



Revista de Finanças Aplicadas

ISSN 2176-8854

WWW.FINANCASAPLICADAS.NET

ESTUDO DO PERFIL, CONHECIMENTO, PAPEL E ATUAÇÃO DO CONTROLLER EM COOPERATIVAS

Delci Dal Vasco, UNIOESTE

Professora de Contabilidade da UNIOESTE

Doutora em Contabilidade pela FURB.

delcigrape@gmail.com

Marilde Maia Daniel, WJ

Professora no Colégio Estadual Wilson Joffre

Pós-Graduada em Consultoria Empresarial e Financeira pela UNIOESTE.

marilde.daniel@gmail.com

Marcelo Resquetti Tarifa, UNIOESTE

Professor de Contabilidade da UEL

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela UNIOESTE.

marcelotarifa@hotmail.com

ESTUDO DO PERFIL, CONHECIMENTO, PAPEL E ATUAÇÃO DO CONTROLLER EM COOPERATIVAS

Objetivo

O objetivo deste trabalho é mostrar o papel do controller e suas funções, nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. Com o aumento da complexidade na organização das empresas, criou-se a necessidade de um controle gerencial mais efetivo, o que provocou mudanças nas funções do controller. Em vista dessas mudanças, há uma carência de estudos sobre o papel do controller, especialmente no contexto organizacional brasileiro.

Metodologia

A metodologia é baseada na aplicação de um questionário a 21 profissionais com atuação nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná.

Resultados e Conclusões

Dentre as funções citadas, são mais frequentes as relacionadas a custos, planejamento e controle orçamentário, elaboração de relatórios gerenciais e fechamentos contábeis. Dentre as habilidades e competências foram liderança, iniciativa e flexibilidade. A atitude citada com unanimidade foi ética.

Implicações Práticas

Esses resultados podem servir como insumo para a especificação de recrutamento e capacitação de controllers, seja pela área de gestão de pessoas, seja por um profissional que deseje melhorar a própria empregabilidade.

Palavras-chave

Controladoria, Controller, Perfil, Habilidades, Cooperativas agropecuárias.

STUDY OF PROFILE, KNOWLEDGE, AND PERFORMANCE OF THE CONTROLLER ROLE IN COOPERATIVES

Objective

The aim of this study is to show the role of the controller and its functions, agricultural cooperatives in the State of Paraná. With the increased complexity in the Organization of companies, created the need for a more effective managerial control, which caused changes in the functions of the controller. In view of these changes, there is a lack of studies on the role of controller, especially in organizational context.

Methodology

The methodology consists of bibliographic surveys were carried out on the controller and the controller, seeking to understand some aspects relating to the exercise of the Office, such as: functions performed, skills required and academic training, while weaving comparisons with the theoretical framework. Note the theme presented, the research that has guided this study was exploratory, carried out with application of questionnaire to professionals with expertise in agricultural cooperatives in the State of Paraná, we used descriptive statistics to analyze the data.

Results and Conclusions

The results show the existence of controllers with professional experience, computer knowledge, domain of one or more foreign languages and ability to work under pressure and in a team, communication and leadership skills.

Practical Implications

In terms of controlling as practice, and identify the profile, the role and the work of professionals in controllership, the study indicated that the ability to work under pressure and in a team is associated with the exercise of the function, in fulfilling the institutional mission and face the inherent challenges of the cooperative sector, making the powers and duties of the complex controller and adding value to the profession and status.

Keywords

Comptroller, Controller, Profile, Skills, Agricultural cooperatives.

O objetivo deste trabalho é mostrar o papel do controller e suas funções, nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. Com o aumento da complexidade na organização das empresas, criou-se a necessidade de um controle gerencial mais efetivo, o que provocou mudanças nas funções do controller. Em vista dessas mudanças, há uma carência de estudos sobre o papel do controller, especialmente no contexto organizacional brasileiro.

INTRODUÇÃO

Apesar do significativo desenvolvimento das profissões ligadas à área contábil no Brasil, ainda não há nítida e marcante definição das funções do papel do controller nas organizações.

Para que as empresas tenham condições de acompanhar essas transformações, faz-se necessário estarem atualizadas com o mercado. Citam-se aqui alguns requisitos necessários, como manter tecnologia avançada de gestão, conhecimento do mercado, pessoal capacitado e principalmente um sistema de informações que dê suporte aos gestores nas tomadas de decisões. Diante disso, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

A valorização do cargo de controller é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico e controlar os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços. Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p.19) “entende-se por controller um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do sistema de informações gerenciais”.

O controller desempenha função de liderança dentro da empresa, pois precisa coordenar pessoas para que os objetivos sejam alcançados. É de sua responsabilidade motivá-las, e orientá-las quanto ao melhor rumo a ser tomado, fazendo com que se sintam satisfeitas. Também faz parte de suas atividades supervisionar e acompanhar as tarefas e responsabilidades dos colaboradores da organização.

O controller é o responsável pelas áreas técnicas, operacionais e gerenciais, cabe a ele também a função de atuar de forma que os membros da equipe se sintam satisfeitos em

seus trabalhos, e consigam alcançar o nível de produtividade desejado, obtendo bons resultados para a organização.

Assim, a pergunta norteadora da pesquisa é: Quais habilidades são identificadas pelos controllers das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná no desenvolvimento de suas atividades?

Diante das assertivas aqui expostas, justifica-se a iniciativa da realização deste estudo, cujo campo de conhecimento explorado é justamente a informação do controller nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. O objetivo da pesquisa é mostrar o papel do controller e suas funções, nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná.

FUNDAMENTOS BÁSICOS DA CONTROLADORIA

Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob a forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado destes conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Esses fatores – diversificação, verticalização e expansão geográfica das organizações, o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliada às tendências de descentralização da gestão de empresas, contribuíram para a ampliação das funções da controladoria.

Nesse sentido, segundo Mosimann e Fisch (1999), o papel da controladoria, no modelo sistêmico, é de função integra-

dora das demais áreas, coordenando esforços, para conseguir um resultado global superior ao resultado individual de cada área. A controladoria vem ganhando destaque como uma unidade de negócio, devido ao fato de ser o órgão dentro da empresa, responsável pelo sistema de informações, auxiliando o processo de planejamento e controle de gestão.

O ambiente atual exige dos gestores uma postura pró-ativa que demanda informações para que as alternativas sejam adequadamente conhecidas e mensuradas, e para que os gestores possam fazer as melhores escolhas. Identificada e entendida a importância e a necessidade do recurso informação, é preciso que uma área da organização forneça esse importante insumo ao processo decisório. Essa área é a controladoria.

Vale esclarecer, segundo Mossimann e Fisch (1999, p. 99) o modelo de gestão econômica trata a controladoria de duas formas, como um ramo do conhecimento e como uma unidade administrativa. Mossimann e Fisch defendem a controladoria como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Peleias (2002) ensina que a controladoria é área da organização delegada a autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. O autor ainda explica que a controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas.

Segundo Catelli (2001, p.344), a controladoria enquanto ramo de conhecimento é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Mesmo que não exista dentro de uma empresa a controladoria, como ramo do conhecimento ela sempre existirá. Mossimann e Fisch (1999, p.117), argumentam da seguinte maneira: “A controladoria como ramo do conhecimento, existirá em uma empresa, quer a estrutura contenha ou não um órgão específico”.

Dessa forma, a controladoria como ramo do conhecimento possibilitou a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de tecnologia de gestão.

Para que os objetivos traçados pelos gestores da empresa sejam alcançados, não basta simplesmente planejar, executar e não controlar. Controlar é fundamental para que os objetivos sejam alcançados e cabe à controladoria avaliar se as metas definidas para cada área estão sendo cumpridas e quais as dificuldades encontradas para o seu cumprimento.

Segundo Mossimann e Fisch (1999; p.124): “O processo de controle que interessa a controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área esta atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se esta sendo eficaz em relação aos planos orçamentários”. Pontuam também que é de interesse da controladoria que o controle, quando for da própria área: Avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resul-

tado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão; Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrada são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporariedade; Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

E ainda, segundo os autores, quando for da empresa como um todo: Avalie economicamente os desvios ocorridos entre o planejamento e o realizado, de todas as áreas da empresa. Portanto, é objetivo do controle exercido pela controladoria, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros, de forma a conduzir à eficácia empresarial.

Referindo-se ao controle, existe outro conceito sobre ele, e que, para o sucesso da organização, não basta apenas o controle gerencial, havendo uma dependência com os fatores econômicos e sociais, definido assim por Figueiredo e Caggiano, (1997, p.41) “a teoria de mercado estabelece que a firma esteja unicamente a mercê das forças econômicas e sócias predominantes, assim o sucesso da administração depende da habilidade dos gestores em” “ler” o cenário.

Empresa bem organizada possui uma missão a ser cumprida. Missão pode ser entendida como a imagem que a empresa passa de seus serviços a seus usuários em geral, pelas suas crenças e valores, com a intenção de atingir a excelência. Para cumprir a missão da empresa, faz-se necessário aos colaboradores conhecerem sua missão, para em conjunto alcançá-la. Cabe então a controladoria tomar frente a essa necessidade da empresa, e torná-la realidade. As-

sim Almeida (2006; p.346) define: “A missão da controladoria será: assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Contudo uma organização não se faz apenas de bons resultados, é necessário que ela tenha também continuidade, e não se perca no meio do caminho e se acabe. Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) ensinam: “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Também segundo os autores Nogas e Eleutério da Luz (2004, p. 20): A missão da controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomarem o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas. A continuidade da empresa depende, pois, de uma controladoria ágil e eficiente.

Assim, a controladoria, que tem uma missão específica e objetivo a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, nas suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, as características serem mais um órgão de apoio.

O CONTROLLER

De acordo com Tung (1993), a palavra “controller” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, por meio da experiência prática dos países como os Estados Unidos e a Inglaterra. As palavras “*controller*” ou “*Contropller*” serviam inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar as contas.

Assim define o autor:

Controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa (TUNG, 1993, p.41).

Esse campo de atuação para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como, administração, economia, estatística, informática e marketing. Afirmam Figueiredo e Caggiano (1997), que o papel de controller é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões.

Ao controller cabe: considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa; identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da organização; apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridos.

A importância do profissional será medida muito mais por sua contribuição, para a gestão da empresa, do que pela correção com que são feitos os conjuntos de demonstrações contábeis que relatam puramente aspectos financeiros da gestão.

A posição do controller evolui a partir do início do século XX, para uma abrangência das possíveis facetas da organização moderna. Por meio de observações empíricas, Yoshitake (apud OLIVEIRA, 2003, p.50), conclui que no Brasil, o controller ocupa uma posição hierárquica de staff do presidente, ou do diretor financeiro.

No planejamento estratégico, cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

As habilidades e características do controller

Habilidades são os requisitos e qualidades necessárias para se desempenhar uma função com agilidade e eficiência. O modelo tradicional da função da controladoria previsto por Heckert e Wilson (apud, SANTOS, CALIJURI E SANTOS, 2005), estabelece:

O controller é o chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e talvez com seguros e estatística. (SANTOS, CALIJURI E SANTOS, 2005, P.4)

Ainda de acordo com Oliveira, Perez Jr. & Silva (2002, p.22) para enfrentar os novos desafios, o controller necessita de novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários e planejamento estratégico. Enfatizam também que o controller precisa ser um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias.

Por sua vez Roehl-Anderson e Bragg (apud, SANTOS, CALIJURI; SANTOS, 2005) ensinam que o controller tem muitas habilidades (que não são encontradas em todas as pessoas). Porém, se não as possuir, pelo menos precisa ter aquelas relacionadas com a acurácia das demonstrações fi-

nanceiras e do processo de transação, pois estas duas áreas permanecem como o coração da função contábil, tais como:

- Análise da informação: o controller precisa compreender o significado das variações dos índices e o que eles anunciam para a companhia;
- Habilidade de comunicação: a chave para a função do controller é compilar informações e comunicar para os gestores.
- Conhecimento da companhia e da indústria: o controller deve ter um bom conhecimento das operações realizadas na companhia e na indústria, de forma, a saber, como estas operações impactarão no departamento contábil;
- Habilidade gerencial: o controller provavelmente será um cargo de staff, e ele terá considerável controle sobre a produtividade daquele grupo. Portanto, o controller precisa conhecer planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil;
- Senso de urgência e custo efetivo do serviço: o controller deve gerir o departamento contábil como um centro de lucro, pois somente assim ele utilizara métodos eficientes para completar cada tarefa e a atenção do departamento estará focada nas mais urgentes;
- Conhecimento técnico: para criar uma demonstração financeira fidedigna especialmente para a publicação, o controller deve ter considerável conhecimento das normas contábeis.

Um novo tipo de administradores e uma nova estrutura organizacional estão entrando em cena. Isso inclui os novos controllers. Eles precisam ser efetivos, motivar pessoas, saber resolver problemas financeiros, entre outros. Uma pessoa com este perfil tem muito a contribuir para a empresa.

Oliveira, Perez e Silva (2002, p.21) dizem que em decorrências das profundas mudanças que ocorrem nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de controller tornaram-se complexas e desafiadoras. Afirmam que não há mais espaço para o profissional do passado, que se contentava em cumprir as tarefas rotineiras.

Os autores ressaltam: para enfrentar os novos desafios o controller deve possuir novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico. Enfatizam também que o controller precisa ser um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias.

Papel e atuação do controller na empresa

O controle do que foi planejado e conseqüentemente executado, tem que existir dentro de qualquer organização, pois de nada adianta executar um plano de ação se não houver controle sobre ele. Naturalmente seus resultados não seriam os melhores.

O profissional da controladoria precisa saber controlar processos e pessoas de uma maneira sutil, sem que isso tenha interferência negativa na organização, pois o controller exerce influência junto aos gestores da empresa, e exercer influência significa estar ao lado deles na tomada de decisões.

Assim Padoveze (2003, p. 36) define: O controller pode e deve exercer influencia junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração econômica, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador.

A influência do controller se dá pelo seu conhecimento em relação à empresa no que diz respeito à cultura, aos objetivos e à missão da empresa. Padoveze, 2003 resume o papel do controller como: Monitoramento dos sistemas de informações gerenciais; apoio aos demais gestores; influência; persuasão; não toma decisões operacionais, exceto na sua área.

Aos controllers cabe o papel de orientar os gestores na tomada de decisão, mas não são os responsáveis pela decisão tomada pelos gestores sem suas prévias orientações.

COOPERATIVISMO NO PARANÁ

Baseado na doutrina e filosofia cooperativista internacional e agrupando mais de 403 mil associados, o cooperativismo paranaense tem suas raízes nos pioneiros esforços cooperativistas nas comunidades de imigrantes europeus, que procuraram organizar suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de consumo, eletrificação rural e crédito através de sociedades cooperativistas.

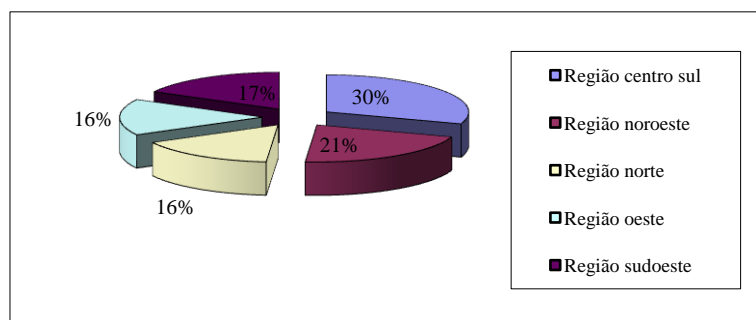
Com seu desenvolvimento, as cooperativas passaram a ser importantes instrumentos de difusão de tecnologias e implementadoras, agindo também como elo entre o produtor rural e o governo. O Paraná passou à liderança nacional de

produção e produtividade agrícola, transformando as cooperativas em agentes de desenvolvimento econômico e social. As cooperativas são, em muitos municípios do Paraná, as mais importantes empresas econômicas, maiores empregadoras e geradoras de receitas, atuando em perfeita sintonia com a coletividade, atendendo cerca de 1/3 da população rural do Estado.

A vocação agropecuária do Paraná oferece potencial para o desenvolvimento do setor agroindustrial, face à disponibilidade de matérias-primas, de energia, à infra-estrutura para escoamento da produção, à proximidade aos grandes centros de consumo e pela capacidade empreendedora de seu povo.

Em 02 de abril de 1971, foi criada a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), por decisão de 34 cooperativas paranaenses, como entidade de representação política cooperativistas paranaenses, que tem em seus registros 230 cooperativas registradas, das quais 76 do ramo agropecuário, inseridas em vários municípios do estado do Paraná, conforme indicado no Objeto 1:

Objeto 1 – Percentual das cooperativas por região



Fonte: dados elaborados pelos autores.

A metodologia consiste em levantamentos bibliográficos sobre a controladoria e o controller, através da aplicação de questionário aos profissionais com atuação nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, com uso de estatísticas descritivas para análise das informações coletadas.

Conforme indicado no Objeto 1 a região oeste do Paraná concentra 16% das cooperativas, as quais fazem parte da pesquisa.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Buscando atender ao tema proposto neste trabalho a pesquisa foi de caráter exploratório e *survey*, pois segundo Gil, (1999; p.70), as pesquisas se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoa acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Já Marconi e Lakatos (1996; p.37) apontam que, para a pesquisa é importante definir a população a ser investigada, pois o pesquisador deverá explicar qual o universo envolvido na pesquisa. E em virtude do tema, optou-se para o levantamento de dados, pesquisa junto às cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, tendo como universo as 76 cooperativas agropecuárias existentes. Definiu-se que o mesmo seria realizado somente nas matrizes das cooperativas, onde o controller está fisicamente situado.

De posse dos nomes das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná, a amostra tornou-se menor. Das 76 cooperativas agropecuárias registradas no sistema OCEPAR, 15 ainda não possuem correio eletrônico, modo pelo qual foi definida a entrega do questionário. Uma das cooperativas retornou dizendo que eles ainda não possuem a controladoria na empresa.

Com esta nova definição, a amostra para elaboração deste trabalho tornou-se então de 60 cooperativas agropecuárias.

Os questionários foram enviados via e-mail ao responsável pela controladoria, com a finalidade de traçar as habilidades do controller, proposta no tema e objetivo desta pesquisa e assim responder ao problema proposto.

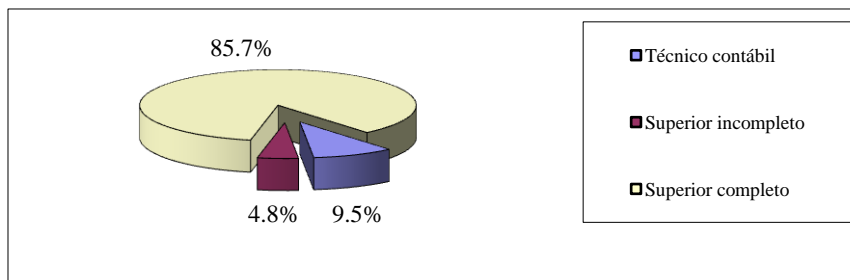
HABILIDADES DOS CONTROLLERS NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

Neste tópico foram apresentadas as análises dos 21 questionários recebidos em devolução das cooperativas que integraram a amostra selecionada.

O primeiro dado preenchido no questionário diz respeito ao perfil pessoal do controller. A partir da tabulação destes dados realiza-se a estatística das idades por faixa etária, classificando-as de cinco em cinco anos e também o sexo. Dos entrevistados, 15 são do sexo masculino e 6 do gênero feminino. A idade predominante ficou entre 36 a 40 anos, com 38% dos retornos. Superior a 41 anos, 28%. Um dado importante também é que nenhum está na faixa etária abaixo ou igual a 25 anos.

Com o intento de verificar a formação acadêmica dos controllers, foi solicitado aos participantes da pesquisa que informassem a sua formação. As repostas mostram que há controllers somente com formação técnica em contabilidade, alguns com superior incompleto e a maioria com superior completo, como pode ser observado no gráfico a seguir:

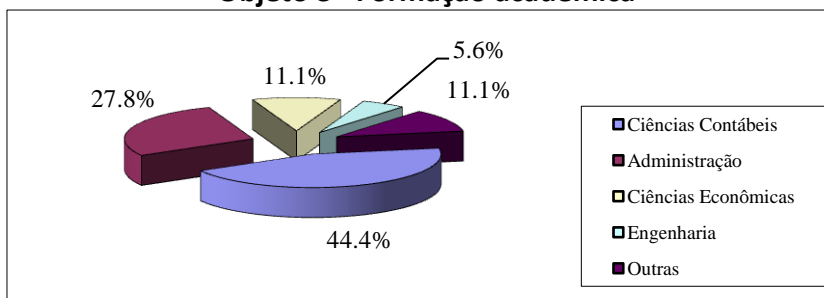
Objeto 2– Grau de instrução do



No Objeto 2 observa-se que desempenhando a função de controller nas cooperativas pesquisadas, 85,7% tem grau de instrução de ensino superior completo, 9,5% superior incompleto e 4,8% são técnicos.

Visando saber qual a formação dos controllers, foi indagado aos mesmos na pesquisa realizada qual era a formação superior dos mesmos. As respostas estão indicadas no Objeto 3.

Objeto 3– Formação acadêmica



Observa-se no Objeto 3 que 44,4% dos controllers cursaram Ciências Contábeis; 27,8% cursaram Administração; 11,1% Ciências Econômicas e Outras e que somente 5,6% cursou Engenharia. Dos dados obtidos é interessante ressaltar dos 21 (vinte e um) dos controllers pesquisados 8 (oito) tem formação contábil.

Contudo, além da formação em graduação, o controller necessita constantemente de atualização, seja por meio de cursos de pós-graduação, e/ou pela participação em congressos, seminários, em órgãos de classe, leituras de revistas especializadas, de forma que seu conhecimento esteja em constante aprimoramento. O mercado cobra um profissional atualizado e isso ocorre por intermédio de estudo continuado.

Visando ainda obter informações sobre a formação após a graduação foi perguntado se cursou pós-graduação lato e/ou stricto sensu, Foram listados cursos de especialização e MBA. Os resultados obtidos estão mostrados no Objeto 4.

Objeto 4 – Formação pós-graduada		
Curso de Pós Graduação	Respostas	%
Sim	16	88,9%
Não	2	11,1%
Total	18	100%

A grande maioria, 16 controllers, ou seja, 88,9% cursaram pós-graduação. O resultado leva a concluir que a atualização é altamente necessária seja em função das necessidades de conhecimentos, seja em função do mercado de trabalho. A pesquisa ainda informou sobre os cursos mais procurados na pós-graduação, conforme mostra os resultados do Objeto 5.

Objeto 5 – Curso de pós-graduação		
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO	RESPOSTAS	%
MBA	5	31,3%
Especialização na área contábil	3	18,8%
Especialização em controladoria	3	18,8%
Especialização em áreas relacionadas a Finanças	2	12,5%
Especialização em outras áreas (marketing, direito, economia e outros)	1	6,3%
Mestrado em Ciências Contábeis e Controladoria	2	12,5%
TOTAL	16	100%

Os resultados mostraram que 31,3% dos pesquisados cursaram MBA, 18,8% cursaram especialização na área contábil e em controladoria. Os resultados também mostram que 6,3% dos controllers cursaram cursos de especialização em áreas diversas como marketing, direito, economia e outros. Já nas áreas relacionadas a finanças, mestrado em ciências contábeis e controladoria, somente 12,5% fizeram este curso.

A análise das preferências dos cursos de pós-graduação mostra que o curso mais procurado foi MBA (*Master of Business Administration*), cursado por 05 (cinco) controllers. A opção predominante do MBA pode ser decorrente do mercado de trabalho valorizando o MBA como diferencial para a contratação do profissional.

Embora alguns controllers tenham tarefas de staff, eles são geralmente apoiados pelo presidente da empresa para instalar e aprovar o sistema de contabilidade para assegurar uniformidade contábil. Na teoria, o controller propõe este sistema para o presidente, que aprova e ordena de acordo com os departamentos. Na teoria, os controllers não possuem autoridade de linha exceto o departamento contábil. Entretanto, por reportar e interpretar dados relevantes, o con-

troller exerce a força e influência que levam os gestores a tomar decisões consistentes com os objetivos da organização.

A pesquisa ainda buscou conhecer a posição/nível do cargo ocupado pelo profissional da controladoria. Foi solicitado aos controllers que assinalassem o nível/posição de seu cargo na estrutura organizacional da empresa. O controller deveria assinalar entre as opções dos níveis de: gerência, diretoria, supervisão, coordenação, ou informar outra posição não contemplada nas respostas fechadas. As respostas estão no Objeto 6.

Objeto 6 – Posição do na estrutura organizacional da empresa		
POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO CONTROLLER	RESPOSTAS	%
Gerência	9	42,9%
Diretoria	5	23,8%
Supervisão	4	19,0%
Coordenação	2	9,5%
Outras	1	4,8%
TOTAL	21	100%

Em 42,9% das empresas, o cargo do controller está em nível de gerencia; em 23,8% está em nível de diretoria; em 19,0% está em nível de supervisão; em 9,5% está em nível de supervisão e em 4,8% está em outro nível como de contadora, resposta dada por uma das controllers das cooperativas pesquisada.

Os resultados indicam com clareza que as cooperativas creditam ao controller o status de gerente. Também os controllers que ocupam a posição de diretores estão subordinados à presidência da empresa, à vice-presidência ou à diretoria geral. Essa posição é privilegiada, pois mostra ascensão do controller na linha de comando da empresa. Assim posto, suas orientações podem ter mais influência nas decisões da empresa.

Há muitas definições sobre as funções que os controllers vêm desempenhando ao longo dos anos. A literatura consultada lista uma série de responsabilidades e funções a cargo do controller. No entanto, como a maioria das literaturas faz referências a autores estrangeiros, havia a necessidade de identificação das principais funções que os controllers estão desempenhando. Assim, foi solicitado aos controllers, assinalarem no rol de funções listadas no questionário, aquelas relativas a seu cargo. Os resultados estão constando em ordem decrescente no Objeto 7, evidenciando o percentual em relação ao número de participantes, quantos controllers exercem cada uma das funções.

Objeto 7 – Funções desempenhadas pelos

FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS CONTROLLERS	REPOSTAS	%
Gestão de custos	20	95%
Planejamento e controle orçamentário	19	90%
Elaboração de relatórios gerenciais locais	18	86%
Coordenação de fechamentos contábeis mensais	17	81%
Planejamento tributário	10	48%
Sistemas gerenciais	9	43%
Estudos de viabilidade de investimento	6	29%
Participação na reestruturação societária	5	24%
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais	5	24%
Elaboração de manuais internos	3	14%
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais	2	10%
Auditoria interna	2	10%

Observa-se no Objeto 7 que os executam funções variadas. As 12 (doze) funções listadas no questionário e encontradas na literatura foram confirmadas pelos controllers.

Entre as funções listadas, 95% dos controllers desempenham a função de controle de custos, seguido da função de planejamento e controle orçamentário 90%. Em seguida, com 86% vem a função de elaboração de relatórios gerenci-

ais locais. Elaboração e controle orçamentário tem a participação de 18% dos controllers. A coordenação de fechamentos contábeis mensais ainda é função de 17% dos controllers pesquisados. 9% dos controllers exercem a função de controlar os sistemas gerenciais. Os estudos de viabilidade de investimentos são executados por 6% dos controllers. Já a participação na reestruturação societária e elaboração de relatórios gerenciais internacionais, somente 5% exercem esta função. 3% tem a função de elaborar manuais internos e somente 2% dos controllers tem a função de ser responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgão governamentais e pela auditoria interna da empresa.

É relevante mostrar que apesar das mudanças nas organizações havidas nos últimos anos e da incorporação de novas funções, as tarefas ligadas à contabilidade são aquelas que obtiveram o maior percentual de respostas.

No entanto, elas não cobriram todas as suas tarefas, já que os controllers complementando a pesquisa, nas respostas abertas, listaram ainda outras funções, evidenciado uma amplitude de suas funções. Tais como: Gerente financeiro; Compras, vendas, financeiro, elaboração de novos produtos, controle de padronização; Participação ativa do planejamento estratégico.

E na resposta de um dos controller das cooperativas, o mesmo ressaltou: no contexto da cooperativa a qual exerço minha função e conforme o *Financial Executive Institute*, poderia ser incluído: 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 eficiência

dos objetivos do negócio e efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingir os objetivos.

Afere-se também ao controller a preocupação com a proteção dos ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros visando: Analisar a eficiência dos sistemas operacionais; Sugerir melhorias para as reduções de custos; Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização; Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou instrumentos e sistemas de controle; Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização; Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

O mesmo controller ainda completando sua resposta expõe o seguinte: Segundo Kanitz e aplicação na cooperativa na qual trabalha, inclui-se ainda em resumo:

Informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gereciais; Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento; Coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções; Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades; Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir as falhas ou revisar tais planos.

Os controllers que participaram da pesquisa desempenham muitas funções, algumas delas dissonantes da função de

controladoria previstas pela literatura, tais como contas a pagar, gestão de caixa, funções eminentemente da área de tesouraria. No entanto, tal fato é esperado, considerando que a controladoria está sendo desenvolvida inclusive em pequenas empresas, onde a divisão de tarefas não é tão rígida quanto nas grandes empresas.

Para se conhecer o profissional da controladoria, além das funções que está executando, é necessário saber quais são as habilidades e competências para se desempenhar este papel. Com o intento de encontrar uma resposta e confrontá-las com a literatura, foi solicitado aos controllers que assinalassem no rol de habilidades listadas, aquelas que em sua opinião constituíam as habilidades e competências que um controller deve possuir. O resultado é mostrado em ordem decrescente no Objeto 8 onde se elencou as habilidades, competências e o número de controllers que as citou.

Objeto 8 – Habilidades e competência do		
HABILIDADES	RESPOSTAS	%
Liderança	21	100%
Iniciativa	18	86%
Flexibilidade para mudanças	18	86%
Facilidade de relacionamento interpessoal	17	81%
Capacidade para implantação de novas ideias/projetos	17	81%
Conhecimento de finanças	16	76%
Domínio de línguas estrangeiras	16	76%
Senso crítico	14	67%
Facilidade de gestão de conflitos	13	62%
Raciocínio lógico-matemático	11	52%

Para desempenhar as variadas funções descritas no Objeto 8, são necessários aos controllers flexibilidade no deslocamento da área contábil à financeira, da financeira à gerencial e assim por diante.

A pesquisa identificou a liderança como habilidade citada por 21 dos controllers onde 100% responderam considerar

a mais importante, seguida por iniciativa e flexibilidade para mudanças 86%. Já facilidade de relacionamento interpessoal e capacidade para implantação de novas ideias/projetos foi considerada por 17% dos pesquisados. Para 16% dos controllers conhecimento de finanças e domínio de línguas estrangeiras também faz parte das competências no desempenho da função. Logo após tem o senso crítico com 14%, seguido de facilidade de gestão de conflitos com 13% e 11% responderam que raciocínio lógico-matemático também é relevante.

O reconhecimento pelos controllers da necessidade de ter liderança em seus trabalhos, ter iniciativa, ser flexível, mostra o perfil do profissional da controladoria. Tais resultados estão em consonância com a literatura, quando diz que as decisões empresariais precisam de informações pertinentes e relevantes para dar-lhes fundamento e orientação.

É interessante notar que não existe muita discrepância entre as habilidades. Ou seja, o controller necessita de diversas habilidades, sem que uma delas seja preponderante.

Também foi questionado que para estar à frente do mercado de trabalho e realizar sua função de forma adequada, o controller precisa possuir atitudes condizentes com a sua função, ou seja, conhecimentos. O controller num rol de 08 (oito) repostas destacou em grau de importância com o que mais se relaciona dentro da empresa. O Objeto 9 apresenta a frequência das respostas e o percentual em relação ao número de participantes.

Objeto 9 – Atitudes que o deve ter para desempenhar sua função

ATITUDES	RESPOSTAS	%
Ética	21	100%
Cooperação	19	90%
Persistência	18	86%
Persuasão	18	86%
Visão para o futuro	17	81%
Cautela	16	76%
Comunicação oral e escrita	15	71%
Imparcialidade	13	62%

Os controllers consideraram todas as habilidades importantes, onde todas foram consideradas com mais de 60% de importância. Mas para os mesmos, o mais importante é ser ético nas suas funções, como pode ser visto com 100% de respostas. Já a cooperação é fundamental em 90%. Persistência e persuasão caminham com a mesma importância, 86%. Visão para o futuro com seus 81% é considerada de suma importância. A cautela, com 76% representa ser imprescindível para os mesmos. Comunicação oral e escrita se faz necessário para o bom desempenho de suas funções, pois a comunicação é vital na interpretação dos dados, como mostra as repostas com 71% e imparcialidade, com 62% é indispensável.

CONCLUSÕES

Na realização deste trabalho, foi possível conhecer um pouco mais sobre as habilidades e o perfil do controller. O estudo prático, embora limitado pelo número dos questionários respondidos, possibilitou visualizar como o controller das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná está alocado nas empresas em que trabalham e alguns pontos fundamentais tanto da controladoria quanto do controller nessas cooperativas.

Os resultados apontam a existência de controllers com experiência profissional, conhecimento de informática, domínio de uma ou mais línguas estrangeiras e habilidades para trabalhar sobre pressão e em equipe, comunicação e capacidade de liderança.

Foi possível constatar que o controller está atuando nas etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o resultado da empresa, tais como: gestão de custos; planejamento e controle orçamentário; estudos de viabilidade de investimento, entre outras. No entanto, a pesquisa mostrou que o mesmo também desempenha funções que tradicionalmente caberiam à tesouraria, tais como contas a pagar, gestão de caixa, entre outras, identificando assim segregação de função, que poderia ser caracterizada como um controle interno não satisfatório.

Os controllers indicaram que todas as 8 (oito) habilidades listadas no questionário e encontradas na literatura são importantes para o desempenho do seu trabalho. Em vista da complexidade das funções a serem desempenhadas, constatou-se: os controllers têm necessidades de atualização constante. A pesquisa evidenciou este fato quando identificou entre os controllers pesquisados, 16 que cursaram pós-graduação. A preferência recaiu sobre o MBA, escolhido por 6 (seis) *controllers*. Em consonância com tudo isso, o controller precisa estar preparado, pois o mercado exige deste profissional, experiência com profundos conhecimentos de informática, domínio de uma ou mais línguas estrangeiras e habilidades para trabalhar sobre pressão e em equipe, comunicação e capacidade de liderança e também uma postura ética para se evitar distorções e fraudes na empresa.

Para o bom desempenho de suas funções o controller não necessita ser só especialista em contabilidade, uma vez que as atribuições da controladoria abrangem a contabilidade financeira interna e externa, e outras áreas como administração, economia e marketing.

O controller como foi demonstrado na pesquisa, precisa ser por excelência um generalista, com uma capacidade de entender profundamente sua empresa e seu ramo de negócio, além de saber atender, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa, análise e formas de atuação de sua empresa.

Este trabalho constitui-se em um estudo exploratório e o esforço aqui despendido não esgotou o tema. Mas chegou-se à consideração de que o objetivo da pesquisa e a análise da mesma foram satisfatórios.

Espera-se com este artigo e diante da análise dos resultados que o controller participante da pesquisa possa comparar suas funções, formação e habilidades com seus pares e com as exigências do mercado. Também que o aluno e o profissional possam aprofundar-se nos estudos da controladoria tendo a certeza de que o controller é um profissional cada vez mais indispensável e altamente estratégico no fornecimento da visão crítica da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando (coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Contextualização do cooperativismo no Paraná. Disponível em www.ocepar.org.br/ocepar/. Acesso em: 22 de outubro de 2006.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NOGAS, Cláudio; DA LUZ, Érico Eleutério. Controladoria: gestão, planejamento e aplicação. 1ª ed. Editora Lobo Franco Ltda, 2004.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo. Saraiva, 2002.

SANTOS, Neusa M. B. F.; CALIJURI, Mônica S. S.; SANTOS, Roberto F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.abcustos.org.br/congresso/view/5?ID_CONGRESSO=13>. Acesso em: 27 março de 2006.

TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas. 6° ed. São Paulo. Edusp, 1993.