

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O PAPEL DO CONTROLLER TERCEIRIZADO
EM UMA EMPRESA PRIVADA**

**MARCONE NERY SILVA
KATIANE MORO SILVA**

FLORIANÓPOLIS

2003

**MARCONE NERY SILVA
KATIANE MORO SILVA**

**O PAPEL DO CONTROLLER TERCEIRIZADO
EM UMA EMPRESA PRIVADA**

**Monografia submetida ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Especialização em Controladoria.**

**FLORIANÓPOLIS
2003**

TERMO DE APROVAÇÃO

**MARCONE NERY SILVA
KATIANE MORO SILVA**

O PAPEL DO CONTROLLER TERCEIRIZADO EM UM EMPRESA PRIVADA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Nível de Especialização em Controladoria da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo o conceito

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.
Coordenador de Monografia do CCN

Florianópolis (SC), janeiro de 2003.

RESUMO

Esta monografia apresenta como tema um estudo sobre o papel da controladoria terceirizada em uma empresa privada. Serão demonstrados os processos de terceirização, controladoria e a controladoria já terceirizada como formas de gestão, de modo a auxiliar os gestores na tomada de decisões. Assim, pretende-se expor os procedimentos e contribuições que poderão ser levados em consideração pela controladoria na opção de terceirizar serviços ou áreas da empresa. Desta forma, tratando da controladoria com setor de “staf” terceirizado, usamos como exemplo a Empresa Formaplas Cozinhas Ltda, listando algumas vantagens que a empresa passou a ter com a aplicação de tal processo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	05
1.2 OBJETIVOS	07
1.2.1 Objetivo geral	07
1.2.2 Objetivos específicos	08
1.3 JUSTIFICATIVA	08
1.4 METODOLOGIA	09
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	10
2 TERCEIRIZAÇÃO	11
2.1 CONCEITOS	11
2.1.1 POR QUE TERCEIRIZAR?	14
2.1.2 PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS – ÁREA ADMINISTRATIVA	15
2.1.3 VANTAGENS DO PROCESSO	17
2.1.4 DESVANTAGENS DO PROCESSO	18
2.2 CONTROLADORIA - CONCEITOS	20
2.2.1 A MISSÃO DA CONTROLADORIA	21
2.2.2 A CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO	21
2.2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	22
2.2.4 CONTROLLER	23
2.2.5 FUNÇÕES DO CONTROLLER	24
2.3 A CONTROLADORIA COMO PROCESSO DE GESTÃO	27
2.3.1 PROCESSO DE GESTÃO	27
2.3.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA	28
2.3.3 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO	29
2.3.4 NO PLANO ESTRATÉGICO	29
2.3.5 NO PLANO OPERACIONAL	29
2.3.6 PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE	30
2.3.7 A CONTROLADORIA NA CONTABILIDADE E NA TERCEIRIZAÇÃO	31
2.3.8 CRITÉRIOS UTILIZADOS PELA CONTROLADORIA NA TERCEIRIZAÇÃO	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização dos mercados é entendida como um fenômeno que provoca profundas mudanças nos diversos setores da sociedade, assim como na estrutura organizacional das empresas, tanto nos processos gerenciais quanto nos processos operacionais.

Temos assistido nos últimos anos, a uma série de mudanças relacionadas a questões de gerenciar as empresas. Algumas, cujo principal objetivo é o lucro, apontam soluções em uma determinada direção, como por exemplo, redução de custos. Outras buscam, em seu processo competitivo, entre outras características, tornarem-se flexíveis. A flexibilidade é a qualidade de adaptar-se em tempo hábil e ótimo às necessidades internas e externas geradas por mudanças inerentes ao equilíbrio econômico, que é essencialmente dinâmico. Essa adaptação deve ter a qualidade de municiar e permitir que a empresa possa ganhar com as mudanças ou em casos negativos, evitar que as conseqüências danosas inevitáveis (não controláveis) levem a empresa à descontinuidade. Tais mudanças ocorrem numa dinâmica que muitas vezes a empresa tem pouco tempo para assimilar os seus principais conceitos e fundamentos de gestão.

As empresas são organizações abertas. Quanto à definição de empresas abertas SCHEIN apud NAKAGAWA (1993, p. 23), “a empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços, que são exportados para esses ambientes”.

Representam a aplicação de capitais visando objetivos específicos. Compreendidas como sistema aberto, as empresas sofrem as influências do ambiente externo. Assim, para garantir sua continuidade, necessitam entre outros critérios acompanhar os processos de mudanças sem nunca perder a sua filosofia.

Uma administração flexível pretende superar os modelos de centralização da gestão por modelos de participação de todo o complexo organizacional visando à agilidade nas decisões, continuidade da empresa e otimização dos resultados frente à concorrência. As modificações nas estratégias empresariais fazem parte das mudanças que ocorrem nas formas de gestão, visando um equilíbrio entre a filosofia da empresa e as mudanças do mercado.

Uma forma de gestão utilizada é a centralização, em que todas as decisões são tomadas apenas por uma pessoa, seja por determinação como atribuições de gestor, como executivo dono da empresa, como proprietário dono do capital ou outros. A desvantagem desse modelo de administração é a rigidez das atividades, pois todas as decisões, desde a compra de matéria-prima até a elaboração do produto final, passa por uma única pessoa, que dependendo do complexo organizacional, perde agilidade, produtividade e rapidez nos negócios.

Uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e um sentido de orientação de crescimento. Essa necessidade não é atendida apenas pelos objetivos da empresa isoladamente, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como “estratégia”, ou algumas vezes, como o “conceito de campo de atuação da empresa”

Assim, as empresas podem retomar e ampliar o conceito da estratégia empresarial, incluindo nela a realidade competitiva. Além disso, pode concentrar os esforços na criação de produtos e serviços, planejando o futuro da empresa, inserindo-se nos mercados e nos setores do amanhã.

Diante da complexa administração dos negócios, que envolve a tomada de decisões, o papel do gestor assume uma importância fundamental no processo de gestão, pois dele podem ser exigidas habilidades para decidir entre, reduzir e/ou reestruturar ou incentivar o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

No cenário político, econômico e sócio-cultural, as novas formas de gerenciamento e de produção visam inserir a empresa num processo dinâmico de competitividade. Assim, a

concorrência e a continuidade do negócio no mercado global requer processos menos rígidos de administração organizacional.

Segundo CHIAVENATO (1995, p. 3), "...administração representa não somente o governo e a condução de uma empresa, mas todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial".

Em se tratando de formas de gestão, a terceirização apresenta-se como uma das diversas formas existentes no mundo dos negócios. A terceirização é apenas uma entre as diversas formas de administrar.

Dentre as finalidades da terceirização, uma é permitir a agilidade nos setores da empresa e de fornecer dados importantes para a administração, ganhando rapidez e eficiência nos negócios. Outra alternativa para aumentar ainda mais a agilidade e eficiência nesse tipo de organização seria a utilização da controladoria, como forma de gestão, funcionando como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. A controladoria fornece dados e informações, planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar à administração os pontos de estrangulamento, que estão acontecendo ou estão por acontecer, capaz de colocar em risco a rentabilidade da empresa. A tarefa da controladoria requer a aplicação de princípios que abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até o resultado final, incluindo neste a análise do processo.

A partir das considerações descritas, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

- Que critérios serão considerados pela controladoria na opção de terceirizar serviços ou áreas de uma empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar importância da controladoria no processo de terceirização de áreas ou atividades da empresa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar o processo de Terceirização;
- Indicar alguns aspectos da Controladoria como estratégia de gestão;
- Listar algumas contribuições da controladoria na terceirização; e
- Aplicar um questionário na empresa Formaplas Cozinhas Ltda.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância em realizar este estudo, visa compreender a terceirização como uma forma de redução de custos, ao combinar a racionalização no uso dos recursos com a criatividade e na busca de novas formas mais eficientes de administrar. Isso, por si só, já indica motivos para se pensar em terceirizar. Mas há um benefício ainda maior: a agilidade interna e externa da empresa. Com a terceirização, as áreas funcionais serão mais bem administradas, o que deixará a empresa com uma estrutura própria muito mais criativa. Dessa forma, no âmbito interno, o nível burocrático tende a diminuir ficando os esforços focalizados naquilo que realmente interessa.

No âmbito externo, seus parceiros, naturalmente, também tenderão a ser empresas pequenas e ágeis, altamente criativas e que estarão igualmente concentradas no desempenho de suas missões.

Espera-se como tendência que a empresa terceirizada passe a ser mais criativa e mais inovadora em seus serviços, pois sua força-tarefa não estará dispersa em uma infinidade de problemas não menos relevantes, porém de soluções rotineiras. Ao se concentrar naquilo que realmente a diferencia, poderá oferecer ao mercado serviços melhores do que os anteriormente oferecidos.

O processo de gestão, por sua vez, tende a ser desobstruído, dando à empresa maior condição de competitividade. A empresa irá acompanhar o mercado, com reações imediatas a ameaças e oportunidades que podem surgir. Estando concentrada naquilo que realmente interessa, o ataque aos problemas, presume-se, serão mais eficazes.

1.4 METODOLOGIA

Para desenvolver os objetivos desse estudo fez-se a opção pela pesquisa bibliográfica e da aplicação de um questionário na empresa Formaplas Cozinhas Ltda.

Segundo LAKATOS et al. (1990, p. 66):

“A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, material cartográfico etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou firmado sobre determinado assunto”.

Os seres humanos, valendo-se de sua capacidade, procuram conhecer o mundo que o rodeia. Pela observação adquire conhecimentos. A partir da necessidade de obtenção de conhecimentos mais seguros que os elaborados por outros meios, desenvolve-se a ciência, que se constitui numa das maneiras de confirmar ou refutar hipóteses por meio da pesquisa no mundo contemporâneo.

O processo de formação do conhecimento é lento, mas ninguém aprende tudo em um só dia. É preciso muito estudo, vontade de querer aprender, buscando sempre reciclar suas idéias, para que estas não se tornem ultrapassadas e o seu conhecimento não passe de vulgar. É preciso querer saber sempre mais de que é apenas ouvido e falado. A partir do acúmulo de conhecimento, é que surge o projeto de pesquisa e conseqüentemente a monografia.

Segundo SALOMON (1993, p. 207), a monografia é vista como o "tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência".

Dessa forma, a contribuição deste estudo está na abrangência entre a terceirização e a controladoria como forma de gestão.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos acima citados, o estudo será dividido em quatro etapas:

No primeiro capítulo deste estudo, além da exposição do tema e da formulação do problema de pesquisa, encontram-se os objetivos a serem alcançados. Na seqüência, apresenta-se a justificativa do estudo para o segmento pesquisado, a organização da pesquisa e as limitações.

Os fundamentos teóricos são descritos no segundo capítulo. Apresenta-se a revisão da literatura quanto às organizações, a terceirização e por fim a controladoria como processo de gestão.

No terceiro capítulo, apresentam-se as considerações finais do referido estudo a partir do objetivo geral com a aplicação do questionário.

2 TERCEIRIZAÇÃO

2.1 CONCEITOS

No atual momento, as empresas encontram-se diante de uma verdadeira barreira: ou segue na busca da modernização, ou simplesmente deixa as coisas acontecerem, o que não é bom para a empresa.

Com o objetivo de tornarem suas empresas mais competitivas, os gestores estão caminhando no sentido da nova postura, ou seja, modernizar. Um exemplo disso é a procura de novas tecnologias e o uso da informática, visando com isso maior qualidade em seus produtos e serviços.

Algumas empresas já descobriram as vantagens da terceirização, ou seja, tudo o que não faz parte do objeto-fim da empresa, pode ser transferido a terceiros.

Segundo GIOSA (1995, p.14) terceirização

..“é a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa; é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares; é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

A prática da terceirização é bastante conhecida no mundo dos negócios. É muito comum, nas empresas do Primeiro Mundo e do Brasil, a prática da contratação, via prestação de serviços, de empresas/pessoas especializadas em atividades específicas.

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa/pessoa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras.

A terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está escolhendo, já que esses têm conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Segundo QUEIROZ (1992, p. 11), terceirização “é uma palavra extensa, que indica a existência de uma outra empresa, “terceiro”, que com competência, especialidade, qualidade e ainda, em condições de parceria, venha a prestar serviços a uma empresa contratante”.

Como a palavra terceirização mostra, existe uma terceira pessoa, a contratada, que com competência, qualidade e rapidez irão fazer aquela atividade que na organização, muitas vezes diminuiu o seu ritmo.

A empresa/pessoa contratada é altamente especializada em determinada área. Assim, a empresa contratante passará a se dedicar mais a sua atividade principal, buscando ganhar agilidade, qualidade e maior flexibilidade na suas decisões.

A partir do momento em que a empresa adota a terceirização, tornar-se-á mais “enxuta”, ao mesmo tempo em que voltada para a sua missão básica, irá estar presente em todas as demais áreas, para melhor se adequar ao novo modelo de gestão.

Segundo FONTANELLA et al. (1994, p. 21), “A terceirização é uma forma de administrar, tanto grandes quanto pequenas organizações, de modo estratégicas, oportunas e adequadas na busca da eficácia empresarial”.

Um dos objetivos da terceirização é a busca da eficácia empresarial. Eficácia esta, que só será alcançada com a combinação dos bons resultados acrescidos da redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade, entre outros. A empresa se organiza através de mudanças estruturais, garantindo resultados e motivando seus funcionários.

Para que isso tudo aconteça cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos, que lhe permitem optar pela melhor empresa/pessoa terceirizadora de acordo com suas necessidades, como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de clientes e tipos de trabalhos desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação a atividades terceirizadas etc.

Segundo GIOSA (1995, p. 18-19),

“A visão estratégica é fundamental para se entender a correta aplicação do conceito da terceirização, pois toda uma nova filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa, revisando sua missão, seus objetivos e metas empresariais à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo. Uma reestruturação interna ocorrerá com uma redistribuição de atividades e de funções, passando da execução para a coordenação. Haverá, com a terceirização, uma inevitável reestruturação funcional interna. Parte do pessoal poderá ser reaproveitada em novas funções, e/ou parte deles poderá ser treinada exatamente para a atividade-fim da empresa”.

Isto é oportuno e eficaz, pois a empresa, voltada para sua missão básica, irá estar presente em todas as operações que a levem a se adequar ao novo modelo organizacional. Com isso, sem se preocupar operacionalmente com atividades secundárias, as empresas terão mais competitividade e agilidade na consecução de suas operações e mais rapidez na tomada de decisões em razão dos novos objetivos.

A partir do momento em que a empresa adota a terceirização como forma de gestão, ela passará a ser mais competitiva, pois estará trabalhando com empresas/pessoas especializadas em determinada área, ganhando qualidade em seus serviços. Qualidade esta, obtida junto ao contratante e também com o advento da tecnologia, que se tornará um aditivo a mais na busca do desperdício zero.

Um aspecto importante quando transferimos para terceiros parte de algumas atividades, é que elimina significativa parcela de custos fixos, transformando-os em gastos variáveis, que anteriormente eram imutáveis em curto prazo. Isso ocorre principalmente porque o prestador de serviços consegue diluir seus custos fixos entre muitos clientes, baixando assim o custo unitário do serviço prestado. Reduzir custos se tornou uma meta a ser seguida pelas empresas.

Segundo GIL (1999) “A prática de terceirização (realização das atividades organizacionais por pessoas jurídicas distintas da organização) tem sido levada a extremos em algumas entidades no Brasil. As vantagens buscadas com a terceirização, algumas vezes, não vêm sendo cotejadas com as desvantagens inerentes a qualquer processo de reformulação empresarial”.

A partir do momento em que a empresa adota a terceirização, tanto ela como a empresa/pessoa contratada estarão trabalhando em que de melhor sabem fazer, tornando com que a relação integração operacional, custos desembolsados, qualidade de processos e resultados alcancem nível ótimo.

Em suma, pode-se dizer que a terceirização é uma prática de gestão, onde parte de seus serviços é confiada a terceiros. Toda atividade que não cabe ser desenvolvida dentro da empresa é repassada a uma empresa/pessoa contratada, que dependendo da parceria, irá ganhar agilidade e maior qualidade em seus serviços.

Ainda segundo GIL (1999), “...a condução dos negócios das entidades carece do atendimento a um conjunto de fatores que impõem reflexão e adequação às práticas de terceirização”.

Mas para isso, alguns fatores devem ser atendidos, como: satisfação de acionistas e clientes, referentes a produtos e serviços; estar sempre direcionada para a continuidade operacional; manter sempre um certo grau de qualidade em relação a seus serviços; entre outros.

Dessa forma pode-se definir terceirização como sendo a transferência de serviços de uma empresa para outra. Todos os serviços não essenciais dentro da empresa serão repassados a um terceira com o intuito de ganhar qualidade e maior agilidade nos negócios. As duas trabalhando naquilo que melhor sabem fazer tornará a sua relação custo x benefício um aditivo a mais na busca do desperdício zero.

2.1.1 POR QUE TERCEIRIZAR?

Atualmente, as oportunidades que as empresas brasileiras tem para adotar a terceirização são melhores. A grande maioria dos funcionários de uma empresa já conhece o

processo de terceirização, e a cúpula administrativa já oferece real interesse para entender a importância desse processo.

Neste sentido GIOSA (1995, p. 18) responde a pergunta:

“Porque é saudável, porque é mais negócio, porque agiliza, porque é estratégico. É saudável, pois a empresa se organiza, revisando a sua “saúde” interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional. É mais negócio, porque com a terceirização a empresa irá voltar-se totalmente para sua atividade principal, otimizando seus recursos, desenvolvendo práticas precisas para o atingimento das metas e treinando seus talentos humanos para conquistar os resultados e desafios propostos. Agiliza, pois a empresa voltada para sua missão básica, irá estar presente em todas as operações que levem-na a se adequar ao novo modelo organizacional. É estratégico, pois toda uma nova filosofia organizacional deverá ser implantada na empresa; uma revisão de sua missão e valores permanentes será também necessária; os objetivos e metas empresariais deverão ser revisados à luz de um plano de gestão que contemple o novo processo”.

Todos estes fatores descritos darão ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar nas companhias que a adotarem segundo esta ótica de abordagem estratégica.

Como se pode observar, é importante terceirizar, pois uma nova filosofia, no que diz respeito à redução de custos, será implantada na empresa. A redução de custos é hoje a palavra de ordem quando o assunto é permanecer e acontecer no mercado. Mas para isso alguns procedimentos devem ser tomados na hora de terceirizar, como segue adiante. (FONTANELLA, 1994)

2.1.2 PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS – ÁREA ADMINISTRATIVA

Alguns procedimentos devem ser tomados de imediato antes de terceirizar.

Segundo SAVIANI (1999):

“vamos por os pés no chão. O que é necessário fazer, antes de mais nada, no que se refere à alta administração? Aqui seguem algumas

sugestões:

reavaliar posturas centralizadoras, retrógradas, monopolizadoras; Identificar em cada líder empresarial seu nível de atualização profissional, cultural e visão global de mercado e adotar soluções que o coloque junto aos seus pares interna e externamente; Avaliar realmente o que deve ser terceirizado através de uma análise criteriosa de custos, oportunidades”.

Antes de iniciar qualquer mudança na forma de gerir uma empresa, a alta administração ou cúpula administrativa, deve estar ciente de seus deveres. Ver se os gestores atuais correspondem às expectativas, ou seja, estão aptos para enfrentar as mudanças decorrentes da implantação de uma nova filosofia organizacional. Todo novo processo de gestão envolve o planejamento, a execução, o controle e as ações corretivas. Esse processo direciona as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, com intuito de obter resultados.

Já, em se tratando dos produtos, serviços e imagem da empresa, o que deve ser feito?

Ainda sob a visão de SAVIANI (1999), “Elaborar pesquisa (com empresas profissionais nesta área) a fim de que se avalie como andam estes aspectos junto ao público consumidor e ao mercado em geral; Adotar procedimentos modernos de produção, revendo parque de equipamentos, produtividade, planos de incentivo na área de produção que melhoram a qualidade dos produtos e serviços”.

Para modernizar é preciso crescer culturalmente e possuir uma visão aberta a descentralizações eficientes. A partir daí a terceirização irá produzir os efeitos almejados.

Uma revisão estrutural deverá ser feita, identificando em cada profissional da empresa a área que melhor se encaixa. Deve ser analisada também cada área ou atividade, para saber se realmente estas podem ser terceirizadas.

Já em se tratando de produtos e serviços, a consideração dos atributos de satisfação das partes interessadas no negócio – clientes, concorrência, acionistas, fornecedores e outras entidades externas é fundamental para a empresa. A posição no mercado, o aprimoramento dos serviços e processos para atendimento dos clientes, bem como as estratégias de colocação de serviços no mercado, as parcerias com fornecedores, o aperfeiçoamento dos meios de comunicação com o público externo e o fortalecimento das ações de marketing para a alavancagem de negócios são aspectos-chave para a definição da trajetória.

2.1.3 VANTAGENS DO PROCESSO

As vantagens da terceirização são várias, mas de muita importância na forma de gerir uma empresa. Dentre as vantagens podemos destacar a maior competitividade, visto que a empresa irá trabalhar com serviços de melhor qualidade. Terá também maior flexibilidade por se tratar de uma organização mais enxuta.

A maioria dos investimentos feitos pela empresa são destinados ao aumento da produção e melhoria da qualidade, objetivando maior lucro. Devido principalmente à concorrência, as grandes empresas ficam desestimuladas a investir, por conta do baixo retorno a auferir. Com a terceirização, os investimentos antes feitos pelas grandes empresas passam a ser executado pelas pequenas, na busca de satisfazerem cada vez mais seus clientes. Ao mesmo tempo em que as pequenas empresas crescem, as grandes, em parceria com aquelas, também tendem a crescer.

Com a terceirização, ocorre um significativo aumento do controle, visto que está se trabalhando com uma organização menor. Conseguem-se, dessa forma, ter uma visão mais completa de tudo o que está acontecendo dentro da empresa.

Na busca da qualidade as empresas vêm lançando mão de novas tecnologias. Buscando conseguir novas tecnologias, torna-se necessários maiores investimentos na área de treinamento e desenvolvimento. Isso está associado principalmente à capacidade de resposta de cada empresa, especialmente quando se refere ao tempo destinado ao serviço.

A empresa se tornará mais ágil, visto que estará trabalhando com um número menor de funcionários, alcançando dessa forma um maior aproveitamento quando assunto e treinamento e desenvolvimento.

Segundo LEIRIA (1993, p. 53-54), Considera-se aspectos positivos da terceirização:

- “(...)
- Liberação da criatividade
- Otimização dos serviços
- Melhor administração do tempo da empresa
- Aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa
- Melhoria na imagem institucional
- Obtenção de efetividade
- Relação com sindicatos
- Redução dos níveis hierárquicos

- Redistribuição da renda
- Criação de empregos e empresas mais estáveis
- Agilidade nas decisões
- Aumento da competitividade...”

A partir do momento que a empresa adota a terceirização, a comunidade passa a exercer uma importante função dentro da empresa: de avaliadora dos produtos e serviços que a ela são prestados, ao mesmo tempo em que o público interno também passa a se preocupar mais com a imagem da empresa fora do âmbito organizacional.

A terceirização traz para a empresa uma relação mais amena entre sindicatos e a cúpula administrativa, visto que se esta trabalhando com uma organização mais enxuta, sem grandes níveis hierárquicos e conseguindo dessa forma uma melhor distribuição da renda.

A resposta aos problemas terá uma solução mais rápida por se tratar de uma empresa menor, acarretando com isso uma melhora considerável na qualidade de seus serviços. A empresa trabalhando com serviços de melhor qualidade, sendo rápida nas suas decisões, voltada exclusivamente para sua atividade-fim, proporcionará uma maior competitividade em relação a empresas que trabalham com serviços similares, porém, não com o mesmo resultado.

Outro ponto positivo que pode ser destacado é a diminuição do desperdício, originado, dentre outros motivos, com as pessoas responsáveis pelas atividades secundárias, não menos relevantes, porém que vem a se tornar um obstáculo à organização.

Todas essas vantagens juntas torna-se um motivo muito bom para que a empresa pense em terceirizar, e dessa forma alcance seus objetivos.

Mesmo com tantas vantagens para a implantação da terceirização, há contrapontos que combatem estes benefícios.

2.1.4 DESVANTAGENS DO PROCESSO

A terceirização, sendo uma forma de gestão, possui vantagens e desvantagens no que diz respeito a sua aplicação. Dentre estas últimas podemos citar:

- Custo das demissões;
- Dificuldade em estabelecer parcerias que se adaptem a filosofia da empresa;

- Fornecedores de serviços sem padrões de qualidade;
- Mudanças na estrutura da empresa;
- Dificuldade de aproveitamento do pessoal já treinado;
- Possibilidade de se criar novo concorrente;
- Dependência de terceiros. (REZENDE, 1997)

Como todo processo de gestão, encontramos dificuldades claras dentro da terceirização. Um exemplo é o caso das parcerias, que nem sempre atendem as necessidades da contratante, como também há a possibilidade de se criar um novo concorrente.

Segundo LEIRIA (1993, p. 54), os aspectos negativos da terceirização, são:

- “Aumento de risco a ser administrado
- Dificuldades no aproveitamento dos profissionais já treinados
- Demissões na fase inicial
- Mudanças na estrutura do poder
- Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais
- Custo das demissões
- Má escolha de parceiros
- Má administração do processo
- Aumento da dependência de terceiros”.

Podemos citar também como ponto negativo desse processo, as demissões e o mau aproveitamento dos funcionários antigos. A partir da implantação da terceirização, irá criar um clima desfavorável dentro da empresa.

Para que cheguemos aos objetivos almejados, em relação à terceirização, alguns aspectos devem ser considerados, como:

- Fazer um estudo minucioso, identificando quais áreas devem ou podem ser terceirizadas;
- Priorizar as áreas terceirizáveis;
- Concentrar seus esforços na atividade principal da empresa;
- Escolher bem os parceiros, para que se adaptem as necessidades e especificações da empresa;
- Comparar os custos, antes e depois da terceirização;
- Escolher empresas bem administradas e com certo grau de qualidade;
- Promover treinamentos de atividades de negociação e contratação;

- Avaliar o efetivo custo X benefício da terceirização;
- Implantar auditorias de qualidade;
- Comparar os preços oferecidos pela empresa contratada;
- Analisar, sempre que possível, as relações sindicais.

Estas e outras medidas devem ser tomadas para que a terceirização se torne uma tentativa viável dentro da empresa.

2.2 CONTROLADORIA – CONCEITOS

Devido à realidade econômica em que se encontra o país, este passa a enfrentar um forte regime de concorrência. São muitas as modificações, e diante disso, a forma de gerir uma empresa torna-se uma alternativa para quem busca uma saída na hora de administrar seus negócios. A controladoria é mais uma dentre as diversas formas de gerir uma empresa.

Segundo MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 81),

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

Fazer uma separação entre a função administrativa e uma área do conhecimento parece ser o caminho a ser seguido, ocorrendo com isso o aparecimento de uma função diferente da controladoria: a de coordenadora do processo de gestão.

A controladoria irá assessorar os gestores no processo de planejamento, execução e controle, relacionados a um processo de gestão. Ela tem a função de gerenciar o sistema de informações, coordenando os esforços na busca da otimização de todas as áreas. Assim, a controladoria tem como missão integrar as várias áreas da empresa, a fim de conseguir

otimizar o resultado global, localizando os pontos sensíveis e buscando a melhor alternativa para a organização.

Segundo CARVALHO (1998, p. 21), “Desta forma, conceitua-se a controladoria, antes de tudo, como um ramo do conhecimento do que como órgão, departamento ou função, e como tal requer mudanças filosóficas, comportamentais e culturais dos gestores e conseqüentemente da organização”.

Podemos definir então a controladoria como sendo uma forma de gestão, onde uma de suas principais características é assessorar os gestores na tomada de decisões. A controladoria, estando em todas as áreas, de posse de informações relevantes, terá uma visão global de tudo o que está acontecendo dentro da empresa, a fim de coordenar os esforços na busca da otimização dos resultados.

2.2.1 A MISSÃO DA CONTROLADORIA

A controladoria assume um importante papel dentro da empresa, tendo como tarefa principal a busca de informações relevantes, que serão fornecidas aos gestores para a tomada de decisões.

Segundo CARVALHO (1998, p. 22), “A Controladoria tem como missão precípua a otimização dos resultados para conseguir efetivar a continuidade empresarial, tendo como suporte para isto, a utilização dos meios administrativos do planejamento, controle, sistemas de informações, entre outros”.

A missão da controladoria é sempre buscar a continuidade da empresa somando os esforços para a otimização dos resultados. Cabe a ela assessorar e administrar toda uma série de informações, que junto com os gestores do processo decidirão pela melhor alternativa, que dentre elas deve ser a mais viável economicamente e também a que tenha um menor custo.

2.2.2 A CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO

A controladoria pode ser vista de duas formas: como um departamento ou como uma área de conhecimento. Aqui estamos tratando da controladoria como área de “staff” terceirizada.

Segundo CARVALHO (1998, p. 22), “A controladoria pode ser conceituada como uma evolução da Contabilidade no que tange aos seus aspectos gerenciais, pois tende a visualizar, captar, interpretar, analisar, informar e apresentar soluções aos problemas de produção de bens e serviços”.

A área de Controladoria, primeiramente, efetua a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa em sua totalidade. Em um segundo momento, facilita a ação dos gestores das diversas áreas, mantendo um sistema de informação econômico-financeiro que apóia todas as faces do processo decisório de forma que os gestores otimizem o resultado econômico de cada evento, e finalmente efetua o controle dos desempenhos, no sentido de assegurar que o resultado econômico global planejado seja efetivamente atingido.

Pode-se dizer que o controller e o chefe da contabilidade são a mesma pessoa. É ele quem supervisiona e mantém os arquivos financeiros da empresa, embora suas atividades não se limitem apenas às funções contábeis, podendo ir mais além, ampliando sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Segundo KANITZ (1976, p. 5-6), “em função do cargo que ocupa, o controller tem 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 a ele são de natureza quantitativa, seja física, monetária ou ambas”.

2.2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

As funções da controladoria, como se pode observar, não são muitas, mas importantes dentro da empresa. A controladoria está diretamente subordinada à presidência, por isso, nada mais lógico do que escolher para o cargo de controller uma pessoa que já está ligada à cúpula administrativa, como é o caso do contador ou administrador financeiro.

O controller estando ligado à cúpula administrativa participa de todos os processos de planejamento e controle. Estando de posse de informações importantes a respeito da empresa tem como função interpretá-las de modo a facilitar a tomada de decisões.

KANITZ apud MOSIMANN et al. (1993, p. 83),

“estabelece como função primordial da Controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- a) Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- b) Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c) Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.
- d) Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultados, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e) Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para a avaliação posterior.
- f) Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento”.

Cabe a controladoria manter informada a cúpula administrativa de tudo o que diz respeito à empresa. A controladoria irá estabelecer e manter um plano a ser seguido de acordo com as especificações da empresa, avaliando sempre que possível o desempenho das atividades terceirizadas ou não, de modo a atingir a otimização dos resultados.

Sendo a controladoria formada por profissionais da área de contabilidade, dará suporte a todo o sistema financeiro da empresa de forma qualitativa, quantitativa ou monetária, informando os pontos frágeis e propondo soluções.

A controladoria pode ter ainda como as seguintes funções: contabilidade geral, auditoria interna, sistemas orçamentários, orçamentos operacionais, orçamento de capital e outras.

2.2.4 CONTROLLER

O controller será a pessoa responsável pela execução da controladoria, tendo como uma de suas missões, zelar pela continuidade da empresa, fazendo com que as atividades

desenvolvidas em conjunto com os gestores, se tornem melhores do que se fossem feitas individualmente.

Segundo TUNG apud CARVALHO (1998, p. 24), “O Controller é, antes de tudo, um executivo do “staff” cuja principal função é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente na execução dessa política”.

Cabe ao controller a tarefa de manter sempre informada a cúpula, indicando quais caminhos pode seguir e que rumos devem tomar. Por possuir, depois do gestor, uma visão mais generalista, torna-se este profissional, uma peça importante dentro da empresa.

Por se tratar de uma pessoa da contabilidade, ele será responsável por fazer uma série de relatórios, seja na forma de demonstrações, pareceres ou outros, mas sempre mostrando os pontos falhos da empresa e propondo soluções para elas.

2.2.5 FUNÇÕES DO CONTROLLER

Devido a grande importância do controller dentro da empresa, torna-se necessário, este profissional, possuir além dos conhecimentos de contabilidade dominar outras disciplinas como administração, economia, estatística, psicologia etc.

Dependendo do tamanho da empresa, o controller pode ter mais ou menos funções, sem com isso perder a sua importância.

Segundo CARVALHO (1998, p. 30-31), as funções do controller

...“Podem ser de caráter geral, como:

- planejar os caminhos a serem seguidos em todas as áreas da empresa, baseando-se nos objetivos anteriormente traçados;
- controlar através da análise dos departamentos, se estes estão seguindo as indicações recomendadas, e de posse dos dados, converte-los em informação à cúpula da empresa;
- estabelecer padrões e regras a serem seguidos;
- gerir a contabilidade de forma a instituí-la como ferramenta indispensável na manutenção competitiva e contínua da empresa;
- analisar, interpretar e emitir parecer sobre dados coletados repassando-os aos executivos.

Podem ser mais específicas, como:

- troca de informações com todas as áreas da empresa, para que baseado nestas informações, e em conjunto com a análise criteriosa do mercado e das situações advindas deste, possa traçar planos estratégicos que conduzam a empresa à obtenção da maximização dos resultados;
- ajudar a planejar os regulamentos internos de forma eficiente e ao mesmo tempo equilibrada, evitando insatisfação por parte dos funcionários;
- estar constantemente atento aos concorrentes, para não ser surpreendido com lançamentos revolucionários, que podem inclusive determinar o fim da continuidade da empresa;
- estudar as melhores opções para a utilização dos recursos, na busca de novos produtos ou na diversidade do mercado abrangente;
- (...)
- Planejar o orçamento baseando-se nas possibilidades de sua empresa perante as realidades externas;
- planejar e controlar o destino dos recursos para pesquisa em novos processos e produtos...”

Sendo o controller uma pessoa ligada diretamente a cúpula administrativa, estará por dentro de tudo que diz respeito à empresa. De posse dessas informações irá traçar direcionamentos a serem seguidos para as atividades desenvolvidas no âmbito da organização, sem com isso mudar a filosofia da empresa.

Com o intuito de fiscalizar se as metas traçadas estão sendo seguidas conforme o que foi planejado, o controller estabelece sempre que possível padrões e regras que deverão ser obedecidos para um melhor aproveitamento das atividades da empresa.

Por se tratar, geralmente, de uma pessoa ligada à contabilidade, e tendo como base para seus fundamentos as demonstrações financeiras, será responsável pela emissão de diversos relatórios, pareceres e opiniões a respeito da situação da empresa, mantendo dessa forma os executivos sempre informados a tempo com relação aos problemas que venham a acontecerem.

O controller também tem como função estabelecer uma ligação com todas as áreas da empresa, que em conjunto com os fatores externos, tais como opiniões do público, novidades em relação a produtos e serviços, novas formas de marketing etc, contribuirão para a “saúde” interna da organização.

Ao controller pode ser incumbida a tarefa de planejar os regulamentos dentro e fora da empresa com relação aos funcionários de forma eficiente e favorável tanto para a empresa

quanto para o empregado. Como possível administrador da empresa, deve o controller estar sempre atento a novas mudanças no mercado, afim de não tornar seus produtos e serviços ultrapassados em relação à concorrência.

Através de um estudo detalhado do orçamento de caixa, o controller estudará a melhor forma de aplicar os recursos, seja na forma de novas tecnologias, produtos, processos e novidades no mercado, necessários para um bom andamento da empresa. A partir do momento em que o controller esta fazendo este estudo, deverá ele estar atento aos padrões e normas estabelecidas pela empresa.

Como se pode notar, fazendo um paralelo entre as funções da Controladoria e as funções do Controller, percebe-se que várias são as contribuições deste profissional no processo de gestão.

Mas para que este profissional venha a desenvolver o seu trabalho, algumas características devem possuir, como:

- deve antes de mais nada, fazer um controle rigoroso do patrimônio da empresa. Já que o patrimônio é composto de bens, direitos e obrigações, deve o controller fazer um estudo mais detalhado controlando as contas de caixa, estoques, compra e venda de mercadorias, contas a receber, contas do passivo etc;
- se possível, ser um profissional ligado à área de contabilidade e deve se basear nesta fonte de informações para a tomada de decisões;
- ser capaz de detectar os problemas e propor soluções;
- fornecer informações compreensíveis aos gestores, ou seja, da forma mais clara possível, seja econômica, financeira ou administrativa;
- deve ter sua visão voltada para a continuidade e futuro da empresa, sendo este um dos princípios básicos da contabilidade;
- fornecer sempre que possível, relatórios aos gestores, informando a real situação da empresa, através de demonstrações obtidas junto à contabilidade;
- deve ser justo em relação aos funcionários da empresa, fazendo relatórios favoráveis ou não;
- deve manter-se em seu lugar, nunca subestimando a capacidade individual da cúpula da empresa.

Estas características e outras ainda devem ser de autonomia do controller, para que junto à cúpula possa somar na busca do objetivo da empresa.

2.3 A CONTROLADORIA COMO PROCESSO DE GESTÃO

2.3.1 PROCESSO DE GESTÃO

As atividades desenvolvidas na empresa buscam atingir os objetivos determinados, mas para isso a empresa deve estar em perfeita sintonia. Para que isso ocorra, se faz necessário que tais atividades sejam planejadas e controladas. É nesse momento que o processo de gestão assume importância, dando suporte às atividades, auxiliando na tomada de decisões.

Segundo MOSIMANN, ALVES e FISCH (1999, p. 114-115),

“O processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. É composto de três etapas:

1º) O planejamento

O planejamento, a primeira fase do processo decisório, envolve os seguintes passos:

- projeção de cenários;
- definição de objetivos a serem perseguidos;
- avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- formulação e avaliação de planos alternativos; e
- escolha e implementação do melhor plano alternativo.

O planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

2º) A execução

Após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

3º) O controle

A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último, porque está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório.

razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente como o controle, como um grande modelo de controle”.

Como podemos ver, o processo de gestão compreende três etapas, que juntas compõem um só processo, na busca da eficácia, de modo a atingir seus objetivos e assim manter a sua continuidade. Quanto melhores os resultados, maiores serão as chances de a empresa continuar.

Sendo assim, a missão da Controladoria é a otimização dos resultados em todas as áreas separadamente e na empresa como um todo. A Controladoria irá exercer sua função em todas as fases do processo decisório: planejamento, execução e controle.

Não podemos, contudo, deixar de mencionar que na busca da otimização de uma área irá significar a otimização de todas as áreas como um todo. Em muitos casos ocorre o contrário. A empresa perde com isso. Para que na empresa não haja uma desintegração entre as áreas e nem busque seus objetivos de forma isolada é que se torna importante a presença do Controller. É ele, depois do presidente da empresa, quem deve possuir uma visão mais generalista da empresa onde atua.

2.3.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA

A controladoria exerce influência no processo de gestão através das informações de planejamento e controle, mas para isso, é necessário um sistema de informações que suporte estas decisões.

Segundo PEREZ JUNIOR et al. (1995, p. 37), “O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Quando não existe na empresa um departamento encarregado por exercer a controladoria, esta deverá ser feita por alguém ligado à presidência, seja ele o contador ou administrador, mas sempre aquele que possuir uma maior visão generalista e global da empresa. (MOSIMANN, 1993)

A partir de um modelo de informações baseado no modelo de gestão é que a controladoria irá otimizar os resultados econômicos da empresa.

2.3.3 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO

Planejar se tornou uma característica básica da controladoria. Ela irá propor uma alternativa de planejamento que se encaixe melhor ao perfil filosófico da empresa.

Segundo MOSIMANN e FISCH (1999, p. 118), “O planejamento de uma empresa deve ser feito no âmbito global e, posteriormente, no âmbito setorial, para que cada parte possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa”.

A estratégia seguida pela empresa deve ser diluída em toda ela de uma forma mais sucinta e, só depois, já numa forma mais abrangente, ser apresentada aos diversos setores da empresa. A idéia nem sempre é aceita por todas as áreas.

É preciso, antes de mais nada, coordenar os esforços. A coordenação não é obtida automaticamente, mais sim através do planejamento, organização, direção e controle das atividades dos outros. Nesse momento entra em cena o controller, com a função de gerir o planejamento da empresa.

2.3.4 NO PLANO ESTRATÉGICO

Avaliar o passado para planejar o futuro. É a partir dessa idéia que a controladoria irá seguir em frente. Uma forma simples de avaliação empresarial é comparar os resultados alcançados com aqueles anteriormente planejados.

O controller passa a ter uma importante tarefa: verificar se os planos são consistentes e viáveis e se realmente irão servir de base para uma avaliação posterior. Em se tratando do planejamento estratégico, o controller irá assessorar o executivo e demais gestores na tentativa de definir uma estratégia, fornecendo informações relevantes sobre a empresa.

2.3.5 NO PLANO OPERACIONAL

Nesta etapa, a controladoria assume uma importante tarefa: elaborar planos alternativos, que serão fornecidos aos gestores, escolhendo dentre eles, o que melhor atende aos propósitos da empresa.

Segundo MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 110), “No planejamento operacional cabe a controladoria-órgão gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados”.

No planejamento operacional, cabe a controladoria gerenciar para a otimização dos resultados. Ela irá desenvolver um modelo de planejamento, baseado no sistema de informações, indicando qual a melhor alternativa a ser seguida. Em conjunto com os gestores de cada área a controladoria irá analisar e aprovar os planos. Da seleção entre os vários planos, a decisão deve recair sobre o melhor economicamente, isto é, o de melhor resultado.

2.3.6 PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE

Na etapa controle, do processo decisório, serão verificadas se todas as medidas, incluindo: objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atingidas.

Segundo MOSIMANN e FISCH (1999, p. 124-125),

“Assim, é do interesse da Controladoria que o controle, quando for da própria área:

- avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão;
- avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informação por ela administrado são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade;
- avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

E quando for da empresa como um todo:

- avalie, economicamente, os desvios ocorridos entre o planejado e o realizado de todas as áreas da empresa”.

A controladoria irá controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios encontrados. As correções referentes a esses desvios cabem exclusivamente aos gestores de cada área, sendo de incumbência da controladoria, cobrar a aplicação dessas ações corretivas.

Já as correções da controladoria, o controller será a pessoa responsável por esta tarefa. (MOSIMANN, 1999)

2.3.7 A CONTROLADORIA NA CONTABILIDADE E NA TERCEIRIZAÇÃO

Devido as grandes mudanças que ocorreram no mercado, as empresas vem lançando mão de estratégias cada vez mais avançadas na busca da eficácia empresarial. Uma das conseqüências disto tem sido os altos custos decorrentes do grande número de pessoas que não estão ligados diretamente ao processo de gestão.

A terceirização surge como uma resposta na busca da eficácia dentro da empresa. A empresa passará a se dedicar mais a sua atividade-fim não havendo desperdícios de esforços.

A terceirização não é uma forma de gestão simples. É preciso, antes de mais nada, fazer todo um estudo a respeito da situação da empresa, para ver se realmente esta será a melhor solução. Apesar da terceirização ter crescido muito nos últimos anos, não deve ser adotada precipitadamente.

E onde buscar informações? Esta resposta é simples, na “contabilidade”. É no setor contábil de onde partem todas as informações de forma qualitativa, quantitativa ou monetária. É ela a responsável por todos os registros, mostrando através de balanços e demonstrações a situação da empresa em determinado período, através das contas de caixa, estoques, contas a receber, contas do passivo etc.

Fazer somente o registro não é suficiente. É preciso que seja feito um estudo mais aprofundado de todos os lançamentos contábeis através de um severo controle, e antes disso, um planejamento detalhado.

Neste momento, a controladoria aparece como uma peça importante na organização. Ela será responsável pelo estudo e pela obtenção das informações necessárias, que darão suporte aos gestores na tomada de decisões. Como já foi visto, o controller será a pessoa responsável por esta tarefa, seja através da análise de demonstrações financeiras, análise e interpretação de indicadores econômico-financeiro, emissão de relatórios gerenciais ou plano orçamentário. De posse das informações, irá repassá-las aos gestores, que decidirão ou não pela implementação da terceirização.

A controladoria irá avaliar qual o melhor caminho a ser seguido e se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, como a redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade, entre outros.

É a controladoria que irá fazer os relatórios que serão entregues aos gestores, para que estes os avaliem e decidam pelo futuro da empresa. O relatório irá conter todas as informações relevantes a respeito da empresa, inclusive exemplos de empresas que deram certo com a implantação deste processo.

Na contabilidade serão encontradas todas as informações a respeito de cada área da empresa. A tarefa da controladoria será analisar e interpretar todas essas informações, para que depois sejam fornecidas aos gestores, que decidirão pelas medidas cabíveis, sempre respeitando a filosofia da empresa.

Como contribuição da controladoria na contabilidade, podemos citar o controle das contas caixa, bancos, aplicações, financiamentos, entre outras. Esta é de certa forma a mais movimentada dentro da empresa, sendo que a todo o momento poderá ocorrer um recebimento ou um pagamento. Fazer um controle desta conta se torna fundamental para saber se realmente o dinheiro está sendo bem aplicado, evitando com isso desperdícios para a empresa.

Outro exemplo da importância da controladoria é no controle dos estoques. Dependendo do seu volume a empresa pode perder ou ganhar. Se houver produtos em demasia, estes podem se tornar antiquados e sem uso, e se ocorrer o contrário, pode a empresa não atender a demanda do mercado, colocando em risco a sua continuidade.

Por esses motivos e outros ainda, podemos dizer que a contabilidade é considerada como o grande arquivo de informações da empresa, e a controladoria como sendo a responsável por interpretá-las da forma mais acessível à cúpula, para que sejam tomadas as decisões no tempo certo e sem prejuízo para a organização.

2.3.8 CRITÉRIOS UTILIZADOS PELA CONTROLADORIA NA TERCEIRIZAÇÃO

Fazendo um apanhado de tudo o que foi visto até o momento, pode-se destacar os seguintes critérios utilizados pela controladoria terceirizada:

- emissão de relatórios indicando quais áreas ou atividades necessita de mais atenção, tendo como base para seus fundamentos informações coletadas da área da contabilidade, capazes de mostrar a situação da empresa naquele momento;
- analisando os balanços e demonstrações fornecidas pela contabilidade, fixar objetivos a respeito do processo de gestão que se quer implantar na empresa;
- estabelecer políticas básicas, aprovando ou rejeitando as já impostas pela contabilidade;
- elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada cargo dentro da organização, baseando-se em organogramas anteriormente definidos pela contabilidade;
- estabelecer padrões de controle, inclusive na área de contabilidade, tornando-se essa a principal tarefa a ser feita de início, antes da aplicação de outra forma de gestão;
- estruturar métodos eficientes de comunicação. A relação controladoria-contabilidade deve estar em perfeita sintonia, para que as informações fornecidas por esta sejam analisadas e interpretadas por aquela;
- assessorar os gestores no processo de planejamento, execução e controle relacionado à terceirização;
- operacionalizar e gerenciar os sistema de informações, a fim de dar suporte e permitir a avaliação dos esforços dos demais órgãos que compõe a empresa;
- coordenar os esforços para conseguir otimizar o resultado global.

A união desses critérios dará condições à cúpula de decidir qual caminho deverá seguir, pois de posse de informações importantes, de planos alternativos, de dados econômico-financeiros, sabendo onde há problemas dentro da empresa, irá escolher quais metas deverão ser traçadas para que sejam atingidos os objetivos da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em terceirização, esta se falando em mudanças estruturais, que dependendo da forma como é tratada, pode ser benéfico ou trágico para a empresa. Cada vez mais tem se considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder a mudanças estratégicas e operacionais nas organizações. O espaço físico da empresa poderá se adequado em função da extinção e criação de novos cargos e conseqüentemente na mudança do quadro funcional. A estrutura de custos internos deverá ser adaptada à nova sistemática, sendo avaliado com freqüência os custo terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna. Mas para que a terceirização de certo é preciso fazer todo um estudo da empresa que pretende adotar tal forma de gestão. Deve-se conhecer e focalizar a sua verdadeira missão, os objetivos e as diretrizes, as políticas setoriais, além de uma análise criteriosa de mercado e formas de comercialização.

Com a terceirização a empresa passará a dar mais importância à sua tarefa principal e irá delegar a terceiros as complementares. Com isso, dependendo da parceria, a empresa ganhará agilidade e maior flexibilidade, podendo responder de imediato as mudanças do mercado.

A respeito da controladoria, pode-se dizer que muito tem a contribuir para a tomada de decisões. Pois a ela será incumbida a tarefa de obter, assim como organizar, toda uma relação de informações a respeito da empresa em que atua. A controladoria, atuando em todas as áreas da empresa, auxiliará e informará à cúpula os pontos sensíveis de uma área ou atividade, oferecendo idéias e propondo soluções.

Conforme o estudo feito na empresa Formaplas Cozinhas Ltda, podemos observar que a controladoria terceirizada faz parte da tomada de decisões. O controler repassa aos diretores

toda a situação administrativa e financeira da empresa, pois ele é o responsável por todo seu gerenciamento.

Sendo o controler um profissional terceirizado, ele possui uma visão externa melhor, pois tem conhecimentos de outras empresas. O controler tem a função de auxiliar os gestores com o nível de conhecimento que possui em várias áreas, não só da contabilidade. Ele exerce influência em cada setor da empresa como um todo, de modo que as informações sejam absorvidas pelas diversas áreas, agilizando a tomada de decisões. O controler irá privilegiar a eficiência e os controles sobre o capital investido na empresa, os riscos do negócio, os custos de produção, auxiliando os gestores na escolha de alternativas mais adequadas para utilização dos recursos da empresa. Ele, o controler, exerce grande influência na elaboração de um sistema de informações, que possibilita para a controladoria o conhecimento das condições em que se encontram todos os recursos da empresa.

Portanto, terceirizar é uma vantagem para a empresa, pois cada vez mais as empresas estão buscando parcerias para trabalhar, objetivando a integração de tecnologias, conhecimentos, serviços de qualidade, além da redução significativa de encargos trabalhistas.

No ambiente competitivo atual, onde cada vez mais as organizações buscam juntar suas forças, como as tecnologias, por exemplo, deve-se optar por parcerias para manter a competitividade frente a grande concorrência existente no mercado em momentos de globalização. Assim, há a possibilidade de melhorar sempre mais os produtos oferecidos aos clientes e buscar a liderança no segmento ou mantê-la.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Carlos Augusto Thives de. Controladoria e sua participação na gestão das empresas. Florianópolis: Curso de Ciências Contábeis, 1998, Monografia.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. 2ª.ed. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1995.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline e LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des)humano da terceirização: o impacto nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GIL, Antônio de Loureiro. Os equívocos da terceirização. Disponível em: <<http://www.techoje.com.br/ad-ind.htm>> Acesso em 22 nov. 1999.

GIOSA, Lívio A. Terceirização: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1995.

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

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 2ª.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. 6ª. ed. Porto Alegre: DC Luzzatto, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens, técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, José Osmar de Carvalho. FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PEREZ JUNIOR, José Hernandez, PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controladoria de gestão: teoria e prática. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

QUEIROZ, Carlos Ramos Soares de. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação de projetos e quais os caminhos do sucesso. 5ª.ed. São Paulo, 1992.

SALOMON, Décio Vieira. Como fazer uma monografia. 2ª.ed. rev. e atual. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SAVIANI, José Roberto. Basta terceirizar? ou reengenhariar?. Disponível em:
<<http://www.techoje.com.br/ad-ind.htm>> Acesso em 22 nov. 1999.

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