

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

VANESSA PEDÓ

ATIVIDADES REALIZADAS PELOS *CONTROLLERS* NAS ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO DO PERFIL ATUAL DOS *CONTROLLERS*

São Leopoldo

2013

VANESSA PEDÓ

ATIVIDADES REALIZADAS PELOS *CONTROLLERS* NAS ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO DO PERFIL ATUAL DOS *CONTROLLERS*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Vale do Rio
dos Sinos como requisito parcial para
aprovação no MBA em Controladoria e
Finanças.

Orientador: Prof. Ms. Maurício Tagliari

São Leopoldo

2013

AGRADECIMENTOS

Todo caminho que é percorrido deixa lembranças, algumas destas se apagam ao longo do tempo, outras ficam adormecidas, mas muitas delas nos seguem pra sempre. Lembranças dos momentos de alegria, de integração, descontração, apreensão, vitórias, derrotas, dificuldades, das conquistas alcançadas, dos amigos.

Neste momento devemos registrar os agradecimentos às pessoas que marcaram este caminho percorrido na UNISINOS.

Com certeza, o maior dos agradecimentos sempre devemos a Deus, pois sem Ele não estaríamos aqui. A fé nos ajuda em muitos dos momentos em que acreditamos estar trilhando por caminhos diferentes, nas vezes em que nos sentimos “perdidos”.

Agradeço aos meus amados pais, João e Clarisse, pelo apoio, estímulo, incentivo aos estudos. Vocês sempre me lembraram que estudo e conhecimento são coisas que ninguém nos tira.

Ao meu esposo Lucas, pelo amor, compreensão, paciência e incentivo, sempre sabendo entender a minha ausência.

Aos mestres, que realizam a arte de educar e, que souberam transmitir com paciência, calma e sabedoria seus ensinamentos.

A empresa Unimed, pelo incentivo nos estudos e recursos financeiros.

Aos amigos e colegas com os quais dividi momentos de descontração.

Ao professor Maurício Tagliari pelo apoio e dedicação nas orientações deste trabalho.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é investigar as atividades realizadas pelos *controllers* nas organizações dos estudantes do curso de MBA de Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Para execução da pesquisa buscou-se contextualizar a controladoria como modelo de gestão, sua principal função, papel e missão dentro das organizações; verificar as funções do *controllers* e o papel atualmente exercido nas organizações. De maneira a atingir os objetivos a que se propôs este trabalho, conduziu-se a pesquisa pelo modo descritivo, com abordagem quantitativa. Para coleta de dados utilizou-se como ferramenta um questionário aplicado através do Google Docs, o qual permitiu coletar importantes dados para o estudo em questão. Ao final, correlacionando às informações obtidas no plano teórico com a análise dos resultados da pesquisa, verificou-se as atividades desenvolvidas pelos *controllers* estudantes do MBA de Controladoria e Finanças da Unisinos.

Palavras-Chave: *Controllers*. Controladoria. Organizações.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the activities of the controllers in organizations of students of MBA Controller and Finance from the University of Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). To conduct the research sought to contextualize the comptroller as a management model, its main function, role and mission within organizations, verifying the functions of controllers and the role currently exercised in organizations. In order to achieve the goals it has set this work was conducted by a descriptive research with quantitative approach. For data collection tool was used as a questionnaire administered through Google Docs, which allowed to collect important data for the study in question. Finally, correlating the information obtained with the theoretical analysis of the survey results, we found the activities developed by MBA students controllers Controller and Finance Unisinos.

Keywords: *Controllers*. Controladoria. Organizações.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Posição da Controladoria do Organograma da Empresa.....	28
TABELA 2 - Posição do <i>Controller</i> na Estrutura Organizacional Empresa.....	29
TABELA 3 - Funções Desempenhadas pelos <i>Controllers</i>	30
TABELA 4 - Habilidades dos <i>Controllers</i>	32
TABELA 5 - Experiência Profissional como <i>Controller</i>	33
TABELA 6 - Formação Acadêmica (graduação).....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Funções da Controladoria.....	17
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTROLADORIA	14
2.1.1 Breve histórico sobre a Controladoria	14
2.1.2 Conceito de Controladoria	15
2.1.3 Funções da Controladoria	16
2.1.4 Posição da Controladoria no organograma da empresa	18
2.1.5 Papel da Controladoria no processo de gestão	18
2.1.6 Missão da Controladoria	18
2.2 CONTROLLER	19
2.2.1 Funções do Controller	19
2.2.2 Qualificação do Controller para os novos tempos	21
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	27
4.1 POSIÇÃO DA CONTROLADORIA NO ORGANOGAMA DA EMPRESA.....	27
4.2 POSIÇÃO DO CONTROLLER NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	28
4.3 FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS CONTROLLERS.....	29
4.4 HABILIDADES.....	31
4.5 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL COMO CONTROLLER	32
4.6 FORMAÇÃO ACADÊMICA (GRADUAÇÃO).....	33

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	40
APÊNDICE A - Questionário aplicado sobre as atividades realizadas pelos <i>controllers</i>.....	40
ANEXOS	42
ANEXO A - Atividades dos <i>controllers</i>.....	43
ANEXO B - Atribuições ligadas a contoladoria	45

1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam criar novas estratégias para sobreviverem, que possibilitem lidar com a turbulência causada pelas flutuações no mercado, avanços tecnológicos, e principalmente, formar equipes de pessoas comprometidas com seus objetivos e motivadas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores (DRUCKER, 2001).

O comprometimento organizacional é considerado um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade. Esta importância é percebida nas práticas empresariais e verificada nos discursos dos gerentes das empresas.

O mercado deixou de buscar profissionais que se limitam a transcrever dados e passou a exigir mais. Quer profissionais mais dinâmicos, capazes de gerar informações úteis relevantes com o intuito de ampliar o suporte a tomadas de decisões.

É com essa finalidade que surge o profissional chamado “*controller*”, conceituado por Figueiredo e Caggiano (1997), como gestor responsável pelo gerenciamento do sistemas de informações, dando suporte ao processo de tomada de decisões, produzindo relatórios que traduzem adequadamente a realidade patrimonial financeira e econômica da empresa.

O comprometimento organizacional deve ser considerado essencial nos planos e nas atividades dos *controllers* pois tem influência direta no desempenho da organização.

Percebe-se que de uma função contábil, o *controller* ocupa hoje outras posições, tornando-se um profissional comprometido e indispensável na gestão empresarial, de modo a assegurar que as organizações atinjam seus objetivos.

Na busca de otimização dos resultados econômicos da empresa, durante as últimas décadas houve uma transformação significativa nas funções dos *controllers*. Antes os *controllers* eram as pessoas encarregadas, primordialmente, de preparar as demonstrações financeiras. Com o aumento da complexidade na organização das empresas, criou-se a necessidade de um sistema mais adequado para um controle gerencial efetivo, ocorrendo o desenvolvimento de uma função diferenciada o *controller*, que fez com que a área de controladoria crescesse em importância.

Atualmente, a principal função da controladoria é fornecer aos gestores das empresas informações que eles necessitem para a tomada de decisão e a missão é assegurar a eficácia da empresa através da otimização dos seus resultados (PADOVEZE, 2005).

O *controller* tem assumido diferentes posturas nos mais diversos tipos de empresas. Conseqüentemente, nota-se certa dificuldade em identificar e listar as funções desenvolvidas pelos *controllers*, principalmente por parte do profissional que deseja trabalhar como *controller* ou do estudante que quer aprofundar-se nos estudos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O *controller* é um profissional que deve ter conhecimento acerca da organização na qual trabalha e necessita desenvolver habilidades específicas para o exercício da função. Frezatti et al. (2009) mencionam que o *controller* é o profissional que geralmente, possui informações monetárias, operacionais e físicas de todas as áreas da empresa, que implica ter uma visão ampla da organização. A posição desse profissional possibilita enxergar a empresa e suas divisões, departamentos, áreas organizacionais, etc, e assim compreender as inter-relações entre as partes, o que lhe favorece contribuir para a otimização do resultado global.

Entretanto, são exigidas do *controller* diversas outras habilidades, como a compreensão do negócio da entidade, entendimento e participação dos problemas dos executivos das várias áreas, fornecendo apoio no que concerne as suas habilidades e competências, conhecimento de gestão, domínio de conhecimentos em contabilidade, custos, despesas, tributos, tecnologia de informação, noções básicas e fundamentais de economia, sociologia, psicologia e estatística, espírito de liderança, bom raciocínio lógico, entre outros (FREZATTI et al.,2009).

Resumidamente, podemos destacar que o papel do *controller* tem se expandido de um Contador voltado para atribuições básicas, para um profissional voltado para gerenciamento com habilidades interpessoais que o qualifica a interagir com outros departamentos, bem como gerenciar atividades dos colaboradores. Desta forma o papel do moderno *controller* requer pelo menos muita experiência em administração e amplo conhecimento contábil.

Nota-se uma certa dificuldade em identificar e listar as reais funções exercidas pelos *controllers*, principalmente por parte do profissional contábil que deseja trabalhar como *controller*.

Esse trabalho será desenvolvido para esclarecer qual é o perfil atual do *controller* no mercado de trabalho em que atuam os alunos do MBA de Controladoria e Finanças da Unisinos?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as atividades desenvolvidas pelos *controllers* nas organizações que são alunos do MBA de Controladoria e Finanças da Unisinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar e descrever quais as atividades estão sendo desenvolvidas pelos *controllers* no mercado de trabalho.
- b) Verificar se as atividades desenvolvidas pelos *controllers* competem à essência da função; e
- c) Verificar e definir o perfil dos *controllers* no atual mercado de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Todo trabalho de pesquisa científica precisa evidenciar as razões que justifiquem sua realização. Lakatos e Marconi (1992, p. 103) definem justificativa como uma “[...] exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”, além de ser o elemento que contribui mais diretamente para a aceitação da

pesquisa. Por concordar-se com as palavras de Lakatos e Marconi (1992), este tópico dedica-se a apresentar as razões que justificam este trabalho.

Nessa linha de raciocínio podem-se visualizar, portanto, dois tipos de justificativas: a acadêmica e a empresarial. A acadêmica, no sentido de oferecer uma plataforma teórica devidamente sistematizada, que possa ser criticada e melhorada pelos pesquisadores interessados em discutir a controladoria.

Já a justificativa deste trabalho, no aspecto gerencial ou empresarial, diz respeito à contribuição que o meio acadêmico pode oferecer ao ambiente empresarial, ao procurar apresentar um retrato do que tem sido feito na realidade que compreende o recorte da pesquisa, permitindo às organizações, dessa forma, conhecerem a realidade do mundo à sua volta e não somente o seu horizonte em particular.

A pesquisa busca informações sobre as funções exercidas pelos *controllers*, pois sabemos que essa atividade cresceu muito nos últimos anos e é essencial para o gerenciamento e melhor controle de uma organização.

Com a pesquisa, teremos informações que visam colaborar com os profissionais que estão interessados em atuar nessa área, pois os resultados referente às suas atribuições, posição hierárquica, habilidades, formação, serão estudados e analisados.

Ainda, esta pesquisa busca a melhoria do desempenho econômico-financeiro das empresas ao trazer elementos psicológicos e motivacionais que contribuem compreender as relações entre o indivíduo e a organização. Os resultados dessa pesquisa podem levar as empresas a realizarem modificações na forma de cobrança das atividades dos *controllers*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Serão abordados temas buscados junto à literatura referente à controladoria e as atividades dos *controllers*. Com a explanação e integração desses conceitos far-se-á a busca pelo suporte e as decisões necessárias para a resolução do problema-chave da pesquisa.

2.1 CONTROLADORIA

2.1.1 Breve histórico sobre a Controladoria

De acordo com Sá (1997), a Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela, talvez por isso seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano.

Conforme Crepaldi (2012), mais recentemente com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima, a contabilidade passou a ser considerada também como um importante instrumento para a sociedade não somente para o proprietário.

Tendo que se adaptar para o novo ambiente, a contabilidade evoluiu naturalmente para o conceito denominado controladoria, cujo campo de atuação são as organizações econômicas caracterizadas como sistemas abertos, inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Padoveze (2005), diz que a controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação. Do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria.

Pode-se entender a controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, manutenção, implementações dos sistemas de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade segundo Oliveira, Perez e Silva (2004).

2.1.2 Conceito de Controladoria

Existem vários conceitos sobre controladoria, alguns mais abrangentes e outros limitando a análise das informações contábeis.

Um esclarecimento pertinente a este tópico diz respeito à diversidade da literatura ao abordar o tema atividades e funções de controladoria. Peleias (2002, p. 14) discute que o delineamento e o detalhamento das atividades da controladoria podem ser específicos para cada empresa e depende das definições constantes do modelo de gestão adotado pela organização e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre.

Peleias (2002, p.13) define a controladoria como uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar o suporte adequado ao processo de gestão.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2004), os modernos conceitos enfatizam que uma eficiente e eficaz controladoria deve estar capacitada a:

- Organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- Manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Segundo Beuren (2002), é atribuição da área de controladoria fornecer suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, para assegurar o conjunto de interesses da empresa. A atuação da controladoria abrange todas as etapas necessárias para se atingir o resultado da empresa. Ela irá utilizar de recursos tecnológicos necessários para a eficácia empresarial.

Carvalho (1995), afirma que a controladoria enquanto órgão integrador da estrutura organizacional das empresas, é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados sejam otimizados.

Já conforme artigo de Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), a controladoria é uma unidade administrativa com a missão de apoiar o processo de gestão no cumprimento de suas tarefas. Deverá contar com um profissional capaz de articular,

compor e agregar dentro do ambiente, de modo a gerir a informação de maneira eficiente e eficaz para responder aos desafios de gestão das organizações.

2.1.3 Funções da Controladoria

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2004), a controladoria fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a cúpula administrativa os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa. As principais atribuições da controladoria compreendem:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias para a redução de custo;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Peleias (2002), cita cinco funções básicas da controladoria:

Quadro 1 – Funções da Controladoria

Funções	Descrição
Planejamento	Estabelecimento e manutenção de um plano operacional de curto e longo prazo, compatíveis com os objetivos globais
Controle	Desenvolvimento, teste e revisão por meios de padrões, medindo o desempenho real em confronto com os padrões
Função de relatar	Preparação, análise e interpretação financeira para uso da administração, preparação de relatórios para terceiro, conforme suas exigências
Função Contábil	Contabilidade geral de custos
Outras funções relacionadas	Supervisão e operações com impostos, auditorias independentes, desenvolvimento e manutenção de padrões, procedimentos e sistemas

Fonte: Adaptado, Peleias (2002, p. 13).

Verifica-se que a controladoria é uma área da empresa com a missão de apoiar o processo de gestão no cumprimento de suas tarefas. Para tanto, deverá contar com um profissional capaz de articular, compor e agregar dentro do ambiente de trabalho de modo a gerir a informação de forma eficiente e eficaz, para responder aos desafios da gestão. A área deve saber em todos os momentos como a empresa está e até onde ela quer chegar.

2.1.4 Posição da Controladoria no organograma da empresa

Uma pergunta é onde a controladoria está situada na estrutura organizacional da empresa, pois se acredita na correlação entre posições no organograma e importância para a administração.

[...]vários autores qualificam a controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar a sua área e se responsabiliza pelos seus resultados. (Mosiman e Fisch. 1999 p. 89).

Tung (1980) descreve que, não há diferença entre a organização da controladoria e a dos demais departamentos da empresa, mesmo sendo a função interpretar os dados que possam ser úteis para os executivos.

2.1.5 Papel da Controladoria no processo de gestão

O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2004), a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informação baseado no modelo de gestão.

Ainda Oliveira, Perez e Silva (2004, p. 18) afirma que:

O papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensuração 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.

2.1.6 Missão da Controladoria

Mossiman, Alves e Fisch (1993, p.87), falando sobre o papel da controladoria, destacam a relevância da atuação como garantidora do cumprimento da missão e da continuidade da própria organização, já que lhe cabe coordenar todos os esforços para garantir a integração de todas as áreas. Segundo os autores, a missão da

controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir sua continuidade, através dos esforços de diversas áreas.

Segundo de Padoveze (2005), a missão da controladoria que consiste em suportar o processo de gestão empresarial, decorre das crenças e valores defendidos pela empresa, que espera atingir objetivos de ordem econômica e conta alcançá-los por meio da atuação competente da controladoria.

2.2 CONTROLLER

Dependendo do organograma da empresa, o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos das áreas administrativas, contábeis e financeiras. Com níveis de responsabilidades e remuneração diferentes, dependendo o porte da organização.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2004), o *controller* deve ser um profissional de alto nível da empresa. O posicionamento ideal seria em nível de diretoria, ocupando o cargo de Diretor de Controladoria.

Ainda Padoveze (2005), explica que o controle pode e deve exercer influência junto aos demais gestores por terem conhecimentos amplos em diversas áreas como ciência de gestão econômica e contábil. Também domina a cultura e a missão da empresa, elementos esse que servem para exercer a persuasão e o convencimento.

2.2.1 Funções do *Controller*

Conforme Kanitz (1976), o *controller* pode exercer funções variadas, mas não deixando de exercer as funções básicas de dirigir e implantar alguns sistemas:

- Informação: Compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento e folha de pagamento.

- Motivação: Agindo sobre o comportamentos dos funcionários da empresa o *controller* pode motivá-los positivamente ou negativamente.

- Coordenação: Dada as características de centralização de informação, o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências que

estejam ocorrendo na empresa. O *controller* em seu papel de assessor deve alertar a direção para o fato, sugerindo soluções.

- Avaliação: Interpretar os fatos e avaliar os resultados.

- Planejamento: O *controller* pode determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados.

Acompanhamento: Acompanhar a evolução dos planos traçados, permitindo aos *controller* interferir para corrigir as falhas, ou então, se certificar que o planejamento não será cumprido.

Ainda sinaliza que as funções que um controlador típico terá sobre seu comando são:

- Contabilidade geral
- Auditoria interna
- Sistemas orçamentários
- Orçamentos Operacionais
- Orçamentos de capital
- Métodos e sistemas
- Sistemas de computação
- Estatística e análise

No exercício de sua função, o moderno *controller* deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro, conforme Tung (1980):

a) Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar informações necessárias para a tomada de decisão. Ele é, principalmente um executivo do *staff*, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis para os executivos na formulação de uma nova política empresarial.

b) Possuir o máximo de discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios quando necessários.

c) Fornecer a informação específica de cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe.

d) Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar na administração da empresa.

e) Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro.

f) Elaborar relatórios na forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis.

g) Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela controladoria. O *controller* não deve forçar a tomada de decisão, porém pode trabalhar a conscientização.

h) Assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico.

i) Ser imparcial e justo nas suas críticas e comentários, ao desempenhar a funções de controle e avaliação de desempenho dos demais departamentos e executivos da organização.

j) Ter a capacidade de “vender” suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam.

k) Ter a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

Beuren (1998), explica que o processo de gestão deve estar alinhado com o processo decisório para assim contribuir com a eficácia no desempenho da organização. No referido processo está contemplado o planejamento estratégico e operacional, de execução e controle. Conduzir esse processo é a função do profissional denominado *controller*.

É importante ressaltar segundo Padoveze (2005), que o *controller* não é responsável pelo alcance dos resultados planejados. O papel deve ser de monitorar os planos de ação da empresa, fazendo avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho.

Nesse sentido, percebe-se que o *Controller*, nome dado ao gestor da controladoria, tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, uma vez que ele fornece aos gestores os dados necessários da companhia e seu desempenho no setor possibilitando a análise das forças e fraquezas e auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento.

2.2.2 Qualificação do *Controller* para os novos tempos

Nos tempos atuais, o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Segundo Martins (2002, p.25)

[...] afirma que o *controller* precisa ser por excelência um generalista, com capacidade de entender, profundamente, sua empresa e seu ramo de negócios, além de saber entender, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise e forma de atuação de um grande número de especialistas funcionais.

Conforme, Oliveira, Perez e Silva (2004), em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de *controller* tornaram-se mais complexas e desafiadoras. Não há mais espaço para profissionais do passado, contente apenas em cumprir as atividades rotineiras.

Ainda Oliveira, Perez e Silva (2004), afirmam que para os *controllers* enfrentarem novos desafios, necessitam de novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócio, controles orçamentários, planejamento estratégico, além de tornar-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias e conceitos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, será apresentada a metodologia que, segundo Demo (1995), é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para fazer ciências. A metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho tem natureza quantitativa por se tratar de uma pesquisa aplicada aos *controllers* estudantes de MBA de diversas organizações, e, por ser uma pesquisa onde os números serão traduzidos e interpretados, baseados na quantidade de pessoas que responderá.

Para a autora Roesch (1996, p. 122):

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa.

As pesquisas quantitativas procuram quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse (MALHOTRA, 2006).

Dentro ainda dos objetivos podemos classificar a pesquisa como descritiva, sendo que os dados observados e registrados serão posteriormente analisados e interpretados.

Conforme Oliveira (1998), os estudos descritivos possibilitam o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Andrade (2003) trata também da pesquisa descritiva dizendo que um dos pontos principais da técnica é a padronização na coleta dos dados, seja por questionários ou observação sistemática.

“A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”. (Malhotra, 2001 p. 108)

A pesquisa é classificada ainda como não probabilística, pois não podemos verificar o erro de amostragem. Segundo (Hair, Babin, Money e Samouel, 2006), o pesquisador não pode generalizar as descobertas para a população alvo com um grau de segurança mensurado comparado a uma pesquisa probabilística.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A área estudada abrange os alunos do MBA de Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), no estado do Rio Grande do Sul, referente as turmas do ano de 2012/1, 2012/2, 2013/1 e 2013/2. Utilizou-se a base de dados da Universidade dos alunos ativos e matriculados, sendo uma média de 25 alunos por turma nas regiões de São Leopoldo, Porto Alegre, Caxias do Sul e Bento Gonçalves.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Fontes primárias serão os dados constituídos em consequência do trabalho, ou seja, serão as informações que surgirão através de uma determinada pesquisa, sem ao menos terem sido interpretadas por outras pessoas (Cooper e Schindler, 2003).

Nesse trabalho os dados primários resumem-se a um questionário aplicado pela ferramenta “Google Docs” pelo site do Google, acessando a ferramenta Google Docs. O link de acesso enviado aos alunos do MBA de Controladoria da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) é “<https://docs.google.com/forms/d/1Jy4Whlt-yyzqKN2eIJ1YNa5sj9Muu7o9tTR8aRyql-w/viewform>”.

O questionário foi aplicado no segundo semestre de 2013 composto com perguntas para verificar o perfil do *controller* no atual mercado de trabalho, conforme apresentado no Apêndice A.

Segundo, Hair, Babin, Money e Samouel (2006), nenhum questionário deve ser administrado antes que o pesquisador avalie a provável exatidão e coerências das respostas. Essa validação pode ser feita por meio do pré-teste dos questionários

utilizando uma amostra de respondentes com características semelhantes à população alvo.

Para validarmos o questionário foi realizado o pré-teste com uma aluna do MBA de Controladoria e Finanças no mês de Julho de 2013, sendo essa aluna posteriormente excluída do processo de avaliação final.

Para fins de redução de custo, o questionário (Apêndice A) foi enviado via e-mail para todos os alunos do MBA de Controladoria e Finanças, ressaltando a importância do estudo. Na primeira semana retornaram respostas de 11 alunos. Então foi efetuado o envio do segundo e-mail para lembrar o prazo contemplando a amostragem de 26 alunos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Sendo um estudo descritivo, onde serão aplicados questionários com respostas fechadas, será utilizada a análise da distribuição de frequência, a média aritmética e o desvio padrão para a contagem das respostas.

Conforme Witte e Witte (2005, p. 16) “uma distribuição de frequência significa a coleção de observações produzidas mediante a ordenação de observações em classes, mostrando suas frequências (ou números) de ocorrências em cada classe”.

Para o mesmo autor, “a média aritmética é encontrada por meio da soma de todas as observações, seguida da divisão do total pelo número de observações” (Witte e Witte, 2005, p. 52).

Em se falando de desvio-padrão, Witte e Witte (2005, p. 64) afirmam que é a “[...] medida aproximada da quantidade média na qual as observações se desviam em um outro lado de sua média aritmética”.

Para auxílio na análise dos dados foi utilizado a ferramenta “Google Docs”.

Com a análise dos dados concluída, foi possível verificar se a questão problema do trabalho foi respondida.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Vergara (2005, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas dos

leitores, informando quais as limitações que podem ser sofridas pela pesquisa que, todavia, não invalidará sua realização.

Uma das limitações dessa pesquisa é que os dados não podem ser generalizados, ou seja, restringe-se a amostra não probabilística.

Outra limitação refere-se ao instrumento de coleta de dados, pois os dados podem não ser muito aprofundados, por não ser considerada uma entrevista em profundidade.

Uma terceira limitação é o fato de que não foi utilizado metodologia e software no desenvolver no trabalho.

A quarta limitação refere-se à estratégia da pesquisa, que se fundamenta na percepção dos respondentes às questões formuladas. Sendo assim, aspectos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando para uma situação que não seja real.

A última limitação é o número de participantes respondentes, somente 26, em função disso o resultado poderá ser distorcido.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente a pesquisa (Apêndice A) foi elaborada com base nos dados dos (Anexo A e Anexo B) de dois trabalhos pesquisados pela autora. Com o formulário de pesquisa concluído, ocorreu o envio aos entrevistados. Da pesquisa aplicada aos alunos do MBA de Controladoria e Finanças foram recebidos e analisados 26 questionários.

Para facilitar a visualização e análise dos resultados, os dados estão apresentados sob forma de tabelas. A seguir estão dispostas as análises das tabelas geradas pela tabulação de dados com a utilização da ferramenta “Google Docs”.

4.1 POSIÇÃO DA CONTROLADORIA NO ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Uma pergunta recorrente é onde a controladoria está situada na estrutura organizacional da empresa, pois se acredita na correlação entre importância na administração e posição no organograma.

Para Martins (2002, p. 7), entende que a “controladoria deve ser vista como um pináculo da carreira do contador numa empresa e o caminho natural de sua ascensão à direção”.

Visando esclarecer se a controladoria é um órgão de linha ou de assessoria, foi solicitado aos participantes da pesquisa responderem por meio do questionário de pesquisa a posição da área de controladoria no organograma de sua empresa respectiva empresa.

Tabela 1 - Posição da Controladoria do Organograma da Empresa

Posição da Controladoria no organograma da empresa	Respostas	Percentual em relação ao total de respostas (%)
Linha	15	58%
Assessoria	11	42%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Na maioria das empresas (58%), a controladoria está definida em seu organograma como órgão de linha e 42% situam a controladoria como órgão de assessoria. As respostas referem-se somente com relação a posição da controladoria na estrutura do organograma, e não com funções desempenhadas.

Conforme Padoveze (2005), atualmente a controladoria tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, nas suas funções em relação as demais atividades internas da companhia, as características serem mais de um órgão de apoio.

4.2 POSIÇÃO DO *CONTROLLER* NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A posição do *controller* varia em importância e responsabilidades conforme cada organização, pois não podemos equiparar uma organização internacional com mais de 100 mil funcionários com uma organização de atuação local com 100 funcionários.

Tung (1980), cita que o *controller* é, antes de tudo, um executivo de *staff* cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis ao executivos na formulação de uma nova política empresarial, e especialmente, na execução dessa política.

Para saber efetivamente qual o nível de cargo que o *controller* exerce, foi solicitado aos participantes que indicassem o nível do cargo que exerce na empresa onde desempenha suas funções. As respostas obtidas estão na Tabela 2.

Tabela 2 - Posição do *controller* na Estrutura Organizacional Empresa

Posição hierárquica do <i>controller</i>	Respostas	Percentual em relação ao total de respostas (%)
Gerência	10	38%
Coordenação	9	35%
Diretoria	5	19%
Supervisão	2	8%
Total	19	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Em 38% das organizações o *controller* tem posição no nível gerência; 35% no nível de coordenação; 19% no nível de diretoria e 8% em nível de supervisão. Os resultados indicam que na maioria das empresas pesquisadas o *controller* é posicionado em nível de gerência e coordenação.

4.3 FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS *CONTROLLERS*

Anthony e Govindarajan (1999), comentam que o *controller* é a pessoa responsável por projetar e operar o sistema de controle gerencial, e que na verdade em muitas empresas ele é chamado de gerente financeiro. Assim o *controller* tem normalmente as seguintes funções:

- a. Coligir e operar informações, e projetar e operar sistemas de controle;
- b. Preparar demonstrações e relatórios financeiros;
- c. Preparar e analisar relatórios de desempenho;
- d. Supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna;
- e. Contribuir na gestão de pessoas do nível gerencial em assuntos à função de controladoria.

Na pesquisa realizada foi solicitado aos participantes que assinalassem dentro de uma lista de funções previamente selecionadas pela autora, qual destas são realizadas no desenvolvimento de suas atividades dentro das empresas. As respostas na Tabela 3.

Tabela 3 - Funções Desempenhadas pelos *controllers*

Atribuições desempenhadas pelos <i>controllers</i>	Número de vezes em que foi citado	Percentual de respostas em relação ao nº de <i>controllers</i> participantes (%)
Gerenciamento da Área de Controladoria	20	76,92%
Gestão de Custos	19	73,08%
Elaboração de Relatórios Gerenciais	19	73,08%
Planejamento e Controle Orçamentários	18	69,23%
Coordenação de Fechamentos Contábeis	17	65,38%
Monitoramento do Fluxo de Caixa	16	61,54%
Planejamento Tributário	14	53,85%
Estudo de Viabilidade de Investimentos	14	53,85%
Gerenciamento da Área Contábil e Fiscal	13	50,00%
Auditoria Interna	12	46,15%
Atendimento a Auditoria Externa e Órgãos de Fiscalização	11	42,31%
Mapeamento dos Riscos do Negócio	11	42,31%
Responsável pelo Atendimento a Clientes, Fornecedores e Órgãos Governamentais	8	30,77%
Elaboração de Relatórios Gerenciais Internacionais	6	23,08%
Conversão para US GAAP	2	7,69%

Fonte: Elaborado pela autora

Entre as funções listadas, 76,92% dos *controllers* desempenham a função de gerenciamento da área de controladoria, seguida pela função de gestão de custos e elaboração de relatórios gerenciais (73,08%); planejamento e controle orçamentários (69,23%), coordenação de fechamentos contábeis (65,38%); monitoramento do fluxo de caixa (61,54%); planejamento tributário e estudo de viabilidade de investimentos (53,85); gerenciamento da área contábil e fiscal (50%); auditoria interna (46,15%); atendimento a auditoria externas e órgãos de fiscalização e mapeamento dos riscos do negócio (42,31); responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais (30,77%); elaboração de relatórios internacionais gerenciais (23,08%); conversão para US GAAP (7,69%).

A pesquisa apontou como a função menos exercida entre os pesquisados a conversão para US GAAP (7,69%). Isso pode ter ocorrido pois os respondentes podem exercer suas atividades em organizações onde não há necessidade da conversão dos padrões americanos de normas e procedimentos contábeis, o United State Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP). Nesse sentido essas organizações podem ter obrigatoriedade do *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

4.4 HABILIDADES

Os conhecimentos que um *controller* deve possuir são inúmeros, mas além da qualificação exigida. Mossiman e Fisch (1999, pág. 95-96), transcrevem alguns princípios norteadores do trabalho do *controller*.

- Iniciativa;
- Visão econômica;
- Comunicação racional;
- Síntese;
- Visão para o futuro;
- Oportunidade;
- Persistência;
- Cooperação;
- Imparcialidade;
- Persuasão;
- Liderança;
- Ética.

Na pesquisa realizada foi solicitado aos *controllers* que identificassem quais habilidades são mais importantes para o desenvolvimento do trabalho dentro de uma lista de habilidades selecionadas. Os resultados obtidos estão citados na Tabela 4.

Tabela 4 - Habilidades dos *controllers*

Habilidades	Número de vezes em que a habilidade foi citada	Percentual de respostas em relação ao nº de <i>controllers</i> participantes (%)
Raciocínio Lógico	22	84,62%
Visão do Negócio	22	84,62%
Iniciativa	20	76,92%
Conhecimento de Finanças	20	76,92%
Liderança	19	73,08%
Senso Crítico	19	73,08%
Flexibilidade para Mudanças	17	65,38%
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	17	65,38%
Capacidade de Implantação de Novas Ideias e Projetos	17	65,38%
Domínio de Pacote Microsoft Office	16	61,54%
Conhecimento de Implantação de Sistemas	12	46,15%
Domínio em Língua Inglesa	6	23,08%

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados mostram que o raciocínio lógico e a visão do negócio são as principais habilidades selecionadas pelos *controllers* (84,62%), seguida por iniciativa e conhecimento de finanças (76,92%); liderança e senso crítico (73,08%); flexibilidade para mudanças, facilidade de relacionamento interpessoal e capacidade de implantação de novas ideias e projetos (65,38%); domínio de pacote Office (61,54%); conhecimento de implantação de sistemas (46,15%); domínio em língua inglesa (23,08%).

4.5 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL COMO *CONTROLLER*

Para identificar melhor o perfil dos *controllers* que participaram da pesquisa, foi solicitado a experiência profissional conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Experiência Profissional como *Controller*

Tempo	Respostas	Percentual em relação ao total de respostas (%)
De 1 a 3 anos	15	58%
De 3 a 6 anos	5	19%
De 6 a 9 anos	0	0%
Mais de 10 anos	6	23%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram claramente que o perfil dos *controllers* que estão realizando a atividade são profissionais com pouca experiência profissional na área, ou seja, 58% tem experiência de 1 a 3 anos, enquanto, 23% tem mais de 10 anos e 19% de 3 a 6 anos de experiência.

Um fato importante que pode ser sinalizado, é que há um crescente aumento de rotatividade do profissional, devido ao crescimento das empresas, isso pode refletir na experiência profissional.

4.6 FORMAÇÃO ACADÊMICA (GRADUAÇÃO)

As exigências para o exercício do cargo de *controller* tornam-se cada vez mais complexas. O profissional deve desempenhar inúmeras funções e ter múltiplos conhecimentos. Segundo Oliveira, Perez e Silva (2004), o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Visando saber qual a formação acadêmica solicitado aos mesmos na pesquisa realizada qual é sua formação. Resultados conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Formação Acadêmica (graduação)

Curso	Respostas	Percentual em relação ao total de respostas (%)
Ciências Contábeis	16	61%
Administração	9	35%
Economia	1	4%
Engenharia	0	0%
Outros	0	0%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram que 61% dos *controllers* cursaram Ciências Contábeis; 35% Administração e 4% Economia. Fica claro que o cargo de *controller* geralmente está voltado para pessoas com formação em Ciências Contábeis.

É importante salientar que essa função de *controller* requer além da formação acadêmica. Devem estar constantemente se atualizando, participando de curso de pós-graduação, em treinamentos, congressos, seu conhecimento sempre deve ser renovado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi atingido ao analisar os resultados de pesquisa sobre as atividades desenvolvidas pelos *controllers* nas organizações, identificando as funções, habilidades e formação. Ao mesmo tempo comparou os resultados obtidos com a literatura consultada.

Através dos dados coletados no referencial teórico foi possível estudar e montar as principais funções da controladoria e do *controller* no mercado de trabalho, e as novas tendências para o futuro.

O estudo prático, embora limitado pelo número de questionários respondidos visualiza o perfil do *controller* no mercado de trabalho e alguns pontos fundamentais.

Podemos perceber que não existem mais rotinas, embora as tarefas contábeis continuem sendo desempenhadas por quase sua totalidade dos pesquisados, como gestão de custos e coordenação de fechamentos contábeis. Atualmente as tarefas são muito mais abrangentes e competem a essência da função de *controller*. Elas englobam elaboração de relatórios gerenciais, planejamento e controle orçamentário, planejamento tributário, estudo de viabilidade de investimentos.

A visão do profissional trancado na sua sala de trabalho, estão fora da realidade. São responsáveis pela auditorias internas, atendimento aos clientes, fornecedores e órgãos governamentais.

Para o desempenho de suas funções, são requeridas muitas habilidades como liderança, iniciativa e pró-atividade. Deve colaborar com a organização e saber implementar novas ideias, tendo visão no negócio da organização. Como uma característica forte deve-se ter habilidade para lidar com números e raciocínio lógico. Como é um profissional que convive com mudanças na legislação, deve entender de sistemas e saber implementá-los, é imprescindível o conhecimento em tecnologia na gestão da controladoria.

Devido ao crescimento das empresas e uma crescente aumento de rotatividade no mercado de trabalho, faz com que, os ocupantes do cargo de *controller* tem de 1 a 3 anos de experiência da função.

O que se depreende desta análise é que o mercado atual exige um profissional com cargo de *controller* com uma sólida formação, compatível com a

crescente visão estratégica do cargo. A maioria deles tem formação acadêmica em Ciências Contábeis, portanto devem estar sempre em busca de novas experiências realizando cursos e especializações.

Desta forma espera-se que esta pesquisa seja grande utilidade para a Unisinos e ainda deve servir de base para pesquisas futuras como complemento do assunto discutido. Ressalta-se que não foi possível aplicar uma análise estatística mais aprofundada em função do número de respondentes à pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 6º ed., 2003.

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Migilo. **O papel da Controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, NOV/DEZ-2002.

BEUREN, I.M.. **Gerenciamento da Informação: um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, Marcelino Freitas. **Uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. São Paulo, 1995. Dissertação de mercado apresentada à FEA-USP.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 6º ed., 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinande. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 168p.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Arthur Roberto; JUNQUEIRA,

Emanuel, R. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JR, Joseph F. Hair; BABIN, Barry; MONEY Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

KANITZ , Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudos de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 3º ed., 1992.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MARTINS, Nilton Cano. **Da contabilidade a Controladoria: a evolução necessária**. Revista de Contabilidade e Finanças FIPECAFI-FEA – USP, São Paulo, n 28 p.7, jan/ abril 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar de C. e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1993.

MOSIMANN, Clara pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria- seu papel na administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, José Hernandez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas S/A (2004).

OLIVEIRA,Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ORO, Leda Margarete; DITTADI, Jadir Roberto; CARPES, Antonio Maria da Silva; BENOIT, Alessandro Dias. **O Perfil do Profissional de Controladoria sob a óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro**. Revista Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 11 n.44, p. 5-15, abr./jun. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo, Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das doutrinas de contabilidade**. São Paulos, Atlas, 1997.

TAGLIARI, Maurício. **A Importância do Eletronic Data Interchange (EDI) para área de Controladoria: Um Estudo Multicasos**. São Leopoldo, 2009.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas**. 6º ed.. São Paulo, Edusp, 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WITTE, Robert S.; WITTE, John S. **Estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado sobre as atividades realizadas pelos *controllers*

1- Posição da Controladoria no organograma da empresa

- a) Linha
- b) Assessoria

2- Posição do *Controller* na estrutura organizacional da empresa

- a) Gerência
- b) Diretoria
- c) Supervisão
- d) Coordenação

3- Funções desempenhadas pelos *Controllers* (sim ou não)

- a) Gestão de Custos
- b) Coordenação de fechamentos Contábeis
- c) Elaboração de relatórios gerenciais
- d) Planejamento e controle orçamentário
- e) Planejamento tributário
- f) Sistemas gerenciais
- g) Estudos de viabilidade de investimentos
- h) Conversão para US GAAP
- i) Elaboração de relatórios gerenciais internacionais
- j) Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais
- l) Auditoria Interna
- m) Gerenciamento da área contábil e fiscal
- n) Atendimento a auditoria externa e órgãos de fiscalização
- o) Gerenciamento da área de Controladoria
- p) Mapeamento dos riscos do negócio
- q) Monitoramento do fluxo de caixa

4- Habilidades

- a) Liderança
- b) Iniciativa
- c) Flexibilidade para mudanças
- d) Facilidade de Relacionamento Interpessoal
- e) Conhecimento de finanças
- f) Capacidade de implantação de novas idéias e projetos
- g) Senso crítico
- h) Raciocínio lógico
- i) Visão do negócio
- j) Domínio em língua inglesa
- l) Capacidade de gestão
- m) Domínio no pacote Microsoft Office
- n) Conhecimento em implantação de sistemas

5- Experiência profissional como *Controller*

- a) De 1 a 3 anos
- b) De 3 a 6 anos
- c) De 6 a 9 anos
- d) Mais de 10 anos

6- Formação acadêmica (graduação)

- a) Ciências Contábeis
- b) Administração
- c) Economia
- d) Engenharia
- e) Outros

7- Formação acadêmica (pós-graduação)

- a) MBA
- b) Especialização em Controladoria
- c) Especialização em Finanças
- d) Especialização em outras áreas

ANEXOS

Anexo A: Atividades dos *Controllers*

Anexo B: Atribuições Ligadas a Controladoria

Anexo A: Atividades dos *Controllers*

(continua)

Área	Descrição das atividades
Contabilidade	Auxiliar na Auditoria Anual
	Supervisionar contas a pagar
	Supervisionar contas a receber
	Avaliar desempenho sobre o faturamento
	Controlar os custos da empresa
	Analiar Conciliações Bancárias
	Emitir relatórios de gestão
	Emitir relatórios financeiros
	Manter arquivo de informação com a SEC
	Manter políticas e procedimentos
	Gerenciar as funções terceirizadas
	Gerenciar a equipe de contabilidade
	Gerenciar o processo orçamentário
	Revisar os pedidos de aquisição ativos
	Controlar o processo de folha de pagamento
	Implementar as melhores práticas operacionais
	Fornecer uma análise financeira
	desenvolver medidas de desempenho
	Manter as medidas de desempenho
	Revisar as deficiências de controle

(conclusão)

Área	Descrição das atividades
Finanças	Formular estratégia financeira
	Formular estratégia fiscal
	Formular estratégia de gestão de riscos
	Negociar aquisições
	Manter relações bancárias
	Organizar o financiamento da dívida
	Avaliar equidade em conduta
	Gerenciar fundos de investimentos
	Investir em fundos de pensão
	Avaliar políticas de créditos a clientes
	Manter cobertura de seguros
	Controlar saldo em caixa
	Manter relações com investidores

Fonte: Adaptado de Maurício Tagliari (2009, p. 41).

Anexo B: Atribuições Ligadas a Controladoria

(continua)

Área	Descrição das atividades
Contabilidade Societária e Financeira	Contabilidade Societária
	Conciliações
	Fechamentos de Contas
	Rotinas Contábeis
	Consolidações
	Legislação Societária e Tributária
	Análise de documentos
	Departamento pessoal
Gerencial	Análise Empresarial
	Contabilidade Gerencial
	Custos Empresariais
	Orçamentos Empresarial
	Planejamento Empresarial
	Controles de Gestão
	Auditoria
	Controles Interno
	Fluxo de Caixa
	EVA
	ABC
	Planejamento Tributário
	Suporte Informacional
	Implantação de Controladoria
Assuntos Internacionais	US GAAP
	BR GAAP
	IFRS
	Lei Sarbannes Oxley
	FASB
	Legislação Internacional do IR
	IAS

(conclusão)

Área	Descrição das atividades
TI - Tecnologia da Informação	Pacote Microsoft Office
	Sistemas ERP (SAP, Datasul, Microsiga, Triton, Cognos)
	Implantação de Sistemas
	Sistemas de Informações
	Pacote Comar
Administração, Economia e Finanças	Matemática Financeira
	Financeiro
	Logística
	Recursos Humanos
	Mercado
	Calculadora Financeira HP
	Qualidade
Formação Acadêmica	Contabilidade
	Administração
	Economia
Domínio de Línguas	Inglês Fluente
	Inglês Intermediário
	Inglês Avançado
Experiência Profissional	De 1 a 2 anos
	De 3 a 4 anos
	De a 6 anos

Fonte: Adaptado de Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009)