

A CONTROLADORIA, O *CONTROLLER* E AS EMPRESAS

Francklin Luan da Silva^{1*}

RESUMO

O sucesso e o equilíbrio de uma organização no ambiente atual é um dos maiores desafios para acionistas e empresários. É uma missão atribuída a Diretores, Presidentes e Conselhos dentro da empresa. Contudo, o departamento e o profissional responsável por fazer com que informações úteis e relevantes cheguem a esses responsáveis pelas decisões, muitas vezes passam despercebidos, esses são respectivamente, Controladoria e *Controller*. Este artigo tem como objeto de estudo a Controladoria e o *Controller*. Assim, apresenta a controladoria como órgão de gestão empresarial suas missões e funções e as atribuições esperadas para um *Controller*. O objetivo desse trabalho é evidenciar a importância da Controladoria e do *Controller* na administração de empresas, bem como sua importância como *staff* à gestão econômica. É sabido que a globalização e o desenvolvimento constantes, por boa parte do mundo empresarial fazem com que as organizações busquem a todo modo, maneiras diferentes para se destacarem no mercado. As mutações que ocorrem diariamente no planeta, envolvendo: competição de mercado, tecnologia de informação e de produção, assim como qualidade do produto associado a baixo custo de produção, trazem para um cenário no qual a oferta de produtos e serviços, é intensa. Desse modo para se destacarem, as empresas buscam por meio de métodos e técnicas científicas e profissionais, maximizar ao extremo seu desempenho econômico, a fim de oferecerem a seu cliente produtos com alta qualidade e com preços competitivos. É nesse momento que se faz importante o departamento de Controladoria, por ser esse a indicar o caminho para o sucesso da empresa, evidenciar o momento oportuno para o gerenciamento dos preços de venda que sejam atrativos ao mercado. A metodologia, utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e textos sobre Controladoria e Contabilidade Gerencial.

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

^{1*} Francklin Luan da Silva – 8º período do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Sapucaí – E-mail: francklinluan14@hotmail.com

** Orientando – Fábio Luiz de Carvalho – Graduado em Ciências Contábeis e em Administração, Pós graduado em Administração – Gerência de Empresas e Mestre Administração – E-mail: Fabio@ipecont.com.br

1 INTRODUÇÃO

A controladoria surgiu nos Estados Unidos da América no início do século XX. Com o desenvolvimento econômico americano, surgiram no país grandes organizações e com elas a necessidade de um rígido controle gerencial, rápido e extremamente confiável. O Brasil só foi conhecer seus primeiros *controller* na década de 60, com a expansão das indústrias americanas, em território brasileiro.

A controladoria é um ramo das Ciências Sociais ligado a Contabilidade, a Economia e a Administração. É exigido do *Controller* um alto nível de conhecimento de várias áreas. Devido à grande abrangência do setor dentro das empresas, o profissional acaba sendo obrigado a ser um especialista em outros diversos ramos da contabilidade, administração e até mesmo da economia.

A controladoria, apesar de ser um departamento de destaque dentro das organizações, é muitas vezes desconhecida por muitos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis, que são os acadêmicos que devido à grade curricular, são mais bem preparados para se tornarem *Controllers*.

Um claro entendimento dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis, a respeito de controladoria, é necessário para que cada vez mais contadores venham a exercer a função de *Controller*, que é o ápice da carreira de um contador. É muito importante que o acadêmico tome ciência da importância da controladoria já em sua vida acadêmica, pois deste modo os que se interessarem por essa área da Contabilidade poderão concentrar seus esforços em estudos sobre o tema, conseguindo com isso um êxito profissional em um menor tempo.

Esse artigo tem como objetivo mostrar aos profissionais de Contabilidade e aos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis o que é a controladoria como órgão de gestão empresarial, sua missão e funções, assim como destacar as principais atribuições esperadas por um profissional como o *Controller* dentro das organizações..

Para isso, foi empregada uma pesquisa bibliográfica, documental e também pesquisas em meios eletrônicos, como sites especializados em contabilidade e finanças e outros periódicos, que me trouxeram conteúdos atuais que enriqueceram este trabalho.

O trabalho está organizado em três partes distintas. Na primeira parte, é tratada a definição de controladoria, conceito, missão e funções, no segundo, é dada uma definição de *Controller*, conceito e suas principais atribuições e, por último e não menos importante, é apresentada um posicionamento do autor.

2 CONTROLADORIA

Este capítulo aborda a importância da controladoria como instrumento de gestão, seu conceito, missão, função, campo de atuação e responsabilidades. Num sentido mais amplo, a controladoria é um misto de técnicas e habilidades, contábeis, administrativas, gerenciais, econômicas entre outras. Ela é responsável por fornecer informações relevantes para a alta administração, a fim de nortear as empresas rumo ao sucesso.

2.1 CONCEITUALIZAÇÃO SOBRE CONTROLADORIA

A palavra Controladoria tem origem do latim, *contrarotulus*, que corresponde à associação das palavras *contra* mais *rotulus*, diminutivo de *rota*, técnica medieval utilizada para verificação de contas. É a palavra controle acrescida dos sufixos –dor e –ria, que tem sentido de profissão, ofício, estabelecimento comercial, repartição, ação respectivamente (CEGALLA, 2008).

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993), a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados a gestão econômica, que consiste em dois enfoques, sendo eles:

- 1) órgão administrativo com missão, função e princípios que modelam a gestão de uma empresa.
- 2) Ramo do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos e princípios derivados de outras ciências.

Ressalta-se que o trabalho vai mostrar a Controladoria como órgão de gestão empresarial. Nesse sentido, entende-se por Controladoria um conjunto de técnicas que formam um departamento de controle das empresas, e ou um campo de pesquisa a fim de apurar, cada vez mais, essas técnicas e se conseguir um fator cada vez maior de precisão nas informações.

2.2 MISSÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), a missão da Controladoria se define em: zelar pela empresa assegurando a otimização do resultado global. Nesse mesmo pensamento, Mosimann e Fisch (1999) relatam que o êxito empresarial é de responsabilidade de todas as áreas de uma empresa, eles enfatizam que a missão da Controladoria é coordenar esses esforços de modo a conseguir um resultado global sinérgico, que é maior que a soma dos resultados de cada área.

Partindo desse princípio, pode-se dizer que a grande missão da Controladoria, como instrumento de gestão, é o de gerir a empresa rumo ao seu sucesso, ou seja, maximizar os lucros da empresa assim como enriquecer cada vez mais seu valor de mercado.

2.3 CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Como instrumento de gestão, a Controladoria tem por finalidade, estruturar e moldar um sistema de informação, a fim de garantir que informações relevantes aos processos decisórios cheguem aos seus usuários com tempo hábil e total veracidade. Além disso, é também de responsabilidade do setor da controladoria, a elaboração e implantação de um rígido sistema interno, bem como sua manutenção e acompanhamento. Ter um rígido sistema interno nas empresas significa diminuir os risco de fraudes e aumentar a confiabilidade das informações prestadas. Para que a controladoria seja um departamento atuante, é necessário que exista um bom sistema de informações, pois como ressaltava Kanitz, as informações chegam a controladoria de forma quantitativamente grande, seja física, monetária ou ambas.

Partindo disso faz-se necessário um bom sistema de informações, bem estruturado, a fim de filtrar as informações com exatidão. Como funções da controladoria como órgão de gestão, Brito (2003, p. 11) ressalta as seguintes:

- a) Planejamento: elaboração e manutenção de projeto integrado de operações de curto e longo prazo, com metas e objetivos da empresa, flexível, divulgado e com adequação dos sistemas e processo instalados.
- b) Controle: criação de modelos de avaliação de performance e fornecimentos de linhas gerais e base aos gestores, para comparação dos resultados realizados com esses padrões.

- c) Relatórios: planejamento, exame e interpretação dos resultados financeiros para que sejam usados no processo decisório.
- d) Contabilidade: organização e escrituração de todas as transações financeiras, fornecendo informações essenciais para a gerência planejar e controlar os negócios da empresa.
- e) Outras responsabilidades: relacionamento com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e outros.

Por outro lado Almeida, Parisi e Pereira (2001) salientam que as funções da Controladoria estão estreitamente relacionadas aos objetivos e a missão da empresa, de modo a entender que a cada tipo de empresa, seja por ramo econômico ou por políticas de administração ou até mesmo pelo momento do mercado, vão ter entre si a mesma época diferentes funções.

Abaixo como podem ser vistas estão seis funções que são ressaltadas pelos autores.

O quadro I descreve as seis funções ressaltadas por esses autores.

Quadro 1 - Funções da Controladoria

Função:	Descrição:
Subsidiar o processo de gestão	Ajudar o processo de gestão dando suporte e apoio para projeções e simulações sobre eventos econômicos que possam afetar as decisões dos gestores.
Elaborar a avaliação de desempenho	A controladoria elabora a análise de desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área.
Apoiar a avaliação de resultado	Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços e monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões.
Gerenciar os sistemas de informação	Realizar a padronização e harmonização das diversas informações econômicas transmitidas aos gestores.
Atender aos agentes do mercado	Através da interação com o meio externo, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

Fonte: Adaptado de Almeida, Parisi e Pereira (2001), (Adaptado pelo autor).

Segundo Mossimann e Fisch (1999), a Controladoria é um órgão de *staff* a todas as outras áreas da empresa, porem ressalta-se que seu papel restringe-se a assessorar as demais áreas para que se alcance a eficácia empresarial, porem não assume responsabilidades sobre as outras áreas.

3 CONTROLLER

Neste capítulo, teremos definições a respeito do que é um *Controller*, suas principais funções e as qualificações esperadas desse profissional, bem como sua atuação dentro das empresas.

3.1 CONCEITUALIZAÇÃO SOBRE CONTROLLER

É o profissional responsável por fazer com que todo o sistema da controladoria dentro de uma empresa trabalhe com a melhor sintonia possível. Para exercer tal função é necessário que o profissional seja um bom conhecedor de diversas outras áreas do conhecimento econômico e humano. Figueiredo e Caggiano (2008) destacam que são requeridas de um *Controller* o domínio de outras habilidades como: Administração, Economia, Estatística, Informática etc.

Kanitz discorre que

“os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais.”

Partindo dessas premissas entendemos que o profissional da Controladoria não deve ser apenas um grande conhecedor das áreas contábeis, e sim ter uma ampla visão do sistema como um todo, e ser conhecedor de diversas outras áreas, pois muitas vezes cabe ao mesmo assessorar aos demais setores quanto a suas atividades.

3.2 FUNÇÕES

Ficam sobre a tutela do profissional da Controladoria, diversas e variadas funções, que muitas vezes variam de empresa para empresa. Nos Estados Unidos da América, que foi onde surgiram os primeiros *Controller*, existe o Estatuto dos *Controllers Americanos* (*Controllers Institute of América*), que relata como sendo de competência desse profissional 17 (dezessete) funções básicas, das quais se destacam:

- a) implantação e supervisão de um eficiente sistema de controle interno.
- b) preparação e acompanhamento do orçamento.

- c) confiável sistema de custeio de produção.
- d) preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes a impostos.
- e) prestação de contas a respeito de cada exercício financeiro.

Já Anderson e Schmidt (1961, pag. 17-24) fazem uma colocação bastante importante a respeito das funções de um *Controller*, segundo os autores, existem duas funções essenciais do cargo e mais duas que lhe foram conferidas decorrentes do desenvolvimento econômico. As funções essenciais dividem-se em:

- a) **controle organizacional:** com a finalidade de manter todas as partes da complicada estrutura organizacional em expansão de forma continuada, eficiente e econômica;
- b) **mensuração do empreendimento:** com o intuito de suprir a necessidade de reconhecer e descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias de receita e custo, e, conseqüentemente, suscitar o planejamento gerencial inteligente.

Ainda nessa linha de raciocínio, segundo os autores, o desenvolvimento econômico empresarial, levou duas importantes funções a se incorporarem a área da Controladoria, sendo elas:

- a) divulgação de informações a usuários externos à empresa, em decorrência das exigências legais, como impostos cobrados pelo governo, participação de acionistas minoritários, negociações salariais, obtenção de empréstimos junto a instituições financeiras; e
- b) proteção do patrimônio, com o estabelecimento e manutenção de controles e auditoria interna, e garantia de coberturas apropriadas para elementos patrimoniais segurados.

Partindo dessas definições, pode-se dizer que a grande função do *Controller* é a de servir de *staff* para os diretores da organização, fazendo com que as informações relevantes cheguem aos tomadores de decisão de forma resumida, de fácil interpretação e em tempo hábil para que se trace a melhor estratégia possível. Podemos o definir também como um elo entre a alta direção e o restante da organização, pois se passa por suas mãos muitas vezes situações nas quais ele tem que ser o divisor de águas, agradando a direção sem desagradar os outros funcionários da organização.

3.3 ATUAÇÕES DENTRO DAS EMPRESAS

Como foi dito no início do trabalho, o Brasil conheceu seus primeiros *Controllers* com o desenvolvimento econômico das organizações americanas em solo brasileiro. A atuação dos *Controllers* acompanha de forma paralela os interesses e as políticas das empresas em que estão inseridos. Mendes em 1991, já afirmava que a atuação desse profissional pode vista ao mesmo tempo como protagonista ou coadjuvante de uma empresa. Se tomarmos como exemplo uma empresa que tem sua política voltada ao baixo custo de produção, esse profissional com certeza terá sua atuação de forma extremamente notável, por ser obrigado a assessorar de modo contínuo e permanente praticamente todos os departamentos da empresa. Porém se pegarmos para exemplo uma empresa que tem foco na qualidade do produto, o *Controller* passará então a ter uma atuação menos notória dentro da empresa, não que suas funções se tornem menos importantes, o que acontece é que a política empresarial o pressionará menos.

Siqueira e Soltelinho (2001) realizaram um estudo a partir de anúncios requisitando *Controllers*, e observaram que a atuação do profissional da Controladoria no Brasil, acompanha de modo cíclico os bons momentos da economia global, coincidindo assim com investimentos externos.

Sendo assim, entendemos que a área de atuação do profissional da Controladoria está diretamente relacionada à política socioeconômica da empresa bem como o ramo em que a empresa se encontra inserida.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi apresentar a Controladoria e o *Controller* aos profissionais da Contabilidade e aos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis. Para tanto foram utilizados livros de autores renomados e *experts* sobre o assunto que fazem uso de um vocabulário claro e de fácil entendimento.

A contabilidade sendo uma das ciências mais velhas do mundo necessitou e necessita sempre estar se transformando e atualizando. A Controladoria como órgão de gestão empresarial pode ser vista como uma evolução da Contabilidade, onde se faz necessário um misto de técnicas para administrar de forma eficaz o departamento.

Contudo que foi exposto durante o trabalho, podemos observar que a Controladoria é um departamento de função vital em qualquer organização do mundo, seja por seu papel

atuante de buscar a melhor sinergia possível entre os demais departamentos, seja por sua enorme contribuição para as tomadas de decisões, ou como mecanismo de controle confiável.

Ficou explícito também no desenrolar do trabalho que o profissional responsável pela Controladoria denominado *Controller*, deve ser um profissional com uma visão sistêmica e gerencial extremamente apuradas, e também ser altamente gabaritado no que se diz respeito as técnicas Contábeis, além de ser um bom conhecedor de outras ciências. Por tudo que foi falado no corpo do trabalho, podemos ver também que o *Controller*, é um membro da alta cúpula das organizações, de modo a ser muitas vezes equiparado aos diretores e assemelhados, com isso podemos cravar que são altamente respeitados no meio empresarial, além de ter os seus rendimentos em um nível muito alto.

Portanto pode-se dizer que a Controladoria é dos ramos da Contabilidade o que mais exige habilidades e técnicas de seus profissionais, e em contra partida é também o que melhor onera seus indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro B. de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (org.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CEGALLA, Domingos P. **Novíssima gramática da língua portuguesa**. 48. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

ANDERSON, David R.; SCHMIDT, Leo A. *Practical Controllershship*. Homewood: Irwin, 1961. P. 17-24.

MENDES, Ivantídio Guimarães. **A controladoria e a informação dos anos 90**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. **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.