

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA PAULA OLIVEIRA EBRAICO**

**O PAPEL DO CONTROLLER NA EMPRESA**

Rio de Janeiro  
2013.2

**FACULDADE SÃO JUDAS TADEU  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANA PAULA OLIVEIRA EBRAICO**

**O PAPEL DO CONTROLLER NA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do professor Marcos Mizurine.

Rio de Janeiro  
2013.2

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ANA PAULA OLIVEIRA EBRAICO**

### **O PAPEL DO CONTROLLER NA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Rubem Roberto Magalhães de Souza  
Coordenador da graduação em Ciências Contábeis  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professor Orientador Marcos Mizurini  
Faculdade São Judas Tadeu

---

Professor Vanderlei Mello de Oliveira  
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, 12 de dezembro de 2013.

Dedico esta monografia a minha família pela fé e confiança demonstrada. Aos meus amigos pelo apoio incondicional e por entenderem quando tive que estar ausente por causa das aulas e trabalhos. Aos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar. E principalmente a minha mãe, a razão de eu ter voltado aos estudos e todo apoio e suporte para que o concluísse.

## **AGRADECIMENTOS**

Esse trabalho de conclusão de curso eu agradeço primeiramente a minha mãe, Ana Lucia Peçanha da Silva Oliveira. Por ela, eu entrei na faculdade, me apaixonei pela contabilidade e por nós concluí essa etapa. Ela é o meu alicerce, meu porto seguro, meu exemplo de mulher, mãe e profissional competente e dedicada.

Agradeço a minha filha, que por diversas vezes, ainda bebe, frequentou as aulas comigo e sempre se comportou e entendeu todos os momentos em que não pude brincar ou que chegava tarde de mais e já estava dormindo.

Agradeço aos meus colegas de curso Eliezer Bavuso, Nathália Farias, Luciana Marcelino e Patrícia Camargo que sempre estiveram juntos tanto nos momentos difíceis, como nas vésperas das provas, assim como nas glórias dos resultados no fim de cada período. Eu posso dizer que tenho a honra de me formar com esse grupo.

E o que seria desse grupo se não fosse encaminhado por um corpo de mestres brilhantes. Tanto aqueles que nos ensinaram matérias específicas da área como a professora e coordenadora Mary Wanysa, os professores Marcos Mizurine, Alexandre Tavares, Fernanda Esteves, como os que nos deram base para esse entendimento como os professores Ricardo Pereira e José da Consolação Oliveira. Não esquecendo, é claro, dos que abrilhantaram e enriqueceram meu horizonte como os professores Luiz Fernando, e Laurinete.

Agradeço também aqueles que me ajudaram a transformar toda a teoria em prática e diminuir esse abismo entre ambas, Jeovania Figueiredo, Luciene Figueiredo e Yamara Castro, amigos e companheiros de trabalho que acreditaram no meu potencial e que juntas pudemos crescer e aprender mais. Assim como Dr. Leonardo Ciannella, que além de me auxiliar no entendimento contábil e fiscal, me ensinou o que é ser ético, digno e fiel ao juramento e princípios da classe.

Mas a cima de tudo, a Deus, por me dar saúde, colocar em meu caminho as pessoas adequadas e dar o discernimento do certo e do errado podendo assim trilhar o meu caminho.

## RESUMO

Os novos sistemas organizacionais são mais competitivos e precisam de profissionais que consigam ter um horizonte amplo desde o planejamento inicial até a obtenção dos resultados finais. Surge assim, um novo perfil de profissional além das aplicações rotineiras da contabilidade, exigindo uma nova postura do contador para assumir esse papel. E para desempenhar essa nova função, a de Controller, qual seria a formação acadêmica necessária. Já existe um padrão da função dessa nova frente de trabalho? Qual o perfil do profissional que o mercado está procurando? Já existem cursos ou especializações para atender essa demanda? Essas são questões que procuraremos responder com esse trabalho que teve seu embasamento teórico didático e uma pesquisa de campo para sintetizar o que vemos no dia a dia das organizações.

**Palavras-Chaves:** Controladoria. Controller.

## **ABSTRAT**

The new organizational systems are more competitive and need professionals who can have a broad horizon from initial planning to obtaining the results. This leads to a new professional role in addition to the routine applications of accounting, requiring a new attitude of the counter to take on this role. And to fulfill this new role, of the Controller, what would be the necessary academic training? Is there already a standard feature of this new work front? What is the profile of this type of professional that the market are looking for? Are there already courses or specializations to meet this demand? These are questions that we aim to respond with this work that had its didactic theoretical foundation and a field research to synthesize what we see in everyday life of organizations.

Key Words: Comptroller. Controller.

## ***Lista de Ilustrações***

Figura 1: Organograma de uma empresa com Controller em Staff

Figura 2: Organograma de uma empresa com Controller em pirâmide

Figura 3: Ciclo do Controle

Figura 4: Ciclo do Feedback

Figura 5: Gráfico do nível de escolaridade que um Controller deve ter

Figura 6: Gráfico de qual deve ser a base da graduação

Figura 7: Quais as principais características do Controller

Figura 8: Gráfico da área onde o Controller está atuando

Figura 9: Gráfico de qual a principal função do Controller



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1- A SEMANTICA DA EXPRESSÃO CONTROLADORIA E SUA APLICAÇÃO NOS CURSOS .....	12
2- DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA COMO SETOR DA EMPRESA.....	14
3- A FUNÇÃO DO CONTROLLER .....	18
4- APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	20
CONCLUSÃO .....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27

## INTRODUÇÃO

A globalização pertinente ao fim do século XX, que foi denominado de “Era da Informação” por Peter Drucker, aproximou os mercados e exigiu que as relações econômicas evoluíssem no mesmo ritmo, intensificando assim, o aumento na competitividade. Para uma empresa sobreviver nesse novo cenário teve que ir a busca de novas ferramentas que agilizassem o processo de apuração de informações relevantes de forma tempestiva.

Passou a ser fundamental a qualidade do sistema de informação à disposição dos gestores para as tomadas de decisão tanto a curto quanto a médio e longo prazo. Apesar de esse não ser um conceito novo, já que no início do século passado já se falava em contabilidade marginal e custeio por atividade, o avanço tecnológico permitiu apurar mais rapidamente dados e cruzamento de informações que geram os mais diversos pareceres econômicos.

Se por um lado a tecnologia possibilitou esses avanços, por outro os gestores e sua equipe também tiveram que se adaptar a esse novo perfil. A contabilidade deixou de ser um setor de mera escrituração contábil e fiscal para atender ao fisco e se desdobrou em mais um setor específico com a finalidade gerencial, capaz de fazer projeções e análises micro e macroeconômicas: a Controladoria.

O *Controller*, responsável pela Controladoria, e toda sua equipe de suporte passaram a ter que abranger um conhecimento multidisciplinar, ou seja, possuir um vasto embasamento tanto em contabilidade, como em economia, administração, estatística, política, informática e principalmente conhecer profundamente o nicho ao qual a sua organização pertence.

Mas qual exatamente é a função da Controladoria e do Controller? Qual a real necessidade do setor na empresa? Qual deve ser o perfil dessa nova figura administrativa?

## • CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMULAÇÃO DO TRABALHO

### JUSTIFICATIVA

O profissional chamado de Controller passou a ter mais relevância no Brasil nos últimos anos tanto no mercado de trabalho, que necessita de profissionais diferenciados que, além de ter conhecimento contábil e de gestão necessita também ter um conhecimento multidisciplinar; como na avalanche de novos cursos, pós-graduações e mestrados que tentam preparar esses profissionais.

Nesse contexto, a análise de qual é o perfil e o papel do Controller na empresa facilitará a preparação desses profissionais.

### OBJETIVO GERAL

Verificar qual a importância do setor da Controladoria e do Controller na gestão empresarial.

### OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Analisar o papel do controle no ambiente de gestão
- b) Analisar o perfil profissional do Controller exigido pelo mercado

### PROBLEMA

Qual o papel do Controller na gestão empresarial?

### TIPO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho monográfico primeiramente foi apresentada a revisão bibliográfica de livros específicos da área de Controladoria, como também utilizado os artigos

Após esta etapa, para a elaboração desta pesquisa foi realizada um questionário, de caráter quantitativo com funcionários de diferentes cargos e diferentes portes de empresa com objetivo de levantar variáveis importantes a serem consideradas por contadores ou qualquer pessoa que tenha interesse em ingressar na área de Controladoria e posteriormente vir a ser o Controller.

Com base nos dados obtidos, foi comparado com as respostas do Controller da empresa EMI Music Brasil, o Sr. Luis Fernando Gonçalves Barros, para um melhor entendimento de se o que os funcionários imaginam de um Controller é o mesmo que ele exerce na prática.

## 1- A SEMANTICA DA EXPRESSÃO CONTROLADORIA E SUA APLICAÇÃO NOS CURSOS

A menos de 40 anos atrás, em 1975, se consultassem o dicionário Aurélio recém-editado, não se encontraria as palavras Controladoria e nem Controller. Ele se limitava a definição de Controle

Controle (ô). [do fr. Contrôle] S.m. 1 – Ato ou poder de controlar; domínio, governo. 2 – Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc. para que tais atividades ou produtos não desviem das normas preestabelecidas.

Com o crescente uso da expressão Controladoria, já encontramos nas edições mais recentes deste mesmo dicionário a seguinte definição

Controladoria (De controlador + ia) S.f. 1 – Órgão oficial de controle 2 – Funções daquele que exerce controle

Entretanto, ainda não se apresenta a expressão Controller, em parte por ser uma palavra inglesa sem tradução para o português e em parte por ainda ter pouco uso na sociedade.

Já o dicionário Houaiss apresenta definição para ambas as palavras

Controladoria – s.f. – órgão ou departamento controlador, especialmente órgão do governo destinado ao controle financeiro.  
Controller (ing) indivíduo responsável por uma determinada área administrativa, em certas organizações industriais ou comerciais.

Essa inclusão se dá, principalmente, porque são palavras que tem tido uso cada vez mais frequente no âmbito empresarial.

Curiosamente, embora o site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – em sua última pesquisa divulgada em 2007 indique que não há nenhuma pós-graduação, mestrado ou doutorado com o título de Controladoria no estado do Rio de Janeiro, se fizermos uma rápida procura na ferramenta de busca na internet mais utilizada, o Google, poderemos observar uma variedade de instituições de ensino oferecendo diversos cursos:

- Fundação Getulio Vargas oferece MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria,
- Gama Filho, oferece MBA em Controladoria Empresarial,
- Candido Mendes dispõe de pós-graduação de Controladoria e Finanças,
- Faculdades Metropolitanas Unidas oferece MBA em Controladoria a distância.

Para a contratação desse tipo de profissional é exigido conhecimento em planejamento tributário, gestão de custos e contabilidade. Dessa forma apesar de apresentarem diferentes nomes de cursos de extensão as quatro faculdades mencionadas não ficaram a margem dessa profissão e todas elencam mais ou menos a mesma grade de matérias. Em resumo as matérias são:

- Métodos Quantitativos Aplicados à Contabilidade
- Planejamento Fiscal e Tributário
- Contabilidade Empresarial
- Gestão Estratégica de Custo
- Controladoria I e II
- Gestão Econômica das Empresas
- Análise das Demonstrações Financeiras
- Análise da Conjuntura Econômica para Tomada de Decisão
- Auditoria Geral/Operacional
- Planejamento e Controle Orçamentário
- Análise de Investimentos
- Análise do Valor das Empresas

E, apesar de serem cursos voltados para área contábil, o único pré-requisito que apresentam é que o candidato/aluno seja graduado.

## 2- DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA COMO SETOR DA EMPRESA

Segundo Figueiredo<sup>1</sup> e Caggiano<sup>2</sup> 2008, “O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamento das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.” Desta forma, com o aumento das especificações das funções, criou-se um setor diferenciado da contabilidade. A Controladoria é um órgão administrativo que auxilia nas tomadas de decisões gerenciais dando-lhe informações devidamente fundamentadas.

Pode ser dividida em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas na prática profissional, ambas costumam ficar sob a égide de um único gestor, chamado de *Controller*. Em algumas empresas, a Controladoria é uma área de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria, normalmente fora da pirâmide hierárquica da organização, como no organograma abaixo:

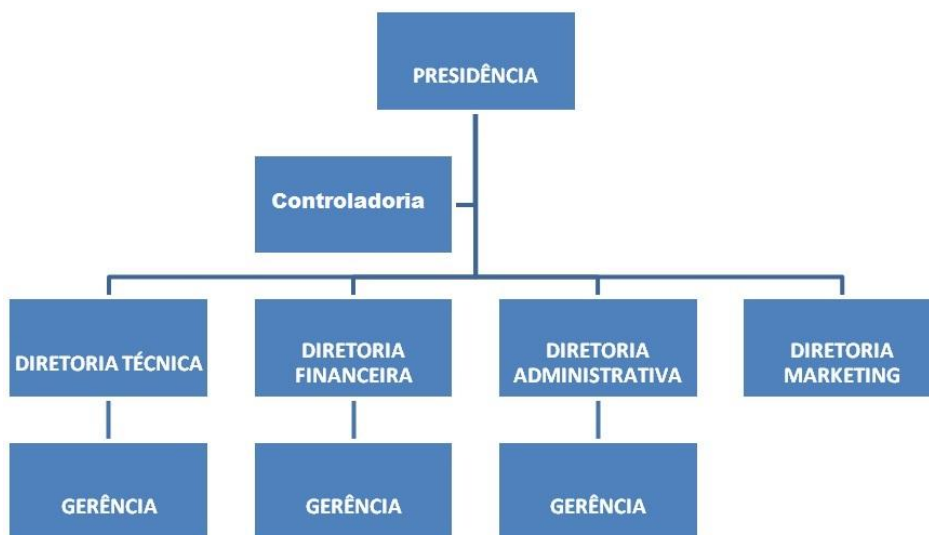


Figura 1: Organograma de uma empresa com Controller em Staff

<sup>1</sup> Figueiredo, Sandra, autora do livro *Controladoria: Teoria e Prática*, é contadora e mestre em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de São Paulo (FEA-USP) e Diretora do Instituto Sapiientia de Ensino Superior (ISES)

<sup>2</sup> Caggiano, Paulo Cesar, autor do livro *Controladora: Teoria e Prática*, é administrador de empresas pela FAEC Oswaldo Cruz (São Paulo-SP) e mestrando em Ciências Contábeis na FAE-USP. É consultor de empresas nas áreas de produtividade e qualidade

Já em outras empresas, está dentro da linha de organograma e participa diretamente dos processos decisório tendo um status de acima de diretor como no organograma abaixo:

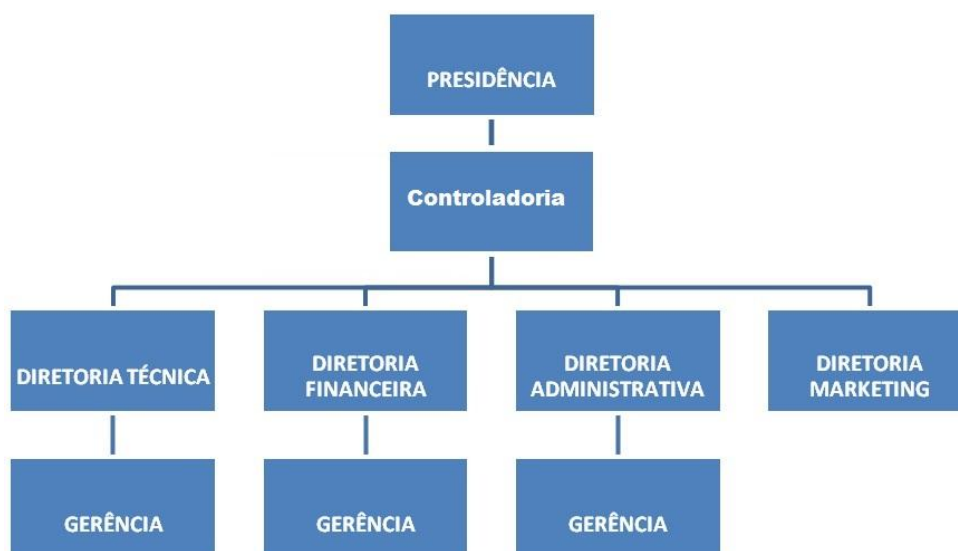


Figura 2: Organograma de uma empresa com Controller em pirâmide

Em ambos os casos o Controller gera informações gerenciais para a alta administração, contribui com informações fiscais e legais, fornece subsidio histórico e futuros além de agregar valor ao negócio.

Para desenvolver as funções da Controladoria, podemos dividi-la em três partes interligadas entre si:

- Planejamento: Existem dois níveis de planejamento, o planejamento estratégico e o operacional.
  - O Planejamento Estratégico é a fase em que se definem os objetivos, políticas e diretrizes da empresa, em longo prazo, confrontando as ameaças e as oportunidades do cenário macroeconômico.
  - O Planejamento Operacional define os objetivos operacionais com metas a curtos e médio prazo, e que por ser um desdobramento do Planejamento Estratégico tem sua visão na microeconomia. Faz parte da função do Controller auxiliar na elaboração das metas estabelecidas e inclusive em planos alternativos de ação



- Execução: É nessa etapa onde o que foi estabelecido deve estar sendo cumprido com coerência ao Planejamento.
- Controle: De forma continua deve-se avaliar se o que foi planejado está sendo executado. Nesta fase identificam-se os desvios ocorridos e principalmente extrai-se dados a serem analisados e transformados em informação, verificando assim a necessidade de medidas corretivas ou até mesmo o realinhamento de novas metas.

Com existe a constante análise e avaliação fazendo o confronto entre o planejamento e a execução, podemos elaborar o que chamamos de Ciclo do Controle.

### CICLO DO CONTROLE



Figura 3: Ciclo do Controle

É exatamente na fase do Controle que está a maior complexidade do sistema. É o feedback extraído nesta etapa que vai gerar algumas das informações

necessárias para as futuras tomadas de decisão pelo gestor da empresa. Figueiredo e Caggiano ressaltam a importância do sistema de feedback como:

Um pré-requisito para o desempenho satisfatório da função de controle é um eficiente sistema de informações que revele a necessidade de ações corretivas em tempo apropriado, possibilitando aos gestores julgar se seu plano ainda é apropriado, diante de mudanças ambientais acontecidas mês a mês, ano a ano.

E completa dizendo

A função de controle está intimamente ligada à função de planejamento por um sistema de feedback que informa o resultado de decisões passadas.

Simplificando a estrutura apresentada acima teremos o ciclo do feedback.

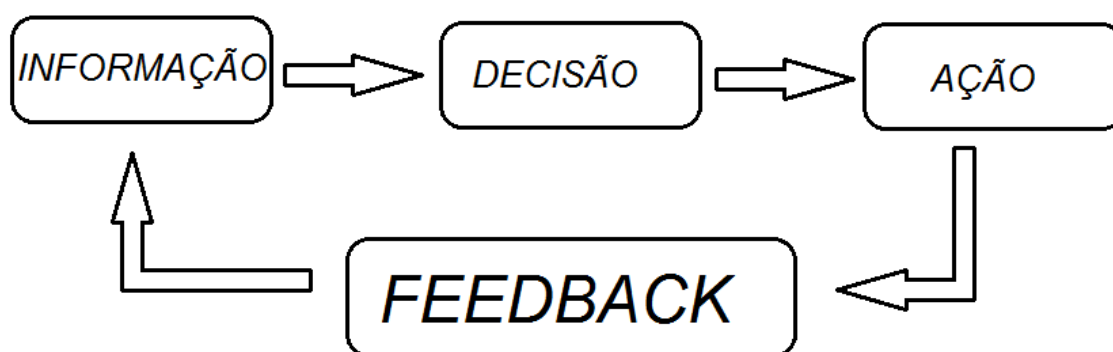


Figura 4: Ciclo do Feedback

### 3- A FUNÇÃO DO CONTROLLER

O Controller, em sintaxe, é o gestor do departamento de Controladoria. Porém, dependendo do ramo de atividade em que a organização esteja inserida, a Controladoria pode ficar localizada em posições diferentes no organograma além de desenvolver atividades diferenciadas de uma empresa para outra. Desse modo, o Controller também irá desenvolver diversas funções de acordo com a estrutura organizacional em que estiver inserido, mas que em sua essência, ele será o responsável quem supervisionará e manterá os arquivos contábeis e financeiros formais além de desenvolver atividades gerenciais.

Para Mendes<sup>3</sup> 1991

O Controller pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante, de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração.

A Contabilidade deixou de ser simplesmente a escrituração da história da empresa e passou a ser também fornecedora dos dados a serem trabalhados a fim de serem tornarem informações e ferramentas decisivas no processo de tomada de decisão da empresa. Por isso afirma Figueiredo e Caggiano:

O Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Já o professor Massayuki Nakagawa<sup>4</sup> ressalta que:

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Para a Controladoria convergem todas as informações contábeis necessárias para o adequado controle econômico e financeiro da empresa, formando um sistema de informação contábil

---

<sup>3</sup> Mendes, Ivautidio Guimarães, Economista, Mestrado e Doutorado pela FEA-USP com a titulação de Phd obtida pela Trinity College nos EUA. 02 MBA's executivos pela Harvard Business School sendo um na área de Varejo e outro em Tecnologia de Informação servindo o negócio. Professor de Finanças e Marketing de Varejo em nível de Pós Graduação com INPG e outras instituições de ensino.

<sup>4</sup> Massayuki Nakagawa graduado em Ciências Contábeis e Atuariais pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado(1952), mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1976) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1987). Possui ainda pós-doutorado pela University of Illinois at Urbana-Champaign.

adequadamente estruturado, que irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa.

E continua dizendo:

Para tanto, geralmente o Controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

E acrescenta que o dogma da profissão é a integração entre os padrões, orçamentos e a contabilidade, que são os principais instrumentos de mensuração à disposição do Controller.

Para exercer tais funções o Controller precisa ter algumas habilidades desenvolvidas. Mendes elenca esses requisitos como:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

#### 4- APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Para um melhor entendimento do papel do Controller em uma empresa, desenvolvemos uma pesquisa com cinco perguntas objetivas, aplicamos a pessoas de diferentes setores de empresas de diferentes portes e comparamos com as respostas do entrevistado Luis Fernando Gonçalves Barros, Controller da empresa EMI Music Brasil.

Quando questionado sobre qual o nível de escolaridade deve ter um Controller, assim como a maioria dos entrevistados, considerou que para estar habilitado para o cargo, a pessoa tem que no mínimo ser pós-graduado e possuir não só o conhecimento acadêmico, como ter a experiência que tal cargo exige. No gráfico abaixo, vemos que 61% dos entrevistados disseram importante ter pós-graduação contra 39% que disseram que era preciso apenas ter faculdade. Apesar de todos concordarem que, quanto maior o nível de conhecimento melhor, acharam desnecessário ter como pré-requisito um nível superior de diploma para desenvolver as atividades.

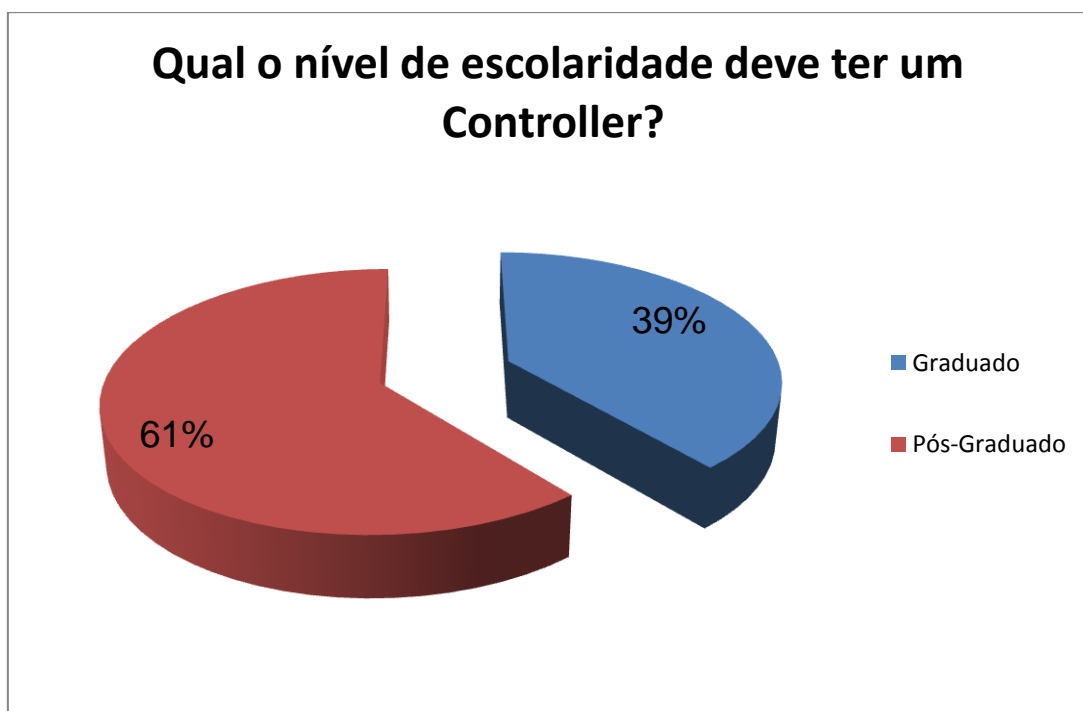


Figura 5: Gráfico do nível de escolaridade que um Controller deve ter

E qual deveria ser a base dessa graduação? Quase que unânime a resposta foi que a base deveria ser do curso de Ciências Contábeis. Como vemos no gráfico abaixo 94% dos entrevistados escolheram a Contabilidade e só 6% disseram

Administração. O Controller Luis Fernando Barros, ressaltou que apesar de o Controller ter que ter uma visão multidisciplinar, ter que conhecer muito de gestão, ter noção de Economia, saber das possibilidades que a informática podem lhe agilizar a obtenção de informação sugerindo até mesmo ajustes e atualizações nos sistemas utilizados e principalmente ter bem solidificado as limitações e os embasamentos jurídicos, a essência do entendimento de todas essas áreas deve ser com a visão contábil.

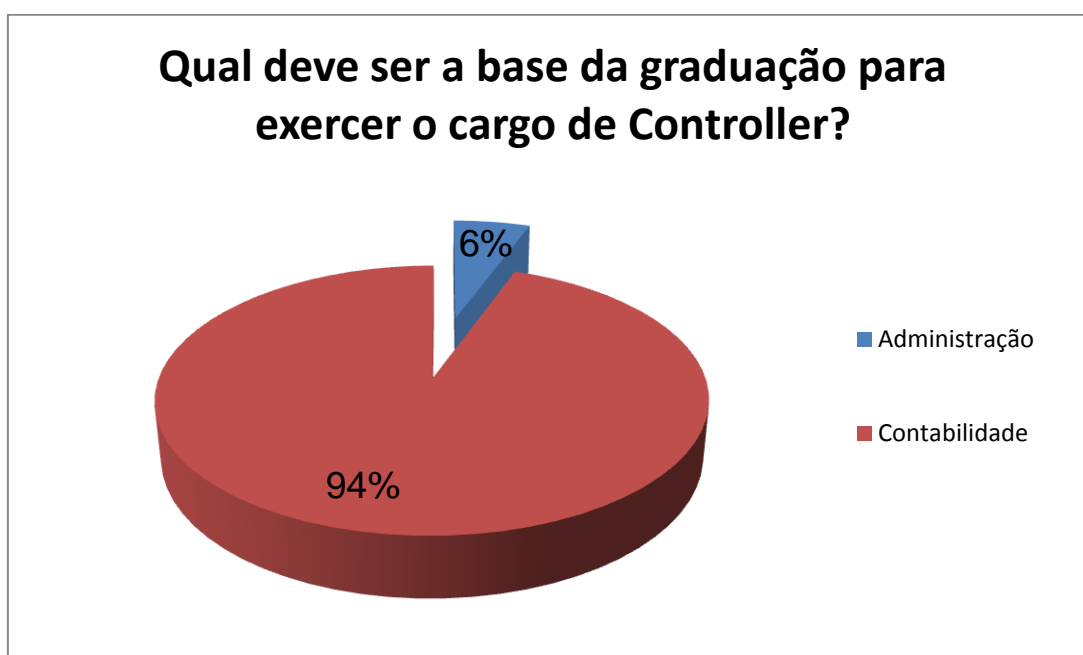


Figura 6: Gráfico de qual deve ser a base da graduação

Mas sabemos que não basta só ter estudo didático e experiência de mercado, existem características natas, habilidades pessoais que podem e devem ser estimuladas para se desenvolverem melhor, porém quem não nasceu com essas características pode até aprendê-las, contudo não conseguirá desenvolvê-las tanto quanto quem já as tem em sua essência. Assim como, quem já nasceu com essas qualidades se não procura desenvolvê-las acaba se limitando e não conseguindo desenvolver excelência no trabalho. Dentre essas qualidades podemos elencar:

- Domínio da língua escrita: para desenvolver relatórios, que apesar de se basearem muito em números para traduzi-los em informação precisam ter coesão e coerência.

- Domínio da língua falada: sabendo se expressar devidamente melhor se fará entendido quando solicitar informações a sua equipe de trabalho e melhor explicará as informações obtidas.
- Raciocínio Lógico e rápido. O quanto antes uma informação é apurada, mais rápido será a tomada de decisão de forma tempestiva e eficaz.
- Conhecimento de mercado: É preciso conhecer o comportamento do mercado no qual a empresa está inserida. Ter o chamado “*feeling* para o negócio”. Saber se enfrenta sazonalidades, se sofre impacto direto com as medidas políticas e tudo mais que possa de alguma forma influenciar nas perspectivas da empresa.
- Administração de conflito: É importante saber priorizar as necessidades da empresa, achar soluções não só para problemas de gestão como também de pessoas, saber delegar as funções identificando o funcionário mais habilitado para desenvolver cada uma em sua equipe, promovendo a sua sinergia.
- Conhecimento em sistemas de Informação: Um sistema utilizado numa empresa, não necessariamente atende as expectativas de outra empresa. É preciso saber diagnosticar as necessidades de ajustes ao sistema utilizado e até mesmo buscar novas ferramentas que possam fazer sua equipe desenvolver o melhor trabalho.

Quando apresentado as possibilidades de resposta para os entrevistados, a grande maioria solicitava que pudesse escolher mais de uma alternativa, entendendo que todas eram qualidades muito importantes para o Controller sendo difícil ressaltar apenas uma. Contudo, o gráfico abaixo mostra que 39% dos entrevistados acreditam que o raciocínio lógico é fundamental, seguido da capacidade de administração de conflito com 33% e posteriormente o conhecimento do sistema de informação com 17% e conhecimento de mercado apenas 11%. Logicamente excluindo-se a alternativa do conhecimento da língua, por se tratar de uma qualidade básica e essencial.

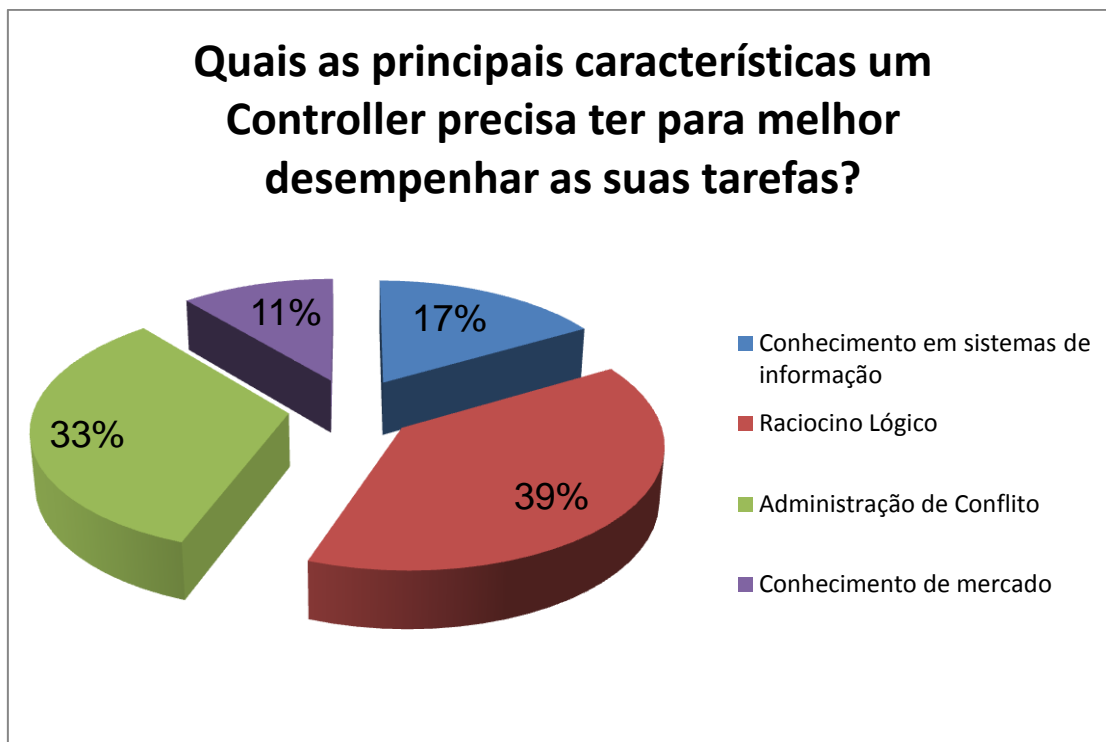


Figura 7: Quais as principais características do Controller

Já tendo delimitado toda a necessidade de conhecimento de estudo e características de um Controller, passemos a atender quais as suas aplicabilidades.

Perguntamos, então, se os entrevistados possuíam um Controller na empresa que atualmente trabalhavam e em que área o Controller mais atuava.

Do grupo entrevistado, 28% não puderam responder, por não haver um Controller na empresa. Apesar de a grande maioria concordar que o conhecimento em contabilidade é imprescindível, 39% dos entrevistados disseram que o Controller da empresa em que trabalham, atua na área de gestão e só 33% disseram que atua na área de Contabilidade, como mostra o gráfico abaixo.



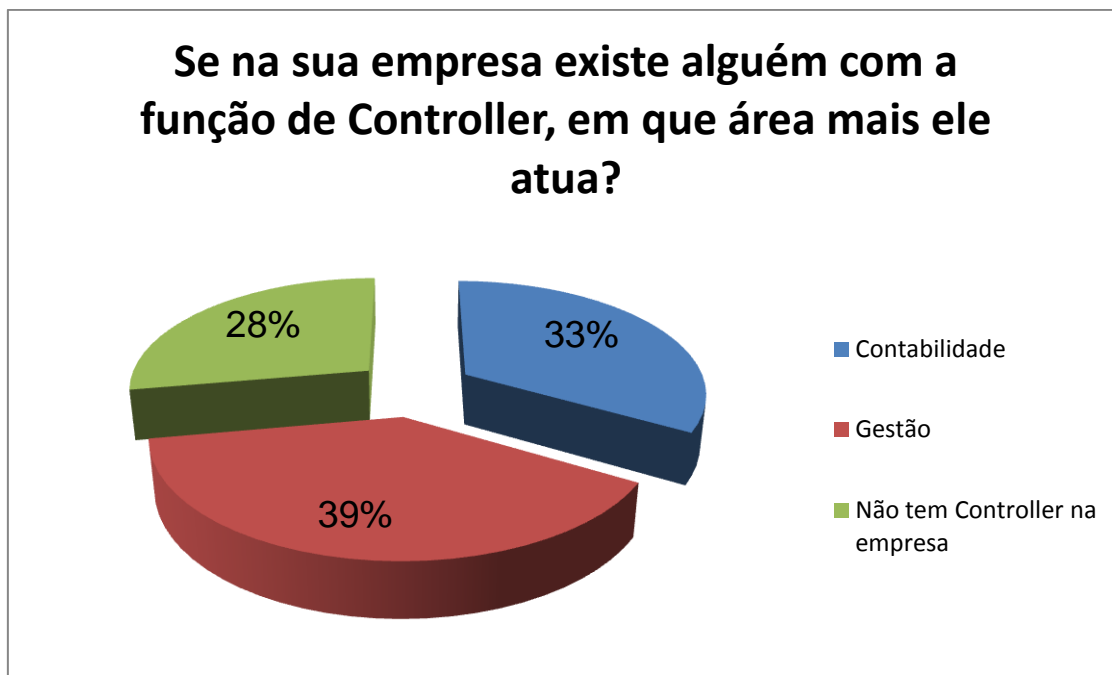


Figura 8: Gráfico da área onde o Controller está atuando

Já sabendo em que setor o Controller atua, resta saber qual a função que ele desempenha.

O Controller Luis Fernando Barros, ressalta que apesar de atuar na área de Gestão, ele é o responsável pela contabilidade e Auditoria e também prepara os relatórios gerenciais a serem reportados para a sede da empresa no exterior e também todo o Controle e avaliação Patrimonial, principalmente nos últimos meses com o processo de venda da empresas brasileiras para a que era sua maior concorrente.

Mas as atividades a serem desenvolvidas pelo Controller se diferenciam de empresa para empresa. A grande maioria dos entrevistados, 44%, concorda que a principal função é Coordenar a Contabilidade e a Auditoria da empresa atendendo eventuais demandas externas.

Em seguida, com 33%, vem a função de elaborar os planos estratégicos da empresa, atividade que o Controller Luis Fernando Barros nem chega a citar.

Por último com 17% e 6% respectivamente aparece o Controle e avaliação do patrimônio da empresa e a elaboração dos relatórios gerenciais, como mostra o gráfico abaixo.

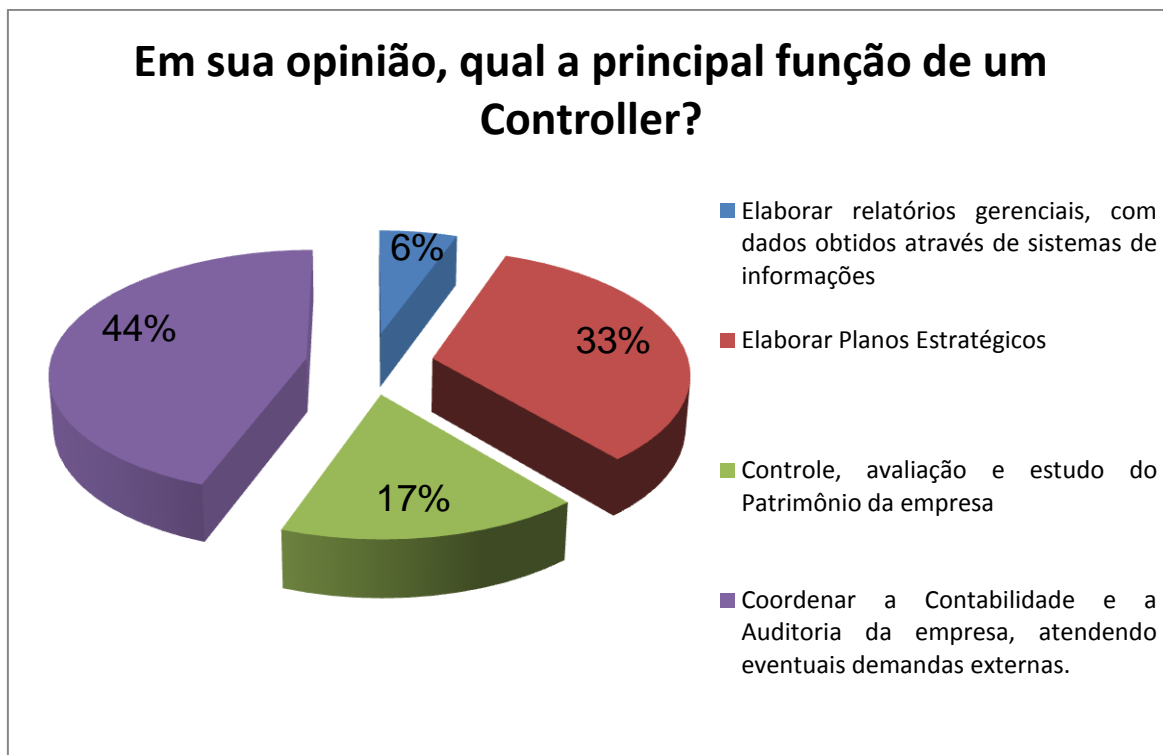


Figura 9: Gráfico de qual a principal função do Controller

## CONCLUSÃO

Vemos que a função do Controller pode ter várias nuances de acordo com o porte da empresa, com o seu segmento e até mesmo de acordo com sua história, mas sempre será o principal defensor a zelar pela continuidade da empresa e orientar os gestores que muitas vezes preocupados com a atividade fim e a lucratividade a curto prazo, se esquecem da atividade meio e seu gerenciamento, o que a longo prazo poderia ser mais vantajoso.

Percebemos também, a importância da visão contábil para exercer a função de Controller, cabendo assim, as novas gerações de contadores se conscientizarem de sua suma importância como gerador de informações tempestivas a tomada de decisão e deixarem de lado sua conduta histórica de ostracismo, apenas fazendo a escrituração e atendimento ao fisco.

Ser um Controller, é saber traduzir os números em relatórios funcionais, entender cada oscilação do mercado que possa refletir na empresa, é quase está onipresente em todas as áreas da empresa, agregando as informações e dando todo respaldo e embasamento para as tomadas de decisão.

## BIBLIOGRAFIA

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: Teoria e Prática*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOLIVER, Dr. Olívio. *A Contabilidade e a Controladoria: tema atual e de relevância para a profissão contábil*. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

MENDES, Ivantídio Guimarães. *A Controladoria e a Informação dos anos 90*. Dissertação apresentada ao departamento de Contabilidade da FEA USP para obtenção do Título de Mestre em Contabilidade. São Paulo, 199.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

### **SITES:**

Disponível em: <http://www.capes.gov.br> Acesso em: 20 out. 2013.

Disponível em: <http://emec.mec.gov.br> Acesso em: 20 out. 2013.