



**Perfil dos *Controllers* e suas Atribuições:  
um Estudo em um Grupo Corporativo de Referência no Brasil**

**Flávia Rangel Pereira**  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
*flaviarangelp@gmail.com*

**Graciela Dias Coelho Jones**  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
*graciela@facic.ufu.br*

**Vanessa Ramos da Silva**  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
*vanessaramossilva@hotmail.com*

**Marcelo Magno Pereira**  
Escola Superior de Administração Marketing e Comunicação (ESAMC)  
*marcelo@escolacolibri.com.br*

**Resumo:**

O presente estudo tem como objetivo levantar as funções e características mais evidentes do perfil dos *controllers* atuantes em um grande grupo corporativo brasileiro. Adicionalmente, propõem comparar as funções do profissional de Controladoria à literatura descrita por Almeida, Parisi e Pereira (2001). Para tanto, foram analisadas sete empresas e uma *Holding* de um grupo corporativo de referência nacional localizado na cidade de Uberlândia – MG. A metodologia deste estudo é classificada como descritiva e quali-quantitativa. Para colher os dados, com o intuito de identificar as características mais evidentes do perfil dos *controllers* e as suas funções enquanto profissionais de Controladoria, utilizou-se de questionário realizado com o *controller* de cada empresa do grupo corporativo, bem como de entrevista estruturada cujas perguntas foram destinadas ao *controller* da *Holding*. Os resultados demonstraram as seguintes conclusões: 1) a Controladoria, na empresa, é uma área responsável por acompanhar resultados, avaliar *performances* e criar sinergias; 2) o perfil do *controller* indica, em sua maioria, um elevado tempo de atuação no mercado, idade superior a 35 anos e formação acadêmica nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia e/ou Engenharia, e 3) as funções exercidas pelos *controllers* são diretamente relacionadas àquelas previstas pelos autores citados. Conclui-se que, a Controladoria não substitui a responsabilidade do gestor, mas o subsidia na tomada de decisão e na coleta de informações úteis em tempo hábil, sendo, assim, um diferencial para obter vantagens em um ambiente competitivo como o atual.

**Palavras-chave:** CONTROLADORIA. PERFIL DE CONTROLLERS. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.

## 1 Introdução

No cenário nacional, cabe ressaltar a relevância de as empresas estarem bem assessoradas para enfrentar os desafios da concorrência nacional e internacional, de aspectos tributários e políticos e de instabilidade econômica e financeira. A Controladoria em uma organização, através do *controller*, exerce papel fundamental no que diz respeito ao fornecimento de dados essenciais quanto ao desempenho da companhia para os gestores, possibilitando uma análise das forças e fraquezas da mesma e auxiliando na tomada de decisão, com objetivo de maximizar o resultado global da organização (PALAZZO et al., 2007).

Com o objetivo de proporcionar o alinhamento dos esforços dos gestores no intuito de garantir o cumprimento da missão da empresa e preservar a sua continuidade e, a partir de informações relevantes, a Controladoria auxilia na tomada de decisão e no alcance dos resultados globais esperados pela organização (NASCIMENTO et al., 2005). Sendo assim, o perfil eficiente do *controller* torna-se fundamental para a companhia, detendo conhecimentos e habilidades específicas capazes de analisar as falhas na organização e implementar medidas de melhoria com o objetivo de gerar resultados satisfatórios à mesma (RIBEIRO et al., 2008). Diante do exposto, a questão que norteou este estudo é: Qual a similaridade entre as atribuições dos *controllers* e as funções destacadas pelos principais doutrinadores do assunto? Para responder a questão ressaltou-se como objetivo geral do estudo levantar as funções e características mais evidentes do perfil dos *controllers* atuantes em um grande grupo corporativo brasileiro. Adicionalmente, objetiva-se comparar as funções do profissional de Controladoria com a literatura descrita por Almeida, Parisi e Pereira (2001). Como objetivos específicos destaca-se levantar o perfil e as atribuições dos *controllers* de um grande grupo corporativo, identificar as características mais evidentes dos *controllers* do grupo e comparar as funções executadas pelos *controllers* com a teoria.

Para a realização do presente estudo, foi escolhido um grupo corporativo, constituído por sete empresas associadas e uma *Holding*, localizado na cidade de Uberlândia – MG. A justificativa da escolha, conforme Palazzo et al. (2007), está no fato de se tratar de uma cidade de grande porte e reconhecida nacionalmente pela sua representatividade e posição estratégica, local onde atuam grandes corporações – como a do estudo em questão, que possui presença em todo território nacional, com cerca de vinte e dois mil associados e quase dois milhões de clientes, atendendo mais de mil cidades. O grupo é considerado um dos maiores do Brasil, com diferentes segmentos de atuação, a saber: TI e telecom, agro, serviços e turismo.

Conforme Machado, Machado e Santos (2008), considerando o fato de a Controladoria exercer um papel fundamental na Contabilidade gerencial principalmente como ferramenta de apoio aos gestores para a tomada de decisão, planejamentos, execuções e no próprio controle da organização, torna-se necessário conhecer o perfil e as atribuições dos responsáveis pela sua execução nas empresas. Dessa forma, o presente trabalho busca uma análise do perfil dos *controllers* que estão à frente de cada empresa do grupo estudado, bem como sua atuação na Controladoria.

Por sua vez, espera-se que a contribuição prática deste trabalho seja para nortear e parametrizar diretrizes quanto ao perfil desejável de um *controller* e sua atuação no mercado atual. Sendo assim, a relevância do presente estudo dar-se-á com base em materiais referenciais que apontam a Controladoria como um órgão de grande importância para as empresas e determinante para o alcance dos resultados, conforme apontam Oliveira, Perez Jr e Silva (2008), Gheller (2010) e Gomes, Souza e Lunkes (2014). Como contribuição teórica, espera-se que o presente estudo sirva de fonte de informação para futuros estudos/análises relacionados à Controladoria.

Tratando-se de referência, a presente pesquisa tomou como base metodológica para realização de questionário, com algumas adaptações, os estudos desenvolvidos por Ribeiro et al. (2008), Santos e Tres (2012) e Freitas (2011), além da realização de uma entrevista, com algumas adaptações do estudo desenvolvido por Machado, Machado e Santos (2008). Por conseguinte, o presente trabalho apresenta um levantamento de um perfil desejável de um profissional da área de Controladoria, bem como propõe a análise das funções exercidas pelos *controllers* uma vez que estuda o perfil e a função dos *controllers* de um grupo corporativo que é uma referência no cenário nacional.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Controladoria: da Origem à Evolução

Com a evolução da contabilidade surgiu a necessidade da Controladoria, atuante em organizações econômicas, nomeados sistemas abertos e que são interagidos com outros sistemas em certo ambiente (MACHADO; MACHADO; SANTOS, 2008). No Brasil, a Controladoria veio à baila com a chegada das multinacionais no país, em virtude de os profissionais visarem um sistema capaz de controlar adequadamente as empresas e atender seus usuários (GHELLER, 2010).

De acordo com Ribeiro et al. (2008), contudo, não há um consenso na conceituação de Controladoria, pois o próprio *controller* pode exercer funções diferentes dependendo da organização. Para os mais conservadores e ligados à contabilidade financeira, a Controladoria focaliza na contabilidade, exercendo seu papel de acompanhar registros contábeis, controlar sistemas de recebimento, estoques e pagamentos, e preparar relatórios para a administração.

Nesta linha, Oliveira, Perez Jr e Silva (2008) afirmam que o objetivo principal da Controladoria é o estudo das funções de planejamento, controle e registro e a divulgação de fenômenos da administração econômica e financeira da empresa, em geral, enquanto Nascimento et al. (2005) afirmam que:

A controladoria é um órgão da empresa que possui estrutura funcional formada por conceitos e técnicas. Seu objetivo é a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para a tomada de decisão, na busca da eficácia empresarial (NASCIMENTO et al., 2005, p. 2).

A Controladoria, portanto, utiliza-se de procedimentos determinados pela mesma como ferramentas para traçar planos de ações visando tanto o cumprimento da missão quanto auxiliar



na tomada de decisão através de informações necessárias com foco no processo de gestão das organizações (GHELLER, 2010). Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344), a Controladoria é dividida em duas grandes áreas: a) Ramo do conhecimento: responsável pelo estabelecimento das bases teóricas conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas; e b) Unidade administrativa: responsável pela coordenação e disseminação das informações.

De acordo com Machado, Machado e Santos (2008), as empresas estão ficando cada vez mais segmentadas, devido ao desenvolvimento da tecnologia e à globalização, sendo que a sua missão é voltada ao cliente, à prestação de serviços e à disposição de produtos diferenciados no mercado. A missão da empresa, portanto, deve refletir uma preocupação com as necessidades do mercado, permitindo-as adaptar rapidamente às exigências e oferecer o diferencial, sendo competitiva e com a rentabilidade adequada (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2008).

Padoveze (2003), por sua vez, entende que a missão da Controladoria é o de controlar, informar e influenciar, com o objetivo de assegurar a eficácia empresarial por meio da otimização de seus resultados. Assim, é imprescindível o conhecimento e a definição da função do *controller*.

## 2.2 O Papel e o Perfil do Controller

O surgimento da profissão *controller* ocorreu no ano de 1960, o papel da Controladoria focalizava, basicamente, tarefas de acompanhamento dos registros contábeis, controlar e limitar o sistema de recebimentos, estoques e pagamentos, bem como preparar relatórios para a administração e demonstrações contábeis afim de publicação (LUNKES; SCHONORRENBURGER, 2009). Tratando-se do contexto atual da Controladoria, há o papel do *controller*, que exerce a função de assessoramento aos gestores da empresa, analisando e formalizando as alternativas economicamente viáveis, assim como remetem, aos mesmos, informações que possam auxiliar na tomada de decisão (PALAZZO et al., 2007).

Os conceitos de Controladoria, de acordo com Nakagawa (1993, p.13), “indicam que o *controller* desempenha sua função de *controller* de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Por sua vez, Fischer (2010) afirma que:

A controladoria assume papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão por meio de manutenção eficiente de um sistema de informações integrado que poderá suprir a escassez de informações para tomada de decisão (FLESCHE, 2010, p. 2).

Portanto, para a Controladoria desempenhar seu papel com eficiência, é necessário atentar-se ao perfil do *controller*, já que este deve ser um profissional qualificado, detendo conhecimentos e habilidades para exercer a função com êxito, principalmente por auxiliar no planejamento e controle dando suporte à administração e gerando informações com o objetivo de alcançar os resultados das organizações (RIBEIRO et al., 2008). Para exercer a função de



*controller*, o profissional deve possuir habilidades que, de acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 23), são apresentadas a seguir:

- ter um bom conhecimento acerca da empresa que faz parte, bem como do ramo do negócio, as forças e fraquezas que afetam o setor;
- bom conhecimento da história da empresa, as políticas exigidas, a missão, possibilidades estratégicas e problemas básicos;
- destreza para análise de dados contábeis e estatísticos, que vão ser o suporte para qualquer ação realizada pelo *controller*, além de um bom conhecimento de informática para utilizar tais informações na proposição de um modelo e para simular tais dados encontrados;
- habilidade de comunicação, tanto verbal quanto escrita, e um profundo conhecimento dos princípios contábeis e fiscais que afetam o resultado da empresa.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2008) ressaltam, também, como uma qualidade importante do *controller* a visão de negócios, para tornar possível sua efetiva atuação no plano de negócios da organização. Sendo assim, nos tempos atuais, o *controller* deve atender às exigências do mercado de trabalho e, para tanto, Oliveira, Perez Jr e Silva (2008, p. 21-22) apontam os conhecimentos exigidos para o desempenho da função de *controller*, a saber: Contabilidade e finanças; Sistemas de Informações gerenciais; Tecnologia de informação; Aspectos legais do negócio e visão empresarial; Métodos quantitativos; e Processos informatizados da produção de bens e serviços.

## 2.3 Funções da Controladoria e do *Controller*

A função de *controller* pode ser aplicada a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, a depender do nível e porte das organizações. Mas, por ser um posto de extrema importância como órgão de controle e assessoramento, o profissional *controller* deve ser de alto nível na empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2008). O Quadro 1 apresenta as funções da Controladoria:

**Quadro 1 – Funções da Controladoria**

<b>Subsídio ao processo de gestão</b>	Esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa em seu ambiente. Sendo a função importante tanto como um suporte à estruturação dos processos de gestão, como também pelo efetivo apoio às fases do processo de gestão, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.
<b>Apoio à avaliação de desempenho</b>	Na avaliação de desempenho, a Controladoria estará: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;</li> <li>✓ Elaborando a análise de desempenho dos gestores;</li> <li>✓ Elaborando a análise de desempenho econômico da empresa;</li> <li>✓ Avaliando o desempenho da própria área.</li> </ul>
<b>Apoio à avaliação de resultado</b>	Ao apoiar a avaliação de resultado, a Controladoria estará: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;</li> <li>✓ Monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;</li> <li>✓ Avaliando o resultado de seus serviços.</li> </ul>
<b>Gerir os sistemas de informações</b>	Desempenhando a função de gerir os sistemas de informação, estará a Controladoria: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária</li> </ul>

	à gestão; ✓ Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores; ✓ Padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).
<b>Atendimento aos agentes de mercado</b>	A empresa é um sistema aberto, portanto, interage com o meio. Para tanto, a Controladoria desempenha função de atender às demandas externas, tais como: ✓ Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa; ✓ Atendendo aos diversos agentes de mercado, ou seja, como representante legal formalmente estabelecido, apoiando o Gestor responsável.

Fonte: Adaptado de Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.350-351).

A avaliação e o assessoramento têm como função analisar e questionar a validação dos objetivos empresariais e, sendo assim, o *controller* é um funcionário estratégico no fornecimento desta visão crítica à administração da empresa, e deve possuir amplo conhecimento de legislação e visão das operações da organização (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001). Autores como Gomes, Souza e Lunkes (2014) definem o *controller* como um profissional direcionado a coordenar áreas, setores e departamentos, entre outros, de responsabilidade da empresa; o profissional valorizou-se, portanto, pela necessidade das organizações de fornecer o planejamento estratégico e o controle das atividades executadas na empresa.

De acordo com Padoveze (2003), a Controladoria possui funções gerenciais na organização, com a missão de assegurar o resultado da companhia. Portanto, estrutura-se a Controladoria em duas áreas: a área contábil, responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, e a área de planejamento e controle, em que é incorporada a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade.

Sendo assim, é fundamental que o profissional da Controladoria tenha bons conhecimentos dos princípios contábeis e da legislação societária para gerar relatórios eficientes para o governo, bem como para demais usuários externos (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001).

## 2.4 Estudos Anteriores

Ribeiro et al. (2008) e Roza et al. (2012) identificaram o perfil dos *controllers* e constataram que são profissionais com nível superior, sendo que em sua maioria possuem formação em Ciências Contábeis, além de ocuparem funções de *controllers* internos e cargos de gerência. No mesmo contexto, Machado, Machado e Santos (2008) afirma que o papel do *controller* é o assessoramento como função principal, mas ele também é o responsável pelo aperfeiçoamento do controle interno nas empresas.

Palazzo et al. (2007) também obtiveram, em sua análise, um resultado indicando que, referente ao processo de gestão, as empresas conseguem desenvolver essa função de acordo com a Teoria de Controladoria. Contrapondo-se, Fischer (2010) e Santos e Tres (2012), ao verificarem as informações fornecidas pela Controladoria que são utilizadas como assessoramento da

administração, constataram que apenas 5% dos gestores apostam no benefício que pode ser proporcionado pela Controladoria, além de apontarem a falta de clareza e de informações aos gestores.

Além disso, Nascimento et al. (2005) comprovaram que a percepção da alta administração em uma empresa interfere na atuação do *controller* e no andamento do controle interno, ficando claro para Silva e Lavarda (2009) que a contabilidade gerencial está relacionada ao planejamento, tornando-se até mesmo um facilitador no processo de planejamento estratégico. Sendo assim, Morgan e Benedicto (2009) estudaram o conhecimento e aplicação de alguns instrumentos de controladoria relacionados com processo de gestão e identificaram que, em sua maioria, não possuem o órgão da Controladoria, dificultando, então, para Gheller (2010), que também pesquisou procedimentos de controladoria e afirma que para ser possível disponibilizar informações úteis e identificar variáveis internas e externas da empresa, faz-se necessário os procedimentos de controladoria.

### 3 Metodologia

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, tem-se que o estudo é de caráter descritivo, uma vez que buscou identificar o perfil dos *controllers* e suas atribuições em um grupo corporativo na cidade de Uberlândia - MG. Salientamos a definição de Beuren (2009, p.81) quanto ao caráter em tela: “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”.

Em relação à abordagem, o presente trabalho classifica-se como quali-quantitativo, já que, também segundo Beuren (2009), na pesquisa qualitativa é possível fazer análises de forma mais aprofundada sobre o fenômeno estudado, enquanto no estudo quantitativo são empregados instrumentos estatísticos para a coleta de dados e sua análise..

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados questionários com perguntas fechadas, elaboradas com base em estudos anteriores de Ribeiro et al. (2008), Santos e Tres (2012) e Freitas (2011) direcionadas aos *controllers* de cada empresa do grupo corporativo localizado na cidade de Uberlândia – MG, totalizando oito, porém a obtenção de respostas correspondeu a 62,5%, ou seja, cinco questionários respondidos e encaminhados via e-mail, no ano de 2014, sendo que, anteriormente, havia sido realizado contato telefônico com o intuito de explicar e salientar a importância e a motivação de suas participações neste estudo. Foi realizado um pré-teste com professores do curso de Ciências Contábeis de uma Universidade pública em Uberlândia-MG, no ano de 2014.

Para o estudo, foi utilizada outra forma de obtenção de dados, empregando-se, como instrumento de pesquisa, a entrevista estruturada com algumas adaptações do estudo desenvolvido por Machado, Machado e Santos (2008), com permissão para a realização de gravação, com o *controller* da *Holding*, realizada no ano de 2014. Conforme apontam Marconi e Lakatos (2010, p.80), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”. Para tanto, o roteiro da entrevista baseou-se em estudos anteriores de Machado, Machado e Santos (2008), compondo os seguintes pontos: as funções exercidas pelo setor da



Controladoria no grupo corporativo, a geração de informações para a direção da empresa e as competências técnicas e habilidades para o *controller* desempenhar sua função.

#### 4 Apresentação e Análises dos Resultados

Neste tópico, apresenta-se a caracterização do grupo corporativo pesquisado quanto às funções da Controladoria e ao perfil do profissional desta área, denominado *controller*. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, que teve como amostragem as sete empresas e a *Holding* do grupo corporativo. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário do tipo fechado, contendo 20 perguntas. Os questionários foram encaminhados via e-mail, durante o período de Julho a Agosto de 2014, para oito *controllers* do grupo, conforme respostas da Tabela 1.

**Tabela 1** – Respostas obtidas por cada empresa do Grupo Corporativo

Ramo de atuação das empresas	Questionário Enviado	Resposta Obtida	Percentual
<i>Holding</i>	1	1	100%
Serviços Turísticos	1	1	100%
Telecomunicações	1	1	100%
Mercado de Aviação	1	1	100%
Prestação de Serviços	1	1	100%
Agronegócios	1	0	0
Segurança	1	0	0
Tecnologia de Informação	1	0	0
Total	8	5	62,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1, além de destacar os ramos de atuação de cada empresa componente da corporação, apresenta o número de questionários enviados para cada empresa do grupo, e o percentual de respostas obtidas. Observa-se que, do total dos questionários enviados, obteve-se resposta de 5 (cinco) empresas, correspondendo a 62,5% do universo da pesquisa.

##### 4.1 Caracterização das Empresas

Em relação à caracterização das empresas, buscou-se investigar o ramo de sua atuação (Tabela 1), o seu faturamento anual, o tempo de atuação da empresa no mercado e o número de colaboradores de cada empresa. Por sua vez, a Tabela 2, a seguir, remete-se ao faturamento das empresas pesquisadas no grupo, variando de R\$ 240.000,00 acima.

**Tabela 2** – Faturamento anual

Faturamento Anual	Número de empresas do Grupo	Percentual
R\$240.000,00 até R\$ 2.400.000,00	0	0
R\$2.400.000,00 até R\$ 48.000.000,00	0	0
R\$ 48.000.000,00 até R\$ 300.000.000,00	3	60%
Acima de R\$ 300.000.000,00	2	40%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.



Constatou-se que 40% das empresas do grupo possuem faturamento anual acima de R\$ 300 milhões de reais, e 3 (três) apresentaram valores menores de faturamento, entre R\$ 48.000.000,00 e R\$ 300.000.000,00. Tais dados demonstram, portanto, que estas empresas contribuem fortemente para a economia em nível nacional. Ressalta-se que, dentre as empresas participantes que detêm faturamento acima de 300 milhões, uma é a *Holding*, que considera o faturamento consolidado do grupo estudado.

Na Tabela 3, apresenta-se o tempo de atuação de cada uma das empresas do grupo corporativo no mercado.

**Tabela 3** - Tempo de atuação no mercado

Tempo de atuação	Respostas	Percentual
Menos de 15 anos	0	0
De 16 a 30 anos	1	20%
De 31 a 45 anos	1	20%
Acima de 45 anos	3	60%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, de acordo com os dados coletados que compõem a tabela 3 observou-se que: a) 1 (uma) das empresas investigadas está em atividade no mercado por um período compreendido entre 16 e 30 anos, representando 20% do total das empresas; b) 1 (uma) empresa atua no mercado há 31 a 45 anos, e c) a maioria das empresas que compõem o grupo corporativo permanecem ativos no mercado há mais de 45 anos, representando a maior parcela das empresas do grupo. Desta forma, percebe-se a solidez destas organizações em função do tempo que estão atuando no mercado.

Ainda, os *controllers* participantes da pesquisa foram questionados quanto ao número de colaboradores pertencentes a cada empresa do grupo, conforme evidenciado na Tabela 4.

**Tabela 4** - Número de Colaboradores

Quantidade	Respostas	Percentual
De 0 a 5.000	4	80%
De 5.001 a 10.000	0	0
De 10.001 a 15.000	0	0
De 15.001 a 20.000	0	0
Acima de 20.000	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 4, verifica-se que, dentre as empresas que afirmativamente compuseram a pesquisa, encaminhando seus questionários respondidos, 4 (quatro) delas possuem até 5.000 funcionários, correspondendo a 80% do resultado, e apenas 1 (uma), a *Holding*, possui um número acima de 20.000 funcionários, por considerar um consolidado do grupo. Com isso,

destaca-se que há, no Brasil, uma grande representatividade do grupo corporativo em relação à contribuição social que estas proporcionam, mediante o número de pessoas empregadas, reforçando os resultados da pesquisa de Freitas (2011), que se deparou com resultado semelhante.

Ademais, considerando-se que o questionário foi constituído de três partes, a seguir são apresentados os resultados da segunda parte do questionário, que se refere às especificações das funções da Controladoria de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001).

#### 4.2 Características dos *Controllers* Funções da Controladoria

Neste tópico são descritos o perfil dos respondentes, bem como suas principais atribuições e funções no exercício da atividade na empresa. Quanto ao perfil dos *controllers*, observa-se na Tabela 5, a faixa etária dos respondentes de cada uma das empresas.

**Tabela 5** - Idade dos respondentes

Idade	Respostas	Percentual
De 20 a 25 anos	0	0
De 26 a 35 anos	1	20%
De 36 a 45 anos	3	60%
Acima de 46 anos	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à faixa etária (Tabela 5), o maior número de profissionais *controllers* participantes da pesquisa encontra-se com idades entre 36 e 45 anos, com representatividade de 60% do total da amostra. Além disso, nota-se 1 (um) acima de 45 anos, e 1 (um) com idade compreendida entre 26 e 35 anos.

Dando sequência ao processo de identificação do perfil dos *controllers* do grupo corporativo estudado, o questionário levantou, também, o sexo dos respondentes conforme a Tabela 6, imediatamente a seguir.

**Tabela 6** - Sexo dos respondentes

Sexo	Resposta	Percentual
Feminino	2	40%
Masculino	3	60%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pondo-se a analisar os dados da Tabela 6, nota-se que, em relação aos cinco colaboradores pesquisados do grupo, há maior presença masculina em relação aos funcionários atuantes na função de *controller*, com 60% de representatividade, enquanto que a participação feminina, contabilizada pelas respostas é de 2 (duas) mulheres, e isso corresponde a um percentual de 40%.

Outro aspecto interrogado aos *controllers* diz respeito à formação acadêmica dos mesmos, conforme opções do questionário: Ciências Contábeis, Administração, Economia e Outros. Na



sequência a Tabela 7 apresenta os resultados desta pesquisa quanto à formação acadêmica destes profissionais.

**Tabela 7 – Formação acadêmica**

<b>Cursos</b>	<b>Respondente 1</b>	<b>Respondente 2</b>	<b>Respondente 3</b>	<b>Respondente 4</b>	<b>Respondente 5</b>
Administração	x	X			
Ciências Contábeis			X		
Economia				x	x
Outros					x

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir de tais dados, verifica-se que 2 (dois) *controllers* concluíram o curso de Administração, apenas 1 (um) graduou-se em Ciências Contábeis e outros 2 (dois) *controllers* têm formação em Economia, destacando-se que 1 (um) dos *controllers* respondentes tem formação em Economia e Engenharia. Este resultado contrapõe-se aos resultados encontrados por Ribeiro et al. (2008), em que a maior parte dos pesquisados têm formação em Ciências Contábeis, sendo este um forte indicativo do perfil e das contribuições deste profissional, além de também verificar a ausência de *controllers* com formação em Administração e Economia.

Outro ponto em destaque na pesquisa realizada refere-se à formação em nível de pós-graduação dos *controllers*, ressaltando-se que, em sua grande maioria, possuem Especialização e, inclusive, 1 (um) dos *controllers* concluiu o Mestrado.

Por conseguinte, outro aspecto destacado no questionário está relacionado ao tempo de atuação dos profissionais *controllers* na empresa, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8 –Tempo de Atuação na Empresa**

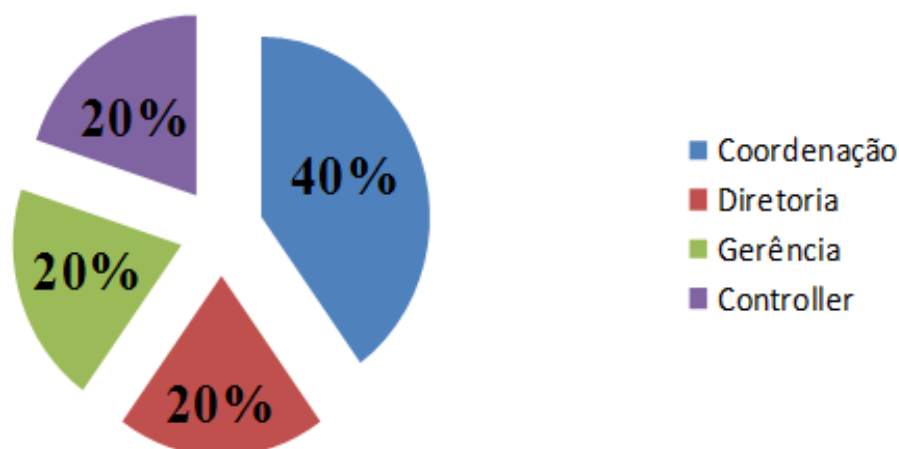
<b>Tempo de Atuação</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
De 0 a 10 anos	3	60%
De 10 a 20 anos	2	40%
De 20 a 30 anos	0	0
Acima de 30 anos	0	0
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas apresentadas e que constituem a Tabela 8 evidenciam que 3 (três) colaboradores possuem tempo de atuação de até 10 anos, o que corresponde a 60% do todo pesquisado, enquanto 2 (dois) possuem tempo de permanência na empresa elevado, entre 10 e 20 anos, representando 40% dos respondentes. Tais resultados demonstram que as empresas do grupo corporativo em análise selecionam profissionais com maior tempo de atuação para estar à frente da Controladoria.

Outro elemento para o qual se buscou respostas diz respeito ao cargo ocupado pelos respondentes nas empresas da amostra, como demonstra o Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Cargo ocupado pelo *controller* na estrutura organizacional da empresa



Fonte: dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 1 demonstra que 40% dos profissionais *controllers* pesquisados ocupam cargo de Coordenação, reforçando, então, conforme Ribeiro et al. (2008), a importância atribuída pelos principais teóricos, a destacar Almeida, Parisi e Pereira (2001), acerca das atividades como planejamento e controle. Nota-se também que os cargos de Gerência e de *Controller* têm, cada, 20% de representatividade no presente estudo.

Em relação ao tempo de atuação no cargo atual de *controller* na empresa, 100% da amostra está atuando nesta função há um período compreendido entre 0 e 10 anos, além de somente 2 (dois) dos respondentes possuir experiência profissional neste mesmo cargo em outras empresas. Com isso, percebe-se que a experiência profissional como *controller* não é o diferencial nos profissionais contratados pelo grupo corporativo, assim como encontrado por Ribeiro et al. (2008) em sua pesquisa.

Na Tabela 9, a seguir, são apresentadas as habilidades requeridas para a atuação do *controller* nas organizações.



**Tabela 9** – Importância das habilidades requeridas do *controller*

Habilidades	ALTERNATIVAS				
	Nenhuma Importância	Pouca Importância	Indiferente	Importante	Muito Importante
Conhecimentos profundos de contabilidade	-	-	-	4	1
Iniciativa	-	-	-	2	3
Capacidade analítica	-	-	-	2	3
Flexibilidade para mudanças	-	-	-	4	1
Raciocínio lógico	-	-	-	2	3
Visão de processos	-	-	1	2	2
Capacidade para implantação de novas idéias	-	-	1	3	1
Senso crítico	-	-	-	3	2
Proatividade	-	-	-	4	1
Visão de negócios	-	-	-	1	4
Facilidade de relacionamento interpessoal	-	-	-	4	1
Facilidade em gestão de conflitos	-	-	-	4	1
Domínio de Língua Estrangeira	-	-	1	4	-

Fonte: Adaptado de Ribeiro et al. (2008).

Quanto às habilidades, constata-se que a maioria, a saber 80% dos respondentes, julga fundamental, para o profissional *controller*, que este tenha visão de negócios, além de iniciativa, capacidade analítica e raciocínio lógico, com 60%. Ademais, é destacável que a maior parte dos itens que compõem as habilidades de um *controller* foi julgado pelos respondentes como ‘Importante’, reforçando a ideia de que este profissional deve possuir várias habilidades para o exercício da função de *controller*. (RIBEIRO et al., 2008).

Outro aspecto para qual se buscou uma resposta neste estudo foi relativo à evidenciação das funções executadas pelo *controller* na empresa, cujos resultados podem ser observados na Tabela 10, em seguida.

**Tabela 10** – Análise da função da Controladoria

Funções	Alternativas	
	Sim	Não
<b>1 – Subsidiar o processo de gestão</b>		
Gerenciar um sistema de informações que permitam projeções de processos econômicos no processo decisório.	4	1
Proporcionar aos gestores informações de desempenho do resultado econômico.	5	-
Monitorar a elaboração de orçamentos e sua consolidação na empresa.	5	-
<b>2 – Apoiar a avaliação de desempenho</b>		
Elaborar relatórios de análise de desempenho das áreas.	4	1
Elaborar relatórios de análise dos gestores.	1	4
Elaborar relatórios de análise de desempenho econômico da empresa.	5	-
Elaborar relatório de desempenho da própria área.	4	1
<b>3 – Apoiar a avaliação do resultado</b>		
Análise do resultado de produtos e serviços.	5	-
Orientar o processo de estabelecimento de padrões.	4	1
Avaliar os serviços prestados pela própria Controladoria.	4	1
<b>4 – Gerir o Sistema de Informação – SI</b>		
Ordenar as informações do SI para a gestão.	4	1
Definir modelos de decisões.	5	-
<b>5 – Atender aos agentes de mercado</b>		
Acompanhar nova legislação aplicável à empresa.	5	-
Zelar por informações prestadas.	5	-

Fonte: Adaptação de Machado, Machado e Santos (2008).

A Tabela 10 revela o resultado deste estudo em relação às funções executadas pelos *controllers* nas empresas pesquisadas, em comparação com as funções descritas pelos autores Almeida, Parisi e Pereira (2001), sendo que a análise correlacionou as informações coletadas com os respondentes e os tópicos apresentados na parte teórica do artigo dos referidos autores, que analisavam as funções da Controladoria. Conforme resultados apresentados tem-se que do total de atividades desempenhadas, a maior parte dos respondentes realiza as atividades apontadas pelos autores, sendo unânime o item 5, relacionado aos agentes de mercado.

Portanto, nota-se que as empresas do grupo preocupam-se veementemente com o oferecimento de informações aos *stakeholders*. Contudo, no item que diz respeito ao apoio à avaliação de desempenho, a maioria dos respondentes afirmou não elaborar os relatórios de análise dos gestores, mostrando, portanto, que o *controller* não substitui a responsabilidade dos gestores, mas subsidia-os na tomada de decisão.

Deve-se salientar também, a respeito da abrangência da Controladoria na organização em relação às funções gerenciais, no qual, os respondentes são unânimes nas atividades de orçamento, projeções, análises de investimento e planejamento estratégico, onde a Controladoria possui participação no processo de formular estratégias e fornecer informações para a definição dos objetivos estratégicos, constatando-se então, uma convergência com a teoria defendida pelos



autores deste ensaio, no qual a organização entende que estes profissionais devem ocupar-se como apoio à decisão da alta gerência e coordenação.

#### 4.3 Descrição e Análise da Entrevista

Neste componente do estudo são apresentadas as análises da entrevista realizada com um *controller* da *Holding*, que compõe uma das empresas do grupo. Em entrevista realizada com o *controller*, responsável direto pela Controladoria do grupo corporativo, foi questionado sobre a missão dessa área, já que, para Machado, Machado e Santos (2008), é um item importante para a Controladoria traçar planos em busca da eficácia empresarial, oferecendo informações precisas e atuais para a direção da empresa. De acordo com as informações colhidas com o entrevistado, a Controladoria não tem uma missão específica, porém existe a missão da vice-presidência do grupo corporativo, em que a Controladoria exerce papel fundamental, sendo esta “Ser referência dentro do grupo como área-chave no controle da *performance* e pela excelência na qualidade das análises e recomendações financeiras como visão preventiva e prospectiva.”

##### 4.3.1 As Funções da Controladoria e sua Aderência aos Referenciais Teóricos

Baseando-se nas informações coletadas na entrevista – estruturada conforme estudo de Machado, Machado e Santos (2008) – com o profissional da Controladoria do grupo corporativo em questão, responsável pela Controladoria na *Holding*, verifica-se a presença de aspectos convergentes em relação às funções previstas pelos principais autores sobre o assunto, a destacar Almeida, Parisi e Pereira (2001). A análise relacionou as informações prestadas pelo profissional da área de Controladoria, em entrevista, e os tópicos apresentados na parte teórica do artigo dos autores destacados, tratando-se, este, das funções da Controladoria. Tomou-se como comparativo utilizado para verificar as convergências apresentadas entre as informações prestadas pelo entrevistado e as descritas por Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Tabela 10, baseada em estudos de Machado, Machado e Santos (2008).

De um universo de 15 funções descritas na Tabela 10, com base nos autores Almeida, Parisi e Pereira (2001), observou-se que a maioria das funções são executadas na organização pesquisada, fazendo salientar que a Controladoria surgiu, no grupo corporativo, com a profissionalização da gestão e pela necessidade de se ter uma área pra acompanhar os resultados, avaliar *performances* e criar sinergia, há mais de 20 anos. Portanto, a empresa tem uma área de Controladoria consolidada, considerando o tempo de sua existência no grupo, sendo, então, o principal motivo de esta executar com preponderância as funções descritas pelos principais teóricos do assunto.

Outro ponto relevante da pesquisa diz respeito ao nível hierárquico ocupado pela Controladoria no grupo corporativo: eis que é considerado um órgão de *staff*, pois, de acordo com o profissional da Controladoria entrevistado, suporta a área financeira e a presidência-executiva dentro de recomendações a serem tomadas, sendo esta uma realidade divergente dos estudos de Ribeiro et al. (2008), que obtiveram como resultados da sua pesquisa a maior parte atuando em um nível hierárquico de linha (53,85%), contra 46,15% de assessoria.

## 5 Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi alcançado, as análises realizadas proporcionaram a identificação do perfil do profissional da Controladoria, profissionais que têm, em sua maioria, idade superior a 35 anos, maior tempo de atuação no mercado, no entanto não na função de *controller*. Observou-se que os profissionais de Controladoria são graduados em Administração, Ciências Contábeis, Economia e Engenharia, sendo que o curso de Ciências Contábeis foi representado por uma única graduação de um *controller*, contrapondo-se à pesquisa de Gomes, Souza e Lunkes (2014), em que perceberam que o curso de Ciências Contábeis é o mais desejado no mercado.

Evidenciou-se que, com o passar dos anos, as organizações estão mudando em relação às exigências do profissional de Controladoria, e o *controller* deixa de exercer atividades voltadas para a contabilidade para ser um profissional estratégico, assim como mostra os resultados das pesquisas em relação à função da Controladoria, em que se percebe consistência entre as funções exercidas na empresa pesquisada àquelas descritas no referencial teórico do estudo.

Nota-se que a Controladoria no grupo corporativo estudado está subordinada à Vice-presidência e oferece suporte à área financeira para tomadas de decisão, sendo responsáveis pelas informações contábeis para municiar a área de planejamento, realizando comparativos e análises de desempenho com indicadores gerenciais, assim como evidencia a pesquisa de Ribeiro et al. (2008), em que apontam que a Controladoria não substitui a responsabilidade do gestor, mas o subsidia na tomada de decisão e na coleta de informações úteis em tempo hábil, sendo, assim, um diferencial para obter vantagens em um ambiente competitivo como o atual.

O presente estudo, por sua vez, não esgota o assunto em questão, em função da limitação da amostra pesquisada, restrita a um grupo corporativo, motivo pelo qual não se pode generalizar os resultados ora apresentados. Contudo cabe ressaltar a importância do grupo no cenário nacional. Recomenda-se a realização de novas pesquisas, sobretudo envolvendo mais empresas de diferentes setores. Contudo, este estudo conveio, principalmente, para identificar o perfil do profissional de Controladoria e suas atribuições.

## Referências

- ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teórica e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FISCHER, V. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Santa Catarina, v. 9, n. 27, 2010.





FREITAS, R. P. L. **As funções da controladoria e o perfil do *controller* nas empresas**

**integrantes dos principais setores econômicos da AMREC.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

GHELLER, T. A. **Procedimentos de controladoria aplicados em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados.** 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2010.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v.8, ano 14, n.1, p.34-50, jan/abr.2014.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria:** na coordenação dos sistemas de gestão.1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, L. S. de; MACHADO, M. R. R.; SANTOS, J. E. Atuação da controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, ano 05, n. 10, p. 53-67, jul/dez. 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, L.; BENEDICTO, G. C. Um estudo sobre a Controladoria em Organizações do Terceiro Setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista da Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.111-133,set/dez.2009.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria:** conceitos, sistemas,implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, F. R. V. et al. A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 10, n.2, p.11-26, 2005.

OLIVEIRA, L.; PEREZ JUNIOR, J.; SILVA, C. **Controladoria estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada.** 1.ed. São Paulo: Thomson, 2005.

PALAZZO, J. et al.O papel da controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 9, 2007, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2007.

RIBEIRO, L. M. S. et al. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v.7, n. 20, p.57-70, abr/jul. 2008.

ROZA, M. M. C. da; LUNKES, R. J.; ALERTON, L. Perfil dos controles internos em prefeituras do Rio Grande do Sul: uma análise nas maiores cidades gaúchas. **Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ**,Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 18-31, jan/abril. 2012.



SANTOS, S. R. T. dos; TRES, T. F. Controladoria, auditoria interna e controle interno: o entendimento dos gestores públicos municipais pertencentes ao Corede Produção/RS. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 12, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2012.

SILVA, J. O. da; LAVARDA, C. E. F. O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento: estudo em uma holding. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.12, n. 3, p.3-13, set/dez.2009.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças FIECAFI - USP**, São Paulo, v. 16, n. 27, p.66-77, set/dez. 2001.