Competências do controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina

Alessandra de Oliveira Machado (UFSC/UNIVILLE) - alessandra.oliveira@univille.net

Rogério João Lunkes (PPGC/UFSC) - lunkes@cse.ufsc.br

Sérgio Murilo Petri (UFSC) - sergio@deps.ufsc.br

Fabricia Silva da Rosa (UFSC) - fabriciasrosa@hotmail.com

Resumo:

A definição das competências do controller é um dos pontos fundamentais em qualquer estudo de controladoria. Entretanto, o leitor tem encontrado dificuldades em identificar um conjunto básico de competências pessoais e profissionais na literatura. Diante disso, este trabalho tem como objetivo identificar as competências do controller nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. O delineamento metodológico adotado para desenvolver esta pesquisa foi o descritivo, de caráter quali e quantitativo, conduzido por meio do instrumento de levantamento (survey) e amostragem por acessibilidade. Os resultados mostram que as competências pessoais estão mais relacionadas a características como, a trabalhar sobre pressão, ética, flexibilidade para mudanças, honestidade e integridade, iniciativa e liderança, entre outros. Já as competências profissionais estão relacionadas a características como, a visão estratégica e de processos, raciocínio lógico, planejamento e organização, entre outros.

Palavras-chave: *Competências Pessoais. Competências Profissionais. Controller.*

Área temática: *Controladoria*

Competências do *controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina

RESUMO

A definição das competências do *controller* é um dos pontos fundamentais em qualquer estudo de controladoria. Entretanto, o leitor tem encontrado dificuldades em identificar um conjunto básico de competências pessoais e profissionais na literatura. Diante disso, este trabalho tem como objetivo identificar as competências do *controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. O delineamento metodológico adotado para desenvolver esta pesquisa foi o descritivo, de caráter quali e quantitativo, conduzido por meio do instrumento de levantamento (*survey*) e amostragem por acessibilidade. Os resultados mostram que as competências pessoais estão mais relacionadas a características como, a trabalhar sobre pressão, ética, flexibilidade para mudanças, honestidade e integridade, iniciativa e liderança, entre outros. Já as competências profissionais estão relacionadas a características como, a visão estratégica e de processos, raciocínio lógico, planejamento e organização, entre outros.

Palavras-chave: Competências Pessoais. Competências Profissionais. Controller..

Área Temática: Controladoria.

1 1 Introdução

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo assim forçadas a criar continuadamente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade. Neste contexto, há dois pontos interdependentes já apontados nos trabalhos de Ansoff (1975), que tem aumentado significativamente de complexidade nas últimas décadas. O primeiro diz respeito à **dinâmica e complexidade do ambiente empresarial**, que é caracterizado pela freqüência e velocidade das mudanças dos diferentes segmentos do ambiente e pela sua força, regularidade e previsibilidade. O segundo, aparece como resposta ao primeiro e está relacionado a **diferenciação**. Isto ganha força nos mais diferentes arranjos empresariais, e se manifesta na massiva setorização da estrutura organizacional e nas relações com o ambiente, no difuso sistema de gestão e também nas estruturas de poder que determinam as direções da organização.

Frente a este panorama, a controladoria passa a exercer um papel central no processo de gestão. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um coordenador responsável pelo planejamento nas organizações.

Diante disso, as competências também tendem a serem aprimoradas visando atender as novas necessidades das organizações. Elas estendem-se de conhecimentos básicos de contabilidade, apontados por Heckert e Willson (1963), Tung (1974), Mosimann e Fisch (1999), Roehl-Anderson e Bragg (1996), Figueiredo e Caggiano (1997), Koliver (2005), Küpper (2005) e Horváth (2006); passando por conhecimentos do ambiente e métodos de planejamento e controle (HECKERT e WILLSON, 1963), (TUNG, 1974), (FIGUEIREDO e

CAGGIANO, 1997), (KÜPPER, 2005), (HORVÁTH, 2006); a teorias comportamentais, instrumentos de motivação e técnicas de criatividade (KÜPPER, 2005), entre outras.

Entre as exigências pessoais destaque para poder de síntese (HECKERT e WILLSON, 1963), (KÜPPER, 2005); comportamento social (KÜPPER, 2005), (HORVÁTH, 2006); ética (HECKERT e WILLSON, 1963), (SCHMIDT e SANTOS, 2006), KÜPPER, 2005) e; habilidades de gestão (KÜPPER, 2005), (HORVÁTH, 2006), entre outras.

Visando reconhecer um conjunto de competências básicas, Horváth (2006) descreve que deve-se estudar as oriundas de representações (órgãos) "oficiais" e/ou associações como a FEI (Financial Executives Institute), de relatórios sobre estudos empíricos e específicos de atividades, organização e desenvolvimento da controladoria, de publicações sobre soluções "típicas" ou "dignas de imitação" provenientes da práxis, de manuais e/ou obras de referência e, pesquisas em entidades de seleção e recrutamento de *controllers*.

Levando em consideração a dificuldade de fazer afirmações precisas sobre as competências do *controller* e, buscando dar uma resposta a esta questão surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as competências exercidas pelo *controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina? Assim, o objetivo central deste artigo é a identificação das competências do *controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina.

2 2 Competências exigidas do *controller*

Para que a área da controladoria possa atender a suas demandas, ela precisa contar com um conjunto de competências, seja de natureza técnica ou pessoal. Se ela for composta por uma equipe, estas competências precisam estar nesta equipe, entretanto se ela for composta por apenas uma pessoa, esta precisa reuni-las também.

Ao discutir o assunto, Mosimann e Fisch (1999) defendem que o *controller* é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão mais generalista da organização [...] Quando não existe na estrutura um órgão de controladoria, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da organização será exercida por outro gestor; entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a visão mais generalista.

Corroborando com este raciocínio, Koliver (2005) descreve que o *controller* deve ter uma visão ampla, visto que sua atuação não se restringe a uma função específica, e sim a atuação e controle das diversas áreas da organização. Para ele, a função do *controller* no Brasil, mais precisamente na última década, passou a ter relevância tanto no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação e mestrado, quanto no mercado, que procura profissionais especializados, com visão de gestão, planejamento gerencial, fiscal, financeiro e de contabilidade.

Küpper (2005) defende que para assumir a função de *controller* é necessário ter conhecimento sobre as áreas a serem coordenadas e, especialmente suas interelações. Assim, é necessário, por um lado, um **conhecimento amplo e atualizado**. Ademais, as interdependências referem-se a conexões que são alcançadas por hipóteses, já que elas não reproduzem efeitos únicos sobre acontecimentos isolados, mas apresentam relações seqüenciais. Por outro lado, o **conhecimento teórico** também tem importância fundamental. Como sua atividade é direcionada de forma especial pela vinculação com o sistema de gestão e desempenho, o conhecimento das conexões e, com isso o conhecimento das teorias econômicas ganha um significado especial.

O mesmo raciocínio já era adotado em 1963, por Heckert e Willson, quando defenderam que o *controller* devia possuir visão econômica na função de assessoria a outros gestores em qualquer área. Assim, ele deve estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessidades a esse fim.

De acordo com Küpper (2005), para intervir nas interdependências, deve-se empregar **instrumentos de coordenação**. Aqui entram os amplos sistemas da controladoria que juntamente com instrumentos de coordenação isolados, desenvolvimento das possibilidades de estruturação e seus efeitos, compõem o ponto central dos conhecimentos exigidos do *controller*. Pela função de coordenação é possível identificar que as exigências técnicas referentes ao *controller* relacionam-se principalmente a conhecimentos teóricos e metodológicos (Ver Quadro 1).

O *controller* deve suprir os gestores com informações e apoiá-los em suas decisões, visando a eficácia empresarial. Isto demanda capacidade de análise do desempenho e dos resultados passados com vistas à identificar ações de aperfeiçoamento (HECKERT e WILLSON, 1963). Ele também demanda informações sobre eventos futuros, principalmente no suporte ao planejamento, execução e controle.

Entretanto, esta característica do tipo de conhecimento resulta também de outro objeto da controladoria. Assim, a função de direcionamento de objetivos exige, via de regra, um conhecimento preciso dos **métodos de planejamento e controle**. Para o direcionamento dos colaboradores em relação aos objetivos da empresa é necessário influenciar o seu comportamento, com conhecimento sobre **teorias comportamentais** e **instrumentos de motivação**. Isso enfatiza a necessidade de vinculação entre conhecimentos técnico-econômicos com conhecimentos de teorias comportamentais (KÜPPER, 2005).

<table>
<tr><th colspan="2">Exigências Técnicas</th><th rowspan="2">Exigências Pessoais</th></tr>
<tr><th>Tipos de conhecimentos técnicos e experiências</th><th>Conteúdo dos objetos</th></tr>
<tr><td rowspan="8">Teorias econômicas ligadas ao sistema de gestão e desempenho

Instrumentos de coordenação
• Objetivos e sistemas de indicadores
• Sistemas orçamentários
• Sistemas de direcionamento e controle

Métodos de planejamento e controle

Teorias comportamentais

Instrumentos de motivação

Métodos de conhecimento prévio

Técnicas de criatividade</td><td>Sistema de informações
• Contabilidade de custo e desempenho (Contabilidade financeira, do balanço social e do capital humano)
• Equipamentos do sistema de informações</td><td rowspan="8">Inteligência

Raciocínio analítico

Flexibilidade

Comportamento social
• Sociabilidade
• Capacidade de persuasão

Capacidade de inspirar confiança em relação à sua competência

Habilidades de gestão</td></tr>
<tr><td>Planejamento e controle
• Sistemas
• Processos
• Instrumentos</td></tr>
<tr><td>Sistema de objetivos
• Solução de conflitos de objetivos
• Identificação de objetivos</td></tr>
<tr><td>Gestão de pessoas
• Estilos de gestão
• Sistemas de incentivo
• Determinação do comportamento humano</td></tr>
<tr><td>Organização</td></tr>
<tr><td>Interdependência no sistema de desempenho</td></tr>
</table>

Quadro 1 - Exigências técnicas e pessoais do controller (Fonte: Küpper (2005))

Para Tung (1974), o conhecimento dos fatores macro-econômicos bem como os da organização fazem com que o *controller* se situe em seu próprio meio. O sistema contábil e a metodologia financeira constituem as ferramentas principais para o desenvolvimento de um método eficaz de controle. As responsabilidades e autoridade atribuídas conferem-lhe uma

sólida base de trabalho. Desta forma, as qualificações inerentes à função devem vir acompanhadas de imaginação construtiva, iniciativa, espírito de imparcialidade e sinceridade.

Segundo Küpper (2005), as outras exigências metodológicas e teóricas derivam da função de adequação e inovação. Para tanto, ele necessita **conhecer previamente as modificações do mercado e do meio**. Elas são freqüentemente orientadas à longo prazo e situam-se, assim, em estreita relação com áreas estratégicas. As inovações pressupõem **encontrar idéias e alternativas de soluções**. Destes aspectos resultam exigências relativas a métodos de reconhecimento prévio, processos de planejamento e controle estratégicos, assim como, técnicas de criatividade.

Complementando, Heckert e Willson (1963) descrevem que o *controller* deve fornecer informações oportunas aos gestores em tempo hábil relacionadas às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da organização como um todo.

Para tanto, ele deve ser imparcial ao fornecer informações aos gestores sobre a avaliação de desempenho das áreas. Embora, essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, ele deve focar na otimização do resultado empresarial.

2.1 Características profissionais do *controller*

Assumir a função de coordenação do **sistema de gestão** exige conhecimentos básicos sobre todas as áreas envolvidas. Por isso, a área de trabalho do *controller* é ampla. Por um lado, ela diz respeito a conhecimentos gerais de cada área, e por outro, um conhecimento sobre a caracterização desta na própria organização (KÜPPER, 2005).

Assim, o ponto de partida em termos de conhecimentos técnicos é a **contabilidade**. Para poder direcionar o sistema de informação e a gestão de pessoal de acordo com a necessidade do planejamento e controle é essencial que ele possua sólidos conhecimentos em **contabilidade e avaliação de desempenho**. Logo, ele deve ter familiaridade com as possibilidades de estruturação, bem como, com a utilização dos diferentes sistemas. Para avaliar o desempenho é fundamental conhecer a contabilidade e, principalmente dos meios e métodos utilizados para gerar a informação contábil (KÜPPER, 2005).

Corroborando, Roehl-Anderson e Bragg (1996) descrevem que as qualificações do *controller* podem incluir uma excelente capacidade técnica em contabilidade e finanças, incluindo um grande entendimento e conhecimento dos princípios contábeis. Já Heckert e Willson (1963), apontam que ele deve saber analisar e interpretar dados contábeis e elaborar estatísticas que associadas ao conhecimento dos princípios e procedimentos contábeis se tornam a base de seu trabalho. Estas competências e habilidades combinadas com o conhecimento suficiente de informática para propor modelos de aglutinação e simulação de diversas combinações de dados, segundo Figueiredo e Caggiano (1997) são a base direcionadora de sua ação.

Para Küpper (2005), os equipamentos e softwares do sistema de informação são importantes instrumentos de registro, acumulação e disseminação de dados para ambas as partes do sistema de planejamento e controle. Por isso, é necessário que o *controller* tenha capacidade de utilizá-los de forma direcionada aos objetivos sem, no entanto, colocar-se no lugar do profissional da informática. Assim, suas tarefas relacionam-se muito mais com o conteúdo dos processos de informação. Portanto, eles devem ter a capacidade de garantir a utilização eficiente dos sistemas de informação como instrumento de gestão.

Com relação à coordenação do sistema de informação, de acordo com Küpper (2005), também é necessário pelo menos conhecimentos básicos sobre contabilidade externa, isto é, contabilidade financeira e tributária. Quanto maior for a importância dos tributos no planejamento, maior serão as exigências relacionadas as atividades do *controller*.

Além disso, o autor defende que a contabilidade social como, os **balanços sócio-ambientais** e relatórios de **capital humano**, oferecem pontos de partida para uma forte consideração a respeito de aspectos sociais e relativos ao ambiente, bem como o gerenciamento do fator humano na organização. A importância deste tipo de informação na contabilidade era limitado até recentemente. Por isso, em muitas organizações elas não fazem parte das tarefas centrais do *controller*. Entretanto, quando sua importância torna-se fundamental para o crescimento e sobrevivência da organização, esses aspectos devem estar contemplados nos objetivos e, portanto fazer parte das exigências do *controller*. Então a estruturação de uma **contabilidade** ampla será uma área central da atividade do *controller*.

Para coordenar o planejamento e o controle, Küpper (2005) defende que é essencial que o *controller* conheça a estrutura dos **sistemas de planejamento e controle,** assim como, de suas respectivas qualidades. Para realizar uma sintonia entre os níveis de planejamento, ele deve conhecer os componentes centrais dos planejamentos estratégico, tático e operacional. A coordenação para a gestão de pessoal e organizacional exigem conhecimentos e experiências sobre **estilos de gestão, sistemas de incentivos e motivação e do comportamento humano.**

Suas tarefas de gestão são vinculadas ao **sistema de desempenho.** Isto demanda conhecimento sobre as atividades das áreas e relacioná-las, principalmente às interdependências do sistema de desempenho. Este componente de exigência fortalece a relação entre a controladoria e as áreas. Desta forma, os *controllers* devem conhecer bem as respectivas áreas da organização. Isso exige conhecimento sobre finanças, produção, logística, vendas, marketing e pessoal, entre outras. Já os *controllers* de áreas específicas devem vincular conhecimentos profundos da respectiva função ou departamento com conhecimentos relacionados ao sistema de gestão (KÜPPER, 2005).

Para Figueiredo e Caggiano (1997), o *controller* tem necessidade de um bom conhecimento do ramo de atividade do qual a organização faz parte, dos problemas e vantagens que afetam o setor, bem como, conhecimento da história da organização e identificação com os objetivos, metas e políticas. Da mesma forma, Roehl-Anderson e Bragg (1996) descrevem que ele deve ter um entendimento geral do segmento de negócio que a organização atua e as forças sociais, econômicas e políticas envolvidas. Deve também, entender a organização, incluindo as tecnologias, produtos, controles, objetivos, história, estrutura e ambiente além de possuir habilidade para comunicar-se com os mais diversos públicos com os quais interage, indo desde a alta administração até as áreas de nível operacional.

A todas estas exigências de natureza técnica, Küpper (2005) acrescenta ainda, a vivência prática. Com ela ganha-se melhor entendimento dos efeitos dos instrumentos e procedimentos para a solução das tarefas transmitidas. Como as atividades dos *controllers* são direcionadas à vinculação entre as áreas, assim outras **experiências profissionais** também são importantes. Por um lado, necessita-se de experiências isoladas em partes dos sistemas de gestão como, contabilidade, planejamento e controle. Por outro, exige-se direcionamento do desempenho da área específica de um setor ou departamento.

Visto assim, as exigências técnicas do *controller* atendem as diversas áreas da organização. Portanto, dele é demandada visão generalista e especialista, ou seja, deve encontrar um equilíbrio entre o conhecimento expansivo e o aprofundado. Entretanto, é importante ressaltar que seus conhecimentos e experiências das áreas é relativamente menor do que dos respectivos especialistas e, devem estar mais relacionadas as áreas de desempenho e de gestão.

2.2 Características pessoais do controller

Como grande parte do trabalho do *controller* consiste em interagir com as mais diversas áreas da organização, suas qualidades pessoais adquirem um valor especial. Na

condição de detentores de uma função transversal, Küpper (2005) entende que muitas de suas atividades devem proceder-se de maneira não formal. Logo, seu desempenho é fortemente influenciado pela sua capacidade de persuasão pessoal.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), as qualificações do *controller* podem incluir habilidade de expressar claramente as idéias e de motivar outros a realizar as ações que resultem no alcance dos resultados desejados. Corroborando, Heckert e Willson (1963) esperam deste profissional, a habilidade de expressar claramente suas idéias em linguagem adequada. Da mesma forma, Figueiredo e Caggiano (1997) descrevem que a habilidade de expressar-se bem oralmente e por escrito, associado às capacidades técnicas são as chaves do sucesso deste profissional.

Para Küpper (2005), a variedade de exigências técnicas pode levar a uma forte sobrecarga pessoal. Freqüentemente, as expectativas em relação ao seu desempenho são elevadas e, portanto deve equilibrar a falta de conhecimentos aprofundados com habilidades intelectuais e pessoais. Aliado a isto, segundo Heckert e Willson (1963), o *controller* deve empreender uma comunicação racional ao fornecer informações às áreas, com linguagem compreensível, simples e útil aos gestores e, minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários.

As amplas exigências técnicas são possíveis de serem alcançadas somente com **inteligência** correspondente. O conhecimento em contabilidade, planejamento e controle exigem capacidade de **raciocínio analítico**. Ao mesmo tempo, o *controller* deve ter condições de raciocinar em diferentes áreas e problemas. É exigido dele grande **flexibilidade**, decorrente de limitações naturais para lidar com a competência formal. Devem também, estar imbuído de força de vontade para impor seus argumentos. Assim, sua disposição para gerar desempenho superior deve ser grande em diversas áreas e especialidades (KÜPPER, 2005). Já Heckert e Willson (1963), apontam que o *controller* deve ter poder de síntese para traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendências e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado e, não entre o resultado realizado no período comparado com o anterior.

Para Küpper (2005) e Horváth (2006), as exigências pessoais especiais são colocadas em relação ao **comportamento social**. Isto envolve aspectos éticos (SCHMIDT e SANTOS, 2006). Desta forma, o *controller* é o mediador das áreas, departamentos e pessoas, por isto deve criar um espírito de cooperação. Juntamente com a capacidade de raciocínio e flexibilidade é exigida considerável habilidade para compreender, conversar e convencer. Somente assim, ele pode lograr êxito e alcançar uma ação sintonizada e objetivada. As habilidades sociais e de persuasão formam, por isso, qualidades centrais que o *controller* necessita para realizar suas tarefas. Heckert e Willson (1963) descrevem que por meio da persuasão ele deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais disponibilizados.

Segundo Küpper (2005), sua capacidade de se impor depende ainda de sua **capacidade de inspirar confiança** das demais pessoas. Quanto mais convincentes forem suas informações e argumentos, maior é a chance de êxito. Na visão de Heckert e Willson (1963), o *controller* deve ser persistente para acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global. Deve ter também, espírito para cooperar assessorando os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado.

De acordo com Küpper (2005), para exercer a atividade de *controller* são exigidas **habilidades de gestão**. Além disso, estas qualidades são requeridas assim que lhe são transferidas competências frente a outras seções ou áreas ou, por exemplo, cabe a ele a

incumbência de decidir em caso de conflito. Neste sentido, Heckert e Willson (1963) colocam que o *controller* deve ter iniciativa para antecipar e prever problemas no âmbito da gestão global e fornecer informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas.

Por fim, apesar de todas estas exigências, seja de natureza técnica ou pessoal, Horváth (2006) alerta que não se deve estilizar o *controller* como um super-homem. Ele continua sendo um ser humano.

3 Metodologia De Pesquisa

3.1 Universo e Amostra

Esta pesquisa teve como escolha e seleção da amostragem as "100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina" da Revista AMANHÃ de 2007, por entender que é uma forma de buscar uma evidência mais próxima das características do *controller* no Estado de Santa Catarina.

A Revista Amanhã utiliza para formar o ranking uma única fonte de informação, as demonstrações financeiras. Com foco nas demonstrações contábeis consolidadas ou individuais e preparadas de acordo com a legislação societária, a metodologia adotada obedece a critérios técnicos da análise de balanços. O índice utilizado para estabelecer a ordem no ranking é o VPG–Valor Ponderado de Grandeza que consiste em: resultado da soma, com pesos específicos, dos três principais componentes do balanço: patrimônio líquido (50%), receita bruta (40%) e resultando – lucro ou prejuízo – líquido (10%).

Por ser uma pesquisa intencional, traz algumas limitações quanto aos seus resultados, pois para Longaray et al (2003, p. 127), é muito difícil que uma amostra intencional seja representativa do universo, sofre restrições entre elas a não-possibilidade de cálculo do erro amostral e a não-representatividade do universo pesquisado. Do total de questionários enviados, obteve-se a resposta de 32 empresas.

3.2 Perfil das empresas da amostra

O questionário foi encaminhado para as cem empresas por meio de e-mail sendo que algumas das características comuns entre elas são: (i) todas têm unidades no Estado de Santa Catarina; (ii) todas aparecem na relação da Revista Amanhã - 2007, sendo seus dados referentes ao exercício de 2007 e; (iii) todas tiveram o VPG calculado pela Revista Amanhã, sendo a primeira empresa com o VPG de 6.074,28 pontos e a última 49,18 (um intervalo considerável, porém as empresas que têm valores em milhar, só ocorre até a 8ª colocação).

As empresas relacionadas apresentam as seguintes atividades principais, conforme apresentado no Quadro 2.

ATIVIDADE PRINCIPAL	TOTAL	ATIVIDADE PRINCIPAL	TOTAL
Metalurgia	10	Agroquímica	1
Têxtil	10	Banco	1
Alimentos	8	Cerâmica de Mesa	1
Revestimentos Cerâmicos	5	Comercio de Cereais	1
Geração de Energia	3	Compressores de Ar	1
Madeira	3	Confecções	1
Química	3	Couros	1
Varejo	3	Distribuição de Gás	1
Agência de Fomento	2	Elástico	1
Autopeças	2	Eletrodomésticos	1
Comércio Exterior	2	Equipamentos para Telecomunicações	1
Construção	2	Fruticultura	1
Eletromecânica	2	Gráfica	1
Ensino Superior	2	Insumo Industrial	1

Estatal de Energia	2	Mineração	1
Estatal de Saneamento	2	Motores Elétricos	1
Higiene	2	Plásticos	1
Moveis	2	Plásticos e Embalagens	1
Papel	2	Rede de Farmácias	1
Papel e Embalagens	2	Reflorestamento	1
Planos de Saúde	2	Siderurgia	1
Supermercados	2	Software	1
Transmissão de Energia	2	Transporte Rodoviário	1
Agroindústria	1	Tubos e Conexões	1

Quadro 2 - Atividade principal das empresas da amostra (Fonte Fonte: Dados da pesquisa)

Observa-se no Quadro 2 que há uma diversidade de atividades das empresas da amostra, o que evidencia a possibilidade de obter um diagnóstico provavelmente mais preciso e que possa bem representar o universo, porém não é uma verdade absoluta; como é próprio de uma pesquisa com característica indutiva.

3.3 Enquadramento Metodológico

Este estudo quanto ao objetivo enquadra-se em pesquisa descritiva. Para Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto ao tempo a pesquisa pode ser classificada como um estudo transversal, que segundo Miranda (2007, p. 14), o pesquisador coleta os dados de cada caso ou sujeito num único instante no tempo, obtendo um recorte momentâneo do fenômeno investigado. Pois foi realizada entre os dias 01 de maio a 16 de junho de 2008, e o instrumento da pesquisa foi apresentado ao sujeito, em um único instante no tempo.

Para esta pesquisa optou-se pelo levantamento ou *survey*, pois Gil (2002, p. 50) argumenta que as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer [...] basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema [...] em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Para a realização da pesquisa de levantamento ou *survey*, usou-se como instrumento o questionário que, para Lakatos e Marconi (2001, p. 222) é uma técnica de observação direta extensiva que é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Complementando a classificação, busca-se identificar qual a característica quanto à abordagem do problema. Como esta, busca identificar as competências do *controller* nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina através de informações qualitativas e utilizar métodos estatísticos na compilação do questionário, esta pesquisa tem característica quali-quantitativa, unificando o método qualitativo e quantitativo. Longaray et al (2003) destacam que os estudos que se classificam como qualitativo podem descrever a complexidade de um problema, interpretar certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos de determinados grupos sociais. E que o quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, como no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas de coletas de dados.

3.4 Procedimentos metodológicos

Com a finalidade de atender o objetivo da pesquisa de identificar as competências do *controller* ou da controladoria nas 32 empresas respondentes, adaptou-se a partir da literatura as seguintes características pessoais e profissionais, conforme Quadro 3.

Para tanto, foram enviados questionários para 100 empresas, composto de 30 questões fechadas, com respostas do tipo SIM, NÃO, NÃO SABE RESPONDER. Quanto às questões que envolvem o tema competências foi solicitado ao respondente classificá-los em: muito importante, importante, pouca importância e nenhuma importância. Então, procede-se a contagem de respostas, e com base nesta contagem realiza-se a análise das competências identificadas.

Características Pessoais	Características Profissionais
Ética	Visão estratégica
Flexibilidade para mudanças	Visão de processos
Honestidade / integridade	Raciocínio lógico - matemático
Iniciativa	Planejamento e organização
Interação	Fazer o que sabe
Liderança	Conhecimento de finanças
Manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Capacidade para implantação de novas idéias
Motivação – energia para o trabalho	Capacidade analítica
Pró-atividade	Visão sistêmica
Respeito aos objetivos organizacionais	Visão de negócios
Senso crítico	Ter conhecimentos em contabilidade
Ter espírito de decisão	Habilidade negociar
Aceitação de risco	Antevisão das demandas
Delegação	Domínio de línguas estrangeiras
Dinamismo e iniciativa	
Disponibilidade	
Espírito de decisão	
Facilidade de relacionamento inter-pessoal	
Formação de equipes	
Uso da autoridade com responsabilidade e bom senso	
Valorização dos bens confiantes	
Personalidade / carisma e dedicação	
Facilidade de gestão de conflitos	
Ter sensibilidade	

Quadro 3 Principais características pessoais e profissionais (Fonte: Dados da pesquisa).

Apresentados a classificação, enquadramento e procedimento da pesquisa, cabe apresentar e analisar os resultados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das trinta e duas empresas, sete responderam em todas as opções que as exigências profissionais e pessoais elencadas tinham nenhuma importância para o *controller*. Assim, desconsiderando as sete empresas, pode-se obter os seguintes resultados, conforme Gráfico 1.

Conforme gráfico 1, pode-se observar que as empresas consideram “muito importante” as qualificações profissionais com 58,86% e, 49,75% as características pessoais. Já consideram “importante” algumas qualificações pessoais com 47,68 e, profissionais 38%. Nos Gráficos 2 e 3, apresentam-se o detalhamento destas qualificações exigidas pelas empresas.

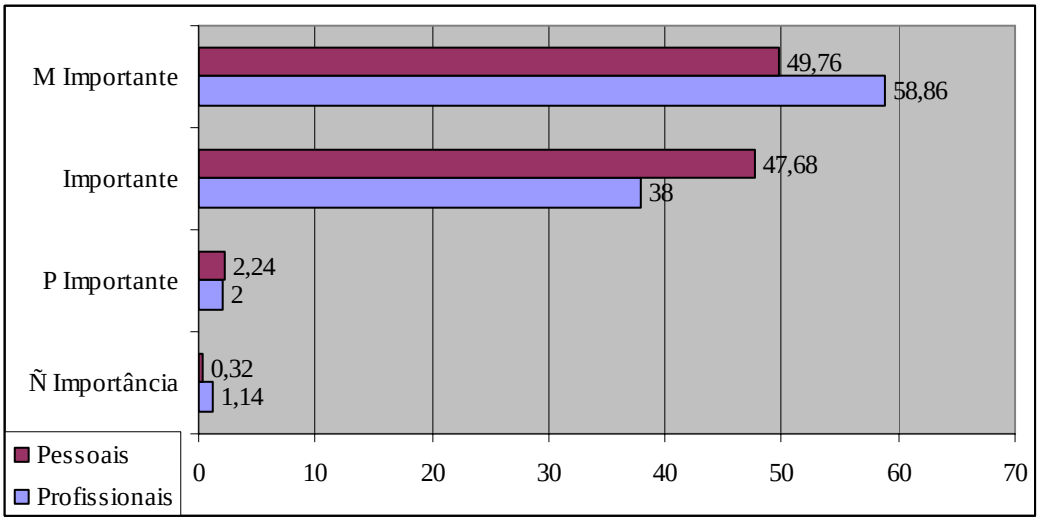

Gráfico 1 - Classificação percentual das exigências feitas ao *controller* (Fonte: Dados da pesquisa).

Destaca-se no Gráfico 2, de todas as características profissionais, a que obteve maior indicação é a Antevisão das Demandas, seguido por Visão Estratégica, Capacidade para implantação de novas idéias e projetos. O que assinala a valorização de profissionais voltados ao mercado e, principalmente voltada a tarefas relacionadas ao futuro como o planejamento. Isto reforça a literatura (Anthony e Govindarajan, 2001; Atkinson et al., 2000; Garrison e Noreen, 2001, Roehl-Anderson e Bragg, 1996; Weber, 2003; Küpper, 2005 e Horváth, 2006, entre outros) que descrevem que o *controller* está atuando fortemente em atividades de planejamento. Para os autores, no atual contexto a controladoria está se tornando parte da alta administração, participando da formulação e da implementação de estratégias, cabendo-lhe a tarefa de traduzir o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas.

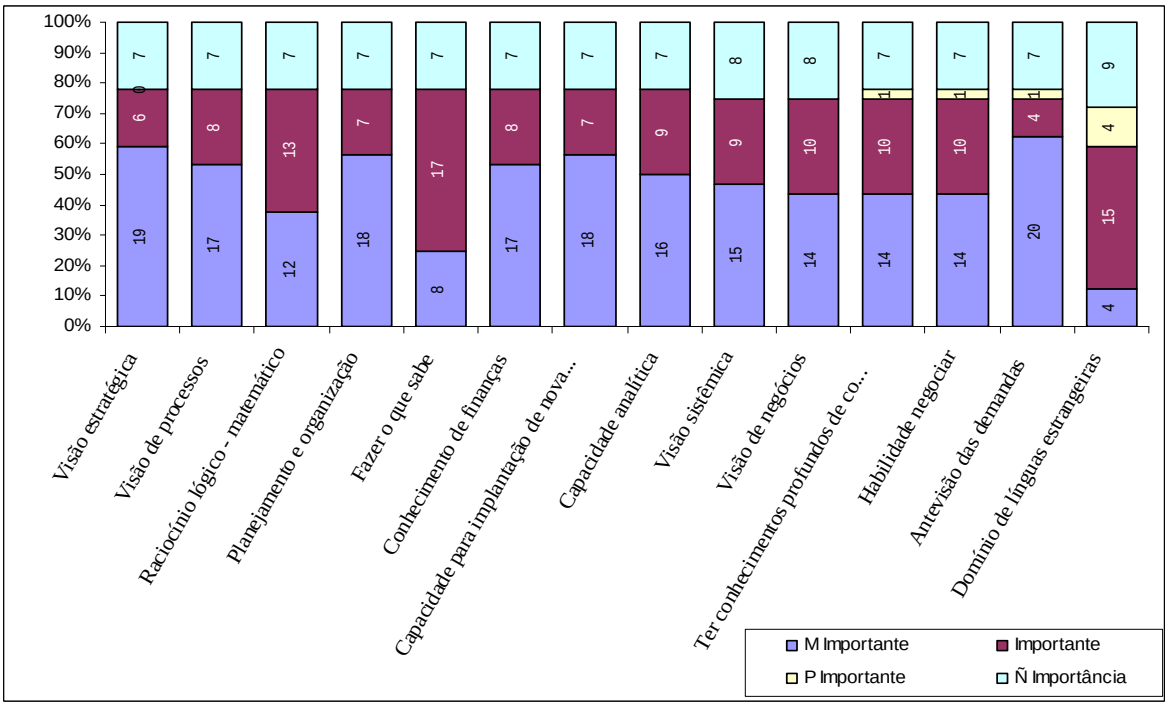

Gráfico 2 - Características profissionais do *controller* na empresa. (Fonte: Dados da pesquisa).

Já os conhecimentos de contabilidade destacados por Jackson (1949), Heckert e Willson (1963), Tung (1974), Yoshitake (1984), Brito (2005) e Padoveze e Benedicto (2005), Roehl-Anderson e Bragg (1996), Weber (2003), Küpper (2005) e Horváth (2006), entre

outros, tiveram a indicação de 14 empresas como “muito importante”, reforçando a evidenciação da literatura.

Os conhecimentos em finanças, 17 empresas as identificaram como “muito importante”. Isto demonstra que o *controller* exerce funções de finanças, o que não ocorre em paises como a Alemanha, onde as funções do *controller* e do tesoureiro ou de finanças são segregadas. Corroborando, pesquisas realizadas por Sathe em 1978 e 1982 nos Estados Unidos, ressaltam que pequenas e medias empresas, com estrutura funcional, apresentam geralmente este tipo de comportamento, onde o *controller* trabalha nas duas áreas.

As características relacionadas, por exemplo, ao domínio de línguas estrangeiras são fortemente destacadas na prática. Entretanto, na literatura, principalmente a internacional não faz destaque para conhecimentos relacionados a línguas como, inglês, francês, alemão ou espanhol etc. Isto se deve particularmente a aspectos voltados a prestação de contas, de resultados e da contabilidade internacional, como também as empresas pesquisadas serem filiais de multinacionais, ou seja, na realidade o responsável pela controladoria é um *controller* de unidade e, está subordinado a matriz, localizada em outro país. Neste caso, o *controller* da unidade deve prestar informações constantes para a controladoria da matriz, nas características determinadas pela sede, o que inclui a língua.

Ao analisar sob o aspecto geral, a pesquisa aponta que quase todas na sua totalidade das características profissionais foram apontadas como “muito importante” ou “importante”, com exceção da língua estrangeira com quatro indicações de “pouca importância”, sendo que com uma indicação de “pouca importância” aparecem à antevisão das demandas, habilidade em negociar e ter conhecimento profundo em contabilidade.

Apresentadas a características profissionais, o gráfico 3 apresenta as características pessoais.

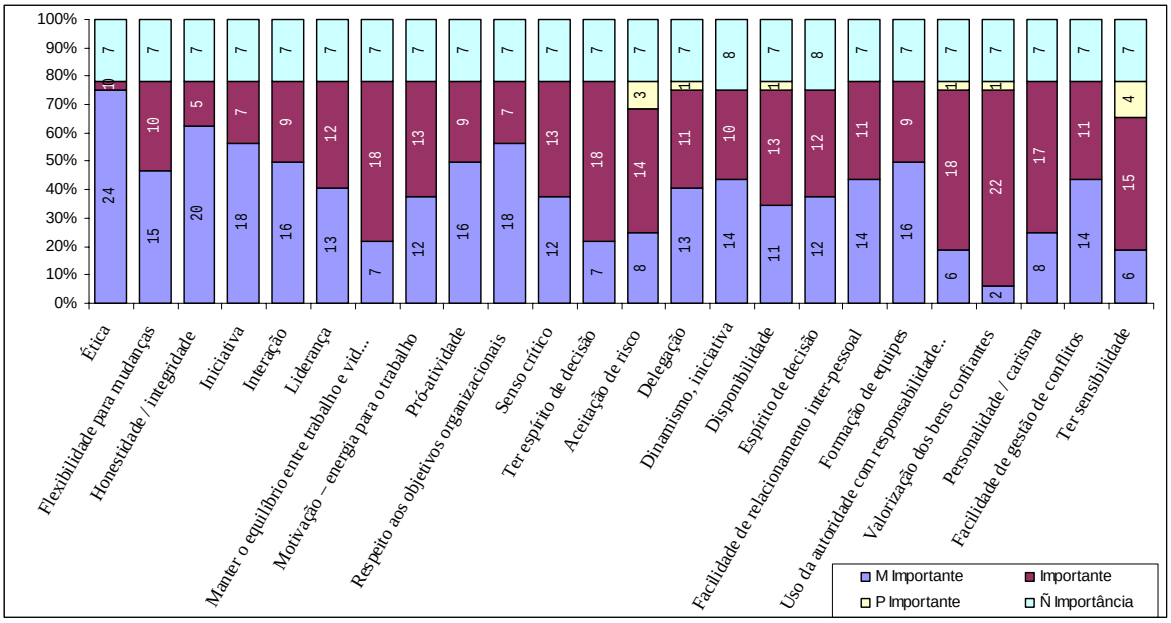

Gráfico 3 - Características pessoais do *controller* na organização.(Fonte: Dados da Pesquisa)

No Gráfico 3, o destaque em relação as características pessoais é a Ética, seguida pela Honestidade/Integridade. O que indica que a empresa esta em busca de profissionais com valores morais íntegros. Isto pode ser decorrente de vários aspectos, entre eles destaque para a necessidade de *controller* com idoneidade em função de concentrar duas áreas fundamentais das empresas, a controladoria e a tesouraria, com a possibilidade de elevados riscos, decorrentes de desvios e fraudes.

Já os aspectos direcionadores dos objetivos organizacionais também tiveram grau elevado de indicação. Outras características pessoais fortemente elencadas, podem-se apontar os relacionados ao compartilhamento das ações e decisões, o que inclui a iniciativa, formação de equipes e interação.

Da mesma forma que as características profissionais, há uma grande ênfase nas características pessoais, onde na sua maioria foram apontadas como "muito importante" ou "importante". A exceção fica com ter sensibilidade com quatro indicações de "pouca importância", para personalidade que aparece com três indicações e com somente uma indicação de "pouca importância" aparecem valorização dos bens confiantes, aceitação de risco, disponibilidade, delegação e formação de equipe.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo da pesquisa foi atendido com a identificação das competências pessoais e profissionais exigidas do *controller*, detalhadas no Gráfico 2 e 3. Entre as competências pessoais destaque para as relacionadas a características como, a trabalhar sobre pressão, ética, flexibilidade para mudanças, honestidade e integridade, iniciativa e liderança, entre outros. Já as competências profissionais estão relacionadas a aspectos como, visão estratégica e de processos, raciocínio lógico, planejamento e organização, entre outros. Isto indica que as empresas estão valorizando atividades voltadas ao gerenciamento do futuro como a atuação no planejamento.

As características de uma forma geral foram identificadas em um grau elevado em "muito importante" e "importante". Na sua grande maioria os resultados da pesquisa apontam forte alinhamento com a literatura. Entre as características pessoais apontadas há uma grande acepção para: trabalhar sobre pressão/ ética/ iniciativa/ honestidade, apontando uma tendência de procurar uma pessoa com valores morais e crenças afinadas com a empresa. Quanto aos aspectos profissionais, os resultados da pesquisa também apontam grande alinhamento com a teoria, demonstrando de certa forma que as empresas estão buscando profissionais com visão estratégica, de processo, sistêmica e de negócios.

Quanto as recomendações, a pesquisa pode ser aplicada em empresas de outros estados, visando identificar as características pessoais e profissionais e ampliar o conhecimento sobre o tema. Além da possibilidade de melhorar os aspectos voltados a revisão com, agrupamento das características idênticas.

REFERENCIAS

ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, D.R., SCHMIDT, L.A., MCCOSH. A.M. **Practical Controllership**. 3a.Ed. Howewood, 1973.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho cientifico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, Vol.18, 1975, p. 21-33.

ANTHONY. Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse M. **Controladoria Agregando Valor para a Empresa** (in: Paulo Schmidt et al.) Porto Alegre: Bookmann, 2002.

BORINELLI, Márcio L. **Estrutura Básica Conceitual de Controladoria**: Sistematização à luz da teoria e da prática. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRAMSEMANN, Reiner. **Handbuch Controlling**: Methoden und Techniken. 2. Auflage, Müchen, 1980.

BRITO, Osias. **Controladoria de Risco** – Retorno em instituições Financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARVALHO, Marcelino F. **Uma Contribuição ao Estudo da Controladoria em Instituições Financeiras Organizadas sob a Forma de Múltiplo Banco**. São Paulo: FEA/USP, 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

COHEN, J.B., ROBBINS, S.M. **The Financial Manager** – Basic Aspects of Financial Administration. New York: Evanston & London, 1966.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no Atacado e Varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. 10ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARRISON, Ray H., NOREEN Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROVE, Andrew. S. **Administração da alta performance**. São Paulo: Futura, 1997.

HAHN, D., HUNGENBERG, H. **Puk-Wertorientierte Controllingkonzepte**. 6 Ed. Wiesbaden, 2001.

HECKERT, J.B., WILLSON, James D. **Controllership**. New York: Ronald Press Co, 1963.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Krikant M. **Contabilidade de Custos**. 9a. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM Gary L., STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12a. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HORVÀTH, Péter. **Controlling**. 10a. Ed. München: Verlag Vahlen. 2006.

JACKSON, J. H. **The Comptroller**: His function and organization. Cambridge: Mass, 1949.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria**: Teoria e Estudo de Casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard, 7a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KÜPPER, Peter. **Controlling**: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4.Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LUNKES, Rogério J., SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria**: Na Coordenação dos Sistemas de Gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. 10a. Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

MACHADO, Alessandra O. **Um Estudo sobre o Perfil da Controladoria nas 100 Maiores Empresas do Estado de Santa Catarina. Florianópolis**: Dissertação do PPGC/UFSC, 2008. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MANN, R. **Die Práxis des Controlling**. München, 1973.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMANN, C. P., FISCH, S. **Controladoria**. 2a.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

NASCIMENTO, Auster M., REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Um Enfoque Eficácia Organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L., PEREZ JUNIOR, J., SILVA, C. **Controladoria estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis L., BENEDICTO, Gideon C. **Controladoria Avançada** (In Clóvis L. Padoveze). São Paulo: Thomson, 2005.

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

REICHMANN, Thomas. **Controlling und Managementberichten**. 6. Auflage, München, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **The Controller`s Function**: The Work of the Managerial Accounting. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SANTOS, Roberto V. **Controladoria**: Uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHWARZ, Wolfgang U. **Controlling**: Stragische Unternehmensführung, München, 2002.

SERFLING, Klaus. **Controlling**. 2. Auflage, Stuttgart, 1992.

SIEGEL, G., KULESZA, C. From Statement Preparer to Decision-Support Specialist: The Coming Changes in Management Accounting Education. **Management Accounting**, Janeiro de 1996.

SIMONS, Robert. **Levers of Control** – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business, 1995.

SOKAL, A., BRICMONT, J.. **Imposturas intelectuais**: o abuso da ciência pelos filósofos pós-modernistas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

STEWART, Rosemary. **Choises for the manager**. London: McGrawwHill, 1982.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Olimpio C. **Contribuição ao Estudo das Funções e Responsabilidades do Controller nas Organizações**. São Paulo: FEA/USP, 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

VANCIL, R. F. **Controlling**. Homewood: Schäffer, 1970.

WEBER, Jürgen. **Einführung in das Controlling**. 10a. Ed. Nördlingen: Schäffer Poeschel, 2004.

WEBER, Max. **Os Fundamentos da Organização Burocratica**: Uma construção do tipo ideal, 1963.

WELGE, Martin K. **Controlling**, Stuttgart: Schäffer, 1988.

WILLSON, J.D., COLFORD, J.P. **Controllership**. 3a. Ed. New York, 1981.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria Financeira**. São Paulo: IOB Informações Objetivas, 1984.

ZIMMERMAN, Jerold L. **Accounting For Decision Making and Control**. 3a.Ed. New York: Irwin MacGraw-Hill, 2000.