

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL APLICADA NA CONTROLADORIA: O PERFIL DO CONTROLLER.

Marcelli Ritton Macedo ¹

RESUMO

No mundo atual, assim com as empresas deste novo mercado, requerem uma estrutura institucional e organizacional bem definida para a sua sobrevivência. Nesse novo processo, observa-se que estas instituições precisam de uma seção de controle interno com a finalidade de garantir o processo de informação adequado para o processo decisório colaborando de uma forma clara na busca da eficiência gerencial. O trabalho visa mostrar a atual conjuntura de um controle no sistema de gestão por um profissional de Controladoria. Demonstra a importância e o contexto da Controladoria no planejamento e controle operacional, sobre sua responsabilidade e seu devido valor. Destaca a necessidade de a empresa atuar junto a Controladoria, a importância de um profissional com boa formação em Contabilidade e ainda características para o Controller atuar. Evidencia que surge um mercado para este profissional atuar caso esteja preparado para atividade fim.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade. Controller. Profissional. Controladoria. Gestores. Informação.

ABSTRACT

In today's world, as with companies in this new market, they require a well-defined institutional and organizational structure for their survival. In this new process, it is observed that these institutions need an internal control section with the purpose of guaranteeing the adequate information process for the decision process collaborating in a clear way in the search for management efficiency. The work aims to show the current situation of a control in the management system by a Controllershship professional. Demonstrates the importance and context of the Controllershship in the planning and operational control, its responsibility and its due value. It highlights the need for the company to work together with the Controller, the importance of a professional with good training in Accounting and still characteristics for the Controller to act. Evidence that there is a market for this professional to act if you are prepared for the end activity.

KEY WORDS: Accounting. Controller. Professional. Controllershship. Managers. Information.

INTRODUÇÃO

Com a modernidade e a era informação o cenário dos negócios teve um crescimento aumentando a responsabilidade do setor contábil. Com o crescente mudança nesse cenário e com a transformação nas atividades de negócio, ótica de controle empresarial vem se transformando radicalmente.

1 Pós - graduando em MBA Controladoria e Finanças – FACIBRA . marcelli_ritton@yahoo.com.br

Catelli, 1999, relata que ao observa um que área de contabilidade começou a ter um interesse maior, no caso, área de conhecimento Controladoria, que tem como base científica na contabilidade, suas concepções e rudimentos da gestão empresarial.

A propensão intrínseca dos supervisores e das empresas empresariais é aumentar a perspectiva dos negócios para obter um gerenciamento satisfatório que consiga gerir o próprio entendimento e os que estão ligados ao complexo empresarial em que estão ligados. A visão no âmbito nacional sobre gestão vem crescendo, e a óptica, no mundo global, vive em constante mudança e transformações.

Percebe-se que a crise norte americana afetou os negócios no mundo todo. Os acontecimentos vieram com uma nova concepção de gestão empresarial e, a visão do Contador está caindo em decadência, que já não se encaixa como um simples funcionário, mas se transformando em um analista do novo contexto da Contabilidade, que dispõe a se mostrar a perceber os fenômenos patrimoniais com uma visão de relações gigantescas e não mais aquelas restritas do passado (PADOVEZE, 2005; CATELLI, 1999).

Na conjuntura atual, as empresas do novo milênio, precisam de uma estrutura organizacional estruturada. Com esta visão, percebe-se que dentro destas organizações e imprescindível no órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações para o processo decisório, contribuindo de forma abrangente para com os administradores e gestores alcançar a eficácia nas decisões gerenciais.

A fase atual está muito difícil, reportagens assustadoras estão estampadas em todos os jornais, e advertências sistemicamente colocadas na TV apavoram até mesmo os indivíduos mais seguros. Com a crise e os meios de comunicações evidenciando que gastos devem ser cortados e que a crise econômica no planeta e observam-se mudanças radicais na maneira de se operar os mercados.

Observa-se uma moderação em todos os seguimentos ligados ao mercado, contudo as oscilações dos fatos, do novo dia, em todas as estâncias, geram perspectivas em todos os setores. O mercado teve uma desaceleração em todos os segmentos da sociedade, assim aumentando a competição. Os processos foram ficando holísticos e observa-se que este fato não era visto antes, pois todos querem vender, mas não

compradores. Assim a situação de risco para o mercado que fragiliza todo complexo econômico mundial.

Nesse cenário de mudanças, a exigência nas decisões precisas, a informações velozes faz com que o conhecimento contábil se torne essencial em todos os setores. O setor contábil vem reagindo de maneira inusitada e sentiu a necessidade de transpor as barreiras dos ambientes restritos das empresas para se conectar com o exterior, atendendo às necessidades de informações dos dirigentes das organizações, aumentando um novo ambiente para Contabilidade, nascendo um novo meio de trabalho que se pode denominar ciclo da controladoria, assim percebe-se que esse órgão começam a serem responsável por toda gestão econômica da empresa, com a finalidade de aprimorar sua gestão e o seu desempenho.

De fato não chega a ser um assunto novo, muitas organizações utilizam a controladoria como órgão de gestão, mas a necessidade imposta pelo novo cenário do mercado sensibiliza administradores a adotarem e utilizarem a controladoria na gestão de suas empresas.

O setor contábil em junção com a controladoria visa um novo cenário em seus estudos, atribuindo-se com os fatos que fomentam influências no patrimônio, sob a visão de uma efetividade holística, convergente, em regime de influência, especialmente no que diz aos cenários sociais e ecológicos, caracterizados pelo planejamento, execução e controle.

Segundo Sá (2002, p. 23):

A doutrina neo patrimonialista enfoca como uma das funções específicas do patrimônio a de sociabilidade, dentre as demais de liquidez, resultabilidade, estabilidade, economicidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade.

Incumbências essas que, percebidas em todos os seus fatos, devem fazer parte da rotina dessas ações da controladoria para alcançar à eficácia dentro da organização. Um dos motivos deste artigo é enfatizar a relevância da controladoria dentro a gestão empresarial e compartilhar esse entendimento com os profissionais da área, para que se formem preparados de conteúdo e predisposição para utilização deste mecanismo e, durante seus estudos, possam focar com mais precisão esta disciplina.

Assim, deve ficar claro que qualquer organização precisa de meio para analisar soluções, para raciocinar estrategicamente, introduzir modificações, executá-las

preventivamente, seja oferecendo ou transmitindo conhecimentos, ou tendo uma ótica clara de todo o contexto da cadeia de produção.

METODOLOGIA APLICADA

O método de pesquisa aplicado para desenvolver este artigo foi de pesquisas bibliográficas e o estudo teórico. Para dar início ao artigo inicialmente foi preciso fazer uma pesquisa bibliográfica como o propósito de verificar as publicações existentes sobre o tema desenvolvido assim como as consistências das fontes consultadas.

Conforme Vergara (2005, p 47-48) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e qualquer material acessível ao público em geral.

Gil (2002, pág. 44-45), relata que a pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida a partir de material já elaborado sobre o tema, que este deve ser preferencialmente artigos científicos e livros de referência. Por meio dessas, conseguiu-se alcançar um amplo fato sobre o assunto que pode ser investigado mediante a observação de ações diretas. Apesar de a maioria dos estudos exigirem algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A interpretação desses trabalhos fornece parâmetros teóricos, já o uso de método de estudo teórico demonstra exposição lógica e de reflexão para argumentação e julgamento pessoal.

No estudo teórico existe a possibilidade maior de liberdade por parte do autor, no contexto de defender a posição sem a obrigatoriedade de apoiar-se no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica (SEVERINO, 2007), como é verificado nos outros tipos de trabalhos conceituados anteriormente.

REFERENCIAL TEORICO

1 Controladoria e suas características

O principal objetivo de este setor atuar como órgão seria complementar a uma empresa de forma organizacional é incumbida de controlar e auxiliar as tomadas de decisões da administração econômica interna, verificando que os resultados aconteçam e se desenvolvam de forma a propiciar a continuidade da empresa.

É notório que sua característica principal é buscar meios para que o funcionamento da empresa possa ser avaliado e analisado, mas para isso é imprescindível verificar as atividades das concorrentes, a fim de demonstrar parâmetros para buscar a melhoria nos resultados.

Este setor não é apenas para o contábil, ele engloba todo o sistema organizacional da empresa, assegurando uma coleta de dados importantes para o desenvolvimento da missão, com a finalidade de agrupar o máximo de informações para a tomada de decisão.

2 Perfil do Controller

Os profissionais de Contabilidade que desejam trabalhar com um modelo de gestão, com um perfil onde o indivíduo retém característica pessoal e interpessoal de relacionamento, ter uma boa comunicação e saber se expressar oralmente e por escrito é de grande valia, inclusive em outros idiomas, competência gerencial aplicáveis, conhecer a óptica abrangente das cadeias de produção e do negócio com todos os paradigmas, qualificações técnicas, aplicáveis com as especificidades do setor, flexibilidade e polivalência (TUNG, 1993).

Segundo Peres (1997), O profissional desta área deverá ter domínio sobre conhecimentos dos princípios contábeis com as suas implicações fiscais que afetam o ambiente empresarial e estar pronto para fazer a análise dos dados contábeis e estatísticos. Algumas características devem ser levadas em consideração tais como ser ousado, ter iniciativas, se adequar a empresa, trabalhando de maneira que consiga ter um bom conhecimento do seu ramo de atividade para entender as dificuldades em todas as características do empreendimento.

Uma característica que tem sido descritas pelas empresas é a capacidade empreendedorismo do profissional, o mesmo deve estar sempre alinhado com a situação política do país, pois essa vive em constante mudança. Bermagaschi (2000), diz que o ritmo de mudanças no mundo dos negócios está cada vez mais acelerado e fazendo com que as garantias de sucesso no passado não garantem o sucesso de amanhã.

Desse modo, as organizações estão procurando profissionais diferenciados que saibam se adaptar mudanças e aprender com elas, e esta nova forma de trabalho não se

aprende apenas nos ambientes escolares, deve ser buscado por cada profissional que quer ter um perfil fora para atuar na área afim.

O controller, como profissional para o setor de controladoria tem que estar atento às mudanças e a informação, com Padovese (2005), citava pela simples razão de querer aprender bem, assim como ser capaz de enxergar além do óbvio e ter empatia com o negócio, com a aprendizagem e com a carreira.

3 A função Controller

Das valências reservadas aos Contabilistas em seu segundo artigo, surge uma nova ótica para as empresas, nasce o Controller. Este profissional fica com a missão da Controladoria (CATELLI, 1999). Assim o cuidado com a continuidade da empresa, bem como todo o processo de otimização para que esta adquira bons resultados globais e satisfatório atendendo às suas necessidades.

Qualquer organização precisa de uma estrutura organizacional boa para a sua sobrevivência. Por sua vez, essas organizações são obrigadas a terem um órgão interno com a finalidade de garantir as informações adequadas ao processo decisório, contribuindo de maneira holística com os gestores na busca da eficácia gerencial. As funções podem variar de organização para organização, de forma que a estrutura organizacional possa ter algumas nuances.

Na função referente ao nome Controller, em muitas empresas é ligado ao chefe do setor Contábil. Independente da forma de execução do trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento (PADOVEZE, 2005). Com isso as funções estão organizadas de maneira que possam integrar ações e metas aos objetivos da organização, assim para que estas consigam estabelecer um plano de ação interligando ações com revisões e avaliações de maneira constantes, dentro das modernas técnicas de gerenciamento.

Os efeitos do planejamento devem ser verificados de maneira a garantir que as funções estejam dentro do planejado. Os padrões devem ser analisados corriqueiramente de forma a afirmarem a eficácia do sistema. Esta afirmação está relacionada com o controle propriamente executado. Outra incumbência que está relacionada com a

atuação do profissional Controller e o entendimento das informações geradas pelo sistema, de maneira que estas sejam claras aos gestores para o processo de tomada de decisão.

Além dessas existem muitas outras competências nesta função, como a administração e a supervisão de tarefas – chaves para o desempenho da organização, assim como a verificação de todo o andamento do processo contábil, controle de custos e demais atividades inerentes às Ciências Contábeis e suas aplicações.

Contudo, o profissional de Controladoria (Controller) deve estar apto, com uma formação direcionada, com um conhecimento completo 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 e a tomada correta de decisão.

4 Controller e suas atribuições

Os profissionais que buscam apoio e conhecimentos necessários ao exercício do seu cargo, Beuren e Moura (2000), relata que o profissional desta área contribui para o desenvolvimento empresarial executando uma função de suporte para as atividades empresarial, através de um sistema de informações eficaz para os gestores, administrando para obter melhores resultados da empresa.

Alguns autores, como o Mendes (2002), certifica que o profissional controller executa atividade parecida com *almoxarife* como o controle dos dados e mensuração da empresa, como domínio das regras e de decisões dos dirigentes. Este profissional deverá controlar todas as vertentes de decisão da organização como um todo.

Dentro da organização o controller é responsável demonstrar os pontos fortes e fracos da empresa em suas análises, demonstrando os problemas que podem ocorrer e que já estão ocorrendo na empresa, apresentando alternativas de solução monitorando os gestores para que o objetivo da organização seja alcançado.

Segundo Oliveira, Perez & Silva (2005, p. 21) o controller deve ser multifuncional em suas atividades com experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas. Um profissional inserido dentro do contexto de multiplicidade de

conhecimentos, desse modo profissional da controladoria terá que dominar conhecimentos amplos em áreas afins para executar sua função.

Neste sentido para desempenhar suas funções, o controller, de acordo com Roehl-Anderson e Bragg (1996), deve apresentar as algumas aptidões relacionadas a função, tais como fornecer informação, entender as operações, saber comunicar-se claramente, analisar a informação, fazer projeções, fornecer informação tempestiva, ganhar a confiança dos outros, ser justo e imparcial e fornecer informação efetiva de custo.

Nos tempos passados via-se que, o controller, como relata Siqueira & Soltelinho (2001, p. 66-77) em pesquisa feita pelo Jornal do Brasil em 1962, o profissional desta área necessitava das seguintes características: ter planejamento sobre o controle gerido, saber interpretar relatórios, ter noções de administração tributária, gerir relatórios para o governo e fazer proteção de ativos.

Figueiredo e Caggiano (2008), para a função no Brasil, onde não são muitos os estudos sobre o cargo, mas os autores apontam alguns requisitos como ter um amplo conhecimento do ramo da empresa, assim como seus entraves e vantagens no setor de atuação, ter conhecimento da organização aprofundado para eficiência de suas decisões, habilidades de análise e interpretação de dados com um conhecimento grande em informática, além de expressar-se oralmente e por escrito e demonstrar grande conhecimento os princípios contábeis e das implicações fiscais.

Faz-se perceber que existe diferença entre as funções descritas pelos autores, devido as circunstâncias variam, entretanto o controller tem como fundamento busca da eficácia organizacional. Nakagawa (1995), um profissional de controladoria tem sob seu comando: a contabilidade, auditoria, os sistemas orçamentários e os sistemas e métodos e estatísticas e análises.

Nesta função o grande desafio é gerir, organizar e consolidar o grande número de informações disponíveis para os gestores de maneira que não exista uma sobrecarga para os executivos. Por essa razão deve ter um amplo conhecimento e domínio quanto às ferramentas utilizadas nesse processo. Contudo, Koliver (2005, p. 4):

Para ser controller não basta querer ser, é necessário estar preparado para saber ser e executar a função com conhecimentos, disciplina e convicção.

5 A Importância do Controller nas Organizações

O papel do controller, surgiu em 1920, como o nome de comptroller na administração central da General Motors e em 1921 na Dupont como Treasure Assistant Comptroller (CHANDLER, 1962).

Conforme, Dell, Valle, (2000) apud Aragaki, (2008, p.1) menciona: O controller foi incorporado a menos de três décadas, nos E.U.A e em toda a Europa.

No Brasil esse papel desenvolveu através de empresas multinacionais. Essas organizações traziam profissionais da área para ensinar transmitir conhecimentos contábeis, com o intuito de adequar ao sistema de controle sobre as operações das empresas.

A regulamentação da função no Brasil, foi pela Resolução CFC N. 560/83 que dispõe sobre as prerrogativas profissionais de contabilista, de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei n. 9295 de 27/05/1946, dispõe em seu art. 2º que o contabilista, pode exercer em suas atividades, na condição de profissional liberal ou autônomo as funções de controller.

Os primeiros controllers, segundo Kanitz (1976, p.6), diz que os foram recrutados entre aqueles responsáveis pelo setor financeiro da empresa. A explicação para utilizar esse profissional é bem clara, a maioria são contadores que possuem conhecimentos contábeis que são realizadas dentro da organização, conhecem a Legislação e todos os trâmites legais de uma operação.

Conclui que apesar do Brasil ter inúmeros entraves o empresário brasileiro tem a visão do contador só como especialista em tributo com a sua formação sua formação voltada apenas para fiscal, dificultando a atuação desse profissional como Controller que necessita ser um profissional mais completo (MARTIN, 2002, p.24).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo relatou a necessidade de implantação do serviço de Controladoria para as organizações que ainda não utilizam este setor. Demonstrou-se que o conhecimento e o gerenciamento são elos indispensáveis para a sobrevivência da empresa.

A necessidade de conhecimento e especialização mostra que, cada vez mais, existem empresas que estão em pleno crescimento buscando profissionais que detêm o conhecimento, e que sejam atualmente qualificados, que certamente são fatores decisivos neste mundo competitivo, porque cada negocio feito de maneira correta pode acarretar inúmeros benefícios para a organização.

Todas as funções de controle e tomada de decisão, assim com as gerenciais são altamente prioritárias e torna-se cada vez mais importante ter bastante do capital intelectual. A qualificação é indispensável, assim como uma formação acadêmica continuada que assegure ao profissional de Controladoria a capacitação correta para execução de suas atividades.

Concluiu-se que as organizações necessitam de profissionais que atuam nesses cenários capacitados para o processo decisório, analisando as informações, transformando os conhecimentos e as tomando decisões, do chão de fábrica à alta direção, de maneira que a empresa prossiga para um processo de crescimento contínuo e estabilizado.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BERMAGASCHI, Mônica. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPq, 2000.
- BEUREN; MOURA, Verônica de Miglio. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, nov./dez. 2000.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999. IUDICIBUS, Sergio de. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. Atlas, São Paulo, 1986.
- FIGUEIREDO, Sandra; Caggiano, Paulo. **Controladoria Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOLIVER, Olivio. **A Contabilidade e a Controladoria: Tema Atual e de Alta Relevância para a Profissão Contábil**. Porto Alegre: CRC/RS, 2005.
- MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI– FEA - USP, São Paulo, n. 28 p. 7-28, jan/abr. 2002.
- MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**. 1. ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, L.M.; Perez Junior, J.H.; Silva, C.A.S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PADOVESE. Clovis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson,2005.
- SÁ. Antônio Lopes de. **Fundamentos da contabilidade geral**. Belo Horizonte: Una, 2000. _____. Progressos no campo da contabilidade aplicada aos fatos do ambiente natural. 2009. Disponível em: www.lopesdesa.com.br. Acesso em: 10 set. De 2016.
- SIQUEIRA, José Ricardo Maia; SOLTELINHO, Wagner. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro: Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI – FEA – USP. São Paulo, v. 16 n. 27 p. 66-77, setembro/dezembro 2001.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático-científico na universidade**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.