

O Papel da Controladoria em Tempos de Pandemia: Reflexões acerca da Indústria Financeira

LETÍCIA DA COSTA E SILVA MOURÃO

Universidade de Coimbra - Portugal

IDALBERTO JOSÉ DAS NEVES JÚNIOR

Universidade Católica de Brasília (UCB)

Resumo

Em tempos de pandemia, a função do *controller* aumentou a sua abrangência e complexidade, pois a ele cabe identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto do ambiente sobre os resultados. Com esse propósito, destacamos os eixos de transformação integrados (valor, estratégia, recursos, processo) da Controladoria, como pontos-chaves de sua produção interna de valor e de seu vital ajustamento às condições ambientais externas. O objetivo principal deste ensaio é discutir sobre a plenitude da Controladoria em tempos de pandemia, ao cumprir o seu papel na geração de valor na indústria financeira. As principais reflexões demonstram que diante da incerteza da COVID-19, os ativos intangíveis se mostram primordiais, onde destacamos a geração de valor através do valor da vida das pessoas, da imagem e da tecnologia. Com este contexto, ressalta-se a prontidão estratégica do capital informacional da controladoria na indústria financeira, onde os processos acontecem de forma digital, assim como também as aplicações analíticas para geração de valor. Alguns desafios são levantados para a Controladoria pós-pandemia, como a absorção das oportunidades geradas pela mesma, buscando a maximização de resultados sem deixar de manter e valorizar o seu capital humano; análise com acurácia do impacto econômico dado por tecnologias utilizadas durante a pandemia; e priorização das métricas não financeiras no racional econômico de resultado. Concluímos que a pandemia reforça o valor gerado pela Controladoria, tanto em relação ao seu papel estratégico como em relação aos seus recursos e processos, porém devem ser discutidos os desafios para uma maior efetividade deste papel.

Palavras-chave: Controladoria do Valor, Controladoria Estratégica, Controladoria na COVID-19.

1. Introdução

Para um posicionamento sólido e consistente, o setor financeiro necessita de informações tempestivas e atentas não apenas ao presente das instituições, mas também informações sobre o seu possível futuro, dado o risco evidente. Neste contexto, a Controladoria tem um papel essencial: olhar a gestão sobre os riscos e capital visando a geração de valor.

A Controladoria do Valor descrita por Martin (2002) mantém sua relevância decisória, com modelos estendidos e flexibilizados, incorporando e integrando dimensões e artefatos de controle e avaliação. Com essa abordagem, a Controladoria passou então a integrar a cadeia de valor e propósito organizacional (Chenhall & Moers, 2015).

A Controladoria, como detentora do papel da geração de valor, pode ser propositiva e ter a capacidade de indicar o que fazer (o que constrói valor) e evidenciar o que não fazer (o que destrói valor), assumindo um papel estratégico na organização, com o uso de instrumentos de gestão que permitem o desdobramento da estratégia.

Em situações de crise, onde a incerteza é variável de destaque para as organizações, é possível delinear a seguinte questão: qual é o papel da Controladoria da indústria financeira diante de uma Pandemia, no contexto da COVID-19?

O objetivo principal deste ensaio é discutir sobre a plenitude da Controladoria em tempos de pandemia, ao cumprir o seu papel na geração de valor, pois os impactos nos resultados das organizações poderão comprometer não apenas a indústria financeira, mas toda a economia de forma sistêmica.

2. Controladoria do Valor

A Controladoria do Valor propicia, para a complexa indústria financeira, a possibilidade de busca de resultados sustentáveis com valor para os negócios, tanto do ponto de vista dos clientes, como dos *stakeholders*. A Controladoria gera respostas a necessidade de governança empresarial ligada ao valor e a competitividade, em um mundo de alta volatilidade e com grande necessidade de informação.

Cinco eixos de transformação mútuos e integrados surgem como resposta a esta necessidade de evolução da Contabilidade à Controladoria segundo Martin (2002). Os dois primeiros eixos - eixos do valor e estratégico - visam a capacidade de diagnóstico externo; os dois últimos - eixos de recursos e processos - visam a capacidade de reconhecer os pontos-chaves de sua produção interna de valor e de seu vital ajustamento às condições ambientais externas.

O eixo do valor diz respeito à busca de um novo entendimento das organizações e seus objetivos. Este valor pode ser gerado para os clientes/usuários, e ao mesmo tempo para os investidores/acionistas gerando maior competitividade.

O eixo estratégico visualiza e modela os resultados atuais e futuros a partir de forças ambientais gerais ou sistêmicas, nacionais ou globais. O futuro é inexoravelmente incerto, isto não quer dizer que não deve ser entendido ou explorado através da dimensão do risco, que torna os resultados futuros passíveis de desvios. A Controladoria estratégica incorpora o risco associado a rentabilidade em seus modelos, o que é imprescindível na gestão da crise gerada pelo Coronavírus, e assim gera informações mais alinhadas com a realidade, propiciando decisões mais consistentes.

A Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, sem perder seu carácter de apoio. Sob esta perspectiva, a função do *controller* passa a ser mais abrangente e complexa, pois a ele cabe identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto do ambiente sobre os resultados. Assim, este profissional tem uma importância absolutamente inestimável na fixação dos rumos da organização. Segundo Lambert e Sponem (2012), este é o momento que o papel do profissional de controladoria se transforma, passa de “contador de feijões” a “parceiro de negócios”, o que pode ser associado a benefícios inesperados como o fomento da criatividade e, desvantagens imprevistas como desvios na governança.

No enfrentamento da Crise do Coronavírus, podemos perceber que o Governo, comunidade internacional e organizações têm um nível de incerteza elevado e a geração de informações, mesmo que parciais são de grande importância. Diante disso, vemos a Controladoria da indústria financeira com capacidade contínua de produzir informações, integrando de modo efetivo este atributo estratégico ao papel do *controller*.

O eixo dos processos procura constituir uma representação mais realística da forma pela qual são articulados os recursos na formação do valor e gestão dos custos. A constituição interna de conjuntos articulados de processos suporta o direcionamento estratégico, este conjunto é chamado rede de valor.

O eixo dos recursos se volta à avaliação da mobilização de recursos feita em cada companhia e busca determinar a sua importância relativa (atividade específica ou vantagem competitiva). A Controladoria tem dificuldade de identificar e avaliar os recursos intangíveis, os quais vem se tornando essenciais para obter vantagem competitiva. Os recursos intangíveis podem advir da base humana e da imagem/reputação ou do conhecimento codificado da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2001), no final do século XX, os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. O valor contábil dos ativos tangíveis representava menos de 20% dos valores de mercado das empresas, o que em 1982 era cerca de 62%.

Temos no mundo um novo modelo de produção e prestação de serviços com o Coronavírus. Na indústria financeira, agências, escritórios e diretorias passam a atuar grande parte em *home office* com auxílio da tecnologia, visando a proteção da vida de seus funcionários e clientes, bem como de sua imagem. O potencial dos recursos intangíveis já era percebido, porém o valor da vida neste momento tomou uma dimensão maior, e a Controladoria focada no eixo dos recursos tem capacidade de valorizar esta variável na sua busca pela geração e manutenção do valor.

O último eixo da geração de valor tem a missão de sintetizar e elaborar um quadro geral, complexo e integrado de desempenho da empresa voltado para o futuro. Este eixo deve incorporar e integrar os levantamentos e medidas de diferentes naturezas, financeiras e não-financeiras, que são obtidas com a operação dos outros quatro eixos. O eixo da geração de valor apresenta os resultados através de análises, propostas e relatórios que sejam consistentes com as condições ambientais, processos, recursos e a natureza das decisões a serem tomadas.

3. Tecnologia e geração de valor

A indústria financeira faz uso constante e intenso da tecnologia para alcançar eficiência e eficácia nos seus processos e negócios. As tecnologias relacionadas a ciência de dados, desenvolvimento de software e inteligência artificial tiveram seu uso intensificado nos últimos anos para a geração de valor.

Duas grandes forças identificadas na perspectiva da Controladoria estratégica são: a revolução tecnológica e a globalização dos mercados. Ambas estão muito presentes em tempo de Covid19, onde os mercados têm sofrido de forma sistêmica, global e reagido com apoio da tecnologia. Uma resposta aos desafios dessa gestão, em condições incertas, torna-se um imperativo o uso de tecnologias e processos disruptivos (Chenhall & Moers, 2015).

No século XXI, segundo Kaplan e Norton (2004), os sistemas de tecnologia da informação, juntamente com o *know-how* de funcionários e a cultura organizacional, têm mais valor do que ativos tangíveis, pois são únicos e a concorrência dificilmente consegue obtê-los, o que os torna uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A geração de valor através da Tecnologia é necessária à sua prontidão estratégica. E segundo Kaplan e Norton (2004), ela mede como a carteira estratégica de TI da empresa, incluindo infraestrutura e aplicações, sustentam os processos internos críticos. Duas categorias estão nessa infraestrutura: (1) aplicações de processamento de transações, que automatizam as transações repetitivas básicas da empresa, (2) aplicações analíticas, que promovem a análise, a interpretação e a partilha de informações e conhecimento.

4. Conclusão

O constructo de Martin (2002) exprime a complexidade da Controladoria bancária que busca constantemente o desempenho presente sem perder de vista o desempenho futuro.

Em relação ao papel da controladoria em tempo de pandemia, podemos propor: a) a continuidade na geração de valor enfatizando as variáveis intangíveis como o valor da vida, da imagem e da tecnologia; b) prontidão estratégica do capital informacional, dando ênfase aos procedimentos de forma digital e aplicações analíticas para geração de valor a indústria financeira.

Como desafios de uma controladoria pós pandemia, tem-se: a) absorver as oportunidades geradas pela pandemia buscando a maximização de resultados sem deixar de manter e valorizar o seu capital humano; b) analisar com acurácia o impacto econômico do uso intenso de tecnologias durante a pandemia; c) priorizar as métricas não financeiras no racional econômico de resultado.

A partir das considerações, concluímos que a pandemia reforça o valor gerado pela Controladoria, tanto em relação ao seu papel estratégico como em relação aos seus recursos e processos, porém devem ser discutidos os desafios para uma maior efetividade deste papel.

Referências

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.



São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2020

XX USP International Conference in Accounting

"Accounting as a Governance mechanism"

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis.

Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.

Martin, N. C. (2002). Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 7-28.