

A INFLUÊNCIA DO CONTROLLER NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

RESUMO: *A sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Nesta nova ótica observa-se que as empresas necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de uma forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial. O trabalho apresenta como pressuposto a necessidade de um controle em todo o sistema de gestão e um monitoramento eficiente por um profissional de Controladoria. Enfoca a importância, a origem e a influência da Controladoria no planejamento e no controle operacional, a sua responsabilidade e o seu valor. Evidencia a necessidade do uso da Controladoria na atualidade, a importância de uma boa formação do profissional de Contabilidade e a realidade empresarial, as suas características e o perfil desejado para o Controller, que é o profissional da Controladoria. Demonstra que existe um novo mercado para o profissional da Contabilidade na atualidade que estiver preparado para essa questão.*

Palavras-chave: *Controladoria, Controller, informações e controle de gestão operacional.*

INTRODUÇÃO

Quando algumas pessoas me procuraram e pediram informações sobre a importância da Controladoria e como fariam para implantar este sistema, pensei na importância deste para os contadores modernos, neste novo nicho que se abre para aumentar a confiança dos empresários na classe contábil e amparado pelas normas do CFC.

O planejamento empresarial requer uma ferramenta de grande relevância para o controle de gestão, pois, a cada dia que passa o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão.

A empresa moderna precisa de um contador ativo no sistema, nos processos, gerando informações para servirem de base para tomadas de decisões.

Este profissional necessita se manter atualizado empregando os seus esforços na busca do conhecimento para ampliar sua competência e traduzí-la em benefícios do cliente e da sociedade.

O sistema organizacional moderno, que quer sobreviver, competir e expandir necessita de profissionais que consigam ter uma visão ampla, aplicando princípios sadios, que abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final.

Este novo papel abre uma nova frente de trabalho que está além das aplicações rotineiras da Contabilidade, colocando o contador em uma nova postura junto ao seu cliente, para estabelecer estratégias para melhorar os pontos fortes e fracos e nortear uma nova rota a seguir.

Este novo cenário permite a utilização de ferramentas que irão tornar disponível ao tomador de decisões, as informações necessárias para aumentar o controle e o conhecimento do seu negócio, bem como demonstrar o efeito de cada componente de custo ou receita na análise dos resultados empresariais.

Um novo mercado nasce com essa nova fase de desenvolvimento do país, onde as empresas precisam concentrar todos os seus esforços na tarefa de reduzir desperdícios e, por conseguinte aumentar a produtividade, a rentabilidade e agregar valor aos seus produtos.

Este novo profissional deve criar e manter uma estrutura precisa para medir as possibilidades da empresa perante as realidades externas, fixando objetivos, estabelecendo políticas básicas, apoiando a elaboração de organograma com responsabilidades definidas para cada cargo dentro da organização, estabelecendo padrões de controle, desenvolvendo métodos eficientes de comunicação e um sistema de relatórios que permita o controle do sistema de forma racional e com baixo custo.

Na atualidade, não só as grandes empresas precisam desses serviços, as médias e pequenas devem utiliza-lo também. Os escritórios tradicionais precisam estar preparados para esse novo mercado oferecendo serviços especializados em Controladoria.

É papel fundamental do contador orientar seus clientes para a sua importância, pois muitas vezes nas pequenas e médias empresas, os sócios preocupados com a atividade fim, esquecem da atividade meio e de seu gerenciamento, podendo em alguns casos produzir um baixo rendimento que pode ser fatal para a continuidade da empresa.

Uma nova era se abre para a Ciência Contábil e para a Controladoria; a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional Contabilidade, já não mais satisfaz as necessidades atuais. As empresas modernas necessitam de um novo sistema que possibilitem uma visão holística interna e do mercado competitivo.

É preciso ampliar a visão atual para perspectivas ainda maiores, que requerem um novo entendimento, uma nova ótica social e humana, ampla e voltada para uma nova consciência vivenciada nas novas tendências e na velocidade exigida pela concorrência e ao mesmo tempo por uma sociedade que se deslumbra com o novo.

A visão no contexto global mudou, é necessário mudar, migrar de uma visão antiga do Contador, que já não é mais um simples funcionário, mais sim um analista voltado para a nova face da Contabilidade, que tende a se mostrar observador dos fenômenos patrimoniais com uma ótica de relações gigantescas e não mais aquelas restritas do passado.

É necessário que se inicie um processo de atualização nas empresas contábeis, com investimentos em recursos humanos para que melhorem o desempenho das atividades que permitirão uma alavancagem no processo contábil e permita uma melhor qualidade de serviço para o cliente.

A sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio, precisam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. A Contabilidade permite uma visualização de toda empresa, com todo o seu cabedal de informações pode de maneira consciente e natural traduzir todas as informações necessárias do entorno empresarial para que se possa obter subsídios para um ótimo gerenciamento de qualquer instituição.

Apesar de muitos serem pessimistas quanto a essa empreitada, este é um novo mercado, um novo quadro que se mostra, se despona, sendo necessário que os Contadores se aproximem de maneira inteligente, com atitude positiva e um desejo de contribuir e apoiar as mudanças, traduzindo toda a sua capacidade e talento para uma nova perspectiva que é necessária para a sua sobrevivência, para a do País e que garanta a competitividade das empresas nacionais nos mercados externos. Este momento pode ser compreendido olhando-se para trás, mas a nova realidade só pode ser vivida olhando para frente, para os novos mercados e para a vitória que nos assedia.

Este é o nosso quintal, é necessário que o contador tenha orgulho e acreditem nessa realidade e que possam transforma-las em situações potenciais de negócios.

É necessário esclarecer que a importância de nossa profissão está escrita na história, vem margeando a trilha da evolução humana. Em todo o processo histórico a Contabilidade tem acompanhado o homem em sua mudança e em seu desenvolvimento, pois é uma das ferramentas da construção da raça humana.

Neste novo momento, nesta nova ótica observa-se que as empresas necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório,

colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

3. UMA ESTRADA SINALIZADA

O mundo está mudando e percebe-se que a vida está a cada dia mais difícil. O novo século iniciou com mudanças radicais. As incertezas dos acontecimentos do amanhã, em todos os níveis, geram expectativas em todos os setores. A velocidade está sendo imposta a todos os segmentos da sociedade e a competição está cada vez mais acirrada, a sociedade temerosa dos acontecimentos futuros, as empresas preocupadas com o mercado e com as exigências de uma sociedade cada vez mais havida por inovações e preços baixos.

Quando se fala em velocidade de transformação e necessidade de adaptação, pode-se comparar todos esses elementos a uma auto-estrada, onde veículos de todas as marcas, potências e classes estão se dirigindo a algum lugar. Quando se refere a direções, pode-se dizer que todos irão de um ponto A para um ponto B e neste momento podemos fazer a seguinte pergunta: todos chegarão? A qual custo? A que tempo? Com qual eficiência? Com ou sem lucro?

Com um simples exercício de imaginação pode-se comparar esses veículos a empresas. Observa-se que existirão veículos leves, pesados, ligeiros e prontos para todos os tipos de manobras.

Quando o motorista desatendo observa ao seu lado um carro mais rápido passando e em segundos tomando a dianteira percebe ser este mais ágil e com uma condição melhor de desempenho. Percebe às vezes uma grande carreta passando ao seu lado carregada de veículos leves, pode-se compara-la as multinacionais e grandes conglomerados de empresas, são grandes e ágeis levam no seu arcabouço um sistema complexo que permite uma rápida integração e manobras radicais que permitem a sua eficiência e competência.

São situações que permitem uma visão de uma realidade empresarial, local e mundial. Ao longo dessa estrada pode-se passar diante de carroças e veículos especiais, todos com um propósito, chegar ao seu destino, dentro de suas possibilidades.

Como chegarão, essa é a pergunta crucial. Todos dependem de um plano, de um sistema de controle, de uma base de informações, de mapas, suportes e qualidades que permitirão atingir seus objetivos.

Quando se verifica que o motorista pode ser comparado ao “Controller” de uma empresa moderna e eficaz, verifica-se que este tem uma grande missão. Visualizar os instrumentos do seu trabalho, estar ciente das dificuldades, de olho na estrada, sempre em frente, olhando para trás em seus retrovisores e se mantendo atualizado de onde está e para onde está indo, acompanhando os veículos ao redor, quem está vindo em alta velocidade, quem irá ultrapassá-lo. Este deve estar ciente da pista onde desenvolve seu trabalho, de sua qualidade, de sua capacidade de absorver velocidade, aceleração, frenagem e derrapagens seguras. Deve estar consciente em todos os momentos e sentidos.

Adentramos a uma nova era onde a cultura com base na busca constante da qualidade total, em todos os níveis, seja no cotidiano laboral, seja na vivência dos grandes centros corporativos, traz como conseqüência o surgimento de inúmeras situações que necessitam técnicas de controle, para auxiliarem nas tomadas de decisões.

Este é o novo mercado para o Contador moderno que se desponta para na nova realidade da classe e para a quebra de paradigmas, que devem ficar no passado, mas que sirvam de lição para aberturas de novas idéias, pesquisas, reflexões e posturas profissionais.

Os avanços tecnológicos trouxeram no seu arcabouço uma grande preocupação com a vida diária das empresas e quanto ao seu futuro. A ampliação do comércio entre os países traz

uma nova interdependência ainda não aceita pela maioria das populações. As fronteiras se dinamizam, a TV torna as culturas próximas e a perda da identidade dos povos torna-se cada vez mais inevitável.

Quanto maior o movimento entre os povos, maior se torna a complexidade das relações. A necessidade das padronizações se torna evidente, principalmente no campo da Contabilidade, as empresas multinacionais precisam padronizar seus balanços.

Verifica-se que a Contabilidade está a passos largos, embora aquém da necessidade imposta pela velocidade das transformações mundiais. É necessário o repensar este momento, esta nova fonte de riquezas, este novo ciclo social que se abre para a Contabilidade moderna de uma forma repleta de oportunidades que certamente permitirá uma nova visão para a classe bem como a reestruturação do ensino, a sua continuidade, pesquisa e extensão das universidades.

Quando se volve ao passado, verifica-se que a Contabilidade evoluiu de forma surpreendente. Como ciência social quanto às suas finalidades e como metodologia de mensuração o seu crescimento foi extraordinário, principalmente hoje com a informática.

O conhecimento contábil adquiriu novas formas, a partir do rompimento das barreiras dos ambientes restritos das empresas, se conectando com fatos externos, oferecendo respostas às necessidades de informações dos dirigentes das empresas, ampliando uma nova dimensão para Contabilidade, iniciando um novo ciclo.

Uma nova situação se coloca diante das organizações, a nova era que se inicia globalizada pela concorrência, pelas incertezas, pela busca do conhecimento e pela dinâmica futurista de um novo mundo que se vislumbra, com novas tendências e necessidades. Uma porta se abre diante dos velhos paradigmas, uma nova dinâmica surpreende a todos e colocam em xeque situações passadas do velho código.

Observa-se que os antigos conceitos estão perdendo campo para nova mentalidade de um novo tempo, mais veloz e mais eficaz.

Foi dado um grande passo para a Ciência Contábil e para a Controladoria; a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional Contabilidade, já não mais satisfaz as necessidades atuais.

A nova tendência contábil exige uma ótica ampla para se observar, um novo modelo científico. Para suprir essa demanda de conhecimento surge uma nova corrente, que veio para ajudar a viver a nova Contabilidade, o Neopatrimonialismo.

A Contabilidade abre uma nova porta em seus estudos, preocupando-se com os fatos que provocam influências no patrimônio, sob a ótica de uma eficácia holística, correlativa, em regime de interação, especialmente no que tange aos mundos social e ecológico.

Segundo Sá (2000) “A doutrina neopatrimonialista, como já foi referido, enfoca como uma das funções específicas do patrimônio a de *“socialidade”*, dentre as demais de “liquidez”, “resultabilidade”, “estabilidade”, “economicidade”, “produtividade”, “invulnerabilidade” e “elasticidade”.

Observa-se que uma nova ferramenta se abre para os profissionais que atuam hoje na Controladoria, onde qualquer empresa ou organização necessita de instrumentos para equacionar soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, seja gerando ou transmitindo conhecimentos, ou tendo uma visão ampla de toda a cadeia de produção.

É o momento holístico onde o motorista da auto-estrada usando de todo instrumental que lhe é outorgado controla o seu veículo, se mantém na pista, nas rotas, cumpre os prazos e vigilante guia o seu veículo na estrada da concorrência.

Este momento, com as ferramentas existentes o Controller se destaca na realização de seu trabalho, munido de uma formação sólida contábil administrativa, que lhe permite uma visão diferenciada de outros profissionais. Ele sabe o porque, conhece as técnicas, as

mensurações, as leis, os ciclos, as ferramentas. Esse diferencial proporciona um novo momento para Contabilidade brasileira, mas é preciso estar pronto para adentrar ao mercado que se abre, com coragem, garra e força de vontade para suprir as necessidades de controle das organizações que com certeza refletirão em um novo amanhã sólido para a nossa nação.

4. O CONTROLLER

Das atribuições privativas dos Contabilistas em seu segundo artigo, nasce uma nova perspectiva para as organizações, surge a figura do Controller. A responsabilidade da garantia da missão da Controladoria fica a ele confiada. O zelo pela continuidade da empresa, bem como todo o processo de otimização para que esta consiga obter um resultado global satisfatório as suas necessidades. É o responsável pela Contabilidade gerencial, pelo sistema de informações gerenciais, pelo orçamento e avaliação das informações geradas pela Contabilidade de forma que os gestores de qualquer empreendimento possam tomar decisões corretas, municiados pela qualidade de informações fornecidas pela Controladoria.

A arte da Controladoria originou-se na Inglaterra, com um grande desenvolvimento na área pública, se deslocando para os Estados Unidos da América, atingindo um grande desenvolvimento nos grandes conglomerados comerciais e se espalhando para o mundo.

O termo Controller não existe em nosso dicionário, este vem sendo utilizado na área comercial e empresarial através da influência americana na atualidade.

A importância do Controller e da Controladoria se faz presente em qualquer sociedade, pois esta para sua sobrevivência necessita de uma estrutura organizacional. Por sua vez, estas sociedades necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

As funções variam de empresa para empresa, de forma que a estrutura organizacional pode ter algumas variantes. No tocante ao nome Controller, em muitas organizações é legado ao chefe da Contabilidade. Independente da estrutura de trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento. O termo designa o executivo titular da Controladoria que tem a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises da performance da gestão. Estas funções estão dispostas de maneira que possam integrar ações e metas aos objetivos gerais da empresa, para que se possa estabelecer um plano de ação integrado, interligando ações com revisões e avaliações constantes, dentro das modernas técnicas de gerenciamento.

A razão de se utilizar profissionais da Contabilidade para a tarefa de Controller é simples, pois os Contadores têm conhecimento de todas as operações que são realizadas na empresa, as leis existentes no país e desta forma com a formação adequada e com a competência preparatória do curso de Ciências Contábeis, estes estão capazes de idealizar idéias, propor projetos, soluções e tem uma facilidade natural de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções inovadoras para as questões.

Este profissional deve estar atento ao resultado do planejamento, que deve ser checado de forma a garantir que as atividades estejam de acordo com o planejado. Os padrões devem ser revisados constantemente de forma a garantirem a eficácia do sistema. Esta garantia está relacionada com o controle propriamente dito.

Uma outra atividade está relacionada com a atuação do Controller na elaboração e interpretação das informações geradas pelo sistema, de maneira que estas sejam inteligíveis aos gestores para o processo de tomada de decisão.

Muitas outras funções estão em sua competência, como a administração e a supervisão de tarefas-chaves para o desempenho da organização, bem como a manutenção de todo o processo contábil, controle de custos e demais atividades inerentes às Ciências Contábeis e

suas aplicações como controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises da performance da gestão, atender a demanda crescente de mais eficiência e controles sobre o capital investido, os riscos do negócio, a carga tributária incidente em cada segmento, os custos de produção, o valor agregado de cada produto, a qualidade do produto, o mark-share, as tendências e perspectivas do mercado, os lucros agregados aos sócios, o capital de giro próprio e de terceiros, os investimentos a curto e a longo prazo, a produtividade, a eficiência da produção, a ociosidade e as perdas da produção, os custos, volumes, vendas, os pontos de equilíbrio.

Observa-se que a Controladoria não está relacionada apenas ao sistema contábil da empresa, mas esta intimamente relacionada com todo o processo de gestão, envolvendo o planejamento, o controle, permitindo um fluxo de informações e interações necessárias ao cumprimento da missão, da continuidade da empresa bem como toda otimização de resultados.

Desta maneira o profissional de Controladoria deve estar preparado, com uma formação direcionada, com um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins como a Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Informática, dentre outras, que serão um diferencial para ajudá-lo a levar a empresa à eficácia.

5. UMA NOVA VISÃO MUNDIAL

Com o impacto das normas internacionais da série ISO 9000, que aprimorou o que se fazia sobre a qualidade, produtividade, competitividade e complexidade, muito mais ainda a nova série, a ISO 14000.

Trata-se das normas sobre gestão ambiental, publicadas pela organização Internacional para a Normalização. Sendo esta, a associação da excelência tecnológica com a consciência da população para as questões de preservação da natureza. Esta sendo, também, a forma mais prática, direta e eficiente para associar o que de melhor se exige de uma empresa frente à imagem institucional, com seus esforços de marketing.

As normas ISO 14000 poderão se constituir em novas barreiras não tarifárias ao comércio internacional. Como os nossos empresários devem se preparar para isso?

Num pequeno exercício de imaginação, é possível ampliar o significado dessa preocupação para o nosso imenso país, poderemos visualizar a dimensão gigantesca do problema que nos irá afetar. Sem dúvida, um grande problema.

Embora complexa, a solução existe, está ao nosso alcance, constituindo-se no grande desafio à nossa capacidade de criar desenvolvimento sem degradar o meio ambiente.

Internamente, devemos reconhecer a necessidade de mudança na postura de uma comunidade nacional que se acomodou com a arraigada crença no Estado todo-poderoso e na responsabilidade única dos governos. Em outras palavras, o conceito da cidadania, em seu sentido mais abrangente, tem sido pouco cultivado.

A hora é de mudança e de adotar novas posturas colocando as novas metodologias integradas num processo educacional sistêmico, no treinamento e desenvolvimento do Recurso Humano, onde a referência que se deve tomar nestas transformações é a de que estamos em um estágio dinâmico voltado para o posicionamento da concorrência, por meio de um ciclo de aprendizado e de postura estratégica a cada dia analisado e submetido ao crivo da Controladoria.

6. A FORMAÇÃO DO CONTROLLER E A REALIDADE EMPRESARIAL

A partir da realidade de nossas escolas e os resultados obtidos no Exame Nacional de Curso (Provão), bem como o Exame de Suficiência, verifica-se que as respostas obtidas nestes testes mostram um fato bem aquém do desejado. Este fato vem alertar a sociedade para o nosso futuro, para a classe Contábil e para o destino de nossa nação.

A análise das questões envolvidas abre uma nova oportunidade para a adequação de métodos diferenciados que possam revolucionar e minimizar os efeitos indesejáveis. As respostas às perguntas envolvidas e a fatídica pergunta: por que a universidade está aquém das necessidades do mercado, vem de encontro às necessidades do repensar o ensino tradicional.

Segundo Franco Jr (1993, p.571), qualquer programa de educação e treinamento para profissionais Contábeis deve incluir:

- ✓ O padrão mínimo de conhecimentos gerais que serão exigidos do indivíduo que pretenda habilitar-se profissionalmente;
- ✓ O conteúdo teórico dos estudos e exames;
- ✓ O padrão dos exames que conduzem à habilitação;
- ✓ As exigências de experiência prática.

Com este patamar mínimo e com relação ao mercado de trabalho, pode-se abrir novas questões impostas pelo cotidiano laboral de nossas empresas e as suas relações com a sociedade, de forma a evidenciar níveis superiores de melhoria para o sistema.

As instituições de ensino precisam entender que as empresas da atualidade alicerçadas na concorrência exigem uma boa base escolar, inglês fluente e conhecimento de informática.

As empresas buscam além do óbvio da formação escolar, outras atitudes, como: iniciativa, persistência, comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade, raciocínio analítico.

Neste sentido entende-se que uma das funções da escola é preparar para o mercado, e essa formação, deve prever não apenas conteúdo, mas também atitudes.

As instituições devem surpreender, ensinar o que os alunos não sabem, muitas vezes até porque as escolas não ensinam. A atualidade, a realidade do mercado não exige apenas conhecimento, avalia-se hoje a capacidade de aliar atitude e conhecimento. Por isso, são medidos empreendedorismo, criatividade, equilíbrio emocional, trabalhos comunitários, até em alguns casos, a intuição.

Giovannini (2002, p.23) enfatiza que a globalização da economia abriu um grande mercado para o profissional da Contabilidade, mas desde que esteja apresentando um serviço de qualidade. Continua afirmando que é muito difícil um profissional altamente qualificado, se não existir qualidade no ensino.

Percebe-se a teoria contábil evolui juntamente com o próprio mercado de trabalho e este exige profissionais cada vez mais qualificados.

Percebe-se que as faculdades com nota “A” no Exame Nacional de Curso (Provão) apresentam um diferencial que permite aos alunos obter novos subsídios para a sua formação, para a solução de problemas e para a resolução de questões não só doutrinárias, mas de origem prática e de conteúdo como o do exame mencionado.

Um dos primeiros aspectos que devem ser abordados quando se pretende analisar a questão proposta, está relacionado com a necessidade de um maior nível de seleção dos pretensos alunos ao curso de Contabilidade.

A segunda questão se refere ao preparo dos professores que ministrarão os cursos nestes estabelecimentos. Muitos são oriundos apenas de formação acadêmica e estão fora da realidade prática empresarial.

Uma boa opção para esta questão seria mesclarem-se professores com bom conteúdo acadêmico, Mestres e Doutores e incentivar os profissionais de origem empresarial e funcionários de empresas do ramo de Contabilidade a se reciclarem para a docência, de forma

que se possa trabalhar com professores com profundo conhecimento científico contábil e prático contábil.

Um outro aspecto a ser abordado é a identificação correta dos conteúdos ministrados, a metodologia adequada e a comprovação da perfeita distribuição deste no ano letivo e a integralidade ministrada.

Um dos problemas do aprendizado de uma forma geral é que o aluno não vê o professor aprender e a ensinar como desenvolver uma pesquisa junto com os alunos, levantar um tema onde o grupo todo descubra juntos os resultados. Quando isto acontecer a escola e o professor vão formar gente apta para estudar e aprender pelo resto da vida, porque estudar deixa de ser uma obrigação para ser uma devoção impulsionada pela curiosidade. Quem aprende pela curiosidade jamais têm preguiça.

Outro ponto de grande interesse objetivo é a necessidade de laboratórios de prática profissional para embasamento de todo conteúdo ministrado, onde o aluno deverá aprender com uma seqüência lógica que o permita abrir uma empresa, com todos os seus detalhes e adentrar ao seu dia a dia de forma a analisar as práticas envolvidas de acordo com a realidade funcional e a teoria acadêmica.

As faculdades podem optar pelo processo de incubação de empresas, que facilitarão os alunos obterem tecnologia para o desenvolvimento de seus projetos. Existem diversos centros de incubação de empresas no país, como o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (CRITT), da Universidade Federal de Juiz de Fora.¹

Desta forma permite-se ao aluno uma interação da realidade laboral com as doutrinas acadêmicas e ainda abrem as portas para uma grande oportunidade empresarial.

As escolas que optarem por esta qualificação podem gerar um fluxo de mão de obra para serviços contábeis que podem ser canalizados para objetivos sociais através das empresas juniores ou empresas incubadas, administradas pelos próprios alunos com a supervisão de professores experientes. Estas empresas podem englobar todos os ramos do ensino universitário, tornando-se pólos de aprendizado, distribuição de conhecimentos, apoio social, geração de divisas, empregabilidade futura e fonte de divulgação da universidade envolvida.

Uma grande fonte de aprendizado prático é através do estágio supervisionado, que pode ser feito através de convênio com instituições privadas e empresas, que permitam a inclusão do aluno no mercado de trabalho supervisionado por professores e monitores das próprias empresas.

As propostas naturais para a nova metodologia de ensino evidenciam uma antiga questão, estabelecida nas diretrizes curricular propostas pelo governo para o curso de Ciências Contábeis.

Existe a necessidade de centrarem-se esforços para uma formação holística, bem fundamentada cientificamente, juntamente com uma intensificação das aulas práticas e estágios conforme descrito acima.

Esta formação permitirá que o aluno, o futuro profissional da Contabilidade possa ter subsídios para o seu trabalho, pois este executando atividades, acompanhando o controle de gestão de uma entidade, aprenderá de maneira natural, acompanhando o desenrolar das atividades laborais numa empresa, verificando o seu andamento, acompanhando os procedimentos e verificando se estão sendo realizadas conforme estabelecidas pela administração.

¹ <http://www.critt.ufjf.br>

7. AVALIAÇÃO E QUALIDADE NO ENSINO

A continuidade de qualquer instituição depende, na maioria das vezes, de todo sistema de interpretação e análise dos fatos e informações que dão suporte ao planejamento e a gestão, que permitirão o desenvolvimento de atividades e subsidiarão o futuro da entidade, em segurança, perfeita operacionalidade, nos padrões éticos e morais que lhe são peculiares.

Uma instituição de ensino além de sua função social é uma empresa que deve estar alicerçada sobre moldes empresariais, suportada por indicadores econômicos que lhe dê garantia de lucratividade. Deve estar direcionada para objetivos precisos diante de sua proposta de fornecimento de bens e serviços.

As organizações necessitam de uma missão que determine e direcione para o cumprimento das suas propostas, decorrentes de sua capacitação, das necessidades de terceiros e dos anseios da sociedade.

Toda organização precisa de um sistema de garantia de qualidade, eficiência e cumprimento de suas proposta, garantindo um retorno de maneira que esta retroalimentação permita subsídios para análise e correção dos procedimentos para a correção dos desvios e a volta a sua normalidade. Meirelles Jr (2003, p.15)

As instituições de ensino como qualquer outra empresa precisam praticar o controle de qualidade, para garantia de cumprimento de seus padrões, qualidade de seus serviços e eliminar as interferências e a causa fundamental de qualquer resultado indesejável de um trabalho.

Quando se volta para o estudo das instituições educacionais, verifica-se uma dificuldade para avaliar os fatos, pois as medidas de desempenho apresentam realidades diferentes das empresas industriais e do cotidiano empresarial.

Avaliando-se as instituições de ensino, verifica-se que os resultados são diferentes das empresas, uma se foca nos processos de ensino e aprendizagem a outra em resultados que são mensuráveis. A questão da avaliação educacional é diferenciada e deve ser tratada de forma especial.

Para garantia do perfeito funcionamento da instituição os seus dirigentes em suas tomadas de decisão devem estar embasados no sistema de avaliação, planejamento e controle, focalizados nos processos, circunstâncias e conseqüências.

8. ADMINISTRAÇÃO COM QUALIDADE

Quando se fala em qualidade, deve-se pensar e vivê-la, exercitando de forma que esta seja uma realidade no cotidiano.

O controle para se atingir o fim esperado nesta questão, deve ser focado em todas as pessoas da organização, de maneira que todos os níveis hierárquicos estejam envolvidos no processo e sejam partícipes da ação. Para este entendimento é preciso focar o controle como um conjunto de informações e conseqüentes ações que permitam manter o curso das operações para rumo desejado. Qualquer desvio desta realidade deve ser imediatamente detectado, mensurado, identificado para que se possa investigá-lo e obter as causas desse desvio, sendo então corrigido de forma rápida e eficiente.

Comparando uma escola com uma empresa e envolvendo os padrões para a garantia da qualidade, verifica-se que todos devem gerenciar as suas atividades, o diretor, professores, supervisores, secretários, todos são gerentes.

Cada indivíduo deve estar voltado para busca constante da qualidade, se auto-inspecionando de forma que no final da cadeia todo o processo seja vistoriado e se tenha a garantia da qualidade almejada.

A necessidade de sobrevivência no mundo moderno direciona as organizações para o atendimento de padrões de eficiência e eficácia que assegurem alto nível de qualidade, no trabalho, nas relações interpessoais, na interação da instituição com o seu entorno e as células sociais.

A busca da qualidade envolve uma modernização e revisão dos procedimentos administrativos de apoio da instituição, melhoria na capacidade de gestão, rapidez na identificação de problemas, maior agilidade na apuração dos resultados, nas tomadas de decisão e no controle de recursos e eliminação de desperdícios.

O processo de avaliação e busca de qualidade apesar de envolver uma grande complexidade, é um aparato de grande importância para a instituição, pois envolve relações tecnológicas, desenvolvimento de procedimentos, pesquisa e uma conseqüente elevação da qualidade do ensino ministrado e capacitação dos envolvidos na instituição.

A avaliação é um processo de suma importância para os gestores, pois fornece subsídios para o controle da qualidade dos serviços prestados. Além da área de ensino permite o controle dos custos envolvidos e fortalece a autoridade para se tomar decisões alicerçadas e fundamentadas na realidade local, norteando com segurança a direção de investimentos e ações de longo prazo e estratégias diferenciadas.

Esse instrumento para cumprir com fidedignidade o seu desígnio, deve ser amplo e abrangente, permitindo medir o desempenho de todas as atividades e áreas de conhecimento, de forma a abarcar todo o ensino e áreas de apoio.

Segundo Munaier (2001, p.17) o ensino brasileiro está mudando e essas mudanças estão na medida exata do pensamento dos administradores, que deverão admitir idéias para encontrar soluções que possam torná-lo mais eficiente. É preciso mudar e adotar novas posturas, investir no treinamento e no desenvolvimento do recurso humano necessário para o empreendimento. Meirelles Jr (2003, p.14)

Grandes são os desafios para a gestão do ensino quando propõe oferecer uma educação de qualidade para a sociedade. Estes devem ser encarados de forma consciente e alicerçados em bases sólidas que permitam o seu crescimento e disseminação em toda instituição.

9. UM INSTRUMENTO NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

As alterações econômicas ocorridas no Brasil e no mundo nos últimos tempos provocaram mudanças importantes no cenário empresarial, tornando-se necessária a reciclagem dos profissionais da área de Controladoria e demais áreas financeiras.

Percebe-se a necessidade de um aprofundamento nas questões gerenciadoras de negócios próprios do controlador moderno, envolto não somente na visão contábil, mas econômica, jurídica e institucional, tendo contato com as mais recentes técnicas metodológicas disponíveis. A necessidade de um aprimoramento para a Controladoria vem da necessidade da visão real do negócio no seu dia a dia e no acompanhamento e desenvolvimento das atividades da organização que permitem verificar se as ações estão sendo realizadas conforme o estabelecido pela alta administração.

A grande necessidade de um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro das empresas, devido ao cenário globalizado e altamente competitivo em que estamos vivendo, faz com que seja imperativa a criação de Departamentos de Controladoria e Gestão nas empresas, sejam elas no campo industrial ou em qualquer negócio.

Contando com profissionais altamente qualificados, estes departamentos têm por objetivo a elaboração de relatórios gerenciais bastante detalhados, procurando fornecer aos empresários uma visão clara, real e objetiva do desempenho de suas empresas.

A cadeia agroindustrial deve estar perfeitamente delineada em todos os seus aspectos. Cada etapa deve ser cuidadosamente analisada, seja nos insumos, no processamento, na distribuição, até o cliente final deve ser detalhadamente estudada e analisada nos mínimos detalhes.

Utilizando-se de técnicas de Análise de Demonstrativos Contábeis, Contabilidade de Custos, Administração Financeira, Técnicas administrativas e de gestão, o Departamento de Controladoria e Gestão exprimirá os números da Contabilidade para um formato acessível, que irá proporcionar a sua utilização nos relatórios gerenciais como instrumento para a tomada de decisões conscientes, dentro do novo enfoque e tendências desta nova era globalizada.

10. GERENCIAMENTO E DESEMPENHO

A atualidade e a modernidade exprimem um cenário de competição exacerbada em todos os setores da atividade econômica; neste íterim apenas as empresas que conseguem colocar no mercado produtos e serviços de qualidade, ao preço que o mercado está disposto a pagar, têm sobrevivido.

Verifica-se que as margens de lucro das empresas estão cada vez menores, só podem ser maximizadas através de um rigoroso controle sobre todo o processo administrativo e produtivo, onde custos e despesas precisam ser controlados de forma racional e inteligente, para que se tenha muita agilidade na tomada de decisões.

A Controladoria tem a responsabilidade sobre todos os instrumentos de controle de gestão operacional, opina diretamente junto aos gestores, pois tem interesse e responsabilidade pela eficiência do sistema de controles operacionais. Esse interesse é ligado a avaliação de esforços direcionados para o atingimento das metas propostas pela alta administração da empresa, avaliando passo a passo e fornecendo as informações que darão suporte à tomada de decisão pelos gestores. Estas informações disponibilizadas têm a finalidade de alocar recursos necessários aos departamentos, como recursos humanos, físicos e financeiros para o cumprimento da missão da empresa.

Nesse sentido cabe a Controladoria empenhar todos os seus esforços para ajudar a empresa a manter os seus processos sob controle, e em caso de falha nos processos, ela deve dar o suporte necessário para garantir a sua volta a normalidade, buscando com isso um aprendizado para o sistema organizacional e em seguida padronizando esses resultados para resguardar a sua continuidade e manter a empresa dentro dos padrões estabelecidos pelos gestores.

Desta forma a Controladoria deve estar ligada diretamente com a eficiência das informações e dos controles, construindo indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, para avaliar os controles da organização e garantir a eficiência de todo o processo. É considerada um suporte indispensável na tomada de decisões. As informações geradas por este órgão devem estar sempre “on line” e confiáveis para auxiliar neste processo que, conjuntamente com a logística, tem como objetivos a redução de custos e aumento da lucratividade, para garantir a sobrevivência da empresa moderna.

11. ATITUDE X COMPORTAMENTO

Os comentários existentes nos diversos segmentos da sociedade, em instituições de ensino, frequentemente dizem que a concepção tradicional da Contabilidade, desde há muito tempo está em crise.

Este é um comportamento de risco para a classe contábil, que não deve permitir que esses tipos de comentários sigam em frente. Há alguns anos atrás houve um comentário sem nenhum embasamento que se amparava na idéia de que a Contabilidade se extinguiria em função da informática.

Na atualidade percebe-se que a informática é um aliado poderoso para os contadores, que permite uma eficiência a cada dia melhor em todo o sistema.

Os contadores devem estar municiados de ferramentas que permitam um melhor desempenho de suas atividades e conseqüentemente uma melhor performance das atividades de seus clientes.

Observa-se que ainda existem escritórios que ainda estão arraigados em métodos arcaicos e apenas fazem a escrita tradicional da Contabilidade e não se preocupam em amparar o seu cliente e fornecer subsídios para a gestão eficiente do seu negócio.

O contador tem em sua mão todo o cabedal de informações que permitem um excelente diagnóstico da situação de uma empresa e conseqüentemente material para uma melhor gestão. Por sua vez, percebe-se que os usuários dos escritórios não dispõem de todas as informações que necessitam para a tomada de decisões. Esta insuficiência de informações pode em alguns casos ser fatal para o empresário.

A estrutura tradicional de informações não permite uma interação entre cliente e contador, podendo levar os usuários a tomarem decisões que não sejam ótimas para as partes e para as atividades da empresa em questão.

O contador moderno precisa quebrar esse paradigma e montar uma nova estrutura que permita um redirecionamento de suas atividades, fornecendo um diferencial para o seu cliente, de forma consciente e que com a satisfação do usuário, ele possa iniciar um novo processo, fornecendo mais informações e recebendo por isso, provando a importância do seu trabalho.

O contador precisa montar uma estrutura de controle para os clientes, que implicará em ganhos para ambas as partes. Com certeza haverá um custo adicional que deve ser negociado, que deve ser considerado e analisado pelas partes. A princípio pode-se ter um custo alto para a implantação do sistema, mas que será diluído ao longo do contrato.

É imperativo para a implantação desse sistema o ideal de implantar, o sentimento necessário para implantação da idéia e o compromisso, munido por uma atitude positiva de implantar um sistema que permitirá não só o aumento dos seus ganhos, mas com um lucro considerável para o seu cliente.

O comprometimento é de fundamental importância para a nova etapa de mudança. A criação de indicadores que servirão de base para o sistema, a elaboração de um planejamento para os objetivos primários e secundários da empresa, a análise das etapas do processo que interagem com estes. A implementação do planejamento coma a execução de todo o processo elaborado, a monitoração do sistema, a avaliação e o desempenho do processo, corrigindo os desvios de forma que todo o sistema fique sob controle.

É necessária uma mudança de atitude e esta é possível, mediante a mudança de comportamento que vem arraigada por anos a fio através dos tempos. Mas hoje a realidade é diferente e a sobrevivência das empresas esta ligada a essa mudança de comportamento, a geração de empregos para a sociedade e a garantia de se manter no mercado. A concorrência com o mercado internacional nos coloca diante de situações inovadoras que se tomadas decisões diferenciadas, certamente existirá um amanhã melhor para toda a nação.

12. PERFIL DO CONTROLLER

Este novo campo para os profissionais de Contabilidade abre as portas para um novo modelo de gestor, com um o perfil que concentra no indivíduo características pessoais e de relacionamento interpessoal, com habilidades comunicativas para expressar-se bem oralmente e por escrito, inclusive em outros idiomas, competência gerencial, visão abrangente das cadeias de produção e conhecimento do seu negócio, qualificações técnicas, sintonia com as especificidades do setor, flexibilidade e polivalência.

Este profissional que para desempenhar de maneira competente as suas funções deve ter profundos conhecimentos dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial e estar preparado para a análise dos dados contábeis e estatísticos.

Deve ser uma pessoa carismática com livre acesso a todos os departamentos e as empresas precisam definir perfeitamente as suas tarefas para que este possa executá-las de maneira coerente e perfeita, de modo que possa desenvolver um trabalho consciente e tenha liberdade de agir.

O Controller deve ser ágil e deve estar preparado para identificar as fontes de perigo, os problemas, coletar dados, analisar situações e propor soluções, manter um banco de dados atualizado para interpretação e fornecimento de informações necessárias à tomada de decisão.

Deve ser ousado, com iniciativa, não deve esperar que lhe solicitem informações, deve estar sempre um passo a frente, prevendo as necessidades da alta administração.

É necessário que seja sem vícios, sem bloqueios e dispostos a assimilar a cultura da empresa, trabalhando de forma que obtenha um bom conhecimento do seu ramo de atividade para entender os problemas, vantagens e desvantagens, bem como todas as características do empreendimento. Com este conhecimento, deve estar sempre preparado para prever o aparecimento de problemas em qualquer setor da empresa e estar pronto para providenciar as informações para a solução desses.

Com todo esse conhecimento e as responsabilidades atribuídas ao seu cargo o Controller através de sua iniciativa, utilização de suas técnicas gerenciais, certamente executará sem dificuldades a sua função.

CONCLUSÃO

O trabalho demonstrou a necessidade de implementação do serviço de Controladoria para as empresas que ainda não utilizam este riquíssimo instrumento, bem como sugere que os profissionais da Contabilidade passem a utilizar esse riquíssimo instrumento no dia a dia dos seus escritórios, fornecendo um diferencial para os seus clientes, quebrando o paradigma da Contabilidade tradicional.

Ficou demonstrado que a informação é fundamental e o gerenciamento é um fator indispensável para a sobrevivência das empresas modernas na dura realidade competitiva imposta pela globalização.

Desta forma a necessidade de crescimento e especialização demonstra que cada vez mais existe um maior número de empresas em plena expansão de conhecimento, com recursos humanos altamente qualificados, que certamente são fatores decisivos neste mundo competitivo, onde cada centavo economizado e a economizar é um lucro em potencial.

Entende-se que todas as atividades gerenciais e de controle são altamente prioritárias e torna-se cada vez mais relevante o capital intelectual. A qualificação é indispensável, bem como uma formação acadêmica continuada que assegure ao profissional de Controladoria a capacitação suficiente para análise e tomada de decisões.

O Controller fica identificado como uma peça fundamental para a organização, à medida que este conhece os seus pontos fortes e fracos. Através de todo o seu cabedal de

conhecimento, utiliza as informações geradas nos relatórios da Controladoria, demonstra para a alta administração e para os gestores todo o processo, indicando as atividades que devem ser atacadas, o que deve melhorar, continuar, contribuindo para a otimização e a eficácia do resultado global da empresa.

Concluiu-se que as empresas precisam de profissionais aptos para o processo decisório, interpretando as informações, analisando e tomando decisões, do chão de fábrica à alta administração, de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento continuado e estabilizado.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura (MEC). *Diretoria de Estatística e Avaliação do Ensino Superior (DEAES)*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em 19 dez. 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC controle da qualidade total (No estilo japonês)*. Fundação Christiano Ottoni, 1994.

FIPECAFI, CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCO JR, Hilário. *50 anos de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1993. 825 p.

GIOVANNINI, José Eustáquio. *O utilitarismo adotado no ensino da Ciência Contábil*. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, n. 8, p. 20-23, 3º trim. 2002.

IUDICIBUS, Sergio de. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. Atlas, São Paulo, 1986.

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

MEIRELLES Jr. Julio Candido de. *O Controller na gestão do negócio*. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, n. 12, p. 12-15, 4º trim. 2003

MUNAIER, Frederico. *Reforma do Ensino*. Revista Mineira de Contabilidade. Belo Horizonte, n 4, p. 17, 3º trim. 2001

SÁ. Antonio Lopes de. *Fundamentos da contabilidade geral*. Belo Horizonte: Una, 2000.

_____. *Progressos no campo da contabilidade aplicada aos fatos do ambiente natural*. Disponível em: <<http://www.lopesdesa.com.br>>. Acesso em 19 dez. 2002.

_____. *História geral e das doutrinas da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1997.

TUNG, Nguyen H. *Controladoria financeira das empresas*. 8ª ed. – São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.