

A CONTROLADORIA E O CONTROLLER NO PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

THE CONTROLLING AND THE CONTROLLER IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Edite Luiza Mancio Monteiro (UNISEPE/FVR)
Marina YukoTagami (UNISEPE/FVR)
Paula Cristina Costa (UNISEPE/FVR)
Anderson Gomes (UNISEPE/FVR)
Maria Aparecida Lameu (UNISEPE/FVR)
Igor Gabriel Lima (UNISEPE/FVR)

RESUMO

O intuito desse trabalho é evidenciar a importância da Controladoria e do *Controller* na gestão organizacional, demonstrando a missão, a função, o papel e a competência do *Controller* numa empresa. A Controladoria pode ser definida como uma importante ferramenta de gestão, de modo que através dos relatórios elaborados, estes possibilitem aos gestores um auxílio no controle e planejamento da organização. Na entidade, ela é exigida na elaboração e execução dos projetos, sobretudo os operacionais, tendo em vista o controle de curto, médio e longo prazo. Uma estrutura organizacional bem desenvolvida necessita de um excelente gestor para a tomada de decisão, contudo os departamentos precisam criar relatórios detalhados para que o mesmo tenha uma ampla visão do desempenho da entidade. A Controladoria é uma área que necessita ser desenvolvida por um profissional habilitado e com muita competência, devendo manter-se atualizado, o que possibilitará ao mesmo o diagnóstico preventivo de problemas e a proposição de soluções. A grande maioria das empresas compete em um mercado muito competitivo onde o menor preço e a qualidade do produto/prestação do serviço são a peça chave para o sucesso, desta forma exigindo da mesma um grande nível de eficiência na produção, na busca do menor nível de desperdício possível.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Gestão.

ABSTRACT

The purpose of this work is to show the importance of the Controller and Controller in organizational management, demonstrating the mission, function, role and powers of the Controller in a company. The Controller can be defined as an important management tool, so that through the reports made, they allow managers to aid in the control and planning of the organization. In the body, it is required in the design and implementation of projects, especially those operating in view of the short control, medium and long term. A well-developed organizational structure requires an excellent manager for decision making, yet the departments need to create detailed reports so that it has a broad view of the entity's performance. The Controller is an area that needs to be developed by a qualified and very professional competence and should keep up to date, which will enable the same preventive diagnosis of problems and proposing solutions. The vast majority of companies competing in a very competitive market where the lowest price and the quality of the product / service provision are the key piece for success, thus requiring just a high level of efficiency in production, in the pursuit of lower level possible waste.

Keywords: Controller. Management.

1 Introdução

O trabalho científico está dividido em três partes, na primeira apresentaremos o conceito, a função e o papel da Controladoria, a seguir definiremos o *Controller* e suas funções e por último apresentaremos qual a importância da Controladoria e sua perspectiva no futuro da organização.

Tendo em vista a importância que essa ferramenta traz às empresas, demonstrando a qualidade das funções operacionais, garantindo a continuidade da organização, procurando dados que auxiliem na tomada de decisão eficaz e pelo fato de ser formada de diversas áreas de conhecimento, facilitando a gestão de informações, verificamos o quanto a Controladoria é essencial em uma entidade.

Tanto a Contabilidade quanto a Controladoria necessitam de profissionais altamente qualificados, que no seu âmbito de trabalho possam demonstrar sua capacidade dentro de sua área, demonstrando desenvoltura em relação ao planejamento, execução e controle da organização, a fim de obter excelentes resultados.

A responsabilidade da Contabilidade e Controladoria nos dias de hoje aumentou, as transações de dados ampliaram-se e o modo das operações estão modificando drasticamente a visão de controle organizacional. Com isso as multinacionais resolveram trazer a experiência das mesmas do exterior para ser implantada nas empresas brasileiras.

O *Controller* é o responsável incumbido pela área de Controladoria para prestar informações econômicas, financeiras e gerenciais em uma organização, onde além do domínio destas áreas, é preciso que o mesmo esteja atento às modificações externas que a organização possa sofrer, vislumbrando garantir que as informações sejam tempestivas e pertinentes, onde seja ainda capaz de visualizar prováveis riscos de mercado no qual a organização está inserida.

As funções são diversificadas de acordo com cada entidade, dependendo do sistema organizacional que é estabelecido dentro da mesma, sendo que deve haver um grande controle nos procedimentos da área administrativa e produtiva.

O objetivo dos gestores é ampliar o aspecto de suas transações para a empresa sobreviver no mercado, devendo atuar em sua reorganização em caso de crise financeira e para isso a Controladoria tem papel fundamental, pois a mesma proporciona aos gestores análises técnicas e confiáveis para uma melhor tomada de decisão.

2 Controladoria: Aspectos conceituais e históricos

A controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes companhias norte americanas, com o intuito de promover um rigoroso controle, haja visto que havia falta deste nas matrizes e filiais.

A Controladoria como área de conhecimento tem uma alta responsabilidade na construção e manutenção do sistema de informação da gestão da entidade, pois é responsável por gerar as informações adequadas para a tomada de decisão. Assegurando-se sempre pelo princípio da continuidade e a procura de um excelente resultado.

Para obter um eficiente trabalho o *Controller* necessita de um bom entendimento de toda área administrativa e deve estar por dentro de tudo que envolve o mercado financeiro, contudo atualizar-se é a melhor maneira para que nenhum dado seja esquecido ou mesmo fique fora dos padrões contábeis.

Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria como:

[...] a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional

Então, Borinelli e Souza categorizaram a Controladoria como uma ciência com origem em outras categorias, colocando sua particularidade ao seu clima organizacional, discernindo que a Controladoria é uma área administrativa ou ciência social.

Para Wahlmann (2003, p. 11):

A Controladoria constitui uma área de Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria Contabilidade.

Neste caso, ele vê a Controladoria como uma área da Contabilidade e da mesma forma que a área de custos, gerencial, financeira e outras correlatas.

Padoveze (2003, p. 3) considera que “[...] a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude”. Dessa forma, o autor tem a certeza e sustenta seus argumentos baseado que a controladoria é um aprimoramento e evolução da Contabilidade, e sendo uma ciência social é preciso estar se atualizando conforme as necessidades.

Portanto, verificando e respeitando a opinião de cada autor, podemos notar que alguns se sujeitaram a expressar e estabelecer o conhecimento de forma clara e objetiva, devido a dificuldade que o assunto pede, fica complicado analisá-la por causa da utilização de diversos instrumentos operacionais.

O *Controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação. (NAKAGAWA, 1993)

A Controladoria é uma ferramenta que mostrará informações para agregar os controles, evidenciando os custos e receitas dos resultados operacionais, conduzindo à organização de sua missão institucional.

2.1 Funções da Controladoria

Tem por finalidade auxiliar na área de atuação onde podemos exercer os conhecimentos numa gestão organizacional. Tratando-se disso, temos as principais funções e suas respectivas missões:

- **PLANEJAMENTO:** elaboração de um projeto com o intuito de alcançar os objetivos almejados.
- **ORGANIZAÇÃO:** para que esse objetivo seja atingido é essencial uma excelente estrutura organizacional.
- **DIREÇÃO:** estabelecer a divisão de tarefas, obedecendo à gestão.
- **CONTROLE:** medidor do trabalho executado com relação ao propósito da entidade.

O pressuposto de pesquisa a ser empregado deverá ser capaz de captar as principais características da função da controladoria da forma como ela é percebida na prática. Mas ele deverá ser suficientemente flexível para comportar novos conhecimentos e sugestões de composição para a função da controladoria, sendo que os progressos desta devem ser integráveis na prática. (HORVÁTH, 2006)

Portanto essas funções são constatadas em toda organização, estando praticamente no dia a dia da controladoria para elevar a efetividade da entidade. Enfim, esse controle se transformou num excelente plano estratégico num mercado cada dia mais rigoroso e competitivo.

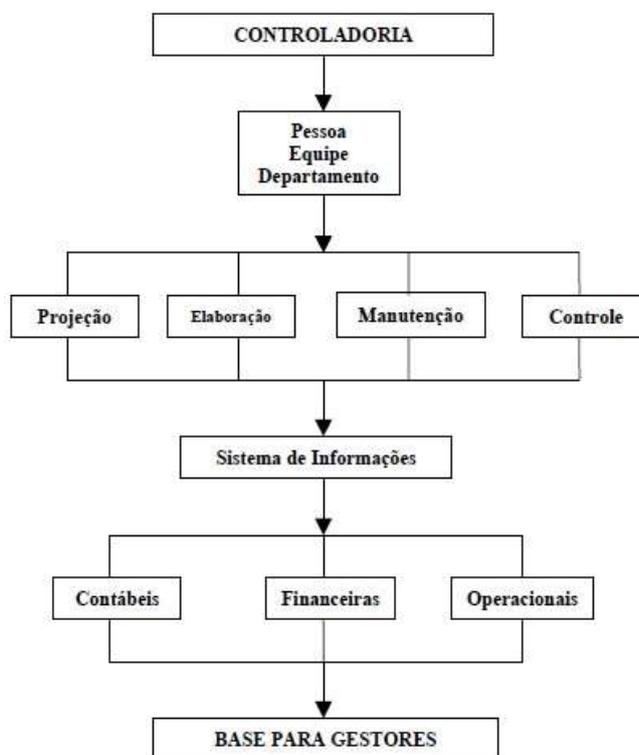


Figura 1: O Papel da Controladoria

Fonte: Publicado por Everton Carsten da Rosa, 2010.

2.2 O papel e o objetivo da Controladoria

A Controladoria como órgão complementar de uma corporação organizacional é incumbida de controlar as consequências dos atos da administração econômica interna, verificando que os resultados aconteçam e se desenvolvam de forma a propiciar a continuidade da entidade.

É evidente que o objetivo da controladoria é buscar meios para que o funcionamento da empresa possa ser avaliado e verificado, mas para isso é imprescindível analisar as atividades de outras empresas, a fim de demonstrar ao gestor um parâmetro para o caminho da busca da melhoria nos resultados.

A Controladoria não é apenas um método contábil, ele envolve todo o sistema de gestão organizacional, a começar do planejamento até o controle efetivo das operações, assegurando assim uma coleta de dados importante para o desenvolvimento da missão, com a finalidade de agrupar o máximo de informações para a tomada de decisão.

3 Controller

Controller é um papel destinado ao profissional da controladoria, tem a função de exercer informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, garantindo que essas sejam confiáveis e levadas até aos gestores em tempo adequado.

Segundo Peres Junior (1995), as principais responsabilidades do *Controller* são:

Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades.

Comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real.

Classificar variações de desempenho e estimativa.

Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores. (PEREZ JUNIOR, 1995)

O profissional deve estar atento às mudanças, ter conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, estoque e produção, ser capaz de enxergar além do óbvio e ser dedicado ao trabalho.

Esse conhecimento vem de um controle preciso de indicadores da empresa, sendo necessário que tenha certa independência estando diretamente ligado diretamente aos gestores.

O *Controller* precisa ter a capacidade de prever os problemas que surgirão e coletar as informações necessárias para tomada de decisão, assumindo o papel de conselheiro e crítico (sentido construtivo) do processo, visando à implantação de ações de melhorias.

Dessa forma o *Controller* responde o que as empresas vêm buscando, que é um profissional capacitado e disposto a assumir esse papel de visão futura, otimista em seu resultado e com esse olhar crítico construtivo com intenção de melhoria para a empresa.

O *controller* pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador. (PADOVEZE, 2003, p. 36)

Controller é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é gerenciar um eficiente sistema de informação fazendo com que as atividades desenvolvidas alcancem os resultados esperados e zelando pela continuidade da empresa.

Nos Estados Unidos da América, foi onde surgiram os primeiros *Controllers* através de um estatuto (*Controller Institut of America*) que relata as competências do profissional com dezessete funções básicas, das quais mais se destacam:

- A elaboração e acompanhamento do orçamento;
- Implantação e supervisão de um eficiente sistema de controle interno;
- Confiável sistema de custeio de produção;
- Preparação, demonstração e supervisão do assunto referente a impostos;
- Prestação de contas a respeito de cada exercício financeiro.

O *Controller* é um profissional capacitado para analisar todas as informações necessárias como taxas, investimentos, resgates, despesas, custos, empréstimos, riscos entre outros. Tendo assim pleno conhecimento da vida financeira da organização.

Controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa.” (TUNG, 1993, p. 41)

Por se tratar de um profissional da contabilidade, o *Controller* tem facilidade em visualizar os pontos positivos ou negativos da organização, e analisar as demonstrações de relatórios financeiros para assim sugerir alterações para a melhoria de desempenho em determinadas áreas.

Diante dessas facilidades o *Controller* é tido como um elo entre a direção e o restante da organização, pois ele se depara com situações nas diversas áreas da organização tendo que proporcionar à direção as mudanças que devem ser

realizadas para obtenção de melhores resultados e fazer com que estas mudanças sejam aceitas e se difundam de forma positiva entre os colaboradores.

Através da controladoria a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir a que seus esforços sejam produtivos. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização. (ROEHL, 1996, p. 85)

Para tanto o *Controller* acaba sendo o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito da controladoria como principal instrumento.

4 A Importância da Controladoria nas organizações

A Controladoria está diretamente integrada com todas as áreas de uma organização. E é através da elaboração e do acompanhamento de relatórios gerenciais, econômicos e financeiros, que auxilia e possibilita aos gestores uma maior confiabilidade e segurança na tomada de decisão. Portanto, é fundamental que a empresa possua uma estrutura de controle eficaz e que possa ser disseminado na mesma como um todo, de forma clara e concisa, potencializando o desempenho por intermédio de seu processo de gestão e conduzindo à eficácia organizacional.

Deixando claro que o principal objetivo da controladoria é obter informações e agrupá-las através de dados para que dessa maneira possa propiciar um suporte tempestivo, visando subsidiar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados. Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade. (PADOVEZE, 2003, p.36)

Outro propósito importante da controladoria é criar, estruturar ou adaptar um sistema na estrutura organizacional da empresa, garantindo que suas informações sejam relevantes, no que diz respeito ao caminho mais adequado para chegar aos resultados almejados. É através dela que seus usuários possam ter informações fidedignas, com veracidade e em tempo hábil.

4.1 A Controladoria com enfoque ao futuro da organização

Vivenciamos um novo cenário onde o mercado está cada vez mais competitivo, exigente e com grandes avanços tecnológicos. Com isso, as organizações passaram a se preocupar com os processos de gestão dentro de suas

companhias, como busca da garantia de continuidade e crescimento, sendo fundamental e necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional bem projetada e adaptável as mudanças e avanços do mercado ao qual está inserida.

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização... (AGUIAR, 2002, p.279)

Os gestores devem possuir uma visão ampla, pois são eles os responsáveis pelas decisões presentes e futuras, e principalmente pelo andamento dos negócios. Sendo assim, estes são os principais interessados nas demonstrações contábeis da empresa.

Os relatórios elaborados pela controladoria devem permitir que os gestores tenham uma linha de informações contínua, sobre diversos ângulos voltados à gestão financeira, econômica e patrimonial da organização, estes relatórios devem possibilitar uma maior visão sobre os objetivos e metas já alcançados, e subsidiar o planejamento necessário a ser realizado para que se possam atingir os resultados esperados. Através destes relatórios deve-se permitir por meio de projeções dos dados contábeis a influência nas tomadas de decisões.

Para tanto, a controladoria empresarial é de suma importância à sobrevivência da organização, sendo uma norteadora de possíveis rumos a serem traçados. Consubstancia-se devido ao fato de poder mensurar e ter a possibilidade de prever possíveis erros capazes de trazer riscos e de afetar a continuidade da organização.

Conclusão

Através do presente trabalho é possível verificar que a controladoria, é capaz de conhecer o ambiente no qual a organização está inserida, pois o ambiente e suas forças, internas e externas, influenciam na base de sua estrutura organizacional, e devem propiciar que os planos de ação e disposição de recursos segundo os quais a mesma dispõe sejam fortemente estruturados na busca de competitividade e na produção de valor crescente, interagindo diretamente com o mercado em que atua.

Dessa forma, cabe a controladoria a responsabilidade pela coordenação da gestão econômica do sistema organizacional, ou seja, cabe a ela dar suporte a gestão dos negócios, assegurando sua eficácia, com a maximização de seus resultados, permitindo que esta coordenação seja clara e defina onde ela está e qual o caminho que deve seguir.

Conclui-se que é de fundamental importância que as empresas possuam um sistema interno, cujo principal objetivo seja a garantia de informações tempestivas e pertinentes ao processo decisório organizacional com a perspectiva de assessorar os gestores com dados capazes de aprimorar todas as ações realizadas contribuindo para o crescimento da organização, sendo a Controladoria, desde que bem estruturada, a peça chave para orientar os rumos a serem traçados para que a organização atinja sua finalidade social, baseada em sua missão, visão e valores.

Referências

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e pratica. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORVÀTH, Péter. Controlling. 10. ed. München: Verlag Vahlen, 2006.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Thomson, 2003.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. Controladoria de gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- Revista Contabilidade & Finanças – Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária – USP, São Paulo, n. 28, p. 7 – 28, jan./abr. 2002.
- ROEHL, Anderson; BRAGG, Steven M. Manual del Controler: Funciones, Procedimientos y Responsabilidades. Tradução: Gloria Hillers de Luque. Bilbao: Deustro, 1996.
- SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. Controladoria, Curitiba/PR, IESDE Brasil, 2009.
- TUNG, Nguyen Huu. Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática. 8ª ed. São Paulo: Edusp, 1993.
- WAHLMANN, Gabriela Christina. Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP, 2003.