

As competências do contador para exercer a controladoria

Regiane de Fatima Rodrigues (Faculdade Sagrada Família) regidefatima@hotmail.com
Rejane Cristiny Barbosa (Faculdade Sagrada Família) recristybarbosa@gmail.com
Hélio de Souza (Faculdade Sagrada Família) helioperito@hotmail.com

Resumo:

O presente estudo teve como objetivo identificar quais as competências necessárias para o contador desenvolver a função de Controller. Será analisado o conceito de competências, e os demais conhecimentos necessários para desempenho superior e enriquecimento profissional, podendo gerar maior crescimento e desenvolvimento na organização. Para atingir este objetivo foram realizadas pesquisas de natureza bibliográfica e contou com um levantamento de dados obtido por meio de um questionário semiestruturado, submetido a um profissional da área, o Controller. Sendo assim, conclui-se que tais competências são fundamentais e indispensáveis na formação profissional do Controller.

Palavras chave: Competência, Controller, Contador.

Professional Controller Skills

Abstract

The purpose of this study was to identify the competencies required for the accountant to develop the Controller role. It will analyze the concept of competencies, and other knowledge necessary for superior performance and professional enrichment, which can generate greater growth and development in the organization. In order to achieve this objective, bibliographical research was carried out and a data survey was obtained by means of a semi-structured questionnaire, submitted to a professional in the area, the Controller. Therefore, it is concluded that such competences are fundamental and indispensable in the professional training of the Controller.

Key words: Competence, Controller, Counter.

1. Introdução

A intenção deste trabalho é identificar as competências que o profissional da área de controladoria, o Controller, irá desempenhar diante deste cargo de grande relevância.

Toda empresa tem como intuito seu crescimento e expansão, para isso é necessário ter um profissional devidamente qualificado, uma pessoa capaz de satisfazer às necessidades de uma organização, atuando em todas as áreas, avaliando metas e acompanhando o desempenho delas, para que cheguem ao objetivo esperado.

O Controller é o profissional responsável pela gestão financeira e orçamentária de uma empresa, está ligada a controladoria, é uma área que está em constante expansão no ramo empresarial.

O presente estudo busca responder a seguinte questão: quais as competências necessárias para o contador desenvolver a função de Controller?

O objetivo geral desta pesquisa é a divulgação do profissional Controller, função esta que possibilita um novo direcionamento aos profissionais da Contabilidade, Administração e áreas afins. O Controller é conhecido por ser uma área nova e que necessita muita qualificação e estudo para ser desempenhada de forma competente e com bons resultados.

Este estudo tem como objetivo específico, analisar as atribuições e competências necessárias para que o Controller faça um trabalho produtivo e com grande retorno positivo para a empresa. A metodologia utilizada em um primeiro momento foi uma pesquisa teórica detalhada sobre a profissão denominada Controller e a conceituação de competência, uma pesquisa exploratória e qualitativa, sobre as atribuições e competências do Controller; elaboração de um questionário aplicado a um profissional da área, Controller, com objetivo de identificar as competências que devem ser desenvolvidas por esse profissional e analisar o resultado da entrevista. Para tanto foram trabalhadas as abordagens teóricas a respeito de controladoria, da atuação e pesquisas sobre quais as importantes qualificações para se trabalhar como um Controller. Analisando as atribuições e as competências do profissional da controladoria, o Controller, pode também atuar na área administrativa auxiliando gestores e administradores em suas áreas específicas abrindo caminhos para atingirem suas metas, utilizando o planejamento estratégico.

O Controller tem uma ampla visão e conhece bem todas as informações da organização, está em âmbito da gerência e do diretor financeiro da instituição.

Hoje a controladoria é algo essencial para se gerenciar uma empresa, é o departamento onde serão registrados os fatos ocorridos, garantindo que as informações cheguem a tempo certo aos interessados, projetando a real situação da empresa.

A controladoria tem a missão de viabilizar e aperfeiçoar toda a estrutura administrativa e financeira de uma empresa aplicando conceitos de gestão econômica para melhoria dos resultados da empresa.

2. Referencial Teórico

2.1 Históricos da Contabilidade (Gerencial/Controladoria)

A contabilidade exercida nos dias de hoje evoluiu consideravelmente desde o momento do seu surgimento.

Iudícibus em seu livro Estudos da Teoria da Contabilidade (2010) apresenta exemplos rudimentares de contabilização de inventário com a utilização de pedras, varetas, entre outras.

Existiu há 600 anos, segundo Leite, Zola e Silva (2013) no Egito antigo, um profissional competente que zelava pela atividade que exercia de controlar rebanhos. No século XV, na Inglaterra, indícios mostraram que alguém controlava as contas do governo. Beuren (2002) afirmou que a controladoria surgiu no século XX, nas

empresas norte americano, com objetivo de controlar todos os negócios das organizações relacionadas, subsidiárias ou filiais. (LEITE, ZOLA e SILVA, 2013 apud ANDRIOTTI e CARRARO, 2016 p.2).

Assim como qualquer outra ciência estudada nos dias de hoje, a contabilidade surgiu no momento em que o ser humano precisou quantificar os seus bens e pensar numa maneira dos mesmos aumentarem. E por muito tempo, a contabilidade era somente para quantificar os inventários, mas isso mudou com o surgimento da moeda. Sempre houve necessidade de controle.

“As transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, têm gerado significativas mudanças no mercado de trabalho, tornando o ambiente das organizações um cenário de competições” (LUNKES; ET al., 2015).

Lunkes (2015) também afirma que as empresas buscam profissionais capacitados, preparados, aplicados e adaptados às novas expectativas com o objetivo de manterem-se competitivas no mercado, precisando assim constante atualização de informações que são importantes e cruciais ao processo de gestão.

2.2. Conceito e desenvolvimento da Controladoria

Com a evolução da contabilidade para atender as necessidades apresentadas pelos seus usuários, houve a necessidade do desmembramento da mesma para atender os diversos setores ao quais era solicitada.

Dessa forma, há o surgimento da Controladoria e Contabilidade Gerencial, que visa auxiliar na gestão, decisão, mensuração e informação. Tem como missão “coordenar a otimização do desempenho econômico visando ao crescimento da riqueza da empresa”. (CORONADO, 2012, p. 25).

Para o cumprimento dessa missão, são estabelecidos objetivos que devem ser alcançados com a implantação de um sistema de controladoria em uma empresa.

Segundo Catelli (2013, p. 347),

[...] Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- ✓ Promoção da eficácia organizacional;
- ✓ Viabilização da gestão econômica;
- ✓ Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica.

A implantação da Controladoria nas empresas vem acompanhada da necessidade de instrumentos para o gerenciamento das mesmas. Dessa forma, a Controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: Processo de Gestão e Sistemas de Informações (CATELLI, 2013, p. 351). Tais instrumentos servirão de orientação para os administradores na hora da tomada de decisão.

Com o movimento de globalização, a controladoria teve que acompanhar a evolução das organizações, subsidiando seus usuários internos e externos com informações úteis ao negócio em busca da continuidade. A evolução das atividades econômicas nos últimos anos, com notado aumento na concorrência, teve como consequência, a intensificação da busca pela competitividade, vista como condição de sobrevivência (KOLIVER, 2005).

Quando um processo de gestão é implantado, o mesmo deve ser planejado com cuidado, pois é nele que os gestores inserem suas ações, com o objetivo de realizar planos adequados e avaliando sistematicamente o desempenho realizado.

Catelli (2013, p. 351) explica que,

[...] Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um Processo de Gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

- ⇒ Planejamento estratégico, operacional e programação;
- ⇒ Execução;
- ⇒ Controle.

Todas as etapas acima mencionadas estão interligadas e ao desempenharem seus respectivos propósitos solitários e interligados com a etapa seguinte, proporcionam a [...] melhoria do resultado econômico – das partes e por consequência do todo – estruturado, devidamente formalizado e, para tanto, apoiado pelos sistemas de informações (CATELLI, 2013, p. 352).

Porém, o processo de gestão só poderá funcionar da forma esperada pelos gestores se for alimentado por informações adequadas. Para isso, será utilizado um sistema de informações gerenciais.

Tal sistema de informações é composto por subsistemas que disponibilizam informações detalhadas e que ajudam no processo de gestão. No livro em que é coordenador, Catelli (2013, p. 352) explica,

[...] Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Seus subsistemas são:

- ⇒ Simulações;
- ⇒ Orçamentos;
- ⇒ Padrões;
- ⇒ Realizado.

Cada subsistema descrito coleta informações que serão utilizadas em alguma etapa do Processo de Gestão explicado anteriormente. Catelli (2013, p. 352) complementa,

Este conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizará o seguinte conjunto de ações:

- ✓ Induzir os gestores à decisão correta;
- ✓ Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.;
- ✓ Refletir o físico-operacional;
- ✓ Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- ✓ Permitir a avaliação de desempenho.

Como se pode observar, assim como na empresa, o processo de gestão e os sistemas de informações trabalham em conjunto. Nada do que é feito em um deles, fica sem propósito. As informações são todas amarradas entre si para que se obtenha o resultado esperado.

Para deixar isso mais claro, Catelli (2013, p. 353) ainda apresenta um quadro mostrando como os dois instrumentos utilizados pela controladoria estão interligados.

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Sistema de informação sobre variáveis ambientais
Planejamento operacional: Pré-planejamento Planejamento de longo, médio e curtos prazos.	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Fonte: CATELLI (2013, p. 353)

O quadro acima nos mostra como as informações acabam se interligando e possibilitando a obtenção dos resultados esperados pelos gestores, definidas nos objetivos. Mas tais objetivos estão ligados diretamente às funções da controladoria.

Catelli (2013, p. 349-351) explica,

[...] estas funções estão ligadas a um conjunto de *objetivos* e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica. [...]

Subsidiar o processo de gestão
Apoiar a avaliação de desempenho
Apoiar a avaliação de resultado
Gerir os sistemas de informações
Atender aos agentes do mercado

Cada uma das funções mencionadas por Catelli (2013) apresentam características específicas para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos gestores das empresas. Somente dessa forma, podem-se utilizar os instrumentos apresentados anteriormente e obter o resultado desejado com a implantação dos processos de Controladoria.

A Contabilidade Gerencial é utilizada de forma interna, visando o futuro da empresa e não precisando seguir limitações estabelecidas para a obtenção de uma informação solicitada pela direção. Está diretamente ligada com o gerenciamento de todos os setores da empresa.

A utilização da Contabilidade Gerencial dentro da empresa proporciona diversas informações ajudam os gestores das empresas a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc. Os gerentes de empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo necessitam de informações gerenciais e relevantes sobre os seus custos efetivos, para ajudarem seus engenheiros e projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente, avisar onde são necessárias as melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção, orientar as decisões sobre mix de produto, escolher entre fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços alternativos, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços. (IUDÍCIBUS; MARTINS E GELBCKE 2013 apud ARAÚJO E ROCHA 2007, p.3).

Sendo assim, a Contabilidade Gerencial é um instrumento de gestão e controle interno, que utiliza as informações fornecidas pela contabilidade de custos e outras informações

necessárias para a formulação dos relatórios. Tais relatórios são produzidos para atender necessidades da administração da empresa para a tomada de decisão.

2.3. Contador Geral/Controller

A Contabilidade Gerencial/Controladoria pode ser executada por um contador ou qualquer profissional com qualificação suficiente para desempenhar tal função. E assim como a ‘nomenclatura’ do contador muda de acordo com a área que atua, também não seria diferente no campo de atuação em questão.

Podemos nomear esse profissional de contador gerencial ou Controller. Conforme definição do *Internacional Federation of Accounting* (IFAC),

[...] o contador gerencial indica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para o uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos [...].

Percebe-se que o contador gerencial controla todas as funções e atividades exercidas na empresa, buscando sempre aperfeiçoar os resultados obtidos durante todos os processos.

Ainda sobre a definição de controller, (Peters 2004, p.2 apud Calijuri, 2005, p. 60) comenta:

O controller é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que afetam o status econômico desta sociedade.

Dessa forma, as empresas que empregam um Controller, possuem um profissional que se empenha em coletar as informações geradas pela organização em seu dia-a-dia e achar soluções e melhorias para alcançar os objetivos estipulados pelos gestores.

CREPALDI (2012, p30) descreve que o Controller possui duas formas de atuação; a primeira equivale a de um contador geral, sendo subordinado do diretor financeiro e trabalhando com um sistema organizacional funcionando linearmente; a segunda forma, e a mais correta, são como um órgão de *staff*, ligando diretamente à alta administração, funcionando como filtro das informações geradas pelos diversos setores da empresa.

Assim, o Controller recebe e coleta os dados da organização, processa e repassa a informação processada e útil para a tomada de decisão de uma forma que a direção consiga entender e dentro do prazo correto.

Para a execução das funções do Controller são necessários, mas não apenas conhecimentos técnicos, os fatores não técnicos são de extrema relevância para o desempenho das atividades, ou seja, o perfil pessoal é fundamental para a atuação. (LEITE, ZOLA e SILVA, 2013 apud ANDRIOTTI e CARRARO, 2016 p.3).

A empresa que se utiliza da controladoria e do Controller, consegue com eficácia obter dados atualizados da situação empresarial e abre caminhos para que a empresa atinja os objetivos propostos.

3. Competências

As competências da organização e das pessoas que a constituem promovem reflexos diretos sobre seu desempenho e dos demais profissionais.

Os estudos de McClelland (1973) foram os pilares do entendimento do fenômeno das competências como necessárias ao desempenho humano, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009, p. 366) destacam que “o termo competência tem origem no latim *competentia* significando a qualidade de que é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

A competência é mais do que um simples conjunto de atributos do colaborador no trabalho. É a mobilização do saber e sua aplicação; do saber fazer e do saber agir, para resolver problemas e superar desafios.

Zandonade e Bianco (2014) defendem que competência é um conjunto de capacidades usadas no ambiente de trabalho, que vai demonstrar suas habilidades em se mobilizar frente a problemas e situações a que é submetido e precisa chegar a determinados resultados.

As competências de negócios são estratégicas e orientadas para as necessidades e exigências do mercado (clientes e concorrentes). As técnicas ou profissionais são específicas de determinada área. E as competências sociais estão relacionadas à interação com pessoas, equipe e expressão de ideias. Ambas muito importantes e essenciais para o crescimento não só pessoal, mas principalmente profissional.

4. Metodologia

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto para esta pesquisa, que é analisar as competências e atribuições associadas à função de *Controller*, foi realizada uma pesquisa exploratória, que, seguindo o que Raupp e Beuren (2006) e Gil (2010) destacam, é uma pesquisa que se dá quando há pouco conhecimento prévio sobre a temática abordada, buscando mais familiaridade com o problema; descritiva, que segundo Beuren (2008) preocupa-se em observar, registrar, analisar classificar e interpretar fatos sem a interferência do pesquisador.

Com a pesquisa descritiva, o nosso objetivo era apresentar mais informações sobre o profissional e suas competências. Exploratória, por que pela falta de conhecimento nessa área buscaram-se informações para entendermos mais sobre essa profissão que está em alta hoje em dia nas empresas.

Conforme necessidade foi realizada uma pesquisa qualitativa, buscando informações em livros, artigos científicos e internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

5. Análise dos Resultados

Conforme entrevista feita através de questionário enviado por e-mail, a entrevistada não quis ser identificada, é do sexo feminino, trabalha em uma empresa comercial de eletro moveis, é formada em Gestão Financeira, tem Pós Graduação em Contabilidade e Controladoria e está cursando Ciências Contábeis. Prestou serviço em uma empresa multinacional por oito anos na área de planejamento e controladoria, outros cinco anos em uma empresa de médio porte na área financeira e hoje em dia atua como Controller nesta empresa onde está há três anos.

Declarou em seu questionário que durante a formação acadêmica percebeu que tinha vocação para cálculos, poder de concentração e elaboração de relatórios financeiros, disse também que há muita diferença entre a formação acadêmica e a prática profissional, pois na prática ocorrem situações difíceis não vistas em sala de aula.

A principal competência que ela tem é ser habilidosa e saber elaborar um bom planejamento e acompanhar o andamento para que dê certo, pois a habilidade de resolver problemas é essencial, ainda mais que o Controller está ligado em vários setores da organização, tem que saber contornar as diversas situações que aparece, o planejamento deve ser bem estruturado e acompanhado para que sejam alcançadas as metas designadas. Saber influenciar as pessoas tornando-as mais dedicadas ao que fazem, trabalhando com entusiasmo.

Para que a organização cresça é necessário um desempenho pessoal e profissional que acompanhe o mercado de trabalho, pois a empresa e seus colaboradores devem-se manter atualizados para que o crescimento aconteça conforme o esperado.

6. Considerações Finais

O profissional controller deve ter várias habilidades e competências para saber contornar diversas situações. Dependem de ele implantar métodos e metas dentro da instituição e acompanhar se serão desenvolvidos conforme planejado. Deve ter habilidade de liderança, de planejamento, de negociação, tomada de decisões, criatividade e inovação (saber as tendências e necessidades do mercado) para que possa acompanhar a competitividade, com isso necessita ter muita competência para que sejam cumpridas as metas estipuladas para alcançar os objetivos da empresa.

A controladoria tem como base em tudo a teoria da contabilidade, construindo uma maneira única e eficaz de processar todas as informações necessárias para ter uma melhor visão do que realmente esta acontecendo com a empresa, também desta maneira, podendo ter olhos não somente para o interior da empresa, mas para o exterior também.

O objetivo de acompanhar os processos de análises dos fatos é muito importante para qualquer gestor que possa acompanhar o andamento de sua empresa, garantindo as informações necessárias para se adequarem ao processo decisório, buscando a eficácia e a eficiência através do apoio do profissional Controller.

Assim sendo, sem o papel da controladoria para identificar os fatos que ocorrem na empresa, sem a transparência dos eventos e a eficiência do profissional Controller, a empresa dependerá muito dos processos para poder sempre estar inovando, melhorando e aperfeiçoando como um todo de todos os departamentos envolvidos nos resultados.

7. Referências

BEUREN, I. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (org.). Controladoria: agregando valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, I.; BORGONI, N.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da Controladoria em dissertações dos programas de pós- graduação em Ciências Contábeis. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n. 28, p. 249-263, 2008.

CALIJURI, M.; SANTOS, N.; SANTOS, R. Perfil do Controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: Congresso Internacional de Custos, 9ª edição, novembro 2005, Florianópolis.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, art. 5, p. 365-379, 2009.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria:** Uma abordagem da Gestão Econômica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: **Teoria e Prática.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOLIVER, O. A contabilidade e a controladoria: tema atual é de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRCRS, 2005.

LEITE, G.; ZOLA, P.; SILVA, E. Um estudo sobre o perfil do profissional de controladoria. In: CONGRESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: CRIATIVIDADE E INTERATIVIDADE, 10, 2013. Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa, 2013. 9 p. (apud ANDRIOTTI e CARRARO, 2016, p.2).

LUNKES, R.; BORGERT, A.; CUNHA, L.; FERRARI, M. O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. In: CONGRESSO ANPCONT, 4., jun. 2015, Natal. Anais... Natal, 2010.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n.28, January, p.1-14, 1973.

PETERS, Marcos, R.S. Controladoria Internacional. São Paulo: DVS Editora, 2004. (apud CALIJURI, 2005, p. 60).

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, art. 5, p. 365-379, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANDONADE, V.; BIANCO, M. de F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. *Revista O&S*, Salvador, v. 21, n. 70, p. 443-466 - Jul./Set., 2014.