

CLÁUDIA RIBAS

***PERFIL PROFISSIONAL DO CONTROLLER
NAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ***

**Monografia apresentada ao Departamento de
Contabilidade do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná
como parte das exigências para obtenção do
Certificado do Curso de Especialização em
Controladoria.**

Prof. Orientador: Wilson Spinosa

CURITIBA

1998

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	1
1	HISTÓRICO SOBRE CONTROLADORIA	3
2	DEFINIÇÕES	5
	2.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA	5
	2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	6
3	REQUISITOS NECESSÁRIOS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO	9
4	PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO DO CONTROLLER	11
5	INSTRUMENTOS USADOS PELO CONTROLLER	13
6	PESQUISA	15
	6.1 RESULTADOS OBTIDOS	16
	CONCLUSÃO	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
	ANEXOS	
	ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	35
	ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO 1 e 2	37
	ANEXO 3 – TABULAÇÃO	40

INTRODUÇÃO

Desde o Governo Collor muito se tem ouvido a respeito de privatização e globalização no Brasil. Com estes adventos da modernidade organizacional é muito importante que os gestores realizem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.

O responsável por essa verificação é o profissional de Controladoria, o *Controller*. A este cabe a missão de obter dados e transformá-los em informações, a fim de que a gestão busque a otimização do resultado econômico global para a continuidade da empresa e o atingimento de sua missão. Para tanto, o *Controller* necessita ter características próprias inerentes ao cargo que ocupa.

No decorrer deste trabalho pretende-se fazer levantamento utilizando-se de questionário, com profissionais de Controladoria, em indústrias do Estado do Paraná. Levantaremos junto ao profissional quesitos à respeito de suas responsabilidades, sua capacitação e habilidades, em relação a:

- Informação;
- Motivação;
- Coordenação;
- Avaliação;
- Planejamento;
- Acompanhamento.

Este levantamento visa obter dados para analisar o perfil do *Controller* no Estado, e compará-los com as descrições encontradas nas bibliografias existentes.

Se o perfil encontrado preencher os requisitos descritos pelos literários, então as organizações terão profissionais competitivos no mercado de trabalho, porque o padrão do perfil descrito pelos autores é de qualidade, e é o esperado para o profissional *Controller*.

1 HISTÓRICO SOBRE CONTROLADORIA

Uma grande preocupação do ser humano, mesmo nos tempos mais remotos, foi de utilizar da melhor forma possível os recursos que estavam a sua disposição, com o intuito de viver melhor em sociedade.

O mesmo se dá na vida das organizações. Para se manter, e principalmente para manter sua qualidade organizacional, é necessário que haja um controle do que já foi feito, de como foi feito, e de como esses fatos influenciam o presente. Também importante para o planejamento do futuro, onde o conhecimento do passado reduz o grau de incertezas. Neste momento o controle, ou a Ciência Controladoria, é fundamental.

A qualificação da Controladoria, dentro do grupo das ciências, segundo Herrmann Jr. (1970), está como um sub-grupo das ciências sociais e políticas, sendo que estas tem como objeto de estudo a estrutura geral das sociedades humanas, as leis do seu funcionamento normal e do seu desenvolvimento.

A Controladoria está diretamente ligada à administração geral das operações da empresa. Ela está constituída, de forma conjunta, de princípios de outras ciências, tais como a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade.

Da ciência Economia, a Controladoria quantifica os objetos de estudo desta, ou seja, a produção, a distribuição ou o consumo de riqueza, medindo assim a eficácia ou a eficiência dessas atividades. A Administração contribui com os conceitos de eficácia empresarial, com a visão sistêmica da empresa e com o processo decisório. Da Contabilidade, que estuda conceitos de identificação e acompanhamento, no tempo, do patrimônio da entidade expresso

monetariamente, é que a Controladoria obterá as ferramentas necessárias para as informações. Da Psicologia, para solucionar problemas ligados ao comportamento humano, motivações psicológicas, valores éticos, costumes sociais, que influem demasiadamente no sistema de controle gerencial. Da Matemática e Estatística utiliza-se os instrumentos para avaliação e atribuição de valores numéricos, em termos físicos e monetários, constituindo a base do modelo de mensuração do sistema de informações econômico-financeiros da empresa.

Segundo Kenitz (1977) em um primeiro momento os controladores foram homens que possuíam cargos no departamento de contabilidade ou departamento financeiro. Isto se deu devido as características do cargo ocupado: estão diretamente subordinados à presidência; é necessário uma visão ampla da empresa; e pelo fato de terem que trabalhar diretamente com números, pois é através destes números que será possível obter informações para a tomada de decisões.

No Brasil a Controladoria se desenvolveu à medida que empresas americanas aqui se instalaram. Inicialmente a posição de *controller* era encontrada apenas em multinacionais de grande porte.

2 DEFINIÇÕES

No conceito de Yoshitake (1984), Controladoria “é um sistema de controle gerencial que utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis; processa a informação no sentido de direcionar as atividades empresariais na consecução de seus objetivos; motiva, avalia e comunica os resultados do desempenho.”

Mosimann (1993) simplifica, ao dizer que Controladoria é um órgão administrativo que “tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.

2.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A missão da Controladoria é, em conjunto com as diversas áreas da empresa, fazer cumprir a missão e a continuidade da organização. Mosimann (1993), citando Moscovice e Simkin, diz que a missão primordial da Controladoria é “a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização”. Perez Jr. (1995) concorda ao citar que o *controller* tem como papel fundamental selecionar e filtrar informações oriundas dos diversos departamentos, para serem utilizadas na tomada de decisões. De forma muito interessante, Yoshitake (1984) cita como objetivo da Controladoria, “a arte de planejar e controlar as

situações econômicas em transformação”.

2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A função da Controladoria não se restringe apenas em administrar o setor contábil ou financeiro da empresa, se faz necessário que haja a assessoria das diversas áreas como administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos.

Para Kanitz (1976), é função da Controladoria implantar e dirigir sistemas de:

- Informação: através dos sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos etc.
- Motivação: dependendo do sistema de controle implantado, este poderá motivar os funcionários de forma positiva ou negativa, e dependerá do *controller* prever o efeito sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação: possuidor de informações, cabe ao *controller* sugerir soluções para possíveis falhas em outros departamentos.
- Avaliação: interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom, ou identificar os pontos que precisam ser corrigidos.
- Planejamento: determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- Acompanhamento: acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, se necessário corrigir falhas ou rever o planejamento.

Diversos autores elaboram sobre as funções da Controladoria, algumas mais específicas em termos de atividades, como: contas gerais, subtítulos e desdobramentos; registros de instalações e equipamentos; controle de estoques; estatísticas; impostos; auditoria

interna, etc.

De uma maneira mais abrangente, Anderson e Schmidt (1961) citam duas funções essenciais ao *controller*: a) controle organizacional, tendo em vista manter todas as partes da estrutura organizacional em expansão de maneira uniforme, eficiente e econômica; e b) mensuração do empreendimento: para suprir a necessidade de descrever claramente a segmentação da empresa em suas várias atividades de receita e custo. Da mesma forma os autores Russel e Frasure, citados por Mosimann (1993), sintetizam as funções em: reunir, analisar e interpretar informações para a Administração; e manter registros contábeis de forma adequada para informações corretas para as várias entidades externas.

As funções de Controladoria e do Departamento Financeiro estão interligados, mas são departamentos distintos, com funções distintas. Mediante a falta de um consenso sobre as reais responsabilidades, atribuições e posição hierárquica da Controladoria, o “Financial Executives Institute” publicou a lista de funções dos dois departamentos. No momento nos interessa o da Controladoria:

- Planejamento para Controle:

Estabelecer, coordenar e administrar um plano adequado para o controle das operações.

- Informação e Interpretação:

Comparar o desempenho com os padrões e planos operacionais, reportando e interpretando os resultados das operações a todos os níveis da administração e para os acionistas.

- Avaliação e Deliberação:

Participar em todas as deliberações de todos os setores da administração responsável pela política e a ação a ser seguida pela empresa.

- **Administração de Impostos:**

Estabelecer e administrar a política e procedimento em matéria de impostos, a fim de que a empresa se desempenhe corretamente nas suas obrigações fiscais.

- **Informes ao Governo:**

Supervisionar ou coordenar a preparação dos informes às dependências governamentais.

- **Coordenação da Auditoria Externa:**

Coordenar e preparar a informação que se requer a fim de que a auditoria externa realize plenamente suas funções, de acordo com as necessidades do auditor.

- **Proteção do Ativo da Empresa:**

Assegurar a proteção aos bens da empresa, através de controle interno, da Auditoria Interna, bem assim cobertura adequada por meio de seguros.

- **Avaliação Econômica:**

Avaliar continuamente as forças econômicas e sociais, assim como as influências do Governo e interpretar os efeitos que possam incidir sobre os negócios da empresa.

Para fins de comparação, as funções da Tesouraria são: obtenção do Capital, relações com os investidores, financiamento a curto prazo, banco e custódia, crédito e cobrança, investimentos e seguros.

3 REQUISITOS NECESSÁRIOS AO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO

Para a presente pesquisa, o mais importante são os requisitos necessários ao desempenho da função de Controladoria, pois com a mesma se fará uma análise de como os *controllers* do Estado do Paraná atuam, confrontando com os requisitos necessários que os diversos autores consideram importantes para a boa atuação no mercado.

Yoshitake (1984) cita o perfil descrito publicado pelo “Financial Executives Institute”, perfil este necessário para o cumprimento de suas atribuições: formação universitária e experiência dirigida de 7 a 10 anos; necessita raciocínio analítico e interpretativo para solucionar problemas; alto grau de habilidade para a prática de relações humanas, no sentido de compreender, avaliar e/ou motivar pessoas.

Para Heckert e Willson, citados por Mosimann (1993) são necessários:

- Um entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- conhecimento amplo da própria empresa, seu histórico, políticas, programa, organização e de suas operações;
- entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma

que se tornem a base para ação;

- habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada;
- conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Na visão de Yoshitake (1984) as funções do *controller* envolvem:

- ênfases em sistemas de informação econômico-financeiros;
- elaboração de sistemas de medição ou relatórios gerenciais;
- previsões de ordem financeira sobre as prováveis consequências dos planos da empresa;
- coordenação geral na apresentação de estudos e análises especiais de interesse da administração;
- constante aperfeiçoamento profissional, absorvendo e incorporando novas técnicas ou conceitos de interesse para a administração da empresa;
- desenvolvimento de certas qualidades pessoais e inter-pessoais, garantindo ao *controller* seu envolvimento com a administração e sua independência em relação ao processo de tomada de decisões.

4 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO DO CONTROLLER

Os princípios que seguem, são baseados no que Heckert e Willson, citados por Mosimann (1993), consideram como características essenciais para que o *controller* desempenhe com eficácia sua atribuição.

- a) **Iniciativa:** deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- b) **Visão econômica:** na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, 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 necessárias a esse fim;
- c) **Comunicação racional:** deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- d) **Síntese:** deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado e não entre o resultado realizado no período e o realizado no período anterior;
- e) **Voltado ao futuro:** deve analisar o desempenho e os resultados passados com

vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;

- f) Oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou de padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- g) Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- h) Cooperação: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo fraco resultado;
- i) Imparcialidade: deve fornecer informações à cúpula administrativa, sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora esta ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, deve ter sempre em mente o controle organizacional para a otimização do resultado econômico empresarial;
- j) Persuasão: 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 fornecidos; e
- k) Consciência das limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões de gestão econômica e, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários tendo em vista a eficácia empresarial, o *controller* terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores.

5 INSTRUMENTOS USADOS PELO CONTROLLER

Um dos instrumentos mais importantes utilizados pelo *controller* é a informação. De posse deste instrumento é que ele terá condições de fazer comparações, análises, de forma que possa assessorar com base em qualidade e segurança a diretoria da organização. Segundo Mosimann (1993), o *controller* deve ter a seguinte atuação em relação ao sistema de informação:

- a) identificar os eventos que ocorrem na empresa;
- b) identificar as decisões que são tomadas na empresa;
- c) identificar os modelos de decisão dos gestores e participar na elaboração dos modelos de decisão do sistema de informações;
- d) identificar as informações que são necessárias para suprir os modelos de decisão, onde, e como buscá-las;
- e) identificar os modelos de mensuração e participar de sua elaboração; e
- f) elaborar o modelo de comunicação ou informação.

Para que o *controller* realize esta função de forma que agrade os gestores, ou seja, que gere confiança e lhes dê domínio das informações, é necessário que se preencha alguns requisitos, a saber:

- a) conhecer a missão, crenças e valores da empresa;
- b) identificar os eventos que ocorrem na empresa e que decisões são tomadas;
- c) conhecer particularidades operacionais e estruturais da empresa;

- d) conhecer o processo decisório (planejamento e controle);
- e) conhecer o modelo de gestão;
- f) conhecer o modelo de decisão;
- g) conhecer a estrutura, conceitos, processo de acumulação, classificação e identificação dos eventos, do sistema de informações existente;
- h) conceber um modelo ideal de sistema de informações econômico-financeiras;
- i) avaliar o modelo atual de sistema de informações com o modelo concebido, e;
- j) implementar o sistema de informações econômico-financeiras concebido.

Dentro desse sistema de informações, a informática exerce papel fundamental. É importante lembrar que as ferramentas da informática não são mais utilizadas apenas para o registro de informações. No mundo dos negócios, elas são a base da chamada tecnologia da informação. Este setor necessita de atenção especial, pois o desenvolvimento tecnológico caminha rápido e oferece ao mercado um volume gigantesco de opções. Justamente em razão da velocidade da tecnologia, uma parte dessas opções pode tornar-se obsoleta quando menos se espera, tendo ainda que enfrentar a questão da globalização da economia: nada do que se incorpora ao dia-a-dia da empresa, em termos de sistemas, pode ser inferior ao que os concorrentes internacionais utilizam.

6 PESQUISA

Com o objetivo de analisar o perfil do *Controller* no Estado do Paraná e compará-lo com o perfil descrito por diversos autores é que nos propusemos a realizar esta pesquisa.

Junto a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, selecionamos grandes indústrias do estado do Paraná. O sujeito foi estabelecido a partir do critério:

- número de funcionários igual ou superior a 400.

A partir do momento em que efetivou-se a seleção, foi realizado contato telefônico com as indústrias a fim de se levantar os dados de identificação para o envio de correspondência.

A princípio o número de indústrias a serem pesquisadas era 117, porém a amostra reduziu-se a 81 por diversos motivos como: desativação da indústria, endereço não localizado, o setor de Controladoria estar localizado fora do estado do Paraná.

Em fevereiro de 1998 foram encaminhadas 81 correspondências às indústrias selecionadas, via correio. Esta correspondência constava de uma carta de apresentação que destacou a importância da pesquisa e dois questionários (Anexos 1 e 2).

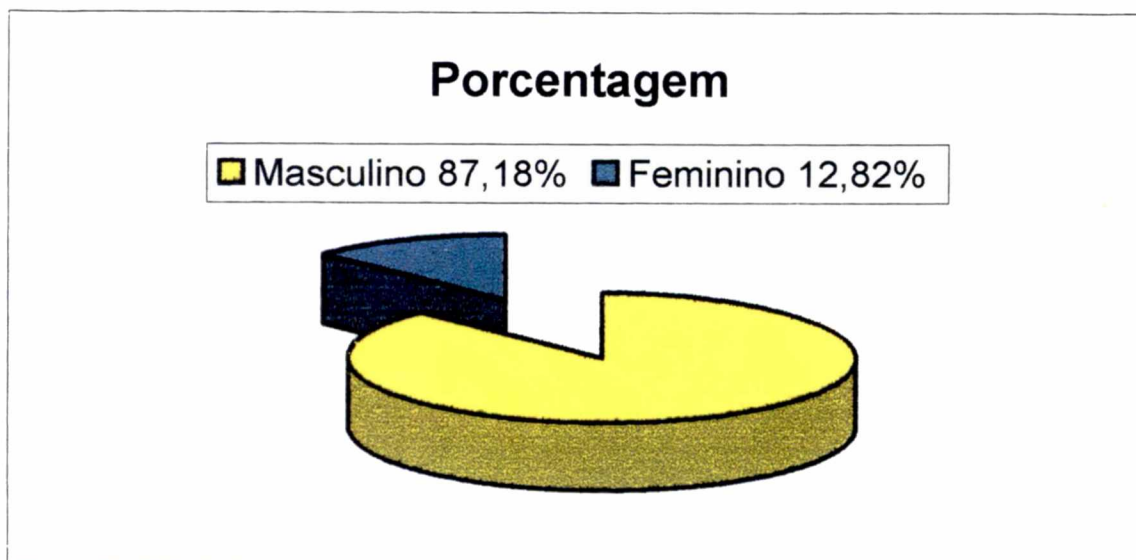
Até 30 de abril de 1998 retornaram 39 questionários respondidos. Obtivemos portanto 48% de retorno.

6.1 RESULTADOS OBTIDOS

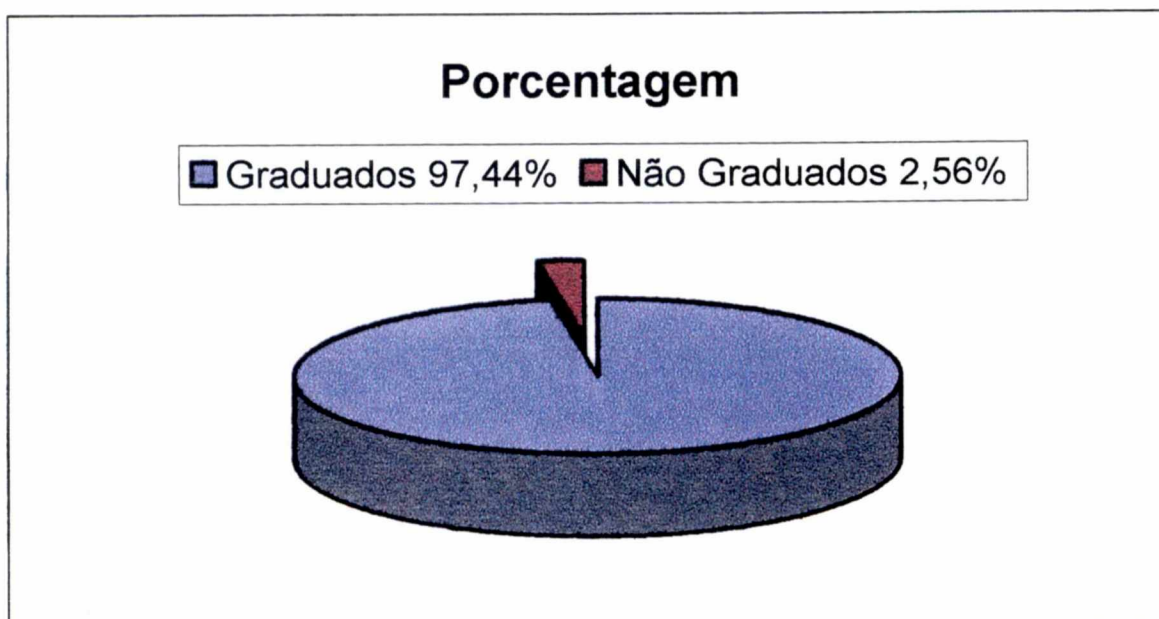
No questionário 1, solicitamos o preenchimento de dados de identificação, como sexo do profissional, formação acadêmica, pós-graduação.

Obtivemos:

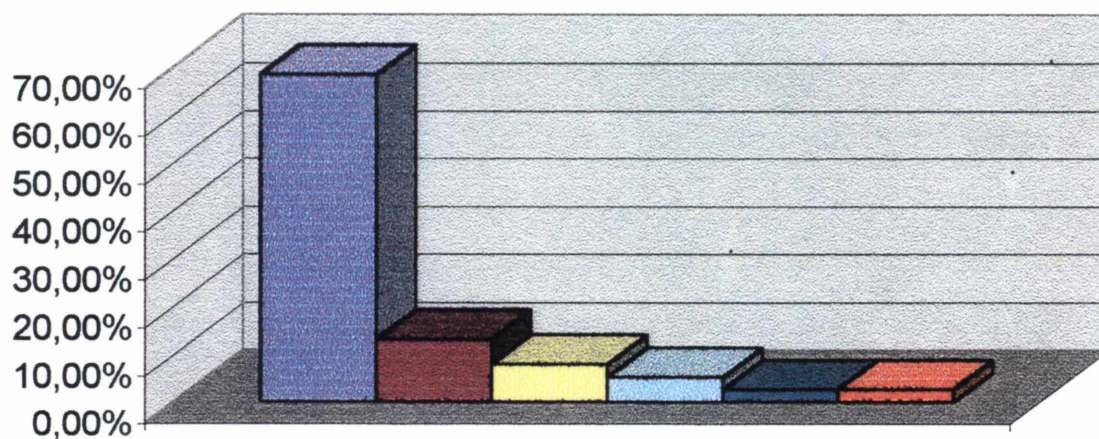
- SEXO:



- GRADUAÇÃO:



- Dos 38 profissionais graduados (97,44%), observamos os seguintes cursos:



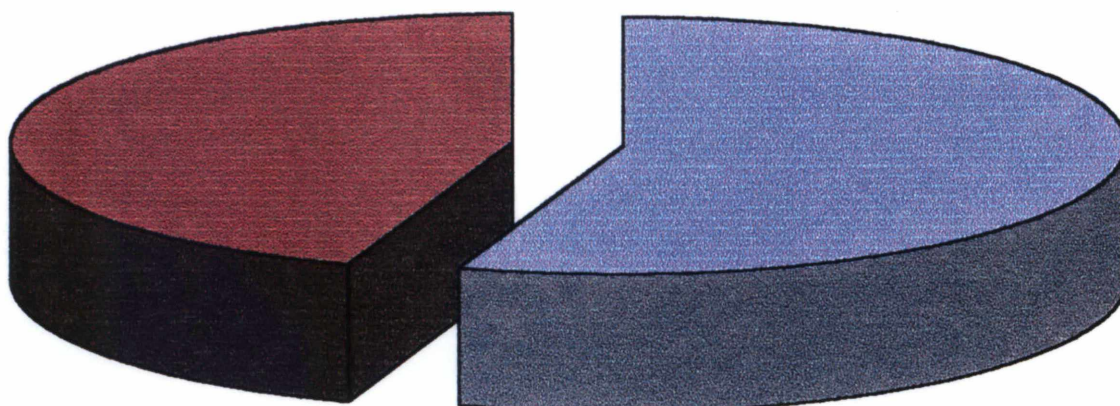
1

■ Contabilidade 68,42% ■ Administração 13,17% ■ Economia 7,89%
■ Cont./Econ. 5,26% ■ Cont./Adm. 2,63% ■ Cont./Direito 2,63%

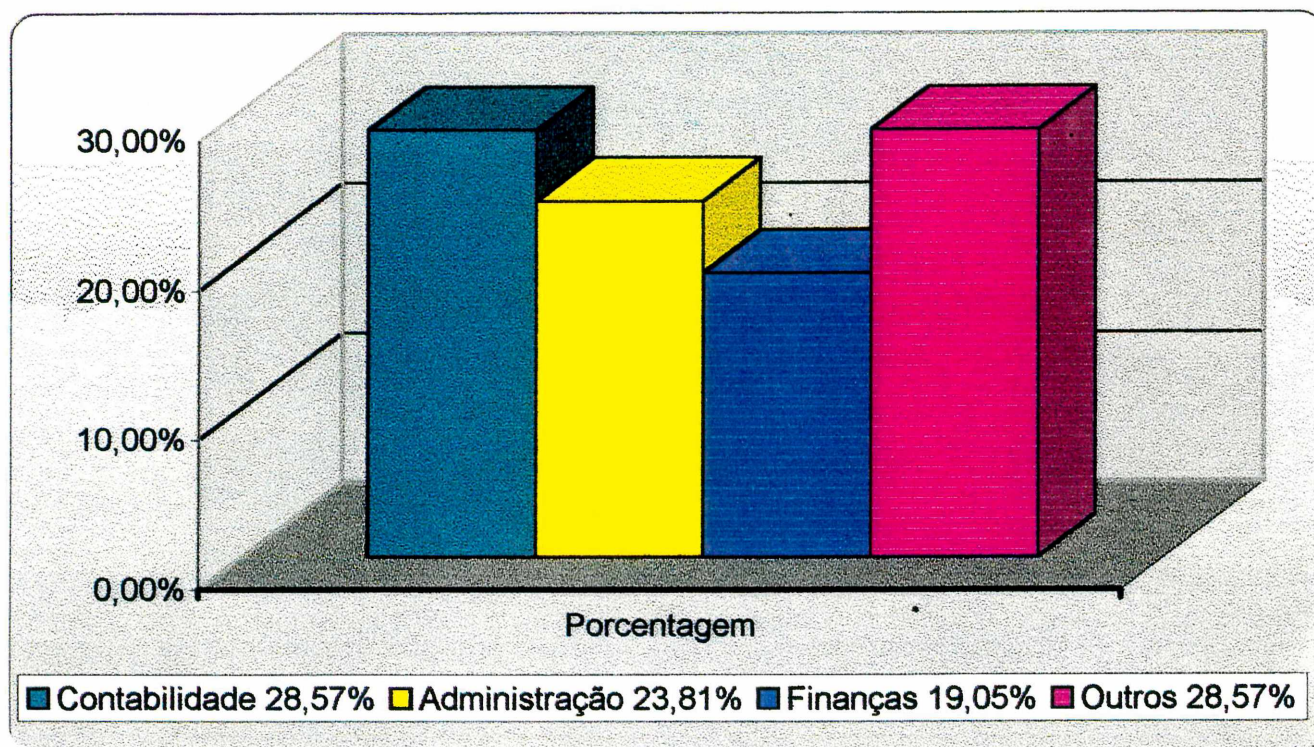
- PÓS-GRADUAÇÃO:

Porcentagem

■ Possuem 55,26% ■ Não Possuem 44,74%



- **ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO:** dos 21 profissionais (55,26%) que possuem pós-graduação, obtivemos os seguintes resultados referente aos cursos:



Entenda-se por “outros” os seguintes cursos, realizados na forma que segue:

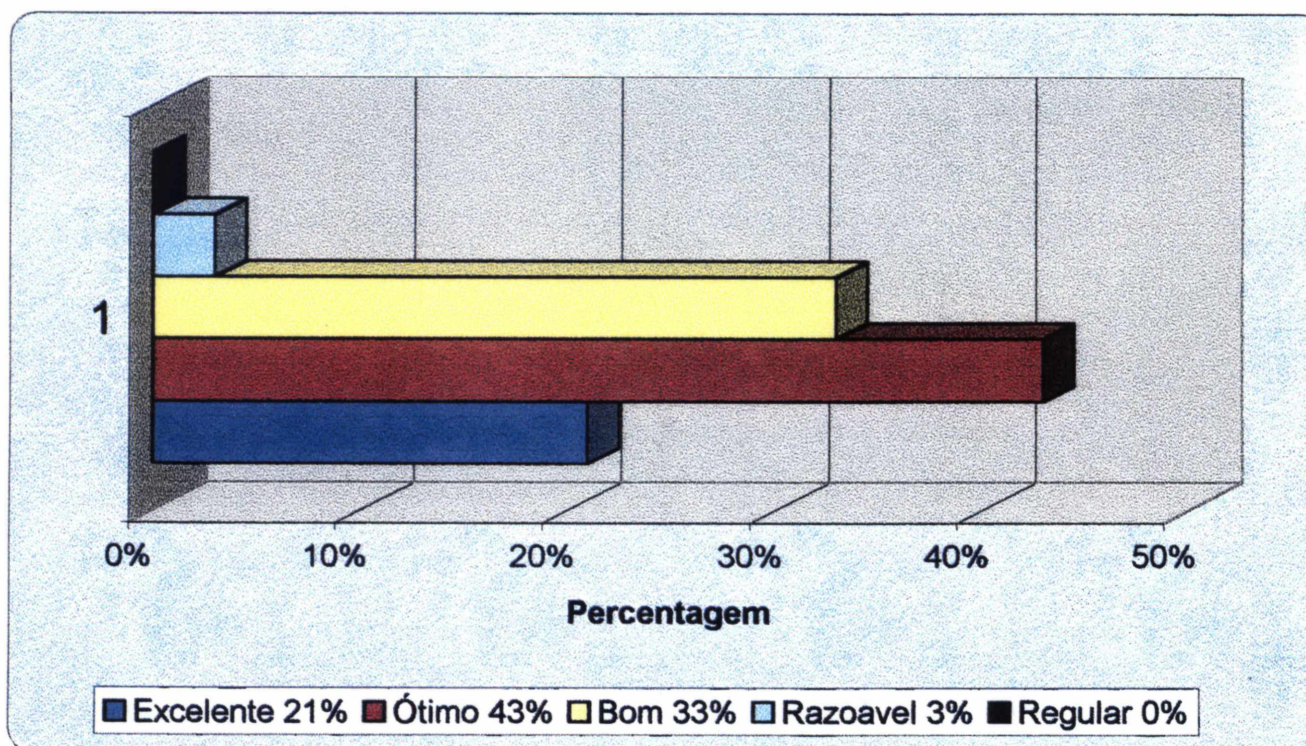
- Marketing/Planejamento Estratégico – 4,76%
- Administração/Economia/Marketing – 4,76%
- Finanças/Gestão Empresarial – 4,76%
- Economia/Auditoria – 4,76%
- Economia – 4,76%
- Administração/Contabilidade – 4,76%

Ainda no primeiro questionário, descrevemos os diversos requisitos inerentes ao *controller* segundo qualificações atribuídas por Heckert e Willson, mencionados por Mosimann (1993), procurando definir o perfil do mesmo frente à empresa.

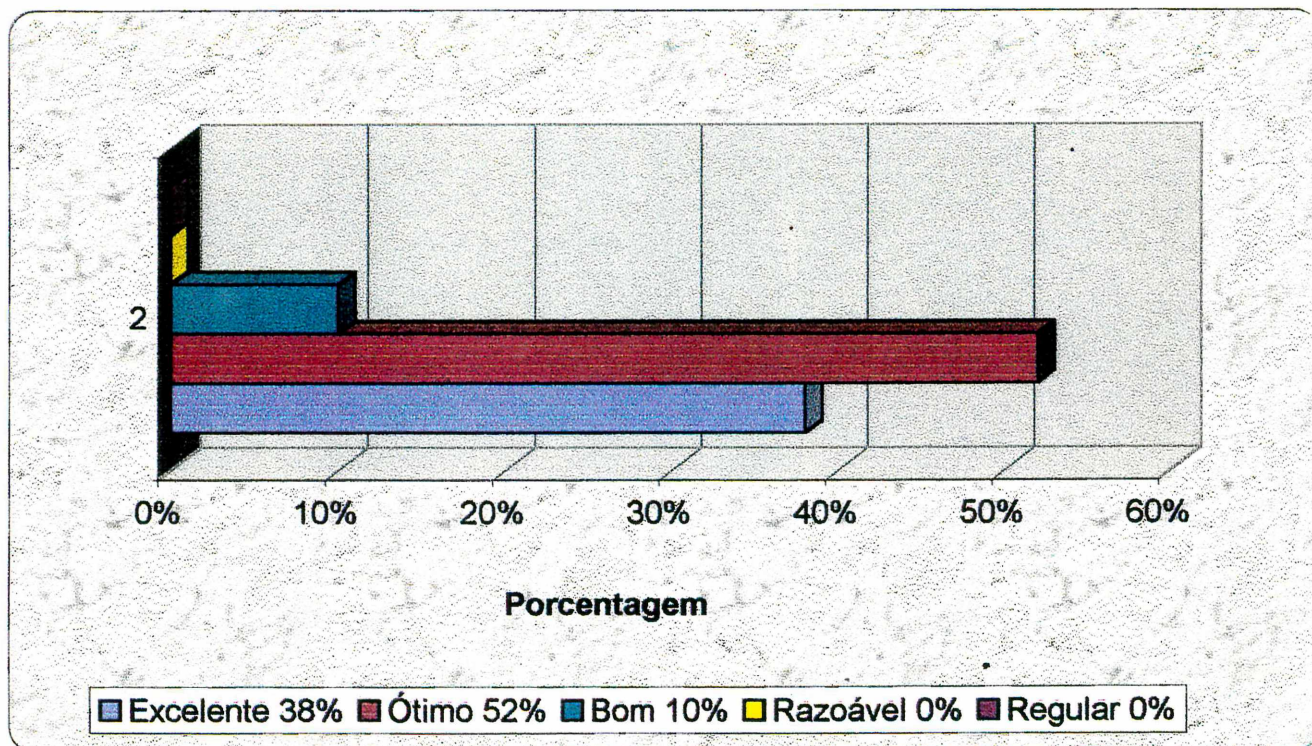
Como critério de avaliação usamos os conceitos excelente, ótimo, bom, razoável e regular. Os pesquisados deveriam optar, dentro de cada uma das questões, o que melhor se enquadra na sua atuação como *controller* na empresa.

Obtivemos:

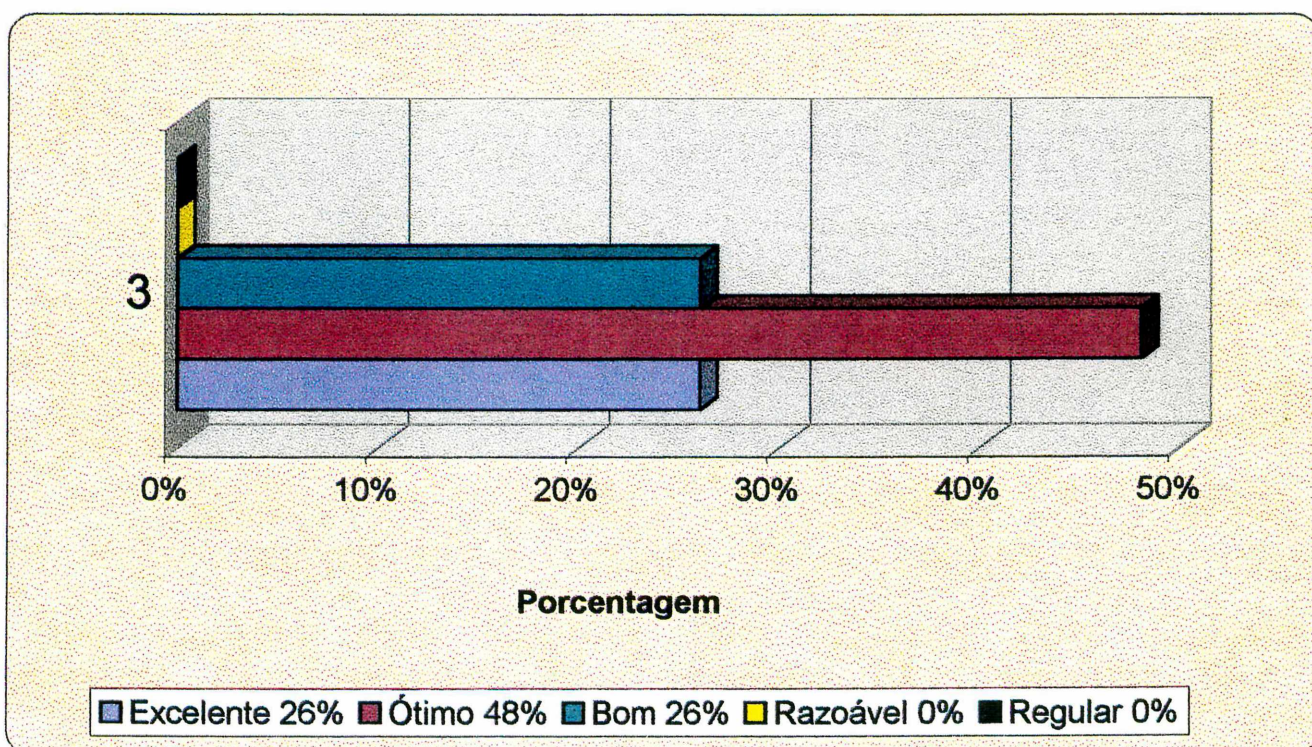
- Conhecimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte:



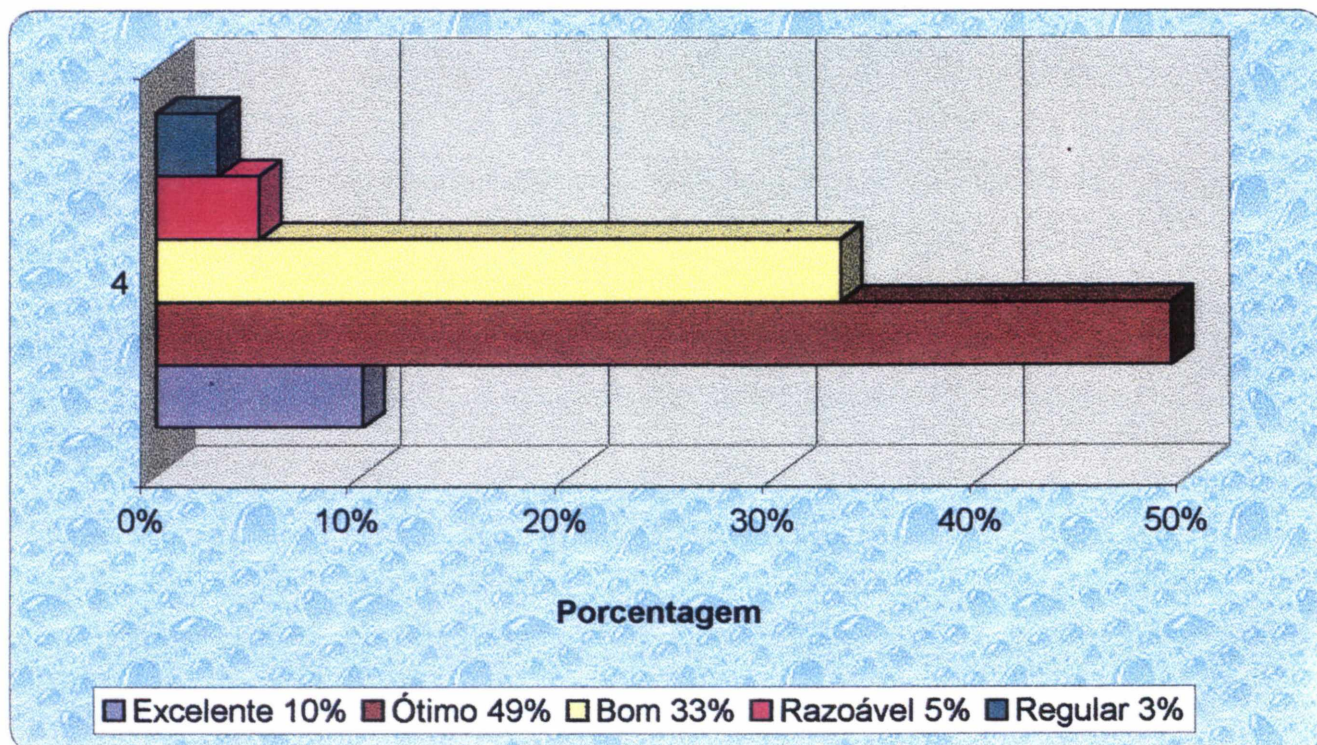
- Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seus programas, organização e operações:



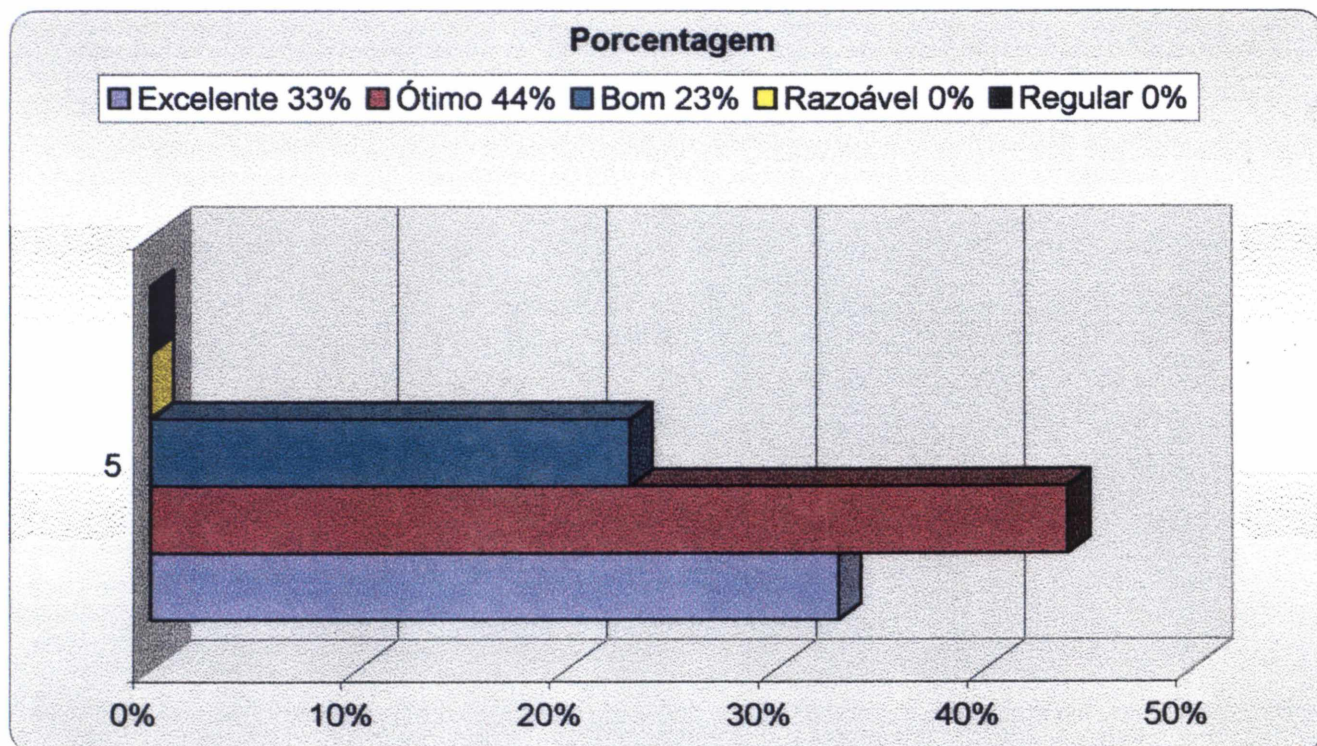
- Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle:



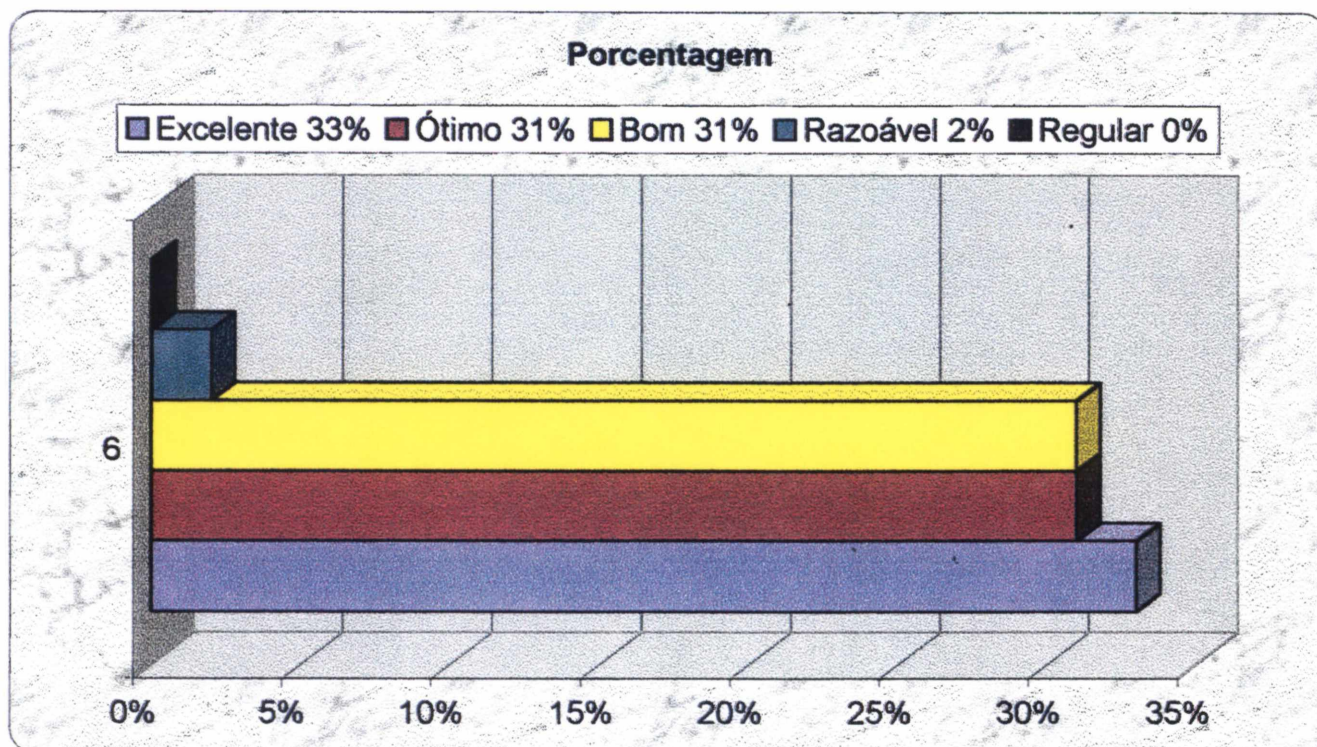
- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal:



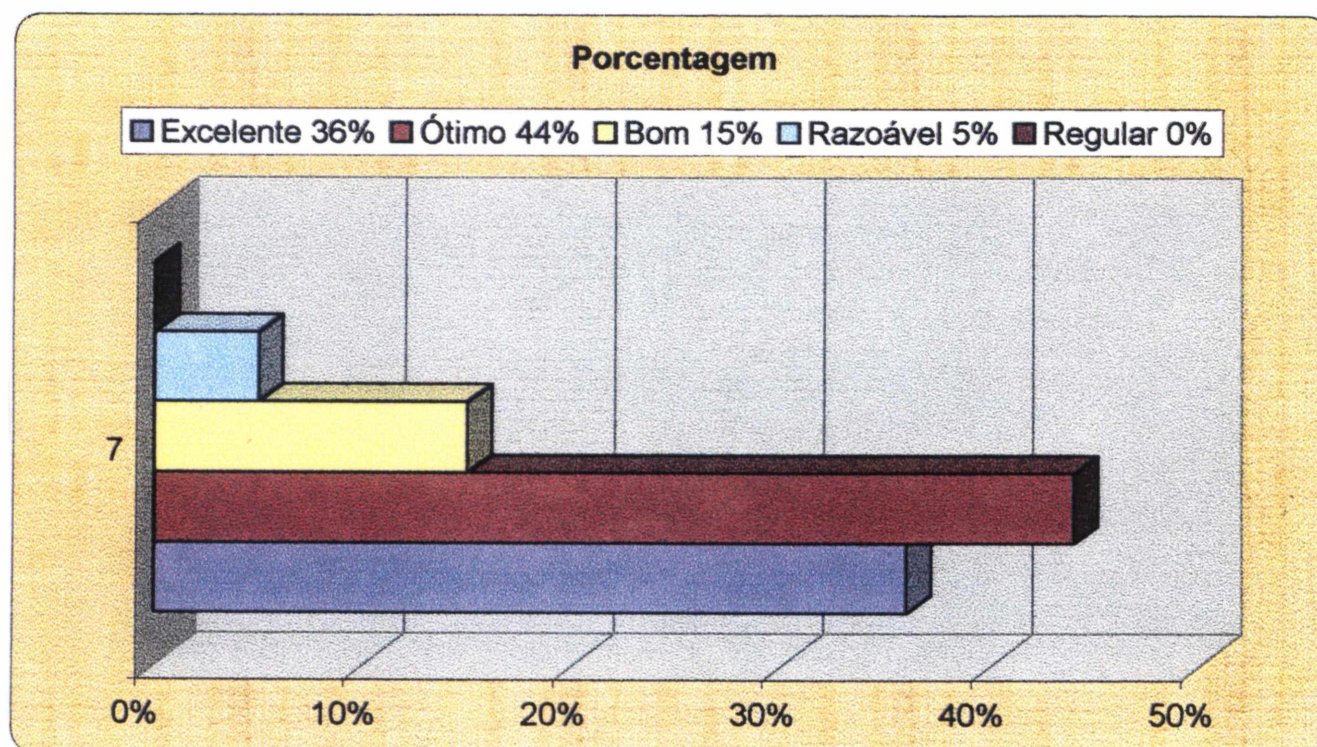
- Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para ação:



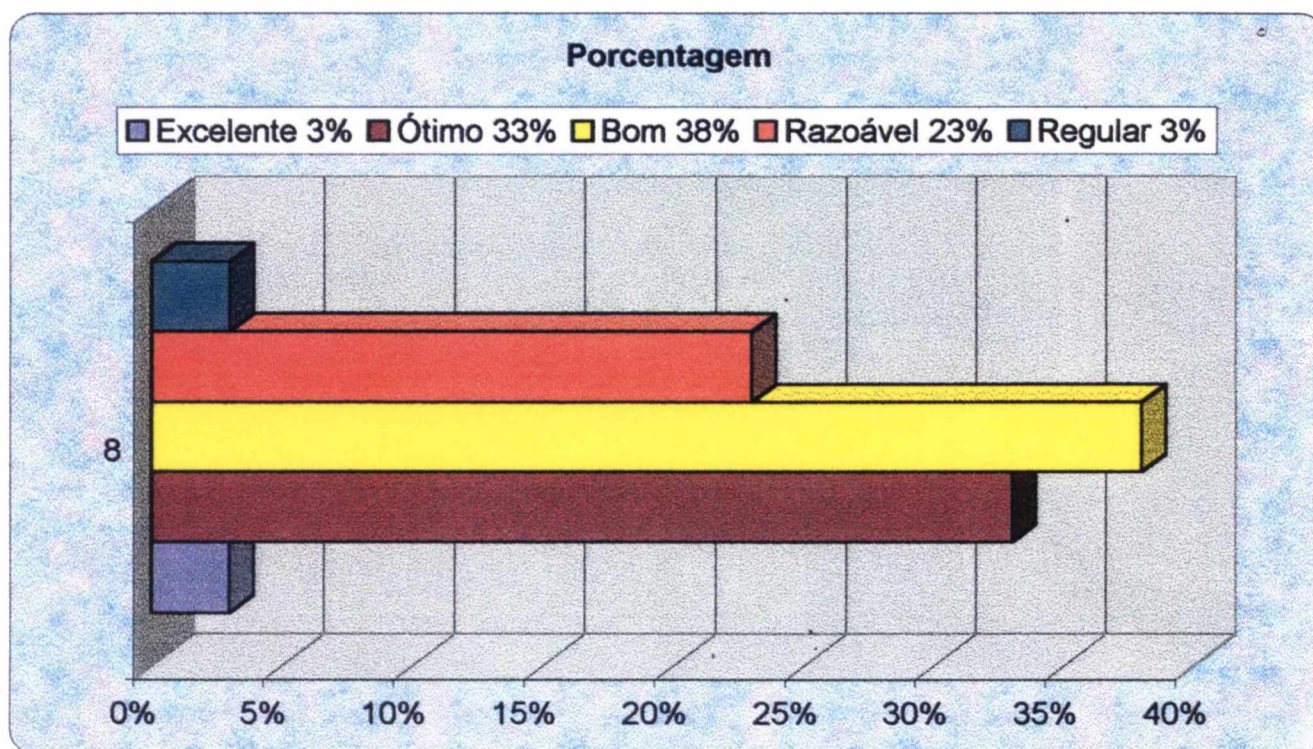
- Habilidade de expressar idéias claras por escrito, na linguagem adequada:



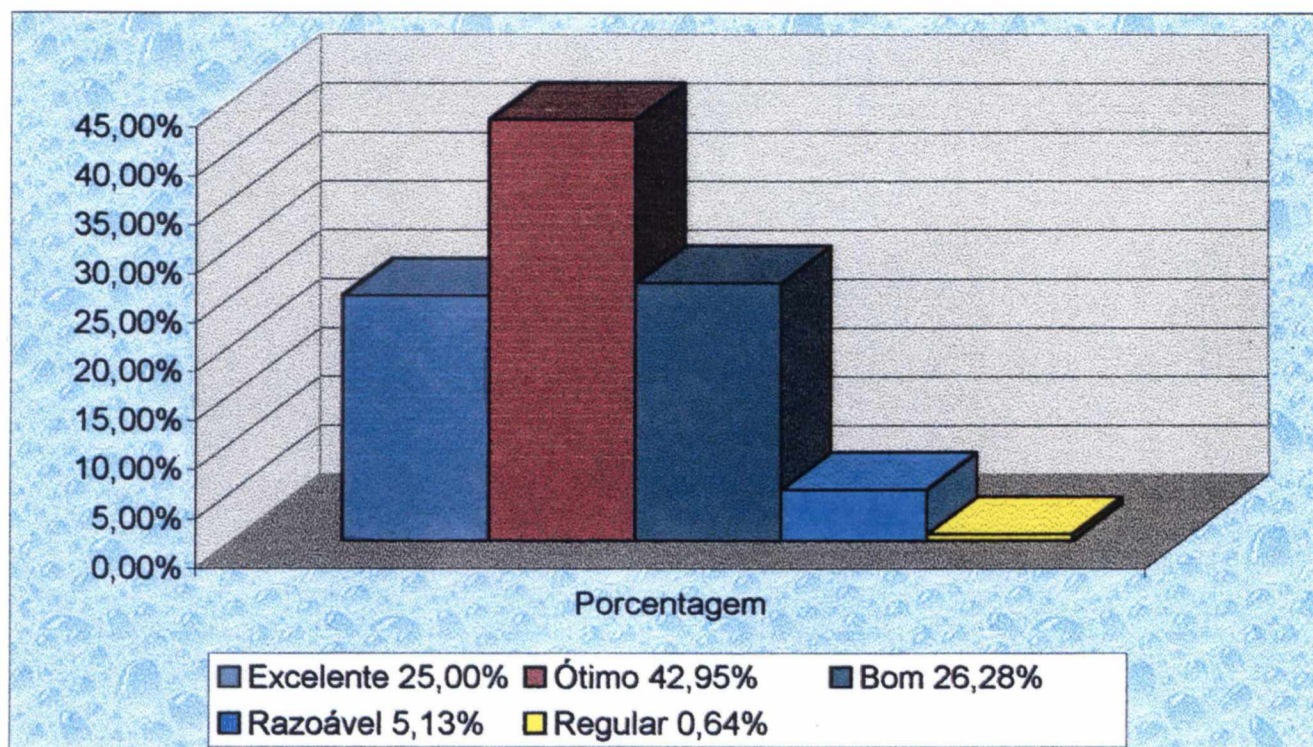
- Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis:



- Habilidade para dirigir pesquisas estatísticas:



O gráfico que segue, representa uma análise global das respostas obtidas com relação aos requisitos inerentes ao *controller*:



Análise:

Dos 25% que se enquadram em EXCELENTE, observamos que os mesmos possuem maiores habilidades em:

- Conhecimento amplo da própria empresa, sua história, suas políticas, seus programas, organizações e operações;
- Na análise e interpretação de dados contábeis e estatísticos, de tal forma que se tornem a base para ação;
- Expressar idéias claras por escrito, na linguagem adequada;
- Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis.

Nos 42,95% que se enquadram em ÓTIMO, observamos que os mesmos possuem maiores habilidades em:

- Conhecimento amplo da própria empresa, sua história, suas políticas, seus programas, organizações e operações;
- Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal.

Dos 26,28% que se enquadram em BOM, observamos que os mesmos possuem maiores habilidades em:

- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal;
- Habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Dos 5,13% que se enquadram em RAZOÁVEL, observamos que os mesmos possuem maiores dificuldades em:

- Habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Dos 0,64% que se enquadram em REGULAR, observamos que os mesmos possuem dificuldades em:

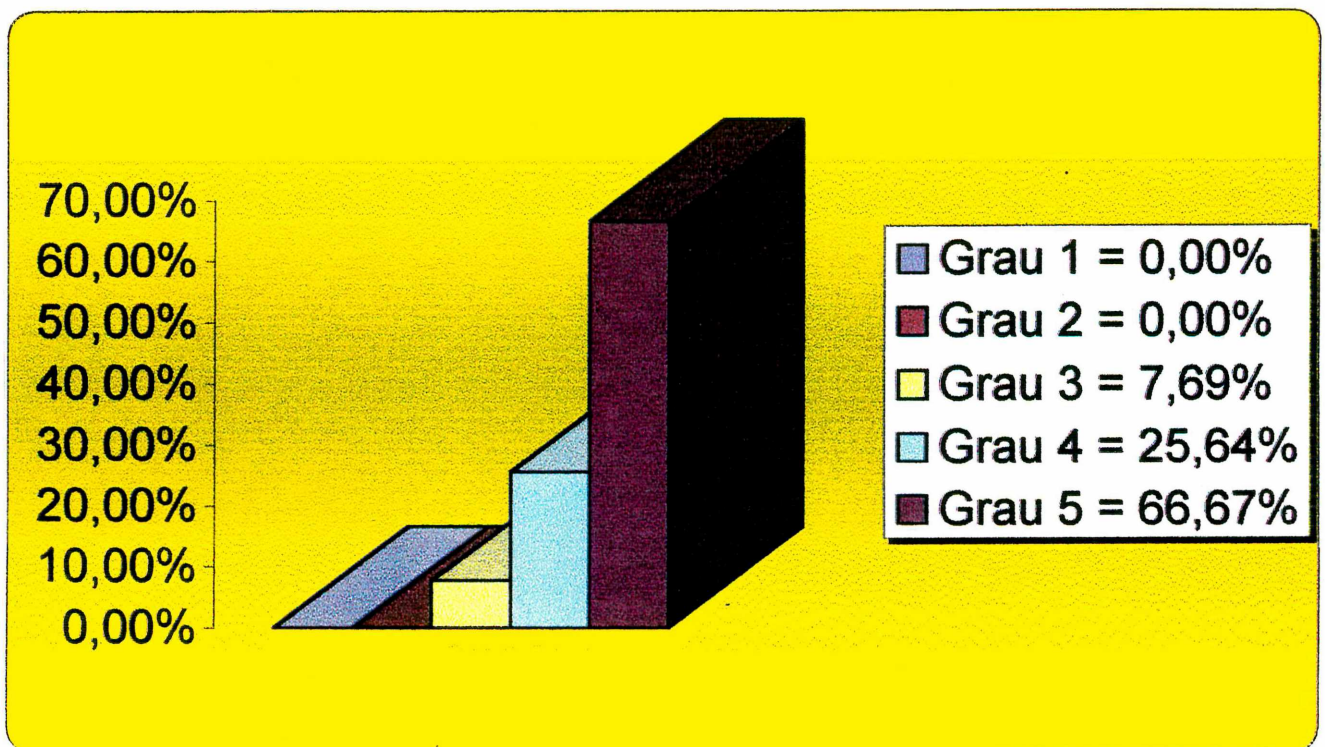
- Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal;
- Habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

No questionário 2, procuramos definir segundo Heckert e Willson, mencionados por Mosimann (1993) quais os princípios importantes que norteiam o trabalho de um *controller*. Perguntamos ao pesquisado qual ou quais os princípios que ele considera importante(s) para a sua atuação na empresa.

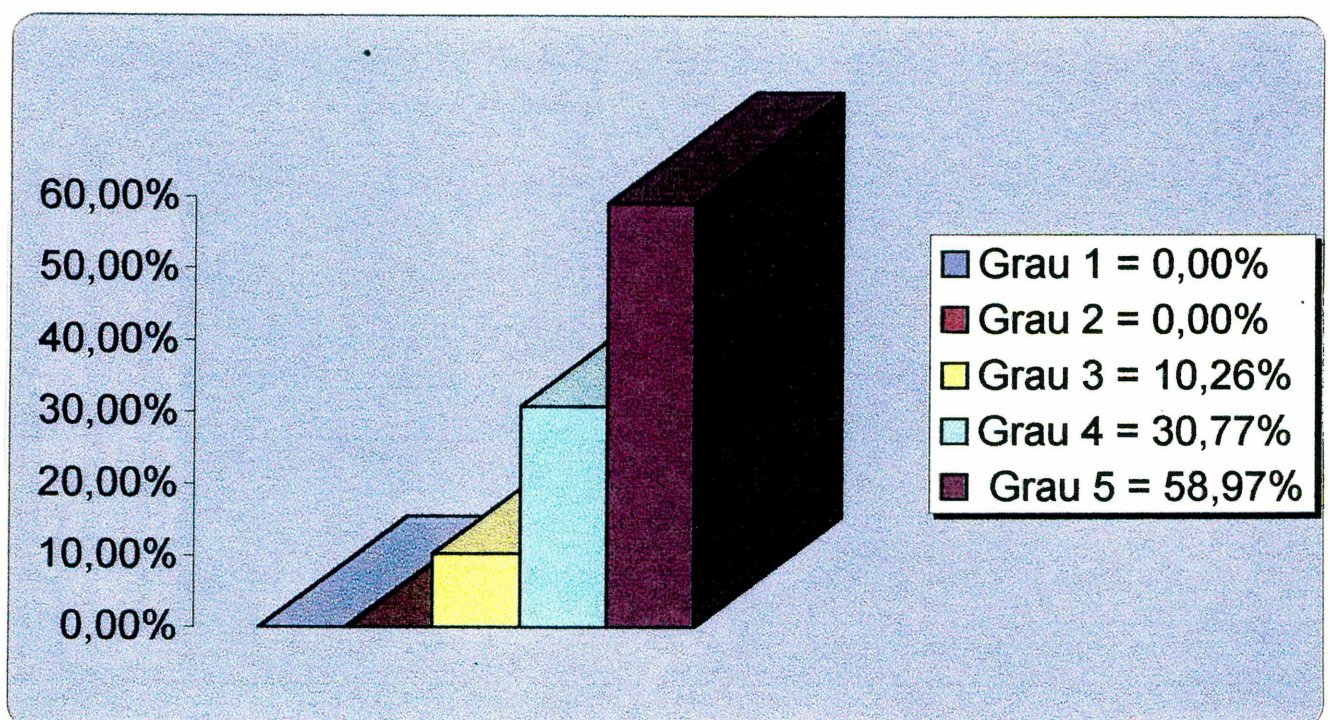
Como critério de avaliação sugerimos a valoração de 1 a 5, sendo 1 – menos importante e 5 – mais importante.

Obtivemos:

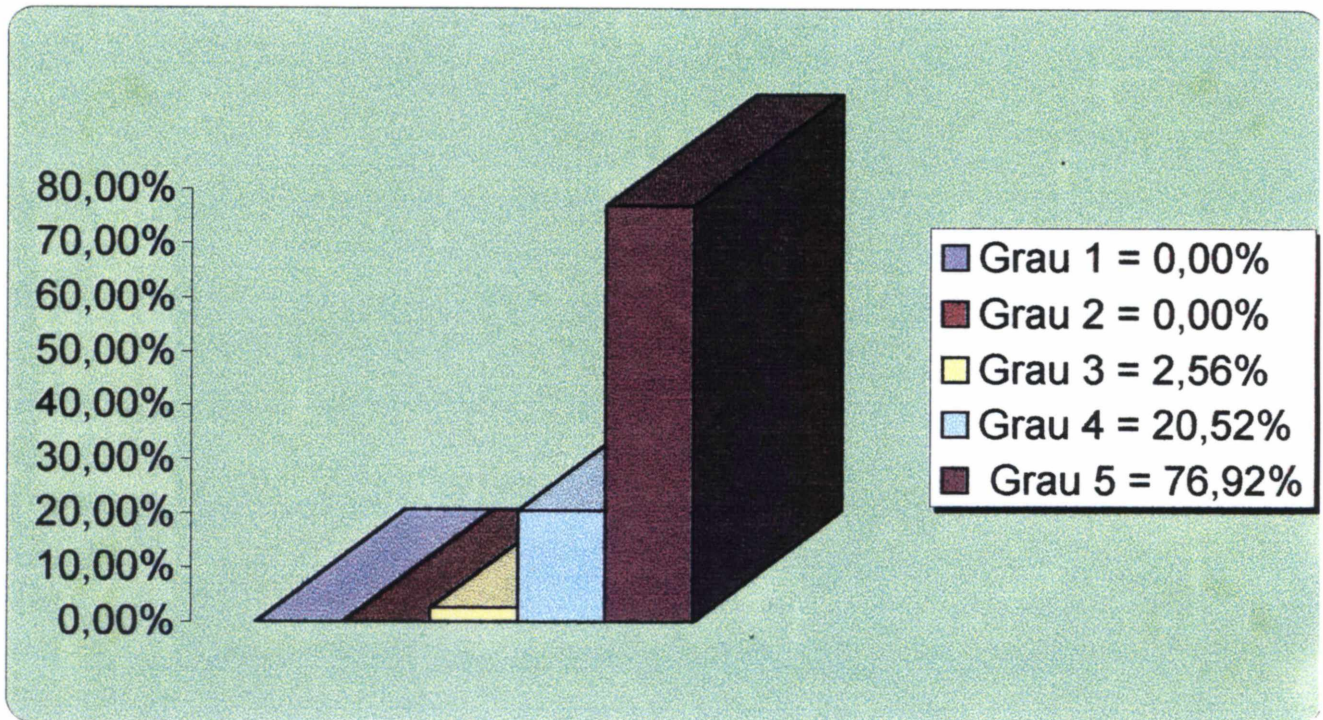
- **PRINCÍPIO 1 – INICIATIVA:** Antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global:



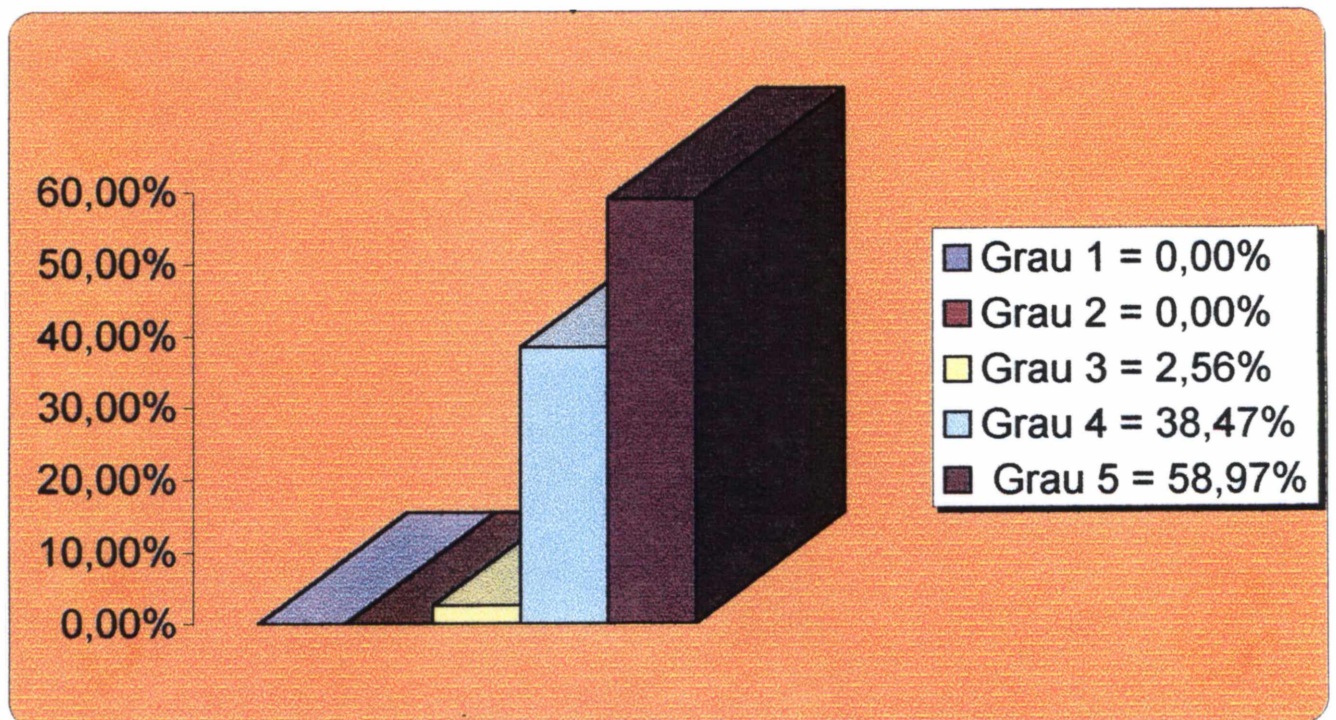
- **PRINCÍPIO 2 – VISÃO ECONÔMICA:** Captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim.



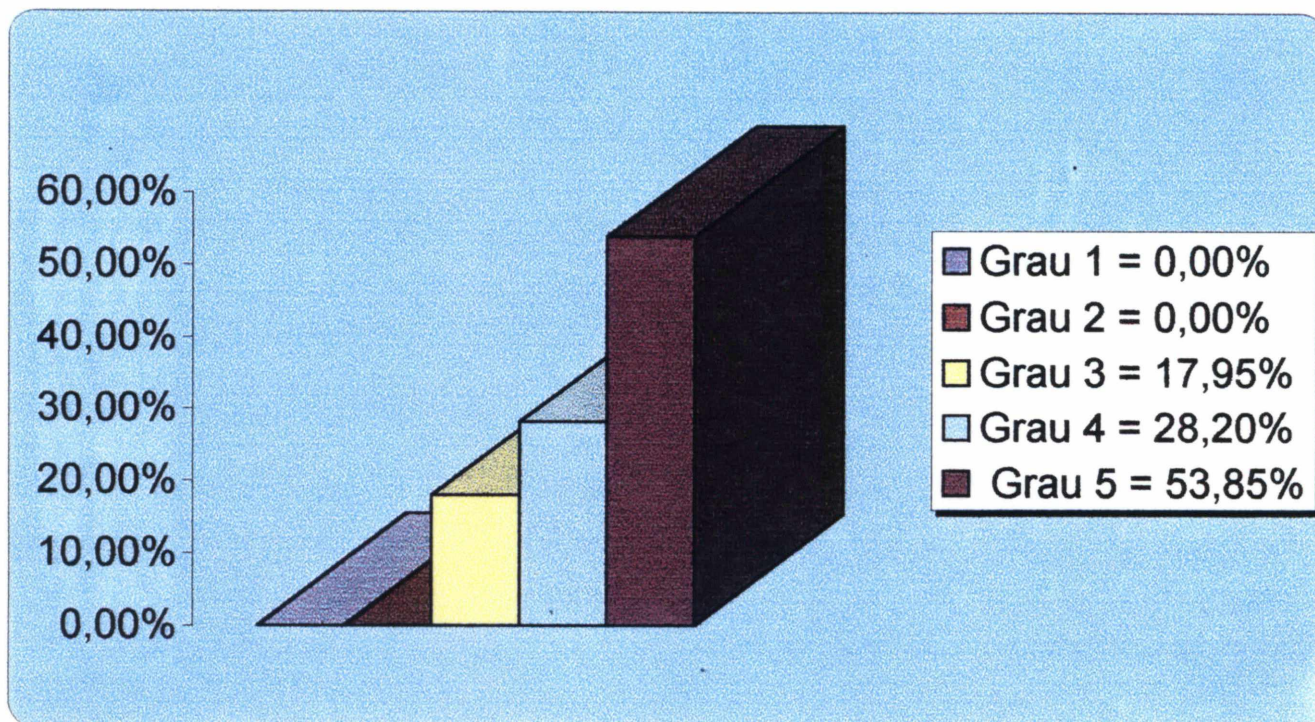
- **PRINCÍPIO 3 – COMUNICAÇÃO RACIONAL:** Deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores.



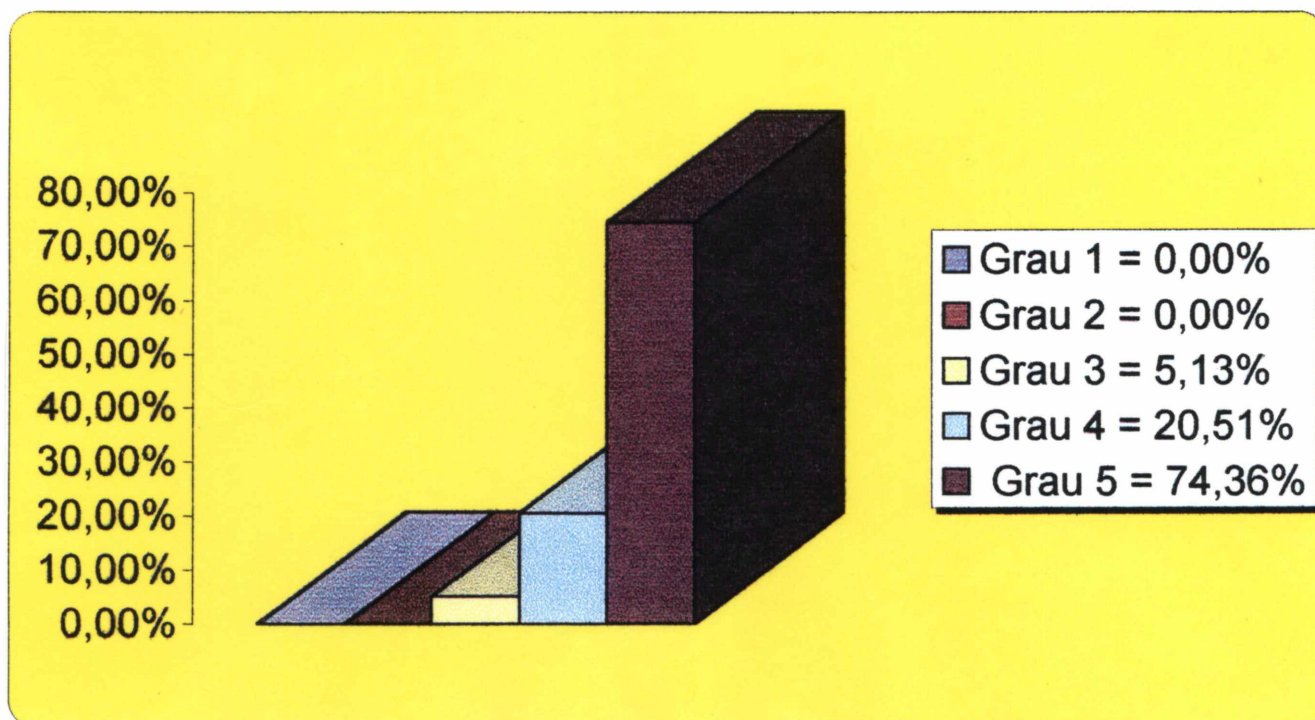
- **PRINCÍPIO 4 – SÍNTESE:** Deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado.



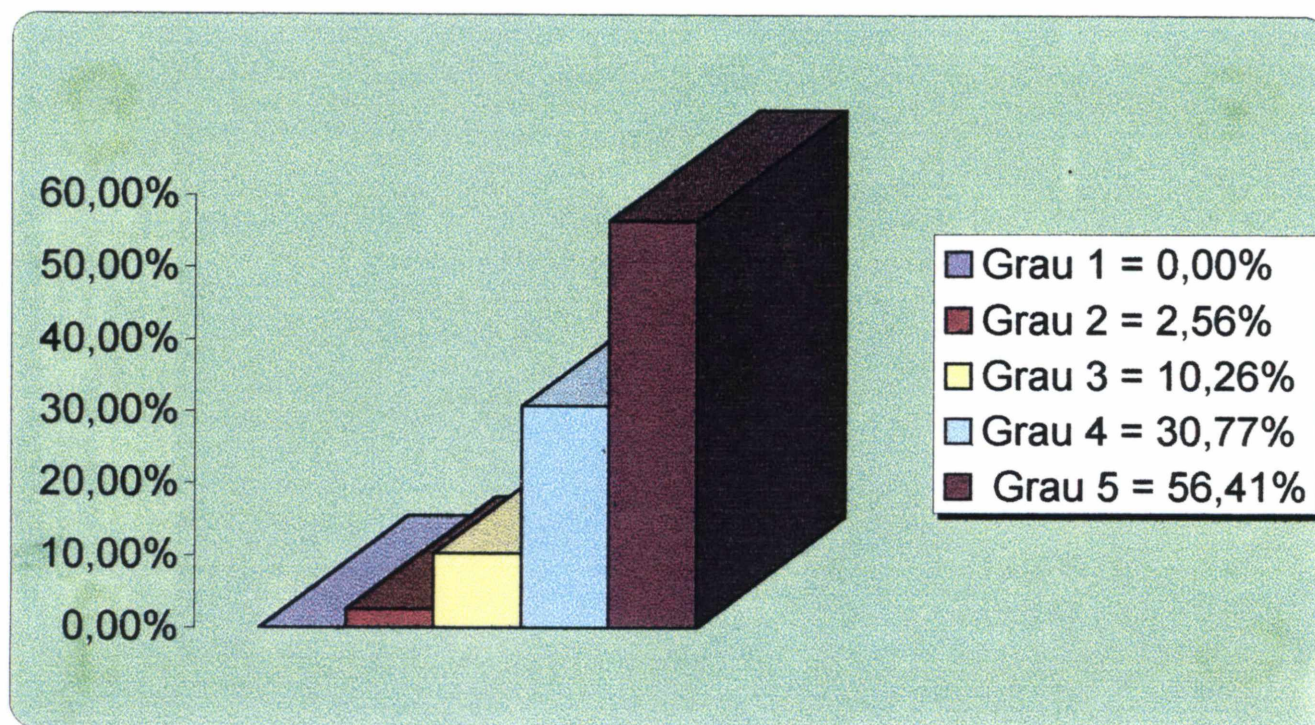
- **PRINCÍPIO 5 – VOLTADO AO FUTURO:** Analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro.



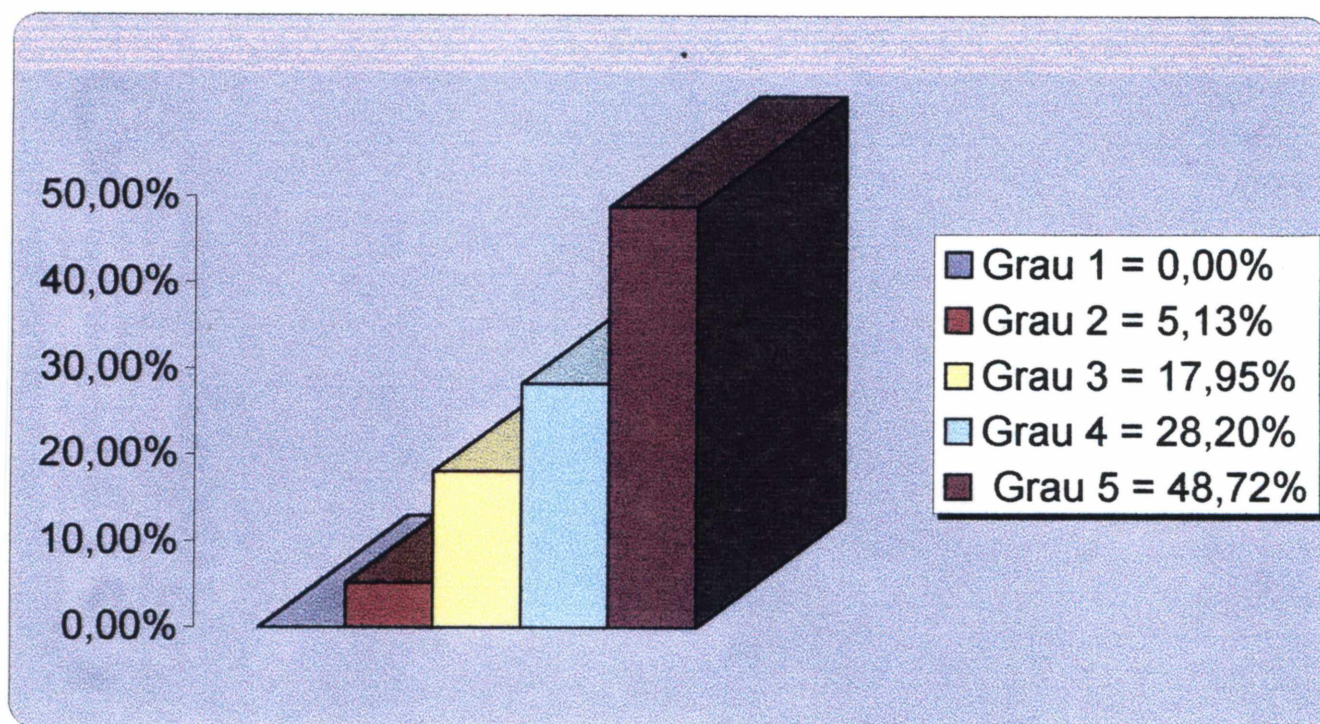
- **PRINCÍPIO 6 – OPORTUNIDADE:** Deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou de padrões.



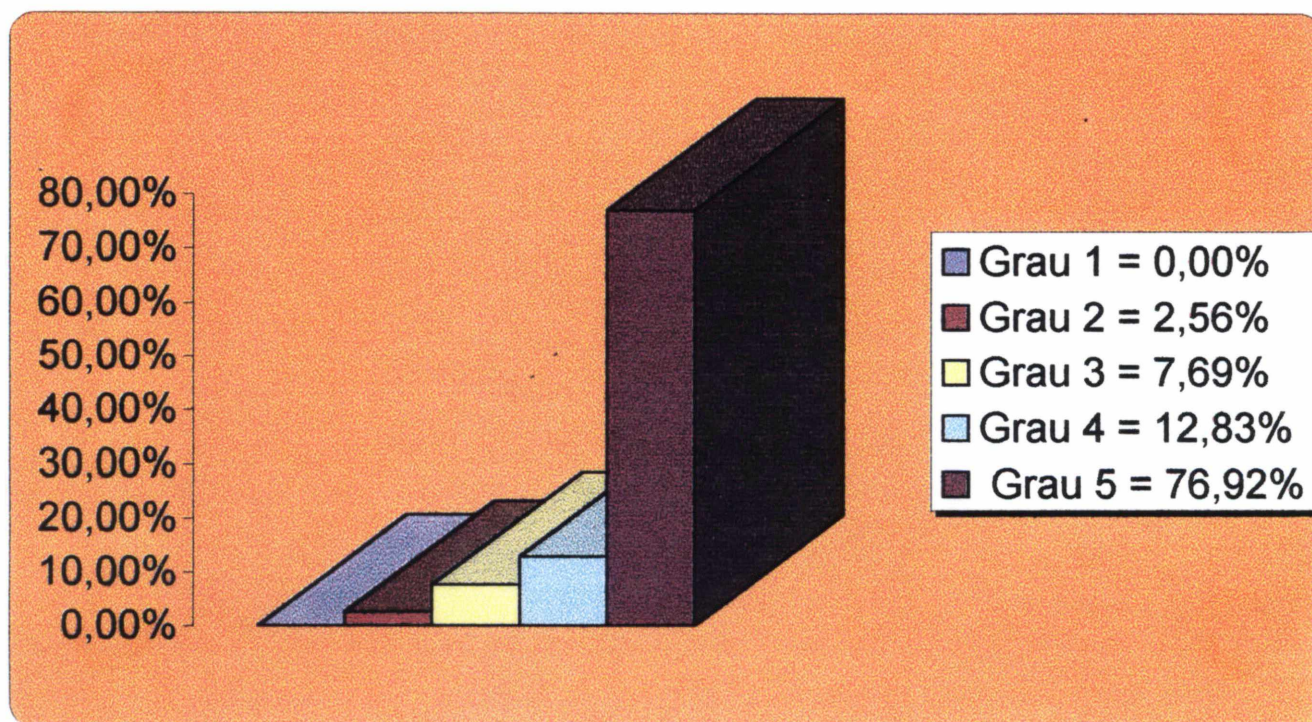
- **PRINCÍPIO 7 – PERSISTÊNCIA:** Deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global.



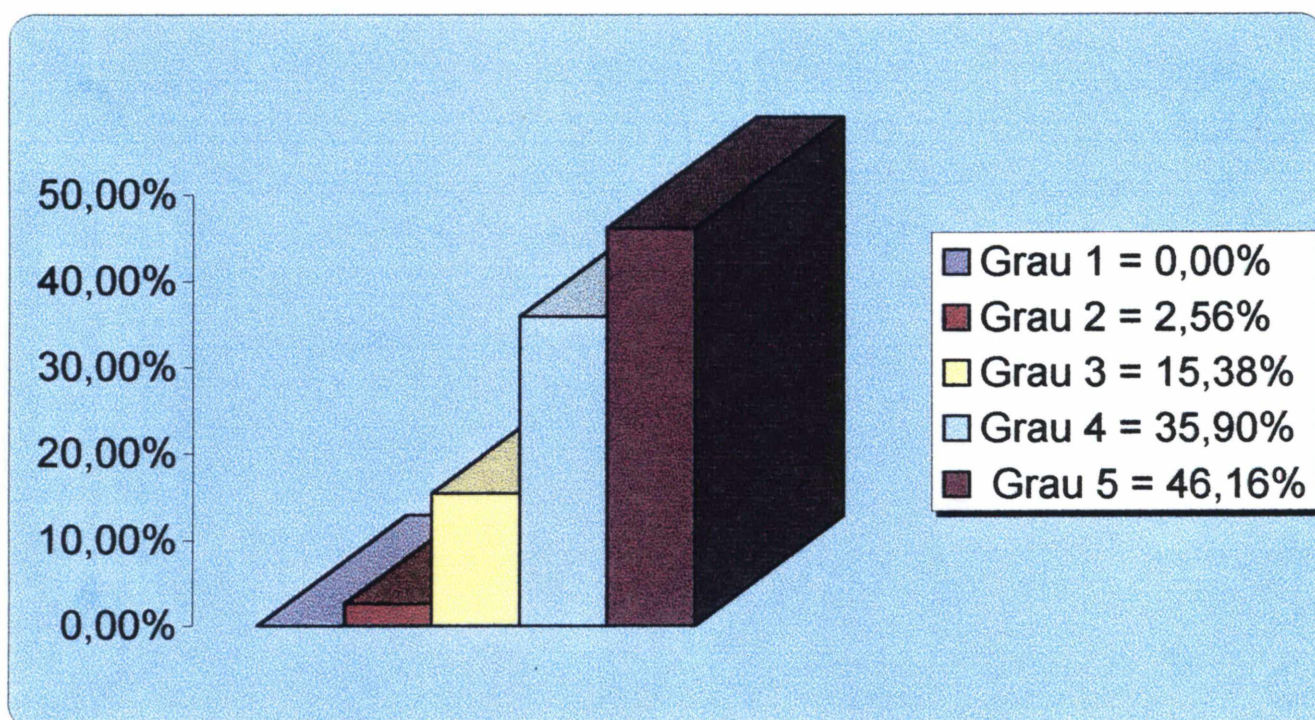
- **PRINCÍPIO 8 – COOPERAÇÃO:** Deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas.



- **PRINCÍPIO 9 – IMPARCIALIDADE:** Deve fornecer informações à cúpula administrativa, sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores.



- **PRINCÍPIO 10 – PERSUASÃO:** Deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas.



Análise:

A maioria dos princípios recebeu grau 4 e 5, considerados de grande importância. Os princípios que mais se destacaram foram:

- Iniciativa: 66,67%
- Comunicação racional: 76,92
- Oportunidade: 74,36%
- Imparcialidade: 76,92%

Percebe-se com a análise dos gráficos, que praticamente todos os princípios foram avaliados pelos pesquisados com grande grau de importância, o que denota claramente o interesse do profissional em aplicá-los no desempenho da função. Estes princípios são fundamentais para que se obtenha um setor de Controladoria com qualidade.

CONCLUSÃO

Após o término da pesquisa e análise das respostas fornecidas, pudemos chegar a algumas conclusões importantes.

O perfil descrito na literatura está sendo preenchido pelos *Controllers* de indústrias do Estado do Paraná. Quando questionamos sobre a qualificação do profissional, a maioria se enquadra como um ótimo *controller*.

Com relação aos princípios que norteiam as ações do *controller* observou-se como parâmetro de avaliação o grau 5 e 4, que correspondem aos níveis máximos de importância, indicando interesse dos mesmos em aplicá-los no seu desempenho profissional.

Com relação à formação acadêmica do *controller*, percebe-se que somente um dos profissionais questionados não possui formação superior, sendo Técnico em Contabilidade (é importante salientar que com esta formação o profissional pode exercer a função de *controller*). Este enquadrou-se como um *controller* regular. Os demais procuraram não somente a graduação como também a pós-graduação para se especializarem e melhorarem a atuação profissional.

Concluimos portanto, que o papel da Controladoria atualmente está correspondendo aos interesses das Diretorias das Indústrias do Estado do Paraná, cooperando com a missão maior das mesmas, que é sua continuidade. Porém, todos devemos estar atentos às mudanças de mercado para que possamos nos atualizar e garantir à comunidade o direito a um serviço de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, D.R. SCHMIDT, L. **Practical controllership**. Homewood : Irwin, 1961.

FIGUEIREDO, S. CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1992. 255p.

HERRMANN JR., F. **Contabilidade superior: teoria econômica da contabilidade**. 8.ed. São Paulo : Atlas, 1970.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo : Livraria Pioneira, 1977. 190p.

MOSIMANN, C.P. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis : Ed. Da UFSC, 1993. 126p.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**. São Paulo : Atlas, 1993. 104p.

PEREZ JUNIOR, J.H. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo : Atlas, 1995. 190p.

YOSHITAKE, M. **Manual de controladoria financeira**. São Paulo : IOB, 1984. 416p.

ANEXOS

ANEXO 1
CARTA DE APRESENTAÇÃO



Prezado(a) Controller:

Um dos objetivos institucionais da Universidade Federal do Paraná é o desenvolvimento da ciência através da pesquisa. O DECONT no seu programa de pós-graduação está realizando, em convênio com a Federação das Indústrias do Estado Paraná, um levantamento acerca do perfil do Profissional de Controladoria.

Nossa colaboração para melhorar a qualidade da gestão das indústrias do Estado do Paraná depende da sua colaboração respondendo ao pequeno questionário em anexo.

Por favor não se identifique nem à sua empresa.

Sua empresa receberá um resumo das conclusões à que chegarmos.

Gratos pela colaboração,

Wilson Spinoso, Dr.
Coordenador do CEC III97
Chefe do DECONT

Cláudia Ribas
Especialista em Controladoria
Pesquisadora

ANEXO 2
QUESTIONÁRIO 1 e 2



QUESTIONÁRIO

FORMAÇÃO PROFISSIONAL:

Graduado em: ☐ Administração ☐ Contabilidade ☐ Economia
☐ Engenharia ☐ Outros _____

Pós-Graduado em: ☐ Administração ☐ Contabilidade ☐ Economia
☐ Engenharia ☐ Outros _____

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

1. Tem um conhecimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
2. Tem um conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seus programas, organização e operações?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
3. Tem um entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
4. Tem um entendimento dos problemas básicos de administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
5. Tem habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para ação?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
6. Tem habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
7. Tem conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular
8. Tem habilidade para dirigir pesquisas estatísticas?
☐ Excelente ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Regular



A seguir, seguem dez princípios considerados importantes por estudiosos da área de Controladoria, como norteadores da ação do “controller”.

Na sua opinião, qual a graduação de importância desses princípios?

Obs: 1 – menos importante

5 – muita importância

PRINCÍPIOS	ENTENDE-SE POR:	1	2	3	4	5
Iniciativa	Antecipar e prever problemas no âmbito da gestão econômica global.					
Visão Econômica	Captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, 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 necessárias a esse fim.					
Comunicação Racional	Deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores.					
Síntese	Deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado.					
Voltado ao Futuro	Analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro.					
Oportunidade	Deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou de padrões.					
Persistência	Deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global.					
Cooperação	Deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas.					
Imparcialidade	Deve fornecer informações à cúpula administrativa, sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores.					
Persuasão	Deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas.					

ANEXO 3
TABULAÇÃO

QUESTIONÁRIO 1

	Excelente	Ótimo	Bom	Razoável	Regular	Total
Pergunta 1 %	8 21%	17 43%	13 33%	1 3%	0 0%	39 100%
Pergunta 2 %	15 38%	20 52%	4 10%	0 0%	0 0%	39 100%
Pergunta 3 %	10 26%	19 48%	10 26%	0 0%	0 0%	39 100%
Pergunta 4 %	4 10%	19 49%	13 33%	2 5%	1 3%	39 100%
Pergunta 5 %	13 33%	17 44%	9 23%	0 0%	0 0%	39 100%
Pergunta 6 %	13 33%	12 31%	12 31%	2 2%	0 0%	39 100%
Pergunta 7 %	14 36%	17 44%	6 15%	2 5%	0 0%	39 100%
Pergunta 8 %	1 3%	13 33%	15 38%	9 23%	1 3%	39 100%
Análise Geral	25%	42,95%	26,28%	5,13%	0,64%	100%

QUESTIONÁRIO 2

	GRAU 1	GRAU 2	GRAU 3	GRAU 4	GRAU 5	Total
Princípio 1 %	0 0,00%	0 0,00%	3 7,69%	10 25,64%	26 66,67%	39 100%
Princípio 2 %	0 0,00%	0 0,00%	4 10,26%	12 30,77%	23 58,97%	39 100%
Princípio 3 %	0 0,00%	0 0,00%	1 2,56%	8 20,51%	30 76,92%	39 100%
Princípio 4 %	0 0,00%	0 0,00%	1 2,56%	15 38,46%	23 58,97%	39 100%
Princípio 5 %	0 0,00%	0 0,00%	7 17,95%	11 28,20%	21 53,85%	39 100%
Princípio 6 %	0 0,00%	0 0,00%	2 5,13%	8 20,51%	29 74,36%	39 100%
Princípio 7 %	0 0,00%	1 2,56%	4 10,26%	12 30,77%	22 56,41%	39 100%
Princípio 8 %	0 0,00%	2 5,13%	7 17,95%	11 28,20%	19 48,72%	39 100%
Princípio 9 %	0 0,00%	1 2,56%	3 7,69%	5 12,83%	30 76,92%	39 100%
Princípio 10 %	0 0,00%	1 2,56%	6 15,38%	14 35,90%	18 46,16%	39 100%