

O perfil do controller nas indústrias de papel e celulose catarinenses

Cristiano Salvador Calixto de Medeiros (FBM) - crismedei@bol.com.br

Resumo:

O controller é o profissional que subsidia a administração com informações para a tomada de decisão, entretanto, há inúmeras acepções na literatura que tratam das suas funções. Mediante tais tratativas, o objetivo deste trabalho é identificar as funções exercidas pelo controller nas indústrias de papel e celulose catarinenses. Visando atender ao objetivo do estudo foi aplicado um questionário nas empresas de papel e celulose. A pesquisa tem caráter descritivo, com abordagens qualitativas. Os resultados demonstram que 100% dos controller's prestam informações a administração e em contrapartida 38% prestam informações aos usuários internos e externos da organização. Identificando dessa forma profissionais voltados em atender com maior ênfase a administração das indústrias estudadas. Revelando ainda que 50% dos profissionais da área de controladoria estão ligados ao planejamento tributário da empresa e 13% ao planejamento estratégico.

Palavras-chave: *Funções. Controller. Controladoria.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

O perfil do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinenses

Resumo

O *controller* é o profissional que subsidia a administração com informações para a tomada de decisão, entretanto, há inúmeras acepções na literatura que tratam das suas funções. Mediante tais tratativas, o objetivo deste trabalho é identificar as funções exercidas pelo *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinenses. Visando atender ao objetivo do estudo foi aplicado um questionário nas empresas de papel e celulose. A pesquisa tem caráter descritivo, com abordagens qualitativas. Os resultados demonstram que 100% dos *controller's* prestam informações a administração e em contrapartida 38% prestam informações aos usuários internos e externos da organização. Identificando dessa forma profissionais voltados em atender com maior ênfase a administração das indústrias estudadas. Revelando ainda que 50% dos profissionais da área de controladoria estão ligados ao planejamento tributário da empresa e 13% ao planejamento estratégico.

Palavras-chave: Funções. *Controller*. Controladoria.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

A necessidade de qualidade na demanda dos trabalhos de gestão financeira e econômica, direciona com nível elevado as entidades a implantarem a controladoria para coordenar o desempenho do negócio. No gerenciamento dessa área empresarial, há a atuação do profissional denominado *controller*. Para Bencová e Kal'avská (2009), este indivíduo pode ter uma formação avançada e experiência em consultoria, fornecendo aos centros de responsabilidade e formas especializadas de análise financeira. Oro et al., (2007), aborda Beuren (1998) que trata o processo de gestão como alicerce ao processo decisório, no sentido de contribuir para a eficácia no desempenho da organização, contemplando o planejamento estratégico e operacional, execução e controle. Dessa forma o *controller*, será o apoio do processo e não tem a função de dirigir a organização.

O *controller* trabalha com as informações econômico-financeiras das organizações. Dessa forma, os primeiros executivos a ocuparem este cargo, estavam vinculados à área de finanças e contabilidade. Com a exigência de novas competências para o cargo, outros profissionais ganharam espaço frente à controladoria, como engenheiros, administradores, profissionais da área de sistemas, entre outros, como abordam Oro et al., (2007), em sua pesquisa.

Roehl-Anderson e Bragg (1996) abordam que o *controller*, mais que o responsável pela contabilidade, é o executivo da empresa que deve orientar na direção, controle e proteção do negócio.

Bencová e Kal’avská (2009) abordam que o *controller* gerencia a contabilidade de custos dos departamentos com eficiência e segurança, utilizando-se de culminantes processos de análise financeira e habilidade para amparar todas as áreas da corporação de diferentes maneiras possíveis.

O tema que condiciona sobre o *controller* é amplamente divulgado na literatura internacional, tendo como destaque as obras de Mann (1973), Bramsemann (1980), Welge (1988), Mosimann e Fisch (1999), Atkinson et al. (2000) e Garrison e Noreen (2001), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Reichmann (2001), Anthony e Govindarajan (2001), Hahn (2001), Peleias (2002), Weber (2004), Küpper (2005) e Horváth (2006), Schmidt e Santos (2006), Nascimento e Reginato (2007), Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Nesse contexto a finalidade desta pesquisa, versa sobre as funções *controller* na atuação como responsável pela controladoria nas indústrias de papel e celulose catarinenses.

Verifica-se através da literatura, tanto no âmbito nacional quanto internacional, que as discussões em torno do *controller*, seguem numerosas acepções sobre seu papel e atuação. Nesse sentido a pesquisa busca identificar as funções deste profissional no exercício profissional.

Dessa forma emerge a pergunta que norteará a pesquisa: Quais as funções do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinense?

O objetivo deste estudo é analisar as funções do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinense.

Para atingir o objetivo geral de analisar as funções do *controller*, nas indústrias de papel e celulose catarinense são definidos como objetivos específicos: i) investigar a atuação do *controller* na população objeto de estudo, filiadas ao sindicato patronal do estado de Santa Catarina e que possuem controladoria em sua organização; ii) verificar na população estudada o papel do *controller* na organização.

O estudo versa sobre a ampliação das discussões em torno das funções do *controller* no meio empresarial, sendo embasado através das pesquisas teóricas e empíricas realizadas no contexto nacional e internacional.

A pesquisa poderá ser ampliada através do meio acadêmico, replicando o estudo sobre o que está sendo investigado na relação do *controller* na área de papel e celulose, para outras áreas de atuação, bem como aprofundar as questões específicas do profissional nas organizações na mesma área ou em diversas outras.

2 Revisão da literatura

2.1 Controladoria

A necessidade de aprimoramento dos dados financeiros e contábeis nas organizações vem sendo aperfeiçoada e pesquisada de forma contínua, para a obtenção de melhores resultados e informações mais precisas para serem avaliadas pelos gestores. Deste modo, muitas empresas se utilizam da controladoria para suprir informações contínuas e relevantes para a tomada de decisão.

No cenário nacional, Catelli et al., (2001), trata a controladoria enquanto ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias

para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, para suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e o induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões vantajosas para a organização.

Daniel, Vesco e Tarifa (2007), definem que Controlar é fundamental para que os objetivos sejam alcançados e que compete à controladoria avaliar se as metas definidas para cada área estão sendo cumpridas e quais as dificuldades encontradas em seu fluxo. A sustentação para essa abordagem é referenciada no estudo de Mosimann e Fisch (1999), onde explicita que o processo de controle que interessa a controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, relacionando a eficácia do plano orçamentário da organização.

Tarifa (2007) elenca sete requisitos que podem ser destacados como essenciais na finalidade de desempenhar a controladoria, fundamentado na definição de Beuren (2003), como segue:

- entendimento geral do setor econômico;
- conhecimento amplo da empresa;
- entendimento dos problemas da organização;
- habilidade para analisar e interpretar dados;
- habilidade para expressar idéias;
- conhecimento da teoria contábil.

Nascimento, Reginato e Veiga (2007), citam a abordagem de Parisi (2001) que define a controladoria como a área que coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informação que apóia todas as fases do processo decisório, com vista a facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisão. De acordo com, Roehl-Anderson e Bragg (1996) a controladoria direciona a administração da empresa e os gestores da organização, conduzindo à busca de informações consistentes para melhor planejar os rumos a serem seguidos pela empresa e para que seus esforços sejam produtivos, conforme explicitado no estudo de Müller e Beuren (2008).

Na investigação de autores internacionais na área de controladoria, Bencová e Kal'avská (2009) abordam de forma geral, tratando em especial a Europa, que a controladoria envolve todas as funções exercidas pela gerência no planejamento, coordenação e controle informativo a fim de alcançar os objetivos da empresa, permitindo a gestão adaptar-se com as mudanças ocorridas.

Nas atividades de diárias de gestão as informações a serem prestadas para a administração se dividem em duas categorias: dados internos (estatísticas sobre o produto ou serviço da empresa, vendas e entregues, etc.) e dados externos (participação de mercado, que refere-se à utilização dos produtos pelos clientes, etc.), conforme Nath (1993).

Bencová e Kal'avská (2009) elencam cinco elementos essenciais que precisam ser enfatizados na controladoria:

- Processo de produção incluindo o conjunto de ferramentas necessárias para gerenciar componentes dos custos dos produtos, custo de produção e receita corrente;

- Normas de custos da fábrica e objetivos para as operações (incluindo a compra de matérias-primas e componentes);
- Métodos de análise de melhoria da receita tanto para agregar fontes de receita como por unidades de receitas;
- Processos de orçamentação e objetivos, tais como, o acompanhamento das estruturas de custos, os comportamentos de custos e fluxos de receitas;
- Processo de comunicação para garantir que gestão receba informações precisas sobre as questões em tempo hábil para tomar medidas adequadas.

Há inúmeras tratativas sobre a controladoria, tanto no contexto nacional, como em outros países, e em todas observa-se a finalidade de apoio a administração da organização.

2.2 Controller

O profissional que está coordenando ou gerenciando a área de controladoria das instituições é denominado *controller*. Termo utilizado na linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, conforme definição de Tung (1993). Para exercer a função, o profissional deve ter algumas idoneidades específicas e ser dotado de conhecimentos característicos.

Segundo Bencová e Kal’avská (2009) além de integração com as tecnologias avançadas, gestão financeira e ferramentas de contabilidade, faz parte das habilidades dos *Controller* de sucesso, facilidade com excel, comportamento organizacional, liderança, conhecimento das operações de gestão de negócios (produção), ciclo da economia, gestão e finanças. Em conjunto, essas aptidões são vistas como uma forte contribuição ao membro da equipe de gestão.

A partir de observações empíricas de Yoshitake (apud OLIVEIRA, 2003, p. 50), verifica-se que no Brasil, o *controller* ocupa uma posição hierárquica de staff do presidente, ou do diretor financeiro, conforme evidenciado por Daniel, Vesco e Tarifa (2007).

Tung (1980) trata o *controller* como um executivo de *staff*, sendo sua função principal a obtenção e interpretação dos dados que possam ser úteis aos executivos para a formulação de uma nova política empresarial e em especial para a execução da mesma.

Para Mossimann e Fisch (1999) o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha, pois toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa forma, segundo a visão dos autores o *controller* encontra-se no mesmo nível hierárquico da diretoria ou da cúpula administrativa, embora desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Colton (2001) aborda os papéis e responsabilidades contraditórios do *controller* na organização, em se tratando de níveis elevados na administração, há dois pontos em comuns. No primeiro o *controller* desenvolve informações sobre o impacto financeiro das ações organizacionais, suprindo essa etapa o profissional prove ajuda aos tomadores de decisões internas, a utilizar os dados para promover a organização de objetivos nas ações institucionais.

Oliveira, Perez Jr. & Silva (2002. P.22) tratam da necessidade do *controller* em enfrentar novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles

orçamentários e planejamento estratégico, citado no trabalho de Daniel, Vesco e Tarifa (2007).

Anthony e Govindarajan (1999) definem que o sistema de controle gerencial é de responsabilidade do *controller*, tanto no sentido de projetá-lo, quanto de operá-lo. Para a atuação deste profissional, são definidas algumas funções, como segue:

- Colidir e operar informações, e projetar e operar sistemas de controle;
- Preparar demonstrações e relatórios financeiros;
- Preparar e analisar relatórios de desempenho;
- Supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna; e
- Contribuir na gestão de pessoas do nível gerencial em assuntos relativos à função de Controladoria.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa será investigado o *controller* como *staff*, que está internamente alocado nas organizações e desenvolve trabalhos pertinentes a área administrativa auxiliando as demais áreas da gestão quando necessário.

No levantamento teórico realizado, os estudos que se assemelham a cerca do tema, são de Colton (2001), Oro, Carpes, Dittadi e Benoit (2007), Daniel, Vesco e Tarifa (2007) e Freitas e Lunkes (2010).

3 Metodologia da pesquisa

Para o desenvolvimento desse trabalho foram aplicados questionários com nove perguntas, fechadas e semi-abertas no mês de janeiro de 2011 em 12 *controller's* de indústrias de papel e celulose do estado de Santa Catarina, sendo respondidos em fevereiro e março de 2011 por 66,67% dos profissionais da área de controladoria deste segmento.

3.1 Enquadramento metodológico

O Objetivo da pesquisa tem como natureza descritiva, pois apresenta as características da população analisada, que refere-se às indústrias de papel e celulose catarinense que tem em sua organização a presença da controladoria, embasando-se na revisão de literatura nacional e internacional (Gil, 1999).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como um estudo prático de Survey, pois é identificado através de verificações empíricas as funções do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinense (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1981).

A pesquisa tem como lógica indutiva, pois trata do levantamento de dados da estrutura teórica desenvolvida e será testada empiricamente (IUDÍCIBUS, 2009).

A pesquisa será realizada através da coleta de dados primários, pois os mesmos serão levantados juntamente com os *controller's* das indústrias de papel e celulose catarinense, pelo pesquisador (RICHARDSON, 1999).

A abordagem do problema de pesquisa é qualitativa, pois serão analisadas as funções do *controller* no universo pesquisado (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa será classificada como aplicada, pois os resultados geram conhecimentos para a prática das funções do *controller* nas indústrias de papel e celulose catarinense (GIL, 1999).

A pesquisa versa sobre os procedimentos de busca bibliográfica e levantamento de dados, pois tem como objetivo analisar as funções do *controller* em indústrias de papel e celulose do estado de Santa Catarina, a partir da verificação existente na literatura nacional e internacional (GIL, 1999).

3.2 Procedimentos para a revisão de literatura

No âmbito nacional, a revisão de literatura foi realizada através dos sites dos congressos que possuem classificação Qualis/CAPES E1 pela área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES, entre os meses de outubro de dezembro do ano de 2010, buscando por estudos que tratassem do tema de controladoria ou *controller*.

A pesquisa internacional foi realizada na base de dados da Capes *Web of Science*, durante o mês de novembro do ano de 2010, pelas seguintes termologias, conforme tabela 1:

Tabela 1- Base de dados - *Web of Science*

Termo de Pesquisa	Nº Títulos
Managerial accountant	4
Controller and role	859
Controller and profession	4
Controller and functions	3255
Controller and behaviour	914
Controller and competences	1
Controller and assignments	26
Controller and financial	47
Management accountant	44
Total	5.154

Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de achados foram excluídos os *Books*. Dessa forma ficaram presentes na base de dados o total de 5.031 periódicos, seguindo para o próximo critério que era a exclusão dos títulos duplicados, foram eliminados três. Dessa forma ficaram 5.028 títulos para serem avaliados com a afinidade ao tema da pesquisa. Ao final da classificação permaneceram 36 artigos, sendo efetuada a busca integralmente dos mesmos nos periódicos onde foram publicados. Destes pesquisados 22,22% teriam que ser pagos, para obtê-los, o que declinou o número de artigos para 28, que foram utilizados para a realização deste trabalho.

3.3 Procedimentos para coleta e tratamento de dados

Para a investigação empírica, foram pesquisados 12 *controller's* de indústrias de papel e celulose do Estado de Santa Catarina. Sendo enviado e-mail aos mesmos no mês de janeiro de 2011, explicitando os objetivos pertinentes a cerca do tema de pesquisa, com prazo de 30 dias para retorno do questionário de 9 questões, considerando perguntas fechadas e

semi-abertas. Ao final do prazo estabelecido, houve o retorno de 41,67% do universo pesquisado. Dessa forma foi efetuado contato telefônico com os *controller's* não participantes da pesquisa e solicitado retorno das questões indagadas. Até o terceiro decêndio do mês de março de 2011 retornaram mais 25% dos participantes. Dessa forma então foi encerrada a pesquisa com um total de 66,67% de respondentes.

Na etapa seguinte foram tabulados os dados coletados e elaboradas as análises relacionando ao tema em questão.

3.4 População e amostra

A investigação das indústrias de papel e celulose existentes no Estado de Santa Catarina foi efetuada através do site da SINPESC – Sindicato das Indústrias de Papel e Celulose do Estado de Santa Catarina. No referido banco de dados, havia 30 empresas de papel e celulose filiadas, porém uma delas está situada no estado do Paraná. Dessa forma considerou-se 29 empresas, que foram angariados os seguintes dados: - nome da indústria; - localização; - endereço e telefone. A partir destes dados foi efetuado contato telefônico com o setor de RH dessas indústrias, buscando-se a existência de controladoria na organização, ou não. Caso positivo, a indagação direciona-se aos dados do *controller* responsável, como nome e endereço de e-mail. Após essa etapa a amostra reduziu em um total de 12 indústrias. A partir da verificação da existência de controladoria nas organizações deste segmento, a pesquisa foi concretizada.

As empresas deste segmento, que apresentam controladoria em sua organização estão distribuídas em diversas regiões do estado, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Cidades e Mesorregiões

Cidade/Estado	Mesorregião
Joaçaba/SC	Meio Oeste Catarinense
Rio Negrinho/SC	Norte Catarinense
Porto União/SC	
Três Barras/SC	
Caçador/SC	Oeste Catarinense
Tangará/SC	Serrana
Santa Cecília/SC	
Correia Pinto/SC	
Otacílio Costa/SCF	Vale do Itajaí
Benedito Novo/SC	
Indaial/SC	

Fonte: Dados da Pesquisa

As classificações de mesorregiões foram baseadas pelas delimitações do IBGE 2008.

As indústrias de papel e celulose com existência de controladoria estão concentradas nas mesorregiões do norte e da serra catarinense, em igual proporção.

4 Análise dos dados

Os dados foram coletados a partir de questionários enviados as indústrias de papel e celulose do Estado de Santa Catarina. Essas empresas possuem em sua estrutura a controladoria para atender as demandas de gestão.

A pesquisa explicitou que os *controller's* catarinenses que atuam nas indústrias de papel e celulose são 100% do sexo masculino. A faixa etária desses profissionais está distribuída entre 25 e 35 anos de idade 37,5% dos respondentes, outros 25% desses profissionais estão entre 36 e 45 anos, com 46 a 55 anos compõe 12,5% do universo estudado e 25% possuem mais de 56 anos. Entretanto todos possuem acima de 7 (sete) anos de profissão.

Todos os profissionais possuem graduação na área de contabilidade e administração, sendo que 37,5% têm segunda ou terceira graduação na área de Direito. No que refere-se à especialização 50% possuem a referida certificação. Desses 37,5% dos respondentes na área contábil e 12,5% na área de administração. Dos *controller's* especialistas em contabilidade, 12,5% também possui título de especialização na área de Direito. A pesquisa revelou que 37,5% dos questionados cursaram *MBA*, sendo 25% sem especialização e expandindo a esse grau de conhecimento na área de administração. Os outros 12,5% que possuem especialização, ampliaram no *MBA* os conhecimentos na área de administração e contabilidade. Outros 25% não tem outros títulos além da graduação. Nesse contexto verifica-se que os profissionais observados, ainda estão vinculados de finanças e contabilidade, porém a área de administração vem ganhando espaço.

A partir do conjunto de aptidões apontadas por Bencová e Kal'avská (2009) como uma forte contribuição do *controller* a equipe de controladoria. Questionou-se as habilidades pessoais na percepção destes profissionais, que julgam evidenciar em seu perfil.

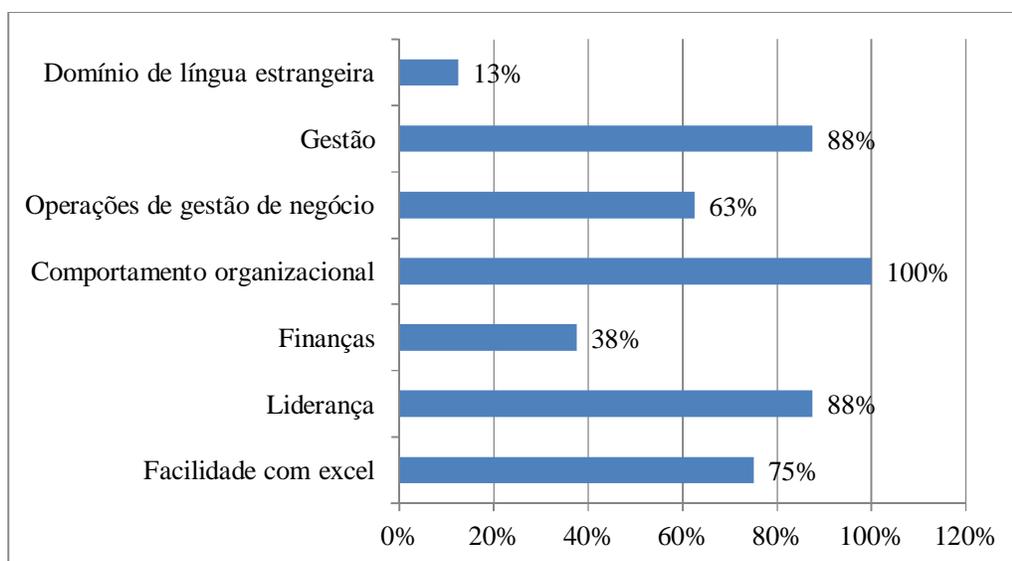


Figura 1: Habilidades pessoais do *controller*
Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais apontam como fatores em destaque as facilidades com comportamento organizacional, gestão, liderança, aptidão com o programa de software excel, operações de gestão de negócios, em contra partida há outros aspectos que julgam não serem evidentes em seu perfil. Fator que se enfatiza, incide sobre o ciclo da economia, que não houve nenhum respondente a apontar o referido item.

No que refere-se a nível hierárquico nas organizações Daniel, Vesco e Tarifa (2007), verificaram a atuação dos *controller's* em cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, a mesma indagação foi aplicada aos respondentes da pesquisa das indústrias de papel e celulose do estado de Santa Catarina.

Dos *controller* pesquisados nenhum ocupa o cargo de diretoria, nas indústrias de papel e celulose, porém nas cooperativas agropecuárias pesquisadas por Daniel, Vesco e Tarifa (2007), 23,8% destes profissionais, ocupam o referido cargo. Em se tratando de gerência 87,5% está nessa posição hierárquica nas indústrias de papel, enquanto nas cooperativas agropecuárias, são 42,9% na posição de gerência e 19% no cargo de supervisão. Na função de coordenação 12,5% dos *controller's* atuam nessa posição no ramo de papel e celulose, enquanto nas cooperativas agropecuárias são 9,5% que ocupam essa posição.

Os dados apontados remetem disparidade no que trata de hierarquias comparando os segmentos de papel e celulose e cooperativas agropecuárias. Porém evidenciando que em ambos os ramos comparados, todos os profissionais ocupam cargos internos nas organizações.

A figura 2 explicita os receptores de suas informações na organização, como segue:

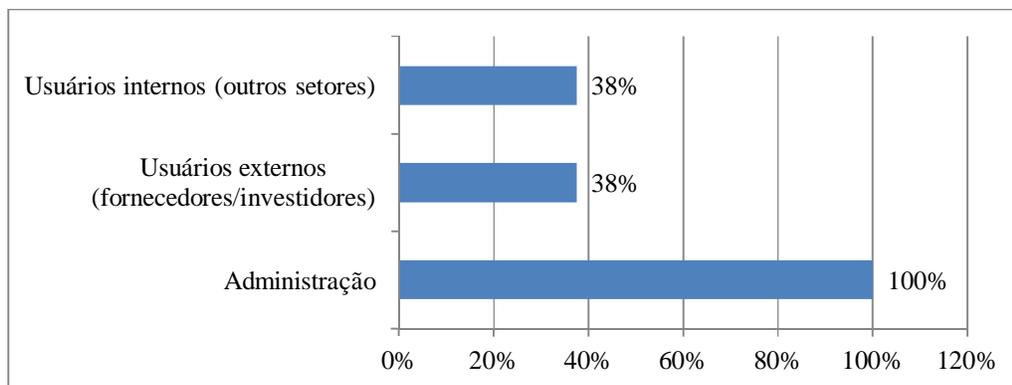


Figura 2: Informações prestadas na organização
Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados apontam o envolvimento do *controller* no atendimento administração das indústrias. Dessa forma, segundo as definições de Mossimann e Fisch (1999) e Tung (1980) os profissionais pesquisados estão atuando como *staff* na organização, sendo sua função a obtenção e interpretação dos dados aos executivos da administração.

No que trata de desenvolver informações sobre o impacto financeiro das ações organizacionais todos os respondentes consideram que contribuem para as indústrias com tais

subsídios. Nesse sentido todos os *controller's* responderam que contribuem para a tomada de decisão, promovendo para as empresas os objetivos nas ações organizacionais.

No que refere-se as funções desempenhadas nas indústrias durante a atuação seu trabalho, os *controller's* desenvolvem as mais variadas entre elas, como segue na tabela 3.

Tabela 3 Funções do *controller*

Indústrias	%
Gestão de custos	100%
Planejamento e controle orçamentário	88%
Elaboração de relatórios gerenciais locais	100%
Coordenação de fechamentos contábeis mensais	88%
Planejamento tributário	50%
Sistemas gerenciais	88%
Estudos de viabilidade de investimentos	75%
Participação na estrutura societária	25%
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais	13%
Elaboração de manuais internos	63%
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais	38%
Auditoria interna	63%
Volume de estoques	38%
Proteção de ativos (Imobilizados)	88%
Planejamento Estratégico	13%
Controle de contratos, de empresas terceirizadas, informática e telefonia.	13%
Apoio administrativo e operacional a todas as unidades da empresa	13%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme as funções apontadas por Anthony e Govindarajan (1999), verifica-se na questão de colisão e operacionalização de informações, e projeção e operacionalização de sistemas de controle, que estão sendo desenvolvidas pelos *controller's* das indústrias de papel e celulose catarinense, nos itens que tratam de planejamento orçamentário e sistemas gerenciais. No que refere-se ao item de controle de contratos, de empresas terceirizadas, informática e telefonia vem sendo pouco desenvolvidas por estes profissionais.

Anthony e Goindarajan (1999) tratam da preparação de demonstrações e relatórios financeiros, que são apontados pela maioria dos nossos respondentes nos seguintes itens:

- Gestão de custos;
- Elaboração de relatórios gerenciais locais; e
- Coordenação de fechamentos contábeis mensais.

Preparar e analisar relatórios de desempenho estão no rol de funções apontadas por Anthony e Goindarajan (1999), que estão sendo desenvolvidas pelos *controller's* no que trata sobre os estudos de viabilidade de investimentos

Para os autores Anthony e Goindarajan (1999) é também função do *controller* supervisionar os procedimentos contábeis, que está sendo desenvolvido pela maioria dos respondentes da pesquisa, conforme apontamentos sobre a coordenação de fechamentos contábeis mensais. No que versa sobre supervisionar a auditoria interna, são 63% dos respondentes que vem realizando tal prática, sendo verificado nos itens de elaboração de manuais internos e auditoria interna.

Uma função com elevado número de menção pelos respondentes é a proteção de ativos, que não foi identificada pelos autores pesquisados na revisão bibliográfica. Igualmente foram os apontamentos para o planejamento tributário, fazendo parte das atividades de 50% dos *controller's*.

Outras funções também foram apontadas pelos *controller's*, embora sejam praticadas por menos profissionais no desempenho de suas atividades na organização, mas estão presentes no universo pesquisado, como segue:

- Participação na estrutura societária;
- Elaboração de relatórios gerenciais internacionais;
- Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais;
- Volumes de estoques;
- Planejamento estratégico e Apoio administrativo e operacional a todas as unidades da empresa.

5 Conclusões

As funções desempenhadas pelo *controller* são bastante variadas nas organizações, embora sejam alinhadas ao mesmo segmento.

No que trata da área de conhecimento, observou-se na totalidade dos profissionais de controladoria, que são contadores e administradores. Confrontando com o que verificou-se na literatura, pois com as novas exigências para o cargo de *controller*, os engenheiros, administradores e profissionais da área de sistemas estão sendo conceituados para o cargo.

O segmento conta com profissionais de vasta experiência na área de controladoria, todos acima de sete anos de profissão. Tendo como principais habilidades o comportamento organizacional, a gestão e a liderança, sendo que nenhum deles considera o ciclo da economia em sua atuação.

Os *controller's* estão mais voltados para o nível gerencial nas indústrias de papel e celulose catarinense. Dessa forma suprindo a administração de dados para a tomada de decisão.

Conclui-se que há funções, que não são apontadas na literatura, porém vem sendo praticadas no exercício da profissão. Outro ponto que deve considerar, é que funções como gestão de custos e elaboração de relatórios gerenciais locais são exercidas de forma unânime por estes profissionais.

Não poderá ser feitas generalizações para os demais *controller's* de indústria de papel e celulose, bem como para os profissionais de outros segmentos. Pois no universo pesquisado sobre as funções do *controller* apresentaram divergentes entendimentos.

6 Referências

Alvarez, R., L. Urbina, et al. (2009). **Accounting for Environmental Management in Exercise of the Public Accountant Profession in the State of Zulia**. *Revista De Ciencias Sociales* 15(3): 499-508.

Bencova, M. and A. Kal'avska (2009). **IMPORTANCE OF THE CONTROLLERSHIP FOR THE COMPANY PERFORMANCE - SOFTWARE COMPANY EXPERIENCE**. *E & M Ekonomie a Management* 12(2): 76-83.

BORINELLI, Márcio Luiz, ROCHA, Welington. **Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/301.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

DANIEL, Marilde Maia, VESCO, Delci Grapegia Dal, TARIFA, Marcelo Pesquetti. **Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/419.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

ESNOLDE, Adilson Leandro, GALLO, Mauro Fernando, PARISI, Claudio, PEREIRA, Carlos Alberto. **Percepção dos Controllers em relação à gestão tributária**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/414.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

Cepa – Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola. Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/agroturismo/mapa_meso.htm> Acesso em: 06 mar. 2011.

Glass, J., A. R. J. Dainty, et al. (2008). **New build: Materials, techniques, skills and innovation**. *Energy Policy* 36(12): 4534-4538.

GUIMARÃES, Iolanda do Couto, PARISI, Claudio, PEREIRA, Anisio Candido. **Uma Pesquisa de Campo Sobre o Papel da Controladoria à Gestão de Riscos nas Empresas Não-Financeiras de Capital Aberto da Cidade de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/356.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

Hamilton, D. L. (1960). **THE CHANGING-ROLE OF THE CONTROLLER**. *Journal of Accountancy* 109(1): 51-56.

Hooper, K. and K. Kearins (1997). **The excited and dangerous state of the natives of Hawkes Bay: A particular study of nineteenth century financial management**. *Accounting Organizations and Society* 22(3-4): 269-292.

Hughes, J. P. (2009). **Corporate value, ultimate control and law protection for investors in Western Europe**. *Management Accounting Research* 20(1): 41-52.

Kedia, B. L. and A. Mukherji (1999). **Global managers: Developing a mindset for global competitiveness**. *Journal of World Business* 34(3): 230-251.

Matthews, D., M. Anderson, et al. (1997). **The rise of the professional accountant in British management.** *Economic History Review* 50(3): 407-&.

Model, S. (2009). **In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting.** *Management Accounting Research* 20(3): 208-221.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

Moyes, G. D. and K. Park (1997). **Chief financial officers' perceptions concerning the IMA's standards of ethical conduct.** *Journal of Business Ethics* 16(2): 189-194.

MÜLLER, Elsa Terezinha Cordeiro, BEUREN, Ilse Maria. **Evidência de Institucionalização da controladoria em Empresas Familiares Brasileiras.** Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoII/01/CCG028.pdf>>. Acesso em: 14 nov 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane, VEIGA, Lidianie Ribeiro da. **A atuação da controladoria em um ambiente envolvendo os modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu.** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/325.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

Nath, F. N. (1993). **HOW A CONTROLLER CAN GROW INTO A MANAGEMENT ROLE.** *Journal of Accountancy* 175(5): 89-90.

ORO, Ieda Margarete, CARPES, Antônio Maria da Silva, DITTADI, Jadir Roberto, BENOIT, Alessandro Dias. **O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro.** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/320.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

TARIFA, Marcelo Resquetti. **Cultura e comportamento organizacional nas práticas de controladoria empresarial: estudo de caso em uma companhia de café solúvel do norte do Paraná.** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/384.pdf>>. Acesso em: 13 nov 2010.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática.** 6. ed. São Paulo: Edusp, 1980.

SINPESC - Sindicato das Indústrias de Celulose e Papel de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.sinpesc.com.br/sinpesc/filiadas.html>> Acesso em: 02 dez. 2010.

Walker, S. P. (2000). **Benign sacerdotalist or pious assailant. The rise of the professional accountant in British management.** *Accounting Organizations and Society* 25(3): 313-323.

Weissenberger, B. E. (2006). **Controller and IFRS: Consequences of an IFRS financial reporting for the duty range of controllers.** Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis 58(4): 342-364.