

# **Revista Contabilidade & Amazônia**

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 5, pp 75-91, Jan/Dez., 2013

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

## **CONTROLLER: as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações**

Katiane Jaqueline Galera  
Bacharel em Ciências Contábeis - UNEMAT  
e-mail: galera\_katiane@hotmail.com

Geraldo Alves Ferreira  
Prof. Mestre em Engenharia de Produção- UFSCAR  
e-mail: gaf@unemat.br

Claiton Pazzini Goulart  
Prof. Mestre em Ciências Sociais - UNISINOS  
e-mail: claiton@unemat-net.br.

## Resumo

*O controller hoje nas organizações se tornou uma peça fundamental na elaboração e auxílio nas decisões precisas e em tempo hábil para a organização. O presente artigo tem por objetivo identificar quais as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos são utilizados pelos controllers na sua função exercida nas organizações. O artigo inicia com estudo minucioso das bibliografias referentes ao tema abordado, para agregar conhecimentos teóricos, já que o mesmo é de fundamental importância para coleta e análise dos dados. Seguido de entrevistas semiestruturadas a um Controller Interno e um Controller Externo para que se pudessem conhecer suas habilidades e competências e identificar quais as ferramentas de gestão eles utilizam na prática de suas funções. O artigo constituiu-se, portanto, de um estudo multicaso com a intenção de responder a esses questionamentos. As entrevistas foram transcritas em mapas utilizando adaptações de Spink, para que, então, fossem submetidas à análise comparativa, facilitando a interpretação dos dados colhidos. Ao término deste estudo verifica-se o êxito, no que tange a resposta da problemática, que era de identificar as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função de controller nas organizações, sendo ele um profissional que tenha uma incansável busca de conhecimentos agregando valor ao seu capital intelectual fazendo com que tenha uma visão mais abrangente para melhor adaptar-se as ferramentas de gestão e assim desfrutar dos eficientes sistemas de informações, evidenciando pontos falhos e propondo métodos que resultarão num caminho mais seguro para o desenvolvimento das atividades e dos resultados esperados pela organização. O estudo foi concluído abrindo-se novas perspectivas de pesquisas e instigando os futuros pesquisadores a buscar aperfeiçoar suas técnicas e conhecimentos a fim de seguirem esta carreira de controller.*

Palavras Chave: *Controladoria. Controller Interno. Controller Externo.*

## 1 INTRODUÇÃO

Todos os dias, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica mais complexo, exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar à tomada de decisões. Isso exige uma plena capacitação de profissionais que consigam ter uma visão ampla e um grau de conhecimento elevado a fim de satisfazer essa demanda.

A Controladoria proporciona ao profissional atuar na área econômica e financeira através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione essa visão abrangente, com base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

O controller através de informações fornecidas pela contabilidade e administração, colhe dados relevantes presentes e passados visando reduzir riscos e pontos de gargalos futuros que poderão reduzir a rentabilidade da empresa.

Este artigo pretende chamar a atenção para a crescente importância do Controller, funcionário este, multifuncional, que tem que cumprir objetivos e metas nas mais diversas áreas. Nesta perspectiva, o posicionamento do Controller, numa visão atual do seu funcionamento, centraliza a sua atenção nos diversos setores da empresa, a fim de proteger seus ativos, proporcionando a produção de dados confiáveis e, assim, auxiliando a gestão a ter uma administração de forma ordenada nos diversos setores.

Diante dessas mudanças constantes, houve a necessidade de conhecer quais as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos necessários para a instrumentalização da função de controller em uma organização?

Com o intuito de responder a problemática exposta estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: Identificar as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos necessários para a instrumentalização da função de controller nas organizações, estudando a necessidade e a importância do profissional contábil, servindo para mostrar ao contador a necessidade de renovação na busca de novos conhecimentos para o desempenho da função de controller. Esta função, por sua vez, demonstrada aqui como uma possibilidade para que todas as empresas disponibilizem de um profissional qualificado, que possa prestar assessoria particular com diferencial, potencialidade e credibilidade.

Em meio a tantas mudanças, e desenvolvimentos de tecnologias o profissional da contabilidade é de grande importância, pois é ele que possui todas as informações passadas, presentes e futuras da organização, por conta dessa responsabilidade é importante que o contador esteja em constante inovação e reciclagem, no seu perfil para o mercado de trabalho. Devendo ele ser qualificado e comprometido, para obter uma maior eficiência e eficácia em seus serviços, buscando sempre o novo e capacitando-se para fazer a diferença.

Os objetivos específicos que serão utilizados para segmentar o objetivo geral são: a) compreender conceitualmente as competências do controller; b) Identificar as habilidades e conhecimentos técnicos inerentes à função do controller dentro das organizações; c) proceder à comparação conceitual e prática entre os procedimentos adotados pelos controllers na execução de assessoria nas organizações.

Como contribuição para a autora, esta pesquisa será de grande valia, considerando sua identificação quanto às pretensões profissionais na área de controladoria e ampliação de seus conhecimentos e competências a fim de valorizar seu capital intelectual.

Esta pesquisa também tem como proposta contribuir com o aprofundamento do estudo e o conhecimento dos acadêmicos de ciências contábeis bem como auxiliá-los em pesquisas futura relevantes ao tema.

O presente artigo estará estruturado inicialmente por introdução, tratando sobre os aspectos da função controller nas empresas em relação ao conhecimento indispensável e habilidades necessárias ao mesmo para desempenhar a função, posteriormente os objetivos gerais e específicos, seguidos da justificativa no que diz respeito à importância do estudo a ser realizado, seguido do referencial teórico que traz conceitos relevantes ao tema como Contabilidade Gerencial, Controladoria, Controller Interno e Controller Externo, na sequência vêm à metodologia utilizada e o Estudo Empírico bem como suas análises comparativas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade Gerencial é definida por Crepaldi (2004, p. 20) como o ramo da contabilidade que tem por objetivo proporcionar aos administradores de empresas instrumentos que o auxiliem em suas funções gerenciais. A Contabilidade Gerencial é voltada para uma melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle de informações.

Num sentido mais amplo, ela está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se adaptem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (FERNANDES, KLANN E FIGUEIREDO, 2008).

Pela definição de Contabilidade Gerencial dada por Atkinson, Banker, Kaplan e Young, (2000), verifica-se, que as informações gerenciais se destinam aos usuários internos da organização e buscam apoiar na tomada de decisão. Para atender esses usuários, as

informações gerenciais se diferenciam da informação contábil aplicada pela Contabilidade Financeira. Sob esse enfoque Financeiro a informação contábil se apresenta por uma base monetária, geralmente em moeda corrente. Porém, a informação gerencial, além de medidas monetárias, possui outras bases, tais como índices e medidas operacionais ou físicas, como qualidade e tempo de processamento de maneira que possa analisar a satisfação dos clientes e melhor treinamento aos funcionários.

Quanto aos usuários, estes são classificados como externos e internos. No grupo dos usuários externos encontram-se o governo, investidores, fornecedores, acionistas, cliente, sindicatos, organizações não governamentais, sociedade, mercado financeiro entre outros. No grupamento dos usuários internos, encontram-se empregados e gestores (PADOVEZE, 2000).

## 2.2 Controladoria

A Controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americanas, no início do século XX. A finalidade deste setor era realizar um implacável controle das empresas relacionadas (subsidiárias e /ou filiais), visto que um expressivo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado (MARTINS, 2005).

A Ciência Contábil consiste em controlar todos os aspectos temporais, ou seja, passado, presente e futuro, e como ciência social estabelece um canal de comunicação entre os indivíduos envolvidos. Sendo que a sua relação com a Controladoria é recomendada no momento em que há implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de todos os mecanismos essenciais à ciência contábil, no contexto inter-organizacional (PADOVEZE, 2003).

A Controladoria é uma das áreas da organização com as funções específicas de gerenciar, decidir, mensurar e informar. Com a missão de aprimorar o desempenho econômico visando o crescimento da riqueza da empresa (CORONADO, 2006). Peleias (2002) define a Controladoria como uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar o suporte adequado ao processo de gestão.

A Controladoria passa a ser visualizada sob dois vértices: um ramo do conhecimento, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências e como unidade administrativa, com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa. Enquanto o ramo do conhecimento esta baseado na Teoria da Contabilidade, a unidade administrativa, será o órgão responsável pela gestão das informações em todos os níveis hierárquicos do organograma da empresa (ALMEIDA, PARISI E PEREIRA, 2001).

A Controladoria é vista por vários autores como órgão de staff, e por outros como um departamento quando assemelhada às funções de um gerente de contabilidade dentro de uma estrutura organizacional, subordinado ao principal executivo financeiro da empresa, assessorando a gestão, fornecendo medidas de alternativas econômicas e financeiras que possam influenciar na solução de problemas (SOUZA, 2011).

A Controladoria é exercida de duas diferentes formas: a primeira e mais comum, é muito semelhante à função de um “contador geral”, situando-se na estrutura organizacional, a segunda forma de atuação do controller, e mais correta, é como um órgão de staff, ligado diretamente alta administração (CREPALDI, 2004).

A Controladoria deve possuir uma estrutura sólida de modo a suprir as necessidades de controles sobre as atividades rotineiras durante todo o processo de gestão da empresa. A sua estruturação deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão, tanto dos

aspectos comuns como dos gerenciais e estratégicos. Dessa maneira, pode-se figurar a Controladoria estruturada em dois grandes segmentos: contábil e fiscal, planejamento e controle (OLIVEIRA, 2005).

Beuren e Moura (2000, p. 60) afirmam que “é atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa”. A controladoria centra-se em assessorar os processos dos gestores por meio de sugestões, elaborações de modelos de informações e mensuração, apropriados às diversas necessidades de tomadas decisões (PADOVEZE, 2002).

A Controladoria é um campo do conhecimento híbrido, que ganha apreciações e conhecimentos da contabilidade gerencial, sendo responsável pelo fornecimento de subsídios aos gestores tomadores de decisão, voltadas a pessoa do controller, que é o responsável pelo departamento e pela condensação de informações oportunas aos gestores.

### 2.3 Controller

O controller surgiu no início do século XX, dentro da evolução administrativa das grandes corporações americanas (CHANDLER, 1962). A característica do controller é a de ser o executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática (CREPALDI, 2004).

O controller é o dirigente da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não se limitam apenas as funções contábeis, o que mais se espera é que ele expanda sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais (FIGUEIREDO, 2004).

O controller precisa ser um profissional altamente qualificado, responsável por controlar todo fluxo de informações da empresa, garantindo que a alta administração só receba informações úteis à tomada de decisões (CREPALDI, 2004). Beuren e Moura (2000, p.64) comentam que o controller “contribuirá para o processo de gestão empresarial, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa”.

Alguns princípios que devem nortear o trabalho do controller são: Iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações (FIGUEIREDO, 2004).

São atribuídas ao controller as responsabilidades do sistema de informações e de contabilidade, exercício de controle interno mediante auditoria interna, a elaboração e realização das análises e estudos econômicos e financeiros, e a questão tributária e afins (MOSCOVE & SIMKIM, 1990).

O controller é uma peça estratégica dentro das organizações, pois ele é o profissional da informação por excelência. Souza & Souza (2000, p. 70-71) chegam a afirmar que "dependendo das informações reportadas à administração pode haver até uma mudança na visão e missão da empresa".

A postura do controller frente à administração também é motivo de estudos. Sathe (1983) identifica quatro tipos de controller segundo sua postura, são eles: independente, envolvido, dividido e forte. Seu trabalho finaliza que o mais apropriado para as organizações é o controller forte, pois um único profissional serviria como contraponto para a administração e, ainda, seria responsável pela geração de relatórios, obtendo um desempenho mais eficiente.

Para atuar como responsável pela controladoria, em empresa que não possui um controller em sua organização, surge então o personal controller. Personal vem do termo em inglês que significa pessoal, particular. Como o controller é responsável e exerce as funções

de controladoria dentro das organizações. Designa-se como personal controller, aquele profissional que desenvolve seu trabalho personalizado com determinadas empresas de forma a auxiliá-las de forma individualizada sem manter vínculo exclusivo (SOUZA, 2011). Espera-se que este profissional possua um conjunto de capacidades humanas, sendo elas competência, conhecimentos, habilidades e atitudes, pertencentes ao indivíduo.

Oliveira et al (2002, p. 21) ressalta que para enfrentar os novos desafios o controller deve possuir novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico. Enfatizam também, que o controller precisa ser um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias.

José Bahia (2011), Controller Latin América da LSG Skychefs do Brasil, empresa multinacional alemã, líder mundial no seguimento de “catering” aéreo, complementou com as seguintes afirmações

“o Controller no exercício de suas funções principais, além do conhecimento técnico que lhe é exigido, como, planejamento e controle, área tributária, mercado financeiro, contabilidade, orçamento empresarial e outras, este profissional deve também ter a habilidade necessária para a formação de talentos profissionais, treinando, capacitando e mostrando horizontes e perspectivas para os que com ele trabalham.”

O profissional da controladoria precisa controlar processos e administrar pessoas de uma maneira sutil, sem que isso tenha interferência negativa na organização, pois o controller exerce influência junto aos gestores da empresa, e exercer influência significa estar ao lado deles na tomada de decisões. Assim Padoveze (2003, p. 36) define: Que o controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador nas tomadas de decisão.

O que se observa nas bibliografias é que a função de controller é de grande responsabilidade nas organizações pelo nível de funções relacionadas. Por outro lado, não há uma uniformização destas funções, mesmo porque as organizações vão se adaptando, e devido à complexidade dos procedimentos e a alta concorrência, buscam profissionais com capacidade de adquirir novas competências em um processo contínuo de aprendizagem.

## **2.4 Controle e a Gestão das Organizações**

Em uma organização, as pessoas devem compreender claramente os sistemas de controle e se sentirem partes importantes deste sistema. Maximiniano (2000, p. 468) afirma que “a aceitação do sistema de controle diz respeito tanto ao projeto do sistema em si, quanto à forma de implantação. As pessoas tendem a resistir, a serem controladas e a sabotar os sistemas de controle”.

O controle para ser eficaz precisa apontar as irregularidades com tempo suficiente para permitir uma ação corretiva. Os tipos de controle modificam de uma empresa para outra, e dependem de fatores como: cultura da organização, tamanho, hierarquia, e outros. O desenvolvimento contínuo das empresas e o aumento da competitividade exige conhecimento dos gestores de novas ferramentas de trabalho que propiciem inserir mudanças e permitam obter resultados positivos (D’AVILA E OLIVEIRA, 2002).

QUADRO 1: Tipos de Controle

Controle estratégico	O controle estratégico tem a intenção de avaliar o desempenho da organização no cumprimento de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam na sua organização. Produz informações de diagnóstico interno e externo, permitindo corrigir a atuação defeituosa.
Controle administrativo	Os controles administrativos focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações particularizadas e permitindo a tomada de decisão de cada uma dessas áreas.
Controle operacional	O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Fonte: Maximiniano (2000), adaptado pela autora (2013).

Para Taylor (1995), a administração carece de um sistema de controle que permita a identificação imediata de fatores internos e externos que possam afetar os negócios da empresa, para que seja feita uma análise e avaliação dos impactos que poderão ocasionar nas operações, na lucratividade, nos ativos e passivos e no seu futuro.

A abrangência do controle, quanto aos objetivos dentro das organizações: “são todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a; forma de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, etc.” (ATTIE, 1998, P. 112).

Os controles são eficazes somente se houver um modelo de gestão que venha de encontro ao processo. Para Oliveira et al (2011, p. 104), “o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle”.

A Gestão investe na melhoria do clima organizacional, no aprimoramento dos recursos técnicos operacionais, na maximização dos resultados, na profissionalização e qualificação da mão de obra e na real rentabilidade econômica do negócio. A Gestão capacita a empresa a julgar, decidir e agir, ou provocar ação no tempo correto, corrigindo, qualificando e auditando o desempenho empresarial (MULLER, 2010).

A Gestão desenvolve competências gerenciais, cria auditorias internas para checar a qualidade dos processos, promove sinergias departamentais, elabora políticas internas, normas e diretrizes, documenta todas as atividades, informatiza as operações. Planeja a estrutura organizacional. E cabe a gestão organizacional a busca por qualificações e pessoas competentes para auxiliar na tomada de decisão.

## 2.4 Competências dos Controllers

Segundo Carbone et al (2009, p. 75), a competência pode ser classificada em dois tipos: sendo a primeira humana ou individual e a segundo organizacional. A competência organizacional “é definida com atributos da organização, que confere vantagens competitivas que geram valor distintivo, percebidos por clientes e difíceis de ser imitados pelos concorrentes”.

A competência humana ou também retratada como profissional: é definida através das combinações sinérgicas de conhecimentos e atitudes, expressas pelo desempenho profissional no contexto organizacional, no qual se agrega valor nas pessoas e na organização (CARBONE et al, 2009, p. 76).

Fleury e Fleury (2001, p. 184) define competência como sendo “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. A competência foi incorporada no início do século passado à linguagem organizacional, como método de qualificar o indivíduo conforme a capacidade que desempenha uma determinada atividade na organização (CARBONE et al, 2009).

A competência está relacionada às pessoas, direcionada ao saber agir de forma responsável, implica na mobilização, de integrar na transferência do conhecimento, habilidades e recursos, que venham a agregar o valor econômico da organização quanto ao valor social do indivíduo (FLEURY apud DUTRA, 2001).

QUADRO 2: Competências

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Habilidades gerenciais	O Controller precisa conhecer o planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil.
Prever os problemas	Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão. Ele é principalmente um executivo do Staff, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessas políticas.
Tomar iniciativas	Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário. Não deve esperar que os outros executivos solicitem dele orientação. Deve Prever as necessidades de cada um dos executivos e procurar, com eles, os meios para atendê-las.
Fornecer orientações específicas	Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde as complicadas análises de desempenho, projeções de cenários estratégicos, até os relatórios sumarizados em algumas linhas.
Apresentar dados globais de desempenho	Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendências e índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa. A apresentação de dados globais quase sempre permite uma avaliação mais adequada e justa do desempenho final das áreas envolvidas.
Conhecimento Técnico	Para criar uma demonstração financeira fidedigna especialmente para a publicação, o controller deve ter considerável conhecimento das normas contábeis vigentes bem como suas últimas alterações.
Ter visão proativa	Ter visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita, na prática, com a análise restrita aos fatos passados, que não podem mais ser gerenciáveis.
Gerar informações atualizadas e confiáveis	Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis. No moderno ambiente corporativo, as mudanças se processam cada vez mais rapidamente, o que exige respostas urgentes para ajudar na solução dos novos problemas.



Ser persistente na conscientização sobre os problemas	Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela controladoria. Não podendo forçar uma tomada de decisão, porém mantendo o assunto presente até que de fato seja tomada a decisão.
Ter senso de urgência	O controller deve gerir o departamento contábil como um centro de lucro, pois somente assim ele utilizará métodos eficientes para completar cada tarefa e a atenção do departamento estará focada nas mais urgentes.
Assumir o papel de conselheiro e de consultor	Sempre que possível, assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de soluções para os problemas, nunca a de crítico. Se for bem sucedido neste quesito as demais áreas da corporação lhe estarão abertas, visto que passara a ser visto como funcionário competente e realmente disposto a contribuir para a gestão da empresa.
Ser justo e imparcial	Ser justo e imparcial em seus comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização.
Ter capacidade de apresentar propostas	Ter capacidade de “vender” suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam.
Habilidade de comunicação	Esta habilidade deve ser presente na função do controller, pois é a chave da função compilar informações e comunicar de forma clara e compreensível aos gestores.
Ter compreensão dos limites das suas compreensões	Ter capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, sua contribuição para outras áreas sofre limitações.

Fonte: Roehl, Anderson; Bragg, Steven M. (1996); Perez, Oliveira, e Silva (2004); adaptado pela autora. (2013).

Visto conceitualmente as competências do controller adaptou se a este quadro através de autores renomados as suas definições para que o conceito de competências fosse visualizado de maneira mais sintética. Vale ressaltar que estão aqui elencadas apenas algumas, competências, restando ainda uma grande lista de competências que podem ser desenvolvidas.

### 3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, foram utilizados métodos distintos entre si para alcançar o desenvolvimento deste artigo os quais aqui são descritos.

Quanto aos procedimentos, a metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados referenciais teóricos sobre os assuntos abordados, desta forma foi dada ao trabalho maior veracidade e seriedade, pois foi elaborado a partir de estudos científicos e de conceitos de autores prestigiados e especialistas no assunto. Baseando-se nisso pode-se elaborar o artigo, sendo ele construído sob uma perspectiva histórica ou com a finalidade de reunir várias publicações isoladas atribuindo uma nova leitura as mesmas. Beuren (2004) explica que o material consultado através da pesquisa bibliográfica, está relacionado a algo que já se tornou público em relação ao tema de estudo, sendo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, entre outras. Os pesquisadores, de um modo geral, realizam esse tipo de pesquisa no seu dia-a-dia como forma de atualização dos seus conhecimento (GIL, 1999).

A metodologia que foi utilizada na construção deste artigo se iniciou com a pesquisa relacionada aos objetivos, sendo ela descritiva. Serão feitas as descrições dos dados coletados, relatando-os e comparando-os. Através desta pesquisa serão registrados, classificados e interpretados todos os dados apresentados sem que haja interferência do pesquisador. Beuren (2004, p. 81) contribui dizendo que “vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil”. Gil (2010 apud Beuren, 2004, p. 81), caracteriza a pesquisa descritiva como sendo aquela que “tem como principal objetivo

descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações variáveis”.

Este artigo científico contém a proposta de um estudo de caso, com método comparativo, pois, se tratando do controller interno e externo fundamenta-se em dois casos, sendo ele então um estudo de casos múltiplos holísticos. Que de acordo com Yin (2001) um estudo de caso com características holísticas permite uma investigação significativa dos acontecimentos da vida real, desta forma explica-se a importância da utilização deste método de estudo.

Quanto à estratégia da pesquisa será feito um estudo de caso que é um procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa e análise, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

De acordo com as condições propostas a pesquisa passou por vários procedimentos para concluir o desenvolvimento do trabalho, com a intenção de buscar uma real posição metodológica, utilizou-se o método indutivo que é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, interfere-se uma verdade geral ou universal, cujo conteúdo nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusão cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 47). “Através da indução, não produzimos conhecimentos novos, porém explicamos conhecimentos que antes estavam implícitos” (LAKATOS, 1991, p. 47).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa será qualitativa. A pesquisa qualitativa é um tipo específico de estudo que se preocupa mais em compreender o fenômeno social através da perspectiva das pessoas envolvidas. É utilizada com o fim de entender detalhadamente porque o indivíduo faz determinada coisa (BEUREN, 2004, p. 91). Richardson (2011, p. 21) argumenta que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

### **3.1 Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa bibliográfica além de referencial ela é considerada uma forma de coleta de dados porque faz parte do desenvolvimento do estudo prático onde se reúnem conhecimento sobre o tema e problema abordado. Para Silva (2003), e Beuren (2004) a pesquisa bibliográfica explica e discute o tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, etc.

A coleta de dados geralmente é feita por mais de um procedimento, entre os mais usados estão: a análise de documentos, a entrevista e a história da vida. (GIL, 1999). Portanto, seguindo a orientação de Roesch (1999), serão feitas entrevistas semiestruturadas feitas através de visitas às empresas, e aos escritórios para que se possa estudar o objeto e responder a problemática do presente trabalho. Neste contexto Beuren et al (2004), afirma que a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use de toda a sua capacidade criadora e espontaneidade, valorizando mais a investigação.

A entrevista de acordo com Spink (2004, p. 183) “é amplamente utilizada em psicologia, tanto na prática profissional, nos mais diversos contextos, como em pesquisa”. Uma das vantagens da entrevista é poder colher informações que não estão em fontes documentais e que sejam relevantes ao estudo.

As entrevistas serão gravadas em áudio para que haja uma maior veracidade das respostas obtidas mediante o questionário, após serão transcritas em mapas para facilitar a

análise. Serão entrevistas focadas que de acordo com Yin (2005) é uma entrevista no qual o respondente é entrevistado em um curto período de tempo, assumindo um caráter de uma conversa informal, com uma sequência lógica de um conjunto de perguntas que se originam de um protocolo.

Os dados serão transcritas nos mapas de acordo com Spink (2004), que explica que é preciso fazer os sentimentos aflorarem, e para isto é necessário que se faça entender o uso destes conteúdos. Foi descrito em mapas de associação de ideias, todas as respostas obtidas através das entrevistas semiestruturadas que tem como objetivo organizar o processo de análise das práticas discursivas, constituído como instrumentos para a visualização dos dados. Os mapas possuem, segundo Spink (2004, p. 107) “duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo”. A partir da análise dos mapas foram colhidas as informações necessárias para a interpretação dos dados relacionados ao estudo de caso.

Foram feitas comparações entre a bibliografia e a práxis dos controllers nas organizações identificando suas habilidades e formas de atuação vistas as diferentes formas de aplicabilidade de suas funções.

## 4 ESTUDO EMPÍRICO

Ao passo que a busca pelo conteúdo teórico sobre controller já está incluso no referencial deste artigo, neste momento partiu-se para o estudo de caso que se dará com estudo minucioso das entrevistas semiestruturadas com um controller interno formalmente contratado de determinada empresa e um controller externo prestador de serviços.

### 4.1 Caracterizações do Controller Interno

Controller de uma empresa do ramo de confecções, que atua no mercado há 25 anos como sendo, todavia um departamento, aproximadamente 03 (três) anos atrás a empresa tornou-se independente. O controller aqui denominado possui 04 (quatro) anos de experiência na área de controladoria, formado em contabilidade pela UNEMAT, pós-graduado em controladoria pela FASIPE, mestre em administração de empresas pela Faculdade de Minas Gerais, doutorando em administração.

MAPA 1 – Controller Interno

Questão	Resposta	Complemento
1 Qual a função do controller nas empresas?	A controladoria tem atuado de forma criar modelo profissional trabalhando no profissionalismo das ações, relatórios e resultados, ela está num cunho estratégico e tático ao mesmo tempo, atuando nestas duas frentes.	Na empresa existe uma situação muito interessante, pois se trata de uma empresa nos moldes familiar.
2 Em sua opinião quais as funções que deveriam ser desempenhadas pelo controller?	Nesta empresa hoje o controller vem gastando todos os recursos para tentar criar as estratégias de vendas, esta gastando energia neste momento para fazer auditoria e controle de estoque revendo as estruturas e políticas de vendas.	
3 Quais as dificuldades encontradas pelo controller de gestão na execução das suas funções?	Teoricamente, não existem dificuldades, ou elas são pequenas, pois o controller é um órgão de staff.	A maior dificuldade que a controladoria tem é provar que um projeto é viável, tendo que gastar muito energia para viabilizar esse projeto.

4	Quais os fatores geradores de mudanças das funções desempenhadas pelo controller na gestão?	Tudo que se prova viabilidade é executado.	
5	Quais as técnicas e ferramentas importantes para o efetivo cumprimento das funções de controller?	Todos os conceitos vistos na faculdade, todos as que geram ou agregam riqueza a entidade. Desenvolvemos ferramentas de acordo com as necessidades.	Ferramentas de gestão mais utilizadas: ponto de equilíbrio, mark-up, business intelligence.
6	Quais as habilidades necessárias para desempenhar a função de controller?	A busca incessante por conhecimento.	
7	Em sua opinião o que leva a empresa procurar um controller?	A empresa te procura porque esta com grandes problemas sejam de crescimento ou falência.	
8	Qual a primeira coisa que se deve verificar antes de iniciar uma controladoria personalizada nas empresas?	A primeira característica é o caos, devem-se verificar os controles internos.	
9	Quais as mudanças organizacionais e técnicas de trabalho diferenciadas estão em destaque na atuação de controller?	Nesta empresa o controller mudou a organização com a criação de todo um organograma e todas as rotinas operacionais. E as técnicas utilizadas são para formalizar o processo.	
10.	Defina características que julga necessárias para a atuação de controller.	Busca por conhecimento e resultados.	

Fonte: Adaptado por Spink (2004)

O entrevistado evidencia que a controladoria está atuando de forma a criar um modelo profissional, trabalhando no profissionalismo das ações, relatórios e resultados e que os conceitos vistos em faculdades, desde que agreguem valores ou gerem riquezas são importantes para efetiva função do controller.

#### 4.2 Caracterização do Controller Externo

Controller de uma empresa que presta serviços em assessoria, que atua no mercado de Sinop – MT há 01 ano e meio, conta hoje com assessores formados em contabilidade e economia, a personal controller a qual foi alvo de desta entrevista possui formação em contabilidade e tem 5 anos de experiência, iniciou-se na carreira na própria faculdade através de serviços prestados a Empresa Junior.

MAPA 2: Controller Externo

1	Qual a função do controller nas empresas?	Na realidade abrange todos os departamentos, desde o financeiro até o operacional, como se fosse uma engrenagem.	
2	Em sua opinião quais as funções que deveriam ser desempenhadas pelo controller?	Desde a parte financeira com orçamentos até a entrega do produto.	
3	Quais as dificuldades	Na realidade a maior dificuldade	Normalmente quando empresa procura

encontradas pelo controller de gestão na execução das suas funções?	não é a de obter as informações dos gestores, mas, sim dos gestores possuem as informações.	um controller é porque ele não possui as informações relevantes para melhor suprir suas necessidades.
4 Quais os fatores geradores de mudanças das funções desempenhadas pelo controller na gestão?	Ajudaram os empresários a entender as informações que já possuem, porém não sabem interpretá-las ao seu favor.	
5 Quais as técnicas e ferramentas importantes para o efetivo cumprimento das funções de controller?	Cada empresa tem seu sistema, nós apenas adaptamos as ferramentas que a empresa já possui e os ajudamos tirar o melhor proveito delas.	
6 Quais as habilidades necessárias para desempenhar a função de controller?	Qualificação e persistência,	
7 Em sua opinião o que leva a empresa procurar um controller?	Primeiro lugar não possuir mão de obra qualificada para gerar informações pertinentes.	
8 Qual a primeira coisa que se deve verificar antes de iniciar uma controladoria personalizada nas empresas?	Conhecer a empresa e seus objetivos almejados.	
9 Quais as formas de comunicação utilizadas entre a empresa e o controller?	Atas de visita, telefone e e-mail todos os dias.	
10 É estipulado um cronograma com tempo pré-determinado para a execução da controladoria na empresa contratante?	Dependendo da dificuldade em que empresa se encontra é determinado um prazo porém após o término do prazo continua-se se necessário auxiliando a gestão.	
11 Em sua opinião, o controller trabalhando dentro da empresa é facilitador ou o personal controller é a forma mais eficaz de trabalho devido à comparação com outras empresas.	O conhecimento do controller interno é mais focado	Para a empresa é mais viável ter uma pessoa especializada vivendo o dia da empresa, havendo assim um maior comprometimento com a gestão.
12 Quais as mudanças organizacionais e técnicas de trabalho diferenciadas estão em destaque na atuação de controller?	Para empresa é importante planejar, ter informações para desempenho futuros.	
13 Defina características que julga necessárias para a atuação de personal controller.	Conhecimento, organização e persistência.	

Fonte: Adaptado por Spink (2004)

De acordo com a entrevistada podemos identificar neste quadro que a profissional em controller deve coletar e interpretar os dados em todos os setores da organização,

contribuindo assim, para que estes dados cheguem de forma clara aos gestores propiciando a maximização dos resultados.

### 4.3 Comparação

#### 4.3.1 Habilidades e Competências

Este estudo nos demonstra que as habilidades do controller exigem do profissional constante busca pelo conhecimento e acima de tudo competência para aplicar estes conhecimentos contribuindo assim, para maiores assertividade na tomada de decisão.

QUADRO 2 : Habilidades e competências

Controller Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca incessante por conhecimento</li> </ul>
Controller Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e persistência</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora (2013)

Ao analisar-se este quadro verifica-se que em ambos os casos há uma grande procura por atualizações, informações relevantes capazes de aprimorar, e por que não dizer, facilitar os processos de gestão, a busca por conhecimentos que capacitem o controller de forma a agregar competências ao seu trabalho bem como aumentar seu capital intelectual dando a ele vantagens competitivas quando se tratar de poder de persuasão na hora de por em prática projetos audaciosos, capazes de acrescentar valores e aumentar os ativos da organização.

#### 4.3.2 Procedimentos Técnicos para Instrumentalização da Função

A partir da tentativa de identificar os procedimentos técnicos, verifica-se que neste questionário a pergunta não deixava muito claro o que realmente se buscava, porém como a entrevista foi feita de forma semiestruturada pode-se interferir acrescentando a pergunta: Quais as ferramentas de gestão utilizadas? Com essa interferência conseguimos identificar as ferramentas utilizadas.

QUADRO 3 : Procedimentos técnicos para instrumentalização função

Controller Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos técnicos são empregados todos os conceitos vistos na teoria;</li> <li>• Ferramentas de gestão são: Mark up, T.I., Business Intelligence., Ponto de Equilíbrio</li> </ul>
Controller Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos técnicos são empregados todos os conceitos vistos na teoria;</li> <li>• Ferramentas de gestão são utilizadas o que a empresa já dispõe, (DRE, DFC,...), porém tentando extrair o maior numero de utilidades para ajudar a organização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora (2013)

Verificamos então que na prática os controllers se fundamentam conceitualmente de acordo com a teoria, usando de conceitos para dar embasamento a seus projetos para que estes tenham uma maior confiabilidade em meio a tantas mudanças geradas no ambiente organizacional.

#### 4.3.3 Vantagens e Desvantagens

No decorrer do nosso estudo identificamos por meio do referencial teórico e das entrevistas realizadas as vantagens e desvantagens do profissional controller, sendo ele interno ou externo.

MAPA 5: Vantagens e Desvantagens

	Vantagens	Desvantagens
Controller Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicção exclusiva;</li> <li>• Visão focada na organização;</li> <li>• Maior contato com a direção;</li> <li>• Maior tempo para desenvolver ferramentas exclusivas de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em ter visão global de seus concorrentes;</li> <li>• Faltam conhecimentos múltiplos;</li> </ul>
Controller Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos múltiplos;</li> <li>• Agregação de experiências;</li> <li>• Visão global do mercado;</li> <li>• Adaptabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade para extrair informações;</li> <li>• Pouca comunicação com organização durante os processos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora (2013)

Este quadro vem com a função de agregar mais conhecimento sobre as vantagens de ser Controller Interno ou Externo, visto que em meio a tantas mudanças positivas decorrentes da globalização de informações podemos julgar que independente do caso pode-se sim aprimorar conhecimentos que auxiliem no decorrer da função.

#### 4.4 Considerações Finais do Estudo Empírico

Através do estudo, verificamos que em ambos os casos sejam eles do Controller Interno ou do Controller Externo é de fundamental importância a incansável busca por conhecimento e adaptabilidade as novas tendências do mercado.

Vislumbra-se ainda a atitude inovadora e poder de persuasão para que sejam efetuados estudos incansáveis, para obter novas ferramentas que venham suprir as necessidades das organizações, sejam elas financeiras ou operacionais.

Através das entrevistas conseguimos verificar as ferramentas de gestão utilizadas, bem como, as diferentes formas de atuação no mercado, suas habilidades intrínsecas e seus conhecimentos teóricos e práticos sobre o assunto.

## 5 CONCLUSÃO

Ao término deste estudo êxito foi alcançado no que tange a resposta da problemática que era a de identificar as principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função de controller nas organizações. Sendo ele um profissional que tem sólidos conhecimentos em Administração, Economia, Estatística, Informática e Língua Estrangeira, senão com incansável busca de conhecimentos, que possam agregar valor ao seu capital intelectual, o qual contribuirá muito com a sua profissão, por terem uma visão mais abrangente, e adaptar-se as ferramentas de gestão para desfrutar dos eficientes sistemas de informações, evidenciando pontos falhos e propondo métodos que resultarão num caminho mais seguro para o desenvolvimento das atividades e dos resultados esperados pela organização. São estas apenas algumas das habilidades que devem por este profissional desenvolvida.

Através do item 2.3, e 2.4, foi alcançado o primeiro objetivo específico, com base no referencial teórico foi possível a compreensão conceitual das competências necessárias para o profissional controller nas organizações. Nos itens 4.3.1 e 4.3.2 foi atingido o segundo objetivo específico, através de respostas obtidas através do questionário semiestruturado, onde por meio do mapa proposto por Spink identificou-se as habilidades e competências técnicas para o profissional controller no contexto organizacional.

Nos tópicos 4.3.2, 4.3.3 e 4.3.4 encontra-se a resposta almejada ao terceiro objetivo específico, comparando o conceito e práticas da função do controller na organização. Portanto

no que se refere ao nosso estudo, conclui-se, que foram alcançados os objetivos em resposta à problemática, todavia acredita-se ainda, que novas pesquisas contribuirão para a compreensão do perfil deste profissional que está se acentuando como fator indispensável para compilação dos resultados contribuindo de forma significativa junto aos gestores na tomada de decisão.

Abrem-se novas portas do conhecimento, abrem-se novas maneiras de trabalhar na área contábil e os acadêmicos não devem achar que tudo acaba na academia. O conhecimento é a única coisa que se leva para a vida toda e que não pode ser tirado de você, ele é como uma planta que deve ser regada e cultivada para não se transformar em um conhecimento morto.

O conhecimento deve ser ampliado, a proposta é de mostrar que o contador pode atuar não só como mensurador de papéis, mas significativamente na área gerencial com os gestores de forma a gerar maiores benefícios financeiros, por ser conhecedor de práticas e ferramentas inovadoras no desenvolver de suas atividades. No decorrer do trabalho demonstrou-se que de acordo com a pesquisa feita em artigos internacionais esse mercado, para quem possui conhecimento em língua estrangeira está aberto, há uma busca muito grande por controller, o profissional da contabilidade é muito valorizado lá fora o que incentiva os acadêmicos a querer buscar esses novos horizontes.

## REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATKINSON, Anthony A., et al. *Contabilidade Gerencial*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. *O papel da controladoria no processo de gestão*. In: SCHMIDT, Paulo. *Controladoria – agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Como Elaborar Trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. *Controladoria: teoria e prática*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORDEIRO, Jailma do Socorro, DUARTE, Ana Maria da Paixão. *O Profissional contábil diante da nova realidade*. Disponível em: [HTTP//revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/57/49](http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/57/49). Acesso 13/06/2013.
- CORONADO, Osmar. *Contabilidade Gerencial Básica*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: Teoria e pratica*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em ciências sociais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- D’AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. *Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações*. São Paulo: Nobel, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cezar. *Controladoria: Teoria e Pratica*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis Profissionais*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KANITZ, Stephen C. *Controladoria: teoria e estudo de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina A., “*Metodologia Científica*”, Editora Atlas, São Paulo SP. 1991.
- \_\_\_\_\_, Eva M. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 5. Ed., 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia de Trabalho Científico*. 7 ed. São Paulo: Atlas 2001.
- \_\_\_\_\_, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1996.



MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MULLER, Reinaldo. *Gestão Organizacional*. [Http://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/#ixzz2kx44LvqB](http://www.webartigos.com/artigos/gestao-organizacional/53994/#ixzz2kx44LvqB). Acesso em 15/11/2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria básica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTOS, Roberto Vatan dos. *Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica (GECON)*, 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, Luiz Carlos de. *Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios*. 1ª ed. (ano 2008), 2ª reimpressão. Curitiba: Juruá, 2011.

STEWART, Thomas. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, 17º ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 1998.

TAYLOR, Frederich Winslow. *Princípios de administração científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## Anexo

### QUESTÕES PARA ENTREVISTA

Entrevistado:

Empresa:

Endereço da Empresa:

- 1 Quanto tempo à empresa atua no mercado, e em Sinop?
- 2 Quanto tempo você tem de experiência?
- 3 Qual a sua formação?
- 4 Qual a função do controller nas empresas?
- 5 Em sua opinião quais as funções que deveriam ser desempenhadas pelo controller?
- 6 Quais as dificuldades encontradas pelo controller de gestão na execução das suas funções?
- 7 Quais os fatores geradores de mudanças das funções desempenhadas pelo controller na gestão?
- 8 Quais as técnicas e ferramentas importantes para o efetivo cumprimento das funções de controller?
- 9 Quais as habilidades necessárias para desempenhar a função de controller?
- 10 Em sua opinião o que leva a empresa procurar um controller?
- 11 Qual a primeira coisa que se deve verificar antes de iniciar uma controladoria personalizada nas empresas?
- 12 Quais as formas de comunicação utilizadas entre a empresa e o controller?
- 13 É estipulado um cronograma com tempo pré-determinado para a execução da controladoria na empresa contratante?
- 14 Em sua opinião, o controller trabalhando dentro da empresa é facilitador ou o personal controller é a forma mais eficaz de trabalho devido à comparação com outras empresas.
- 15 Quais as mudanças organizacionais e técnicas de trabalho diferenciadas estão em destaque na atuação de controller?
- 16 Defina características que julga necessárias para a atuação de personal controller. (Esta pergunta destina-se somente ao prestador de serviço)