

A Importância da Controladoria Para Os Profissionais – Uma Visão Holística Ou Ferramenta de Controle?

Iara Sonia Marchioretto

UNIDERP

iara.marchioretto@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a Importância da Controladoria para os profissionais, pois nos últimos anos têm crescido o número de controllers dentro das empresas. Isso devido aos benefícios que ela pode trazer para a empresa, como também a popularização da profissão, entre os especialistas na área. São apresentados conceitos sobre a função do Controller dentro da empresa, seguido dos benefícios que pode trazer para a empresa, tendo como princípios norteadores as funções do controller que serve de alicerce para este estudo, os quais se devem respeito na aplicabilidade de eventuais normas do órgão reulador. O controller está em uma área de atuação profissional, que cabe ao Contador ou ao Administrador, registrado no respectivo órgão de classe. A presente pesquisa é resultado de um levantamento bibliográfico e do tipo descritiva.

-Palavras-Chave: Importância da Controladoria; Alterações; Mercado de trabalho.

Data do recebimento do artigo: 11/10/2015

Data do aceite de publicação: 18/12/2015

INTRODUÇÃO

Controladoria é um tema que tem crescido nos últimos anos, desde o final do século XX ela tem ganhado espaço no mercado e a cada dia se tornando um referencial quando se fala em planejamento para maximizar os lucros da empresa. A Controladoria, é um dos ramos da Administração e da Contabilidade, abordada neste artigo.

Este estudo teve como base principal a função de um controller os aspectos principais no que tange à Controladoria, sendo que por se tratar de um cargo com origem no exterior, houve uma certa dificuldade em defini-lo ou conceitua-lo no Brasil. Buscou-se apresentar as principais funções do controller na empresa, que normalmente é de Staff, que atua como um auxiliar para analisar a situação real da empresa e realizar um planejamento estratégico (das ações futuras, do que precisa ser melhorado, gerar conhecimento e disseminar informações necessárias), gerando cenários reais e projeções, que serão organizadas e analisadas por um determinado conselho que após a aprovação das medidas ou projeções serão executadas e controladas ou supervisionadas para zelar pelo bom desempenho e crescimento da empresa.

Se tornando de fundamental importância para muitas empresas que enfrentam dificuldades em qualquer setor ou departamento, ou apenas queira expandir seu negócio, mas não tem certeza se isso é possível. Às vezes é preciso levantar informações para fazer modificações dentro da empresa e o Dono não consegue por isso ele define quais são os seus objetivos e uma prévia da situação da empresa, depois o controller faz uma segunda análise para verificar a veracidade das informações e consequentemente temos a geração de cenários otimistas ou com pontos a ser melhorados antes da execução efetiva.

A CONTROLADORIA PARA O PROFISSIONAL

“A Controladoria tem a missão de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa.” (GECON, 2001, p.173).

"Exercer a função de controller requer conhecimento da atividade para poder executá-la adequadamente, requer interação e liderança para, assim, acompanhar a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança." (KOLIVER, 2005, p.3).

A Controladoria no Brasil

A Controladoria vem se tornando cada vez mais conhecida por ser um facilitador no processo de decisão, afinal em períodos de crise investir em modernização pode ser uma saída para o melhoramento e assim garantir rentabilidade e competitividade.

Para BEUREN (2002, p.20), a controladoria teve origem no Brasil, pelos contadores dado que estes foram os primeiros profissionais capacitados para a atividade da Controladoria, a partir das instruções norte-americanas recebidas.

Os norte-americanos gostariam de expandir seus mercados e garantir competitividade, mas para isso era necessário que tivessem pessoas capacitadas para realizar as funções aqui. Dentre as pesquisas bibliográficas, infere-se que pouco se sabia aqui no Brasil o que era realmente ou parcialmente Controladoria. Só depois de alguns anos em que a controladoria surgiu no Brasil, que esse tema se difundiu, por que autores norte-americanos começaram a escrever não mais estudo de caso, mas Controladoria como uma área do conhecimento, facilitando assim a compreensão dos autores brasileiros (no caso os provedores ou facilitadores de informação e ideias). Vale lembrar que o cargo de Controller não começou no Brasil, então muita coisa que existe em outros países, falando de cargos dentro da empresa ou métodos e ferramentas de gestão, que não existia no país era relatado nos estudos de caso.

No entanto ela começou a ser mais conhecida aqui no Brasil em obras literárias no final dos anos 80 e começo dos anos 90, vale lembrar que antes não existia uma definição para o termo Controladoria ele era utilizado apenas como uma palavra estrangeira que muitos desconheciam a definição. Após alguns anos começou o surgimento de alguns conceitos como se podem observar nas obras de MOSSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p.96):

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

Segundo MOSSIMANN, ALVES E FISCH (1993, p.96) a Controladoria não era apenas uma ramificação da contabilidade (Muitos confundem com contabilidade gerencial), era um setor independente do qual utilizava algumas ferramentas da contabilidade e esse

fato é que fazia ter aspectos semelhantes a contabilidade. Observe no trecho abaixo como o autor TUNG (1972, p. 27), definia controladoria:

"A Controladoria é um órgão de staff, instrumento da administração financeira, que aplica métodos próprios, com base em um conjunto de princípios flexíveis aplicados a todas as atividades da organização, desde o início do planejamento até o resultado final. A Controladoria objetiva o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisão da cúpula, pesquisando e planejando, evidenciando os pontos de estrangulamento presentes e futuros, evitando as reduções nas margens de lucro."

Como se pode observar em momento algum ele fala sobre observar apenas as atividades financeiras da empresa e fazer projeções para o futuro da empresa. O autor Tung diz que a empresa deve analisar todas as atividades da empresa para então montar um planejamento estratégico, que será analisado em conjunto com os gestores de todos os setores para juntos planejar cenários para verificar a melhor opção de forma a definir o modelo que será aplicado para maximizar os recursos da empresa.

Sobre os aspectos históricos da controladoria no Brasil, em 1972 foi lançado o 1º livro com o tema Controladoria. Mas só em 1993 que se criou um conceito ou definição para Controladoria, com competências relacionadas ao órgão de Staff e com a contabilidade como um instrumento de fornecimento de dados e informações. Surgiram desde então algumas literaturas com essa mesma linha de pensamento e aprofundando essa área de conhecimento.

A Controladoria nos anos 90 foi dividida em duas partes de um lado os que possuem uma visão empírica (a Controladoria como ao órgão de Staff). De outro lado estão os que acreditam no modelo GECON desenvolvido na FIPECAFI - FEA/USP que não faz abordagem conceitual da Controladoria, mantendo um ponto de vista da controladoria, apenas como instrumentos de gestão para decisão. Seguem abaixo trechos do enfoque citado anteriormente a visão empírica (a Controladoria como ao órgão de Staff) e o modelo de gestão (a controladoria como ferramenta):

"A Gestão Econômica se apresenta como modelo gerencial, pois apoia o processo de gestão, ou seja, as decisões desde o planejamento até a sua execução" (PELEIAS, 2002, p. 17).

"... a tarefa da Controladoria é comparável ao navegador de uma embarcação que mantém informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade e à resistência encontrada, aos desvios de

rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao seu destino em segurança". (TUNG, 1972, p. 28).
Pode se citar entre esses conceitos a administração por resultados nos diversos segmentos da organização e a visão da empresa como um sistema aberto na qual seu equilíbrio com o ambiente externo garante a sua continuidade (PELEIAS, 2002, p. 18).

Isso faz com que a Controladoria não se defina muito bem, ou seja, não existe um conceito certo ainda. Ela se dispõe a suprir os dois papéis um de auxiliar, neste caso ela é considerada apenas uma ferramenta facilitadora no processo decisório. E o outro papel ocupado o de Gerenciador do processo decisório, nesse caso é ele quem controla ou define o que será mudado ou alterado na empresa, sempre junto com o grupo de conselheiros ou gestores de cada setor da empresa. Vale lembrar que o Controller não substitui nenhum gestor de departamento ou setor de qualquer área da empresa, ele está ali para auxiliar.

Talvez esse deva ser o principal fato de não conseguir definir, pois se paramos para observar ambos são de suma importância para a empresa, pois se de um lado existe uma área profissional com visão holística sobre a empresa e o mercado, sendo ela uma poderosa ferramenta facilitadora no processo decisório, é preciso contar com um profissional que compreenda a sua função estratégica na empresa e seja o elo entre as gerencias e diretorias, de modo que se possa fazer entender, discernir e compreender os resultados do trabalho do Controller.

Um bom exemplo a ser observado foi à comparação feita por TUNG (1972, p. 28):

"A tarefa da Controladoria é comparável ao navegador de uma embarcação que mantém informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade e à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao seu destino em segurança". (TUNG, 1972, p. 28).

Com esse exemplo, pode-se dizer que não adiante termos um destino e um barco se não tivermos as informações necessárias para que possamos chegar ao destino. Por isso é necessário que o Controller receba todas as informações e dados da empresa, para então se montar cenários de possíveis trajetórias a serem seguidos. Mas existe outra parte que se infere que a controladoria funcione como uma ferramenta, pois para que esses cenários sejam montados e essas informações sejam fornecidas é preciso saber que tipo de informações ou dados serão necessários e como consegui-los.

Devido a esse fato é indicado à utilização de ambos, ou seja, a controladoria como uma ferramenta e como staff de área de gerenciamento, sendo o controller o gerenciador e

tradutor das informações. Conforme Tung (1972, p.46) “a controladoria deve auxiliar na implantação das mudanças ao novo padrão a ser gerido ou implantado”:

“Para que haja o máximo aproveitamento dos sistemas de planejamento e de controle, é estritamente necessário que as interligações entre os vários grupos sejam definidas e suas responsabilidades e autoridades claramente determinadas”. (Tung 1972, p. 46).

Dentre outros exemplos, citam-se os autores como Mosimann e Fisch (1999 p.90) e o autor YOSHITAKE (1984 p.15) que disseram:

“O objeto da Controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientadas por resultados desejados e mensuradas segundo conceitos econômicos”. (Mosimann e Fisch 1999, p. 90).

Por meio da atividade de Controladoria, muitas decisões, até então tomadas intuitivamente, passam a ser embasadas por análises sistemáticas de possibilidades futuras. No entanto, existem fatores humanos que podem limitar ou até impedir sua aplicação, são eles: comportamento, motivação, fatores psicológicos, cultura, valores éticos e costumes sociais (YOSHITAKE, 1984, p. 15).

Esses conceitos adotados na Controladoria salientam-se a importância de um controller nas empresas a fim de ser um facilitador ou promovedor de mudanças. Que trará as informações e dados que formaram cenários que aplicados de forma correta trarão ótimos resultados para a empresa.

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA

A controladoria pode ser dividida em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil e com métodos definidos no modelo de gestão da empresa.

A maioria dos levantamentos bibliográficos define Controladoria como órgão de controle ou como o conjunto de funções daquele que exerce o controle, eventualmente denominado de controller, expressão inglesa.

A controladoria é o meio pelo qual os empresários podem utilizar como ferramenta para auxiliar a gerir os recursos da empresa de forma a prestar serviço ou fornecer produto à população de forma eficiente, para que os benefícios concedidos sejam realmente sentidos por seus usuários.

Segundo Koliver (2005, p. 3):

"... executá-la adequadamente, requer interação e liderança para, assim, acompanhar a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança. Vê-se que a atuação nessa área não constitui um modismo, tampouco se restringe a uma função específica, pois, para que um processo de gestão se complete, o profissional, por excelência, deve ter visão ampla, atuando e controlando todas as áreas da organização."

Os benefícios para a empresa onde existe a controladoria é algo realmente bom, mas como podemos observar é necessário um bom profissional na área que entenda não só o ramo de atuação da empresa, mas todas as áreas de atuação da organização. Por isso não adianta ser bom só em finanças, ou no setor de compras ou comercial da empresa é interessante ele ter um bom relacionamento com os demais funcionários da empresa, entender sobre marketing (saber o que vender e como vender para agradar os clientes). É sabido que não existe profissional perfeito, mas o quanto mais perto ele chegar melhor, o controller não precisa ser um "Super Gestor financeiro", nem o melhor "marketerio" da cidade ou o grande "Líder" da empresa. Ele só precisa inspirar confiança e fazer com que os funcionários acreditem e confie nele, pois um controller não vive apenas em formular cenários para uma empresa. Esses cenários são planos de melhorias para a empresa, tendo em vista uma visão de mercado, infraestrutura da empresa, enfim os recursos que ela possui e deseja melhorar.

A Controladoria é a ferramenta que serve de base para que os dados reais sejam demonstrados, apurando-se, então, o resultado de cada um deles seja observado pelos gerentes ou responsáveis de cada setor e o dono da empresa, tendo como resultado final a maximização dos recursos da empresa.

A CONTROLADORIA E A FUNÇÃO DE CONTROLLER

"A controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico". (CATELLI, 2001, p. 346).

Segundo MENDES (1991, Citado por Sandra, 1995, p.6) "O controller pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante, de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração".

Como se pode observar a função do controller apresenta grande importância para as empresas, quando se referi à gestão. Mas é de fundamental importância lembrar qual é a real função do gestor e do Controller para que juntos possam atingir melhores resultados e maximizar os recursos da empresa de forma eficaz e eficiente.

A CONTROLADORIA, COM ENFÂSE NA FUNÇÃO DE CONTROLLER E AS NORMAS DOS CONSELHOS FEDERAIS DE CONTABILIDADE – CFC E ADMINISTRAÇÃO – CFA:

Como observamos no aspecto social, ou seja, o controller com visão no campo comercial diante da sua definição. E encontramos junto a tudo isso um conflito de ideias na definição da sua real função (gerenciador ou ferramenta facilitadora). Na parte burocrática não é diferente discernir, qual campo ele pertence, sem ao menos sabermos qual a sua real definição parece ser algo difícil a ser realizado. Mas para a surpresa de muitos ou não, o Conselho Federal de Contabilidade reconhece o Controller como um profissional. As duas classes de ordenamentos são as seguintes:

- a) as Resoluções CFC de números 750, de 29 de dezembro de 1993, e 774, de 16 de dezembro de 1994, que concernem à fundamentação científica da Contabilidade, reconhecendo-a claramente como ciência social ou aplicada, com objeto, objetivos e metodologia próprios; e
- b) as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBCs que, mediante resoluções específicas, constantemente ampliadas e atualizadas, estabelecem as normas de observância obrigatória pelos profissionais contábeis quando do exercício profissional.

Como a Controladoria complementa as funções da empresa no exercício profissional, auxiliando na resolução dos problemas, seja ela para aumentar os recursos da empresa ou suprir uma necessidade. Que devem obedecer às diretivas gerais formalizadas nas Resoluções de números 750 e 774. Aliás, nesta última, a matéria é enunciada de maneira absolutamente cristalina:

“A Resolução alicerça-se na premissa de que a Contabilidade é uma Ciência Social com plena fundamentação epistemológica. Por consequência, todas as demais classificações – método, conjunto de procedimentos, técnicas, sistema, arte, para citarmos as mais correntes – referem-se a simples facetas ou aspectos da Contabilidade, usualmente concernentes à sua aplicação prática, na solução de questões concretas.”

Com base nos fundamentos estabelecidos na Resolução nº 750, a Resolução nº 774 detalha os Princípios Fundamentais de Contabilidade, afirmados como princípios científicos, e não como simples convenções. Os textos das duas Resoluções constituem, sabidamente, fonte obrigatória na construção das respostas às perguntas em que o centro esteja na Contabilidade como Conhecimento. Dessa forma, o seu domínio é indispensável para o exercício da Contabilidade e para o correto equacionamento da questão ora em exame.

Agora para finalizar e por um ponto final em qualquer discussão, que diga que a controladoria não cabe na contabilidade vamos observar outra resolução. O Conselho Federal de Contabilidade editou uma Resolução nº 560-83, que Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Que diz:

"afirma a Contabilidade como ciência social ou aplicada, com objeto e objetivos próprios, ressaltando o binômio de fundamentação científica/aplicação prática".

E essa afirmação foi feita antes da Resolução nº 750, mais ainda, detalha o conteúdo em termos de exercício profissional e chama atenção para fatos decorridos mais de duas décadas, prevê, no seu artigo 2º, que uma das funções típicas do profissional da Contabilidade é a de controller.

"...exercendo qualquer tipo de função. Essas funções poderão ser as de analista, assessor, assistente, auditor interno ou externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, controller, educador, escritor ou articulista técnico, escriturador contábil ou fiscal, executor subordinado, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito, pesquisador, planejador, professor ou conferencista, redator, revisor."

Para finalizar acredito que vale lembrar que a função de Controller dentro da empresa é de Staff, ou seja, ele não substitui um contador. Mais um fato a ser lembrado é que a partir de 2010, a lei obriga todos a aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade, como consta na LEI Nº 12.249, DE 11 DE JUNHO DE 2010, (DOU de 14.6.2010):

“... altera os Decretos-Leis nos 9.295, de 27 de maio de 1946, 1.040, de 21 de outubro de 1969,.....”[...]

"Art. 76. Os arts. 2o, 6o, 12, 21, 22, 23 e 27 do Decreto-Lei no 9.295, de 27 de maio de 1946, passam a vigorar com a seguinte redação, renumerado-se o parágrafo único do art. 12 para § 1o:"

“Art. 12. Os profissionais a que se refere este Decreto-Lei somente poderão exercer a profissão após a regular conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos.”

Neste caso a Contabilidade, por envolver necessariamente análises da formação do crédito. Torna a distinção mais clara entre Contador e Controller, pois para ser controle não necessariamente precisa de formação em Contabilidade. O contador auxilia na preparação das informações que são fundamentadas com os gestores da área, o qual deverá alicerçar-se nas áreas de sua especialização. Mas a formulação final dos relatórios e projeções de cenários de todas as áreas da empresa que possibilitará a tomada de decisões são realizadas pelos Controller.

No caso dos administradores não é muito diferente, também existe um Conselho Federal de Administração (CFA), que regula as normas e resoluções referentes ao profissional da Administração. Segue abaixo a lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965; que se refere as funções do administrador:

"Art. 2º A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos."

A Lei Nº 8.873, de 26 de Abril de 1994, que altera dispositivos da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração e dá outras providências. e não dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador.

CONTROLLER COM PAPEL DE NAVEGADOR

Para o autor e economista Tung (1972, p.48) a função controller, ou seja, aquele que exerce a Controladoria poderia ser comparado com a atividade de navegação. Na citação abaixo se pode observar essa comparação:

"... a tarefa da Controladoria é comparável ao navegador de uma embarcação que mantém informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade e à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao seu destino em segurança" (TUNG, 1972, p. 28).

Conforme Tung (1972, p. 46), "Para que haja o máximo aproveitamento dos sistemas de planejamento e de controle, é estritamente necessário que as interligações entre os vários grupos sejam definidas e suas responsabilidades e autoridades claramente determinadas".

Quando uma pessoa tem uma visão do todo e não apenas uma parte considera melhor suas decisões, pois conhece as áreas da empresa que estão tendo um resultado menos favorável e os que estão mais favoráveis. Tendo por resultado final a tentativa de um equilíbrio buscando assim estar mais perto da maximização dos recursos da empresa, e a eficácia e eficiência nas atividades desenvolvidas.

O CONTROLLER NA VISÃO DE KANITZ

Para o autor Stephen Charles Kanitz, "O controller [...] a rigor não controla, mas presta assessoria na tarefa de controlar a empresa [...] o controlador, para poder desempenhar bem o seu papel, deve se manter neutro, evitando aplicar as medidas corretivas, que emanam de seu departamento", ou seja, consiste em um órgão de staff (KANITZ, 1976, p. 8)

De acordo com o modelo descentralizado, delega-se poderes de decisão aos diferentes departamentos

"[...] em troca do direito de ser informado periodicamente, de criticar as decisões tomadas e de estabelecer alguns parâmetros para decisões futuras, [...] esse tipo de controle permite uma administração aberta, mais próxima

dos problemas da empresa, e, ainda mais, valoriza os elementos humanos que nela trabalham” (KANITZ, 1976, p. 2).

Como se pode observar o Controller exerce uma função de gerenciar setores ou departamentos de forma a melhorá-los para maximizar lucros ou resolver algum problema dentro da empresa. Ainda segundo Kanitz (1976, p. 2), o controle (ferramenta utilizada pelo controller) é composto de três fases:

- a) **Informação** - enviar dados da unidade controlada para a unidade controladora.
- b) **Análise** – comparar e interpretar resultados.
- c) **Comunicação** - transmitir o resultado da avaliação à unidade controlada.

Kanitz relaciona seis principais atividades da Controladoria e diz:

“[...] a função básica do controlador consiste em dirigir, e na maioria dos casos, implantar os sistemas a seguir relacionados (1976, p. 6)

- a) **Informação** – constituído pelos sistemas contábeis e financeiros da entidade.
- b) **Motivação** – influência sobre o comportamento dos componentes da empresa e previsão dos impactos nos mesmos quando da implantação de determinados sistemas de controle.
- c) **Coordenação** – identificação precoce de eventuais problemas para alertar a administração e sugestões corretivas.
- d) **Avaliação** – interpretação dos fatos através dos resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e) **Planejamento** – “avaliar o passado para planejar o futuro”, fazendo análises comparativas entre a situação projetada e a atual, verificando a viabilidade dos planos e a possibilidade de servirem de base para futuras avaliações.
- f) **Acompanhamento** - verificação contínua da realização dos planos traçados e correção de eventuais desvios.

A funções da Controladoria atribuídas por Kanitz representam uma referência para vários autores posteriores como Mosimann e Fisch (1993), Perez Júnior, Pestana e Franco (1995) e Beuren (2002) que as citam em sua íntegra. As responsabilidades da Controladoria são apresentadas como segue:

“[...] o controlador típico tem ainda sob seu comando e atribuição as seguintes funções”: contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria interna, orçamento de capital e operacionais, métodos e sistemas, estatísticas e análise (KANITZ, 1976, p. 8-9).

É importante que o Controller tenha conhecimento em todas as áreas da empresa, ou até mesmo um conhecimento mais específico do ramo. Por que assim será mais fácil buscar ou entender as dificuldades ou objetivos da empresa. Afinal ele será responsável pela projeção de cenários e relatórios que deveram auxiliar no processo de tomada de decisão.

O CONTROLLER NA VISÃO DE YOSHITAKE

O controlador financeiro transforma seus conhecimentos especializados em um instrumento com a capacidade de atingir os dirigentes e proprietários, quer em sua inteligência, quer em sua sensibilidade. O seu sucesso está na razão direta do modo com que atinge a Administração. Aqui reside a sua principal qualidade (YOSHITAKE, 1984, p. 43).

Segundo o autor, as atividades do controller se dividem em duas funções (YOSHITAKE, 1984, pp. 35-37):

- a) **Função Administrativa** com alta participação no processo decisório das empresas, operacionais e estratégicas.
- b) **Função Independente** em relação à Administração, com responsabilidade pelo sistema de relatórios financeiros e controles internos, retratando de maneira segura e confiável o desempenho de pessoas e da entidade para fins legais, gerenciais ou informar investidores de capital próprio ou de terceiros. A independência da Controladoria só se dá quando estiver subordinada diretamente ao Conselho de Administração ou à Presidência da empresa.

O autor pretende unir a Controladoria e a Auditoria, funções estas que podem entrar em sérios conflitos dependendo dos princípios de atuação da alta administração, que pode negar à Controladoria o acesso a informações e à participação em suas decisões impedindo-a de ser alertada antes da ocorrência do fato e não depois (YOSHITAKE, 1984, p. 37).

O CONTROLLER NO MODELO GECON

A Gestão Econômica se apresenta como modelo gerencial, pois apoia o processo de gestão, ou seja, as decisões desde o planejamento até a sua execução (PELEIAS, 2002, p. 17).

A GECON não possui uma lista de obrigações ou deveres para o Controller, apenas modelos facilitadores para auxiliar no processo de gestão da empresa. O modelo GECON se segmenta em quatro modelos integrados (PELEIAS, 2002, p. 19):

- 1. Modelo de gestão:** que determina a forma de gestão da empresa a partir das crenças e valores de seus proprietários e gestores, que interferem no processo decisório quanto à fixação de objetivos, metas e missão da empresa;
- 2. Modelo de decisão** - estrutura formal do processo decisório, imprescindível para a constituição de um sistema de informação adequado;
- 3. Modelo de mensuração** – formas de mensuração física, monetária e de acumulação de resultados;
- 4. Modelo de informação** – sistema de geração, acumulação e utilização de informações gerenciais às quais subsidiam, facilitam e induzem o processo decisório onde as informações devem ser de qualidade e permitirem a comparação entre o planejado e o realizado, com o objetivo de avaliar resultados e desempenhos.

O CONTROLLER SEGUNDO MOSIMANN E FISCH

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) **Como um órgão administrativo** com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;

b) **Como uma área do conhecimento humano** com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 88).

Para cumprir sua missão, a Controladoria atua com a função de assessoria, porém o controller, na qualidade de gestor “[...] ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 89).

Se pode observar que diferentemente dos outros autores MOSIMANN e FISCH entendem que Controladoria não é apenas um setor ou departamento de apoio (temporário), eles entendem que é um departamento que compreende uma área de conhecimento diferenciada.

Desta forma, “[...] a Controladoria apresenta-se como um subgrupo das ciências sociais e políticas (e conseqüentemente das ciências morais e sociais), tendo por objeto de estudo a gestão econômica” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 101). O que significa que os autores pertencentes à corrente da Gestão Econômica apresentam a Controladoria como provedora de conhecimentos para a gestão econômica nos moldes do GECON.

O CONTROLLER SEGUNDO CATELLI

Sabedores da missão, os autores definem os objetivos, as funções e os instrumentos para a sua execução (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 375).

Dessa forma eles veem a Controladoria como um modelo de gestão a ser executado tendo como principais objetivos da Controladoria: eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica, integração das áreas de responsabilidade e subsidio do processo de gestão. Como funções, os autores relacionam: avaliação de desempenho e de resultado, gestão dos sistemas de informações e atendimento aos agentes do mercado tendo como instrumentos o processo de gestão e o sistema de informações.

VANTAGENS DA CONTROLADORIA

Uma das principais vantagens da controladoria é que ela trabalha junto com o modelo já estabelecido pela empresa como por exemplo: a missão, metas, objetivos e os planos estratégicos sob uma visão global, para então acompanhar sua transformação em planejamento operacional seguido do direcionamento (encaminhamento do que foi

decidido), execução (desencadeamento de ações), controle, análise de desvios padrão-real, correção e replanejamento (gestão operacional). Tudo isso faz com que o planejamento não se perca nem saia do planejamento da empresa.

Outro fator interessante da controladoria é que ela possui um conjunto de conhecimentos interdisciplinares, entre outros, advindos da Contabilidade Gerencial que fornece as principais ferramentas para serem aplicadas pela Controladoria, como por exemplo, as atividades de Gestão de Custos e Resultados, Gestão de Riscos (identificação, análise e administração) e Gestão Tributária (planejamento, controle e administração).

Devido a esse conjunto de conhecimentos interdisciplinares é que a controladoria é considerada um órgão de Staff, que assessora a alta administração e os demais departamentos da empresa. Um fator que diferencia a Controladoria e qualquer outro departamento da empresa, falando de gerenciamento, é o fato de poder ser um órgão externo da empresa.

A Controladoria estratégica está vinculada ao pensar no futuro e conseqüentemente necessita planejar estrategicamente a organização e controlar os resultados decorrentes deste planejamento para garantir a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2002, p. 28).

É pensando no futuro que a Controladoria analisa informações de forma permanente e continuada para efetuar um acompanhamento econômico de todas as ações gerenciais (gestão econômica – composta pela gestão estratégica, operacional, financeira). E mais recentemente englobam-se também os conceitos de gestão sustentável, do conhecimento e global. Desta forma, a Controladoria é um instrumento para melhorar o desempenho da gerência e assegurar a continuidade da entidade.

A Controladoria é o “agente aglutinador dos esforços das diversas áreas da empresa” no sentido de assegurar a otimização do resultado econômico da organização, ou seja, da eficiência empresarial através de um suporte ao processo de gestão (PELEIAS, 2002, p. 16, grifo nosso).

CONCLUSÃO

A Controladoria voltada para o profissional, contribui para a análise dos atos e fatos dentro da empresa, de modo que, com os modelos ou métodos de gestão, os

acontecimentos da entidade, referente a determinado período, ficam registrados, facilitando sua verificação a posterior.

Assim o empresário consegue mais facilmente identificar o setor ou departamento que precisa ser melhorado. Uma vez que a função do Controller é juntar todas as informações ou dados da empresa de modo a destacar os melhores cenários para a situação real da empresa.

Mesmo havendo contradições sobre se a controladoria é apenas um modelo de gestão a ser seguido, ou a controladoria é uma ciência aplicada por isso deve ser considerada como um cargo de Staff. Enfim apesar de toda essa confusão de definição ou conceito todos sabem que a controladoria tem muito ainda a ser estudada aqui no Brasil, pois temos muitas empresas que necessitam de auxílio para melhorarem seus desempenhos seja ele em qualquer área financeira, de recursos humanos, materiais, etc.

O importante para a maioria dos empresários não é definir o que é controladoria, e sim o que ela trará de bom para a empresa. E se observarmos os benefícios que ela pode trazer com as mudanças ocorridas a partir dos dados e informações fornecidas pela empresa, tendo como foco principal a maximização dos recursos gerais da empresa e não só o lucro.

Uma citação muito boa foi a do Tung que diz que o controller é como um navegador o seu conhecimento sem informações é nulo. Pois como ele pode adivinhar tudo o que está acontecendo em seu redor. Por isso que acredito na controladoria como setor de Staff, auxiliador ou facilitador de informações no processo decisório. O controlador sozinho não pode opinar muita coisa, mas com a informação certa ele pode melhorar muito a empresa.

Infere-se, com este trabalho, a importância de aprofundar, constantemente, os conhecimentos sobre as ferramentas facilitadoras ou profissões, órgãos ou departamentos que facilitam a vida do empresário. Tendo em vista um maior esclarecimento tanto para quem quer ser um bom profissional e se garantir atualizado, como para quem tem o dever de prestar contas, analisar os melhores produtos ou serviços para manter a empresa bem no mercado.

Existem vários motivos essenciais para a análise da gestão da controladoria, tendo em vista que por meio destas, é possível auferir vários indicadores e com isso analisar se os recursos recebidos pelos entes estão sendo, realmente, aplicados da maneira mais eficiente possível e de acordo com a legislação, para que o resultado pretendido seja alcançado, ou melhor, com um planejamento bem realizado, obtenha-se uma execução eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC. **Resolução N° 1.282 de 28 de maio de 2010, que Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC n.º 750/93, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade.** Disponível em: https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fwww.cfc.org.br%2Fsisweb%2FRE%2Fdocs%2FRES_1282.doc; acesso em 26.jan.2016, 10:10.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC.: **RESOLUÇÃO CFC N° 1.370, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2011 (DOU 02.01.2012)**, Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1370-2011.htm>, acessado no dia 30 de Janeiro de 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC, **lei 4769-9 do exame de aptidão para Contador**, disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4769-9-setembro-1965-369020-normaatuizada-pl.pdf>, acessado no dia 30 de Janeiro de 2016.

Divulgação de vaga de emprego na área da Controladoria, http://www.catho.com.br/vagas/?perfil_id=1&q=Controller&pais_id=31&where_search=1&how_search=2&faixa_sal_id_combinar=1&page=1&order=score&State=resultado; acessado no dia 26 de janeiro de 2016.

Divulgação das atividades do Administrador, <http://www.cfa.org.br/institucional/legislacao/leis/1965/Lei4769.pdf>; acessado no dia 27 de janeiro de 2016.

Divulgação do artigo sobre o papel da controladoria. Disponível no site <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-papel-da-controladoria/63888/>; acessado no dia 02 outubro 2015.

Divulgação do artigo Afinal o que é controladoria. Disponível no site <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/afinal-o-que-e-controladoria/45660/>; acessado no dia 02 outubro 2015.

Divulgação do artigo Consultoria o que é e para que serve. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/consultoria-o-que-e-e-para-que-serve/40610/>, acessado no dia 04 outubro 2015.

Divulgação do artigo O papel do gerente de controladoria, Disponível no site: <http://www.treasy.com.br/blog/o-papel-do-gerente-de-controladoria-controller>; acessado no dia 23 de janeiro de 2016.

Divulgação do artigo O que faz a área de Planejamento e Controladoria, Disponível no site: <http://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria>; acessado no dia 23 de janeiro de 2016.

Divulgação do artigo Contabilidade e a Gestão Empresarial e a Controladoria, disponível no site: http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE_E_A_GESTAO_EMPRESARIAL_%20-_A%20CONTROLADORIA.pdf, acessado no dia 24 de janeiro de 2016.

Divulgação de Monografia UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ATIVIDADE DE CONTROLADORIA NAS MICROEMPRESAS NA CIDADE DE UBATUBA, disponível no site: http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/7/gabriela_Mono_7.pdf, acessado no dia 24 de janeiro de 2016.

Divulgação do livro de Controladoria em PDF. Disponível no site http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf; acessado no dia 02 outubro 2015.

Divulgação do livro Manual da Controladoria em PDF. Disponível no site <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522494316?q=controladoria>; manual de controladoria; Schmidt, Paulo; Santos, José Luiz dos; Martins, Marco Antônio dos Santos; acessado no dia 02 outubro 2015.

Koliver. Olivio. **A CONTABILIDADE E A CONTROLADORIA, TEMA ATUAL E DE ALTA RELEVÂNCIA PARA A PROFISSÃO CONTÁBIL.** Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas.** São Paulo: Editora; Universidade Empresa, 1972.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

Catelli, Armando. **Controladoria - Uma abordagem da gestão econômica (GECON)**. 2ª edição. :Atlas, 2001

Conselho Federal de Contabilidade. **Legislação da Profissão Contábil**. Brasília: CFC, 2003.

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.

Figueiredo, Sandra, **Artigo Publicado da Revista Brasileira de Contabilidade**, Maio/Junho de 1995

Mendes Ivantídio Guiarães, **A Controladoria e a Informação dos anos 90**, Disertação de Mestrado FEA/USP, 1991.

HECKERT, J Brooks, WILSON, James D. **Controllership**, 2 ed, New York, Ronaldo Press, 1963

ECO, Umberto. **Fichas e apontamentos**. In _____. **Como e faz uma tese**. 20 ed. São Paulo: Perspectiva, 2006. P. 87-111

GLASER, André Luiz. **Metodologia da Pesquisa Científica –Aula III**. Departamento de Pós-Graduação e Extensão. Valinhos, SP: Anhanguera Educacional, 2011.

LÉTOURNEAU, Jocelyn. **Como circunscrever um assunto de pesquisa**. In _____. **Ferramentas para o pesquisador iniciante**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011. p. 247-256

MEDEIROS, João Bosco. **Estratégias de leitura: Fichamento**. In _____. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 76-125

The Comptroller's Importance To The Professionals - A Holistic Vision Or Control Tool?

Iara Sonia Marchioretto
UNIDERP

iara.marchioretto@gmail.com

ABSTRACT

This study seeks to analyze the Comptroller of importance to the professionals, because in recent years have increased the number of controllers within companies. This is due to the benefits it can bring to the company, as well as the popularization of the profession among experts. They are presented concepts on the function of the Controller within the company, followed by the benefits it can bring to the company, with the guiding principles of the functions of the controller that serves as the foundation for this study, which must respect the applicability of any standards agency reulador. The controller is in a professional area is inside area the accountat or the Administrator, registered in the respective class entity. This research is the result of a literature review and descriptive..

Keywords: Importance of the Controller; changed; Job market.