

O Controller na gestão do negócio

Júlio Cândido de Meirelles Júnior*

Foi dado um grande passo para a Ciência Contábil e para a controladoria; a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional contabilidade, já não mais satisfaz as necessidades atuais.

A tendência natural é ampliar a visão para perspectivas ainda maiores, que requerem um novo entendimento, uma nova ótica social e humana, ampla e voltada para uma nova consciência vivenciada nas novas tendências.

Se esta visão no contexto global mudou, fatalmente teremos que mudar a visão antiga do contador, que já não é mais um simples funcionário, mais sim um analista voltado para a nova face da Contabilidade, que tende a se mostrar observador dos fenômenos patrimoniais com uma ótica de relações gigantescas e não mais aquelas restritas do passado.

A sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio, necessita de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência.

Nesta nova ótica observa-se que as empresas necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

O artigo apresenta como pressuposto a necessidade de um controle em todo o sistema de gestão e um monitoramento eficiente por um profissional de controladoria.

A vida está a cada dia mais difícil, manchetes assustadoras estão estampadas em todos os jornais e advertências metodicamente colocadas na TV amedrontam até mesmo os indivíduos mais seguros. As lembranças do 11 de setembro colocam as pessoas e entidades inseguras.

Iniciamos o novo século com mudanças radicais. As incertezas dos acontecimentos, do amanhã, em todos os níveis, geram expectativas em todos os setores. A velocidade está sendo imposta a todos os segmentos da sociedade e a competição está cada vez mais acirrada.

Adentramos uma nova era onde a cultura com base na busca constante da qualidade total, em todos os níveis, seja no cotidiano laboral, seja na vivência dos grandes centros corporativos, traz como consequência o surgimento de inúmeras técnicas de controle, para auxiliarem nas tomadas de decisões.

Os avanços tecnológicos trouxeram no seu arcabouço uma grande preocupação quanto ao futuro das empresas.

A ampliação do comércio entre os países traz uma nova interdependência ainda não aceita pela maioria das populações. As fronteiras se dinamizam, a TV torna as culturas próximas e a perda da identidade dos povos torna-se cada vez mais inevitável.





Quanto maior o movimento entre os povos, maior se torna a complexidade das relações. A necessidade das padronizações se torna evidente, principalmente no campo da contabilidade, as empresas multinacionais precisam padronizar seus balanços.

Verifica-se que a contabilidade está a passos largos, embora alguém da necessidade imposta pela velocidade das transformações mundiais.

Quando se volta ao passado, verifica-se que a contabilidade evoluiu de forma surpreendente.

O conhecimento contábil adquiriu novas formas, a partir do rompimento das barreiras dos ambientes restritos das empresas, se conectando com fatos externos, oferecendo respostas às necessidades de informações dos dirigentes das empresas, ampliando uma nova dimensão para a contabilidade, iniciando um novo ciclo.

Uma nova situação se coloca diante das organizações, a nova era que se inicia globalizada pela concorrência, pelas incertezas, pela busca do conhecimento e pela dinâmica futurista de um novo mundo que se vislumbra, com novas tendências e necessidades.

Uma nova porta se abre diante dos velhos paradigmas, uma nova dinâmica surpreende a todos e coloca em xeque situações passadas do velho código.

Observa-se que os antigos conceitos estão perdendo campo para a nova mentalidade de um novo tempo, mais veloz e mais eficaz.

Foi dado um grande passo para a Ciência Contábil e para a controladoria; a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional contabilidade, já não mais satisfaz as necessidades atuais.

A nova tendência contábil exige uma ótica ampla para se observar, um novo modelo científico. Para suprir essa demanda de conhecimento, surge uma nova corrente, que veio para ajudar a viver a nova contabilidade, o Neopatrimonialismo.

A Contabilidade abre uma nova porta em seus estudos, preocupando-se com os fatos que provocam influências no patrimônio, sob a ótica de uma eficácia holística, correlativa, em regime de interação, especialmente no que tange aos mundos social e ecológico.

Segundo Sá (2002), "A doutrina neopatrimonialista, como já foi referido, enfoca como uma das funções específicas do patrimônio a de *"socialidade"*, dentre as demais de *"liquidez"*, *"resultabilidade"*, *"estabilidade"*, *"economicidade"*, *"produtividade"*, *"invulnerabilidade"* e *"elasticidade"*.

Observa-se que uma nova ferramenta se abre para os profissionais que atu-

am hoje na controladoria, onde qualquer empresa ou organização necessita de instrumentos para equacionar soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, seja gerando ou transmitindo conhecimentos, ou tendo uma visão ampla de toda a cadeia de produção.

O Controller

Das atribuições privativas dos contabilistas em seu segundo artigo, nasce uma nova perspectiva para as organizações, surge a figura do controller. A responsabilidade da garantia da missão da controladoria fica a ele confiada. O zelo pela continuidade da empresa, bem como todo o processo de otimização para que esta consiga obter um resultado global satisfatório as suas necessidades.

Qualquer sociedade necessita de uma estrutura organizacional para a sua sobrevivência. Por sua vez, estas sociedades necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

As funções variam de empresa para empresa, de forma que a estrutura organizacional pode ter algumas variantes. No tocante ao nome controller, em

muitas organizações é legado ao chefe da contabilidade. Independentemente da estrutura de trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento. Estas funções estão dispostas de maneira que possam integrar ações e metas aos objetivos gerais da empresa, para que se possa estabelecer um plano de ação integrado, interligando ações com revisões e avaliações constantes, dentro das modernas técnicas de gerenciamento.

O resultado do planejamento deve ser checado de forma a garantir que as atividades estejam de acordo com o planejado. Os padrões devem ser revisados constantemente de forma a garantirem a eficácia do sistema. Esta garantia está relacionada com o controle propriamente dito.

Uma outra atividade está relacionada com a atuação do controller na elaboração e interpretação das informações geradas pelo sistema, de maneira que estas sejam inteligíveis aos gestores para o processo de tomada de decisão.

Muitas outras funções estão em sua competência, como a administração e a supervisão de tarefas-chave para o desempenho da organização, bem como a manutenção de todo o processo contábil, controle de custos e demais atividades inerentes às Ciências Contábeis e suas aplicações.

Desta maneira o profissional de controladoria deve estar preparado, com uma formação direcionada, com um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins como a Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Informática, dentre outras, que serão um diferencial para ajudá-lo a levar a empresa à eficácia.

Uma nova visão mundial

Com o impacto das normas internacionais da série ISO 9000, que aprimorou o que se fazia sobre a qualidade,

produtividade, competitividade e complexidade, muito mais ainda a nova série, a ISO 14000.

Trata-se das normas sobre gestão ambiental, publicadas pela Organização Internacional para a Normalização. Sendo esta a associação da excelência tecnológica com a consciência da população para as questões de preservação da natureza. Esta sendo, também, a forma mais prática, direta e eficiente para associar o que de melhor se exige de uma empresa frente à imagem institucional, com seus esforços de marketing.

As normas ISO 14000 poderão se constituir em novas barreiras não tarifárias ao comércio internacional. Como os nossos empresários devem se preparar para isso?

Num pequeno exercício de imaginação, é possível ampliar o significado dessa preocupação para o nosso imenso país, poderemos visualizar a dimensão gigantesca do problema que nos irá afetar. Sem dúvida, um grande problema.

Embora complexa, a solução existe, está ao nosso alcance, constituindo-se no grande desafio à nossa capacidade de criar desenvolvimento sem degradar o meio ambiente.

Internamente, devemos reconhecer a necessidade de mudança na postura de uma comunidade nacional que se acomodou com a arraigada crença no Estado todo-poderoso e na responsabilidade única dos governos. Em outras palavras, o conceito da cidadania, em seu sentido mais abrangente, tem sido pouco cultivado.

A hora é de mudança e de adotar novas posturas colocando as novas metodologias integradas num processo educacional sistêmico, no treinamento e desenvolvimento do Recurso Humano, onde a referência que se deve tomar nestas transformações é a de que estamos em um estágio dinâmico voltado para o posicionamento da concorrência, por meio de um ciclo de aprendiza-

do e de postura estratégica a cada dia analisado e submetido ao crivo da controladoria.

Um instrumento na gestão administrativa

As alterações econômicas ocorridas no Brasil e no mundo nos últimos tempos provocaram mudanças importantes no cenário empresarial, tornando-se necessária a reciclagem dos profissionais da área de controladoria e demais áreas financeiras.

**A hora é de mudança
e de adotar novas
posturas colocando as
novas metodologias
integradas num
processo educacional
sistêmico, no
treinamento e
desenvolvimento do
Recurso Humano.**

Percebe-se a necessidade de um aprofundamento nas questões gerenciais de negócios próprios do controlador moderno, envolto não somente na visão contábil, mas econômica, jurídica e institucional, tendo contato com as mais recentes técnicas metodológicas disponíveis.

A grande necessidade de um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro das empresas, devido ao cenário globalizado e altamente competitivo em que estamos vivendo, faz com que seja imperativa a criação de Departamentos de Controladoria e Gestão nas empresas, sejam elas no campo industrial ou em qualquer negócio.

Contando com profissionais altamente qualificados, estes departamentos têm por objetivo a elaboração de relatórios

gerenciais bastante detalhados, procurando fornecer aos empresários uma visão clara, real e objetiva do desempenho de suas empresas.

A cadeia agroindustrial deve estar perfeitamente delineada em todos os seus aspectos. Cada etapa deve ser cuidadosamente analisada, seja nos insumos, no processamento, na distribuição, até o cliente final deve ser detalhadamente estudada e analisada nos mínimos detalhes.

Utilizando-se de técnicas de Análise de Demonstrativos Contábeis, Contabilidade de Custos, Administração Financeira, Técnicas administrativas e de gestão, o Departamento de Controladoria e Gestão exprimirá os números da Contabilidade para um formato acessível, que irá proporcionar a sua utilização nos relatórios gerenciais como instrumento para a tomada de decisões conscientes, dentro do novo enfoque e tendências desta nova era globalizada.

Gerenciamento e desempenho

A atualidade e a modernidade exprimem um cenário de competição exacerbada em todos os setores da atividade econômica; neste interim apenas as empresas que conseguem colocar no mercado produtos e serviços de qualidade, ao preço que o mercado está disposto a pagar, têm sobrevivido.

Verifica-se que as margens de lucro das empresas estão cada vez menores, só podem ser maximizadas através de um rigoroso controle sobre todo o processo administrativo e produtivo onde custos e despesas precisam ser controlados de forma racional e inteligente, para que se tenha muita agilidade na tomada de decisões.

A controladoria no mundo moderno deve ser considerada um suporte indispensável na tomada de decisões, as informações geradas por este órgão devem estar sempre "on line" e confiáveis

para auxiliar neste processo que, conjuntamente com a logística, tem como objetivos a redução de custos e aumento da lucratividade, para garantir a sobrevivência da empresa moderna.

Perfil do Controller

Este novo campo para os profissionais de contabilidade abre as portas para um novo modelo de gestor, com um perfil que concentra no indivíduo características pessoais e de relacionamento interpessoal, com habilidades comunicativas para expressar-se bem oralmente e por escrito, inclusive em outros idiomas, competência gerencial, visão abrangente das cadeias de produção e conhecimento do seu negócio, qualificações técnicas, sintonia com as especificidades do setor, flexibilidade e polivalência.

Este profissional deve ter profundos conhecimentos dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial e estar preparado para a análise dos dados contábeis e estatísticos.

Deve ser ousado, com iniciativa, sem vícios, sem bloqueios e disposto a assimilar a cultura da empresa, trabalhando de forma que obtenha um bom conhecimento do seu ramo de atividade para entender os problemas, vantagens e desvantagens, bem como todas as características do empreendimento.

Conclusão

O presente trabalho demonstrou a necessidade de implementação do serviço de controladoria para as empresas que ainda não utilizam este riquíssimo instrumento. Observou-se que a informação e o gerenciamento são fatores indispensáveis para a sobrevivência.

A necessidade de crescimento e especialização demonstra que cada vez mais existe um maior número de empre-

sas em plena expansão de conhecimento, com recursos humanos altamente qualificados, que certamente são fatores decisivos neste mundo competitivo, onde cada centavo economizado e a economizar é um lucro em potencial.

Todas as atividades gerenciais e de controle são altamente prioritárias e torna-se cada vez mais relevante o capital intelectual. A qualificação é indispensável, bem como uma formação acadêmica continuada que assegure ao profissional de controladoria a capacitação suficiente para análise e tomada de decisões.

Conclui-se que as empresas precisam de profissionais aptos para o processo decisório, interpretando as informações, analisando e tomando decisões, do chão de fábrica à alta administração, de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento continuado e estabilizado.



* Júlio Cândido de Meireles Júnior - Contador pela Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC / Iua de Fria, Mestrando em Ciências Contábeis pela Universidade Vale do Rio Verde de Três Corações / MG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERMAGASCHI, Mônica. Recursos humanos para o agronegócio brasileiro. CNPQ, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falcon. TQC controle da qualidade total (No estilo japonês). Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- FIPECAPL. CAPELLI, Armando (Coordenador). Controladoria. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDICIBUS, Sérgio de. Manual de contabilidade das sociedades por ações. Atlas, São Paulo, 1984.
- JUNIOR, José Hernandez Peres; FETIANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controladoria de gestão. 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, Antonio Lopes de. Fundamentos da contabilidade geral. Belo Horizonte: Uirapuru, 2000.
- SÁ, Antonio Lopes de. Progressos no campo de contabilidade aplicada aos fatos do ambiente natural. www.Lopesdesa.com.br
- SÁ, Antonio Lopes de. História geral e das doutrinas da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.
- TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática. 1ª ed. - São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.