

## A FUNÇÃO CONTROLLER: prolegômenos

Luiz Carlos dos Santos

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo deste *paper* volta-se à disseminação do conhecimento acerca da influência do profissional da controladoria no ambiente organizacional, apresentando: definições das tarefas do controller; evidenciação ao público, concernente a importância do mister; influências econômico-financeiras, mediante o desenvolvimento das informações, por parte do profissional de Controladoria.

O controller é o profissional responsável pelo planejamento, organização e desenvolvimento de estratégias econômicas e financeiras, elaboradas a partir da análise das informações contábeis de um empreendimento. Na atualidade, é um dos profissionais em alta no mercado por ser de capital relevância para as grandes organizações, quer instituições públicas, quer empresas privadas, quer, ainda, em entidades do terceiro setor, por isso o controller costuma ser bastante requisitado. Também faz parte do papel do controller verificar os indicadores de performance da organização para com o intuito de reduzir perdas. Nas empresas privadas ele tem a incumbência de aumentar o lucro da companhia, de maneira sólida e sustentável. Nas instituições públicas e entidades sem fins lucrativos, o controller também atua na perspectiva de ajustar processos e procedimentos rumo à exaustão da satisfação dos usuários dos serviços. A busca por estes profissionais aumentou após o Brasil aderir às Normas Internacionais de Contabilidade, também conhecidas pela sigla IFRS.

Posto isso, apresenta-se a problemática desta pesquisa com o seguinte enunciado: **quais são as tarefas a serem realizadas estrategicamente, pelo Controller?**

Em torno do supramencionado problema tem-se as seguintes questões norteadoras: como devem ser desenvolvidas as atividades do controller? Como garantir eficiência e eficácia organizacional na estrutura econômica- financeira, a partir da atuação do controller? Qual a influência do resultado obtido, para a empresa e o mercado, em um mundo globalizado?

Em termos metodológicos, a presente pesquisa enquadra-se na tipologia exploratória, de acordo com as lições de Gil (2010), pois busca-se alargar o conhecimento em torno da temática. Trata-se de uma abordagem qualitativa, cuja natureza do objeto investigativo tem

caráter teórico ou revisional (SANTOS, 2007), apoiada em fontes bibliográficas, documentais e eletrônicas.

O presente estudo encontra-se estruturado em três capítulos: o primeiro refere-se a esta introdução, a qual traz, inicialmente, uma visão panorâmica em torno do assunto, seguida da problemática, das questões norteadoras e da metodologia adotada e, logo depois, desta síntese capitular; o segundo capítulo aborda-se sobre o referencial teórico capaz de elucidar a problemática, responder as questões norteadoras e alcançar o objetivo do trabalho; o terceiro e último capítulo trata-se das considerações finais sintetizando-se acerca do alcance do estudo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

As múltiplas funções e atividades exercidas pela Controladoria contemporânea tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. A Controladoria é o coração dos estudos da contabilidade no meio gerencial, um processo novo e que precisa ser mais bem conhecido pelos profissionais da área e afins, independente do segmento que se encontram. Inovação, controle estratégico, diferencial, envolvimento com toda a empresa e diversificação são as qualificações encontradas para o desenvolvimento do profissional em tela. O controller é o profissional adequado a exercer as funções especificadas, bem como aplicar nas empresas suas metodologias específicas, de modo a alavancar o negócio e agregar valor ao mercado, tornando-se um executivo essencial para a organização. (SANTOS, 2007).

As metodologias aplicadas nas organizações buscam cada vez mais processos e procedimentos eficientes e eficazes que auxiliem e facilitem a tomada de decisão de determinado fator corrente. Poucos são os profissionais capacitados para desenvolver estratégias que ataquem exatamente o problema enfrentado pela organização ou um projeto inovador para manter-se com segurança no mercado.

O controller é um colaborador organizacional que obtém a capacitação para antever problemas futuros, direcionando detalhes para a administração, podendo assim, iniciar um plano estratégico para sua regularização, além de analisar e controlar todo o processo, de forma visionária e não delimitada ao que acontece só naquele momento. Tem o “*feeling*” para entender qual o passo a ser dado, sem grandes impactos negativos.

Ao tratar-se da Controladoria, como o principal setor que influencia as atividades gerenciais da organização, em âmbito contábil e financeiro, tem o controller, como a principal figura para o desenvolvimento destas atividades. Este, por sua vez, é responsável por todo o

processo de implementação e controle das estratégias determinadas na organização, observando o seu desenvolvimento e apontando situações de melhorias e reestruturação. Contudo, não realiza as tomadas de decisões, sendo estas, responsabilidade da administração, baseada nas emissões do controlador.

Parafrazeando Cunha (2013, p. 11):

O profissional da Contabilidade, além de ter a missão de registrar as atividades econômicas, também poderá orientar o empresário na condução e no gerenciamento eficiente dos negócios. Ele deve ser proativo, usando a Contabilidade como instrumento gerencial.

Portanto, o Controller deve possuir funções específicas para o exercício de suas atividades, das quais o direcionará para realização eficiente e eficaz dos negócios. Dentre as suas funções, pode-se destacar:

**Informação** - deve estar estruturada em um sistema de informações gerenciais, que mensurem as atividades da organização de forma padronizada, clara e que facilitem o processo de tomada de decisão por parte da administração. O controller, é responsável deste a implementação e durante todo seu andamento, sendo analítico ao visualizar os processos apresentados. Dentro de uma organização, vê-se objetivamente, estes aplicativos em formato de diversos ERP's utilizados por elas, como *SAP*, *PROTHEUS*, *MICROSIG*, *FOLHAMATIC*, *CONTIMATIC*, entre outros. Sem um profissional especializado, estes podem tornar-se uma ferramenta negativa para a economia da empresa;

**Motivação** - deve utilizar de persuasão ao contatar funcionários e clientes, a fim de identificar os processos errôneos e riscos que a organização corre, em seu formato atual de gestão. É importante que o controller tenha o “*feeling*” da situação da organização para que possa expandir as realizações positivas de suas atividades;

**Coordenação** - uma organização pode estar em processo de “quebra” financeira, devido a utilização de recursos, de forma não planejada e com foco não direcionado a atividade e situação na qual necessita realizar. O controller terá que identificar essas inconsistências, direcionando a administração, quanto as regularizações a serem feitas. Este processo pode ser de longo prazo, porém evita com que a organização entre em falência do negócio ou serviço, e facilita sua elevação no mercado, sem riscos mais graves;

**Avaliação** - Diversos são os relatórios apresentados nas empresas, com seus KPI's, números atingidos, resultado apresentado, dentre outras coisas, porém, de onde vêm estes indicadores? Como são realizados estes cálculos? O controller terá a responsabilidade de identificar todos

os pontos para obtenção destes, deste o número “0” até o último algarismo representado nas emissões, auxiliando o Controle interno e Auditoria da empresa;

**Planejamento** - após a realização de todos os processos anteriores, este profissional traçará os pontos a serem revistos ou inseridos na organização, os seus prós e contras, riscos e benefícios, além do direcionamento das atividades aos seus respectivos funcionários. Lembrando que este item só entrará em prática, com aprovação da administração, responsável pela tomada de decisão;

**Acompanhamento e Organização** - depois da inserção do processo, terá um trabalho generalizado, quanto ao “novo” formato empresarial e detalhado para cada departamento, diante de sua organização e alocação de recursos para o excelente andamento do negócio.

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2013).

As funções e atividades exercidas pela contemporânea **Controladoria** tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas.

Uma organização somente desempenha um trabalho regular, quando apresenta departamentalizações que realizam suas diversas atividades, de forma alocada, conforme suas formações e responsabilidades, tipo de trabalho realizado e prazos diferenciados, em acordo as demandas do negócio. A sobrecarga de um funcionário poderá delimitá-lo em suas atividades, e fazer com que suas competências não sejam aplicadas da forma necessária em seu trabalho.

O objetivo da organização é agrupar as pessoas para que estas trabalhem melhor em conjunto. A organização pode tanto referir-se à empresa como um todo (estrutura organizacional), como a cada unidade organizacional (departamentalização). A organização existe porque o trabalho empresarial é impossível de ser realizado por uma só pessoa. Devido a sua complexidade, o trabalho empresarial é dividido e fragmentado para que cada pessoa – assim como cada órgão – possa fazer o seu trabalho individual (CHIAVENATO 2009, p. 51).

Entende-se, pois, que a falta de uma estrutura organizacional poderá levar a um acúmulo de funções, que acarretará em: desmotivação de colaboradores; perda de prazos para entrega do trabalho; impacto econômico e financeiro, obtido pela não entrega do faturamento; credibilidade atingida perante o mercado; perda de funcionários; greves e falência da organização.



O profissional da Controladoria, dentre suas inúmeras análises, fará as adequações e alocações das funções de cada funcionário, conforme sua contratação e competências já existentes e adquiridas pelo tempo em que possui no estabelecimento. É válido considerarmos que são sugestões apresentadas pelo Controller a serem decididas pela alta administração, porém esse tem a capacidade de identificar os problemas que são gerados com a deslocação de funções e acúmulos, mostrando que aquilo que parecia uma solução, tornou-se “catastrófico” para o negócio.

Pesquisas de clima, mapeamento profissional e entrevistas dinamizadoras são pontos que poderão ser utilizados pelo Controlador para delimitação dos problemas de cada área e setor. Não necessariamente, será o ele quem realizará os procedimentos, mas poderá indicar os profissionais, de sua confiança para que possam fazê-los. O Controller poderá ser um colaborador temporário dentro de uma empresa, com a “simples” função de elevá-la no mercado, porém, uma vez contratado, deve receber as devidas valorizações e liberações, para que seu trabalho seja feito de forma coerente, eficiente e eficaz.

A contabilidade gerencial, como a principal área de conhecimento do Controlador, para desenvolvimento analítico e estratégico da estrutura organizacional. Por meio desta, poderá indicar os fatores que trazem riscos ao negócio, quanto seu fluxograma, de modo a gerenciar as informações, em formato conciso e de grande valia para a empresa. Uma organização bem estruturada garante a geração de valor para a organização impactando sua saúde financeira positivamente. A estrutura organizacional está 100% ligada à Criação de Valor, visto que para gerar riquezas, o negócio deve estar encaminhado em padrões específicos e competências coerentes ao seu objetivo de mercado.

Samir Bazzi (2015 p. 30) apregoa:

Contabilidade gerencial: trata-se de um ramo de contabilidade que utiliza técnicas e procedimentos inerentes a essa ciência, com ênfase nas funções da gestão, decisão, mensuração e informação de uma empresa. Essa ramificação da contabilidade utiliza primordialmente, dados históricos e estimados, visando às operações futuras focando, no usuário interno da organização. Para isso, a contabilidade gerencial se utiliza de um sistema de informação gerencial (SIG), que é o responsável por auxiliar o gestor no processo decisório, contribuindo para a melhor utilização dos recursos econômicos, para o controle gerencial e para a governança empresarial.

Pode-se considerar com usuários da informação, as pessoas dentro da organização; tipo de informação utilizada são as medidas financeiras mais informações operacionais e fiscais; foca no tempo do momento, com orientação para o futuro; da ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível; é restrita a sistemas e informações que atendam às necessidades dos usuários; seu escopo direciona-se as informações desagregadas, relatórios sobre produtos

e clientes em qualquer nível e; preocupa-se com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes.

O profissional controlador é muito importante para o processo de inserção da organização no mundo dos negócios.

Por intermédio de seu modelo de gestão, que pode variar de organização para organização, conforme atividade e setor, o controller desenvolve um processo de consultoria, identificando os diversos fatores que atingem a organização, de forma direta ou indireta, apresentando melhorias e caminhos a serem seguidos, que possam fazer com que esta “inicie” no mercado, com saúde e permanência concreta perante a concorrência. Para apresentar as devidas soluções, ao que se pede pela a organização, o controller deve propiciar uma gestão empresarial adequada ao processo de tomada de decisão, demonstrando os seguintes itens: percepção da necessidade ou oportunidade de decisão; formulação das alternativas de ação; avaliação das alternativas em termos das suas respectivas contribuições; e, escolha de uma ou mais alternativas para implantação.

Sendo assim, adequando estas características, a um planejamento estratégico eficaz, a empresa poderá optar por circunstâncias, que não se limitam as realizações das atuais, mas poderá abranger suas atividades e buscar, seguramente, inovações que influenciarão a mesma, trazendo novos recurso e possibilidades de expansão, tanto de clientes, como da própria organização como pessoa jurídica.

Conseqüentemente, a Controladoria desempenhará um papel muito importante para a organização, pois com a globalização dos negócios, as empresas para manter-se no mercado e até mesmo para estarem abertas e seguras pelos órgãos regulamentadores, devem obter diversas certificações e estarem adequadas aos padrões mundiais, analisados por áreas específicas ao seu controle interno, no caso a Auditoria. Logo, o controlador, já identificando os pontos de melhoria, poderá determinar meios para que ela possa regularizar e adequar-se aos normativas mundiais do mercado. São exemplos de certificações: ISO 9000; SA 8000; GPTW, dentre outras.

Em conformidade a sua legislação da ISO 9000:

É a norma que regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão de Qualidade, portanto, ela não é capaz de orientar ou certificar o sistema, mas mostrar a organização qual o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, bem como suas vantagens para a gestão da qualidade. O documento possui os conceitos principais utilizados no sistema.

Neste processo, o controller é fundamental, pois para identificar os pontos de melhoria de qualidade, deverá acionar todas as áreas da empresa, mensurar suas atividades e como as

mesmas são desenvolvidas e criar um processo de alocação dos recursos e atividades, para que sejam desenvolvidas de forma coerente e em conformidade com a gestão. Após esta estruturação estar em prática, ou seja, com liberação da alta administração para ser executada, o controlador avaliará e controlará sua realização, até chegar aos objetivos inseridos ao início da proposta.

Com todo este processo “redondo”, ou seja, dentro dos padrões normativos, a empresa em seu processo de auditoria, poderá apresentar os devidos requisitos avaliados pela área, garantindo a certificação e licença para realizar as atividades de seu negócio.

De acordo com a legislação, SA 8000 “é uma norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho”.

O controller poderá auxiliar no processo de adequação das estruturas da organização, contatando áreas jurídicas e garantindo que a mesma siga os padrões legislativos, trabalhistas e civis, determinados pela República do Brasil, não auferindo os Direitos Humanos, visto que o profissional da Controladoria, por fazer parte e conhecer profundamente os processos contábeis, está interligado a questões internacionais e da legislação padrão mundial e do próprio país. O Controlador faz um papel importante, atuando na organização do negócio, porém coadjuvando no momento da tomada de decisão, exercida apenas pela administração.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A controladoria exerce um papel importante para a organização, pois é pertinente no processo de estruturação, seja ela hierárquica, financeira ou econômica, através de seu processo executivo, exercido pela contabilidade gerencial.

O controller é o profissional responsável para que o processo se consolide, apresentando a empresa métodos específicos ao seu negócio, que tragam retorno rentável e “climático” para o ambiente. Uma organização bem estruturada, garante motivação ao funcionário que se desenvolve de modo a alavancar e agregar valor ao negócio.

Em termos externos, a organização conta com certificações específicas que a garantem estabilidade e marketing no mercado, agregando clientes e processos de excelência, exercendo sua missão, com valores estáveis e aplicados ao mundo contemporâneo dos negócios.

Entende-se que a problemática deste *paper* foi elucidada/desnuda; de igual modo, as questões norteadoras fixadas no capítulo das considerações iniciais foram respondidas e, conseqüentemente, o objetivo estabelecido para o estudo foi alcançado, frisando-se,

entretanto, que o presente trabalho não teve pretensão de esgotar a temática, tão ampla que é, a intensão circunscreveu-se tão somente a apresentar prolegômenos em torno do assunto.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Elton. Biblioteca digital. **Digital informação, tecnologia e conhecimento - biblioteconomia digital**, 2010. Disponível em: <http://www.biblioteconomiadigital.com.br/2010/07/como-fazer-metodologia-em-um-projeto.html>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO PARANA. Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista137/controladoria.htm>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- ERC CONSULTORIA. Disponível em: <http://www.ecrconsultoria.com.br/estudo-de-caso>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- FNQ. Anglo gold desenvolve projeto pioneiro para reuso de água. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/anglogold-desenvolve-projeto-pioneiro-para-reuso-de-agua>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- FNQ. Bordados que transformam vidas. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/bordados-que-transformam-vidas>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- FNQ. Votorantim metais desenvolve gestão social. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/cases-de-sucesso/case-de-sucesso-votorantim-metais-desenvolve-gestao-social>. Acesso em: 15 fev. 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HONG, YUH CHING. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HORNGREN, CHARLES T. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KEDNA. **Gestão de Qualidade**. Disponível em: 16 fev. 2020.



LUNELLI, Reinaldo Luiz. **A importância da controladoria**. Portal Contabilidade, 2015. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>. Acesso em 20 de setembro de 2015.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ JR., J. H; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria estratégica textos e casos práticos com solução**. São Paulo: Atlas, 2013.

PALAZZO, J.; CARVALHO, L.F.; NETO, A.R.; FALLEIROS, A.E.S.; LEMES, S. **O papel da controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia**. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1149\\_1149\\_Artigo2\\_Controladoria\\_Seget\\_Autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1149_1149_Artigo2_Controladoria_Seget_Autores.pdf). Acesso em: 17 fev. 2020.

RIBEIRO, José Luiz Duarte. **Como fazer uma revisão bibliográfica**. Pós-graduando, 2012. Disponível em: <http://posgraduando.com/blog/como-fazer-uma-revisao-bibliografica>. Acesso em: 17 fev. 2020.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Tópicos sobre contabilidade, metodologia da pesquisa [...]**. Salvador: Quarteto. 2007.

SGSGROUP. Disponível em: <http://www.sgsgroup.com.br/pt-BR/Sustainability/Social-Sustainability/Audit-Certification-and-Verification/SA-8000-Certification-Social-Accountability.aspx>. Acesso em: 11 fev. 2020.

SILVA, Eder Anelli da. **A importância do controller na estrutura de uma organização**. Disponível em: [www.revistauniversitaria.com.br](http://www.revistauniversitaria.com.br) Acesso em: 19 fev. 2020.

ZOOTECNIA. Disponível em: [http://www.zootecnia.esalq.usp.br/materialpalunocoutin/Aula\\_Revisao\\_Simone\\_Pertile.pdf](http://www.zootecnia.esalq.usp.br/materialpalunocoutin/Aula_Revisao_Simone_Pertile.pdf). Acesso em: 10 fev. 2020.