visão da Controladoria não deve ser separada da Contadoria, e sim uma complementação.

CONCEITO DE CONTROLADORIA

A Controladoria dentro de uma organização tem a função de colaborar na formação das estratégias, organizando dados coletados, elaborando informações relevantes à administração; gerando uma influência grande na tomada de decisão que devem ser lógicas, coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa. Podemos dizer que dependendo das informações reportadas à administração pode haver até uma mudança na visão e missão da empresa. Tais decisões devem ser tomadas após verificar-se o passado, o presente e o futuro.

A Controladoria tem como objetivo básico a coleta de dados nos ambientes internos e externos do universo relacionado a empresa e transforma-los em informações e dados objetivos, claras e concisas que serão orientadoras na tomada de decisão da administração, tornando a empresa eficaz.

O Controller tem que estar continuamente acompanhando os acontecimentos mundiais em todas as áreas: política, econômica, cultural, esportiva, tecnológica, biotecnológica, e outras. Inclui-se a globalização e o avanço tecnológico, onde novos valores e novas crenças estão surgindo.

Conforme Yoshitake (1984:19):

“O controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa.

Segundo Goodman, as funções da Controladoria estão sofrendo profundas modificações paralelamente ao crescimento da complexidade da área financeira como um todo.

As principais mudanças são as seguintes:

- a) a expansão dos negócios trouxe a necessidade da criação dos órgãos de Controladoria e Tesouraria na área financeira;
- b) com a complexidade dos negócios, a alta administração da empresa delegou responsabilidades e autoridade para o executivo financeiro, ganhando este último uma nova dimensão em sua área profissional;
- c) o executivo financeiro passou a responder ao alto escalão da empresa, como função de staff, em todos os assuntos relacionados com o planejamento e controle financeiro;
- d) está se tornando comum o fato de o “controller” ser escolhido pelo “boarder of directors” com funções atribuídos nos estatutos da empresa; ou, ainda, ser eleito por ato de um comitê de executivos, sendo-lhe atribuídos poderes e responsabilidades prescritos em resoluções do comitê;
- e) devido ao fato de que os problemas atuais estão se tornando cada vez mais complexos, aumentam também as dificuldades de se estabelecer os limites de atuação do executivo financeiro;
- f) entre os aspectos que estão mudando a direção futura da função do “Controller”, estão: participação do “Controller” nas áreas de processamento eletrônico de dados e sistemas de informação gerencial; envolvimento interno nas tomadas de decisão, tais como: negociações com sindicatos, fusões e aquisições de empresas, representações junto a órgãos governamentais e outras organizações, aumento do volume de informações nos vários segmentos da empresa, proporcionado pela revolução do computador e dados de entrada – input; e vários aperfeiçoamentos nos conceitos de planejamento através da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, estatística e outros.”

Mosimann e Fisch (1999:88) , definem Controladoria:

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

1. como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
2. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores da área.”

Almeida, Parisi e Pereira in “Controladoria”, (1999: 370) definem:

“A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

.....

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

.....

A Controladoria vista como Unidade Administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceitos, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

.....

A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.”

Conforme palestra proferida na FECAP em 24/08/01 pelo Professor Doutor Nilton Cano, temos como Controladoria:

“Além de cumprir as tarefas fixadas pela legislação societária, fiscal e outras, cabe a controladoria, a identificação, mensuração dos efeitos, acompanhamento e comunicação integrada de todos os fatores, externos ou internos, que tenham ou possam ter impactos sobre a produção de valor empresarial e seu desenvolvimento sustentável”.

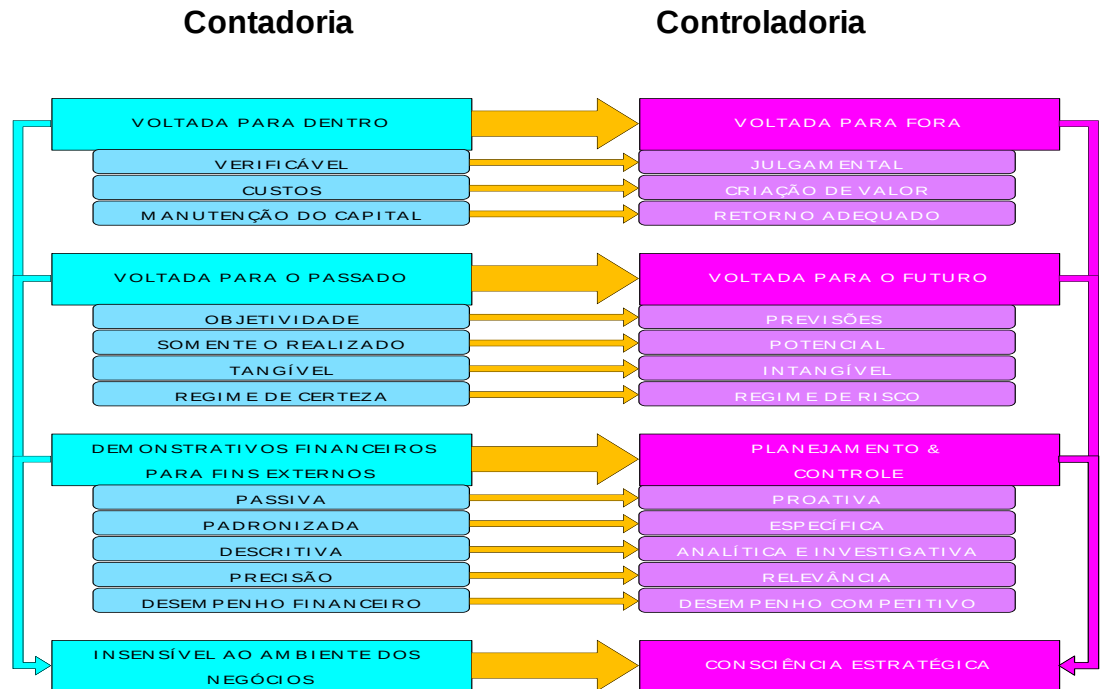


Figura1 – Da Contadoria à Controladoria –Prof. Dr. Nilton Cano – FECAP – anotações de aula

Para que haja esta complementação é fundamental que sejam fixadas as bases das estratégias: objetivos, metas e conhecimento relevante:

“Estratégia: é um padrão ou plano que integra os mais importantes objetivos, metas, políticas e seqüências programadas de ações dentro de um todo coerente voltado para o incremento da produção de valor das empresa. Uma estratégia bem formulada procura se basear nos pontos críticos externos e internos da empresa e leva a uma alocação de recursos, que irá desenvolver a posição competitiva da empresa” (Henderson – Prof. Dr. Nilton Cano – FECAP – Anotações de aula)

Portanto, Controladoria é uma função dinâmica, decorrentes das necessidades dos usuários internos e externos, devendo analisar todos os eventos econômicos, através dos mais modernos instrumentos, que influíram no passados e auxiliem a elaborar demonstrativos futuros. É uma atividade complementar a Contadoria.

A MISSÃO DA CONTROLADORIA

Missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma entidade, pessoa, empresa. É uma função ou poder de executar algo previamente definido.

Figueiredo e Caggiano (1997:26) definem Missão da Controladoria, como:

“A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”

No Manual de Controladoria Financeira (1984:40), Yoshitake, define a Missão da Controladoria:

“A Controladoria em nossa opinião tem por missão obter informações das pessoas dentro da situação empresarial e, após pesquisas e análises desses dados, definir sua própria meta, comunicando-a em forma de intenções e efeitos de ordem financeira. Sua comunicação deve ser dirigida de forma a influenciar e afetar efetivamente os membros da organização a que ela pertence. A habitualidade no prover informações faz com que a administração caia numa rotina e não mais indague dos objetivos estabelecidos. A ineficiência está diretamente vinculada a essa forma rotineira de apresentação daquilo que deveria ser especificado em termos de objetivos e seu cumprimento. Por outro lado, o leitor desses relatórios financeiros pode interpretar erroneamente as mensagens contidas nos mesmos, produzindo, portanto, uma ação ou comportamento diferente daquele esperado pelos seus autores.”

Mosimann e Fisch (1999:89) , definem Missão da Controladoria:

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

.....

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

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

Almeida, Parisi e Pereira in “Controladoria”, (1999: 372) definem Missão da Controladoria:

“A gestão das atividades empresariais sob a égide do Modelo GECON é conduzida sob uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente à otimização do todo. Cabe, então, à Controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial.

A missão da Controladoria será:

Assegurar a otimização do Resultado Econômico da Organização.

Para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- promoção da eficácia organizacional;
- viabilização da gestão econômica;
- promoção da integração das áreas de responsabilidade.”

Portanto, podemos definir a Missão da Controladoria de acordo com a seguinte conceituação:

A Controladoria tem a missão de assegurar a continuidade da entidade, através de um Resultado Econômico favorável, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

As funções fixadas para a Controladoria, vária de autor para autor, esta variação ocorre em função da Missão fixada:

Figueiredo e Caggiano (1997:27):

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

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 tenham 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”

Dentre as funções enumeradas, destacam-se:

1. Planejamento
2. Controle
3. Informação
4. Contabilidade
5. Outras Funções- relacionadas com a atividade Controller

Kanitz citado por Mosimann e Fisch (1999:90) destaca:

- Informação
- Motivação
- Coordenação
- Avaliação
- Planejamento
- Acompanhamento

Almeida, Parisi e Pereira in “Controladoria”, (1999: 375) definem Funções da Controladoria:

“As empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação – destas funções – a suas características operacionais, que são definidas em função do produto e/ou serviço produzido. Uma Área de Responsabilidade, independentemente de quantas atividades a compõe, desempenha uma ou um conjunto de funções. No caso da Controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.”

As funções desempenhadas pela Controladoria são, conforme os autores citados:

- Subsidiar o processo de gestão
- Apoiar a avaliação de desempenho
- Apoiar a avaliação de resultado
- Gerir os sistemas de informações
- Atender aos agentes do mercado.

Nakagawa (1995:14), afirma:

“O sistema que integra os padrões, orçamentos e a contabilidade caracteriza-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro, como também de natureza física e qualitativa, e de interação da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.”

Podemos concluir que as Funções da Controladoria são as seguintes:

- Planejamento – estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da entidade, que deve ser analisado e revisado constantemente, envolvendo e comprometendo os vários níveis da empresa.
- Controle – interpretar fatos, avaliar resultados, e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho, assegurando que os resultados sejam alcançados.
- Informação – preparar, analisar e interpretar os dados econômico-financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisões.
Manter
- Banco de Dados – delinear, estabelecer e manter todas as informações econômico-financeiras, em todos os níveis da empresa, preparando relatórios com as demonstrações econômico-financeiras para todos os usuários – internos e externos.

INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la, é preciso que sejam definidos instrumentos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997:29-36), os instrumentos da Controladoria devem constar dos seguintes modelos:

- Modelo de Gestão
- Modelo de Decisão
- Modelo de Informação
- Modelo de Mensuração

Almeida, Parisi e Pereira in “Controladoria”, (1999: 377) conceituam os Instrumentos da Controladoria:

“No contexto da gestão econômica, visto que “... a execução das atividades, (...) por sua vez é condição para o desempenho das funções” (Almeida, 1996:27), a Controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: Processo de Gestão e Sistemas de Informações”

Ambos os autores definem a necessidade de modelos: Gestão e de Informações.

Nakagawa (1995: 37) define o Conceito de Modelo:

“Modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais.

.....

O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real.”

Portanto os Instrumentos da Controladoria podem ser definidos:

PROCESSO DE GESTÃO

Representa um grande processo de controle que tem por objetivo garantir a eficácia da empresa, entendida como um contínuo processo de tomada de decisões.

As atividades de uma empresa caracterizam o processo de transformação de recursos em produtos e serviços, onde acontecem uma gama de ocorrências conhecidas como eventos econômicos. Os recursos consumidos possuem valor econômico assim como os serviços e produtos pois trazem satisfação no atendimento de necessidades dos clientes da empresa. Os eventos econômicos constituem-se nos objetivos de tomada de decisões econômicas.

O processo administrativo ou processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da empresa e deve garantir que a dinâmica das decisões tomadas na organização conduzam-na ao cumprimento de sua missão e garanta sua continuidade.

O processo de gestão estrutura-se, basicamente, em quatro fases:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento operacional
- Execução; e
- Controle.

Considerando essas quatro fases, a empresa necessita:

- Planejar cuidadosamente suas ações;
- Implementar adequadamente seus planos; e

- Avaliar sistematicamente o desempenho realizado em relação aos planos traçados.

Todo esse processo deve ser calcado nos modelos de: de Gestão, de Decisão, de Informação e de Mensuração

SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A Controladoria cabe administrar o sistema de informações de ordem econômico-financeiro, que são as informações que afetam a riqueza da empresa.

Os dados que interessam ao sistema de informações gerido pela Controladoria dependem do modelo de mensuração definido e dos conceitos de riqueza que a empresa adota.

O processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

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

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

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

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

O sistema de informação para gestão econômica contempla, entre outros, os seguintes aspectos:

- É estruturado sob conceito de banco de dados: Planos de Contas, Plano de Áreas de Responsabilidade/Centro de Resultados; Contabilidade Gerencial e Contabilidade Societária.
- As informações e relatórios atendem os conceitos e o modelo de decisão dos usuários: Modelo de Informação com base no Modelo de Decisão e Modelo de Mensuração.
- A mensuração das transações é efetuada com a utilização de conceitos econômicos; valor de mercado; reconhecimento da receita pela produção dos bens e serviços; preço de transferência; custo de oportunidade; equivalência de capitais.
- Aos recursos e produtos/ serviços das atividades são atribuídos, respectivamente, custos e receitas com base em valor de mercado: Preço de Transferência; Preço e Custos Correntes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que o novo arranjo da economia mundial provocado pelo processo de globalização tem afetado as empresas a fim de disponibilizar as oportunidades surgidas pela abertura dos novos mercados, porém exige, em contrapartida adequação competitiva, em que a agilidade e a flexibilidade são fundamentais, como forma de diminuir os custos e apresentar produtos e serviços que superem as expectativas dos consumidores.

O papel da Controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas em busca de maior grau de eficácia empresarial.

O desenvolvimento de sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão e informação é a contribuição esperada dos gestores, para aproximar as informações gerenciais das necessidades atuais do mundo dos negócios através de um novo modelo de controladoria.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CANO, Nilton. Palestra: Da Contadoria à Controladoria - anotações de aula– São Paulo - FECAP – 2001

CATELLI, Armando – Controladoria, Uma Abordagem da Gestão Econômica-Gecon, São Paulo, Atlas, 2001

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. – Controladoria Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1997

FISCH, Silvio e, MOSIMANN, Clara Pellegrinello. Controladoria – Seu Papel na Administração de Empresas. 2ª ed. São Paulo. Atlas. 1999

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria – Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo. Atlas. 1993

PETERS, Marcos - anotações de aula - curso de Mestrado. FECAP – São Paulo - 2001

YOSHITAKE, Mariano – Manual de Controladoria Financeira. São Paulo. IOB . 1984