



### AS COMPETÊNCIAS ATRIBUÍDAS AO *CONTROLLER*: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE GESTÃO IMOBILIÁRIA.

#### RESUMO

As competências atribuídas ao *controller* possuem diversos direcionamentos, mas dependendo do modelo de gestão da empresa ou mesmo o seu ramo de atividade, podem influenciar na relevância de cada competência e sua frequência em que a mesma é utilizada. O objetivo dessa pesquisa foi verificar, quais são as competências do *controller*, e como elas são aplicadas no ambiente empresarial, em uma empresa de gestão e administração imobiliária, no período de dezembro/19. Sendo assim, o referencial conceitual tratou de explanar sobre o papel do *controller*, as competências de negócios e as competências técnicas, tendo como base teórica uma adaptação dos apontamentos de Callado e Amorim (2017), dessa forma, pôde-se prosseguir às próximas etapas desse estudo. A metodologia utilizada pode ser classificada como descritiva, qualitativa e adotou a estratégia de estudo de caso. As informações foram obtidas por meio de entrevista junto com o *controller* da empresa por meio de questionário, formulado com perguntas semiestruturadas. Os resultados trouxeram esclarecimentos a respeito das “competências de negócios”, sendo percebido que o *controller* entrevistado não executa em sua totalidade atribuições mais estratégicas que servem de apoio ao longo prazo. As “competências técnicas” abordadas, o *controller* possui um vínculo mais distante entre os setores terceirizado de contabilidade e recurso humanos, dificultando um controle interno mais direto desses setores. Como conclusão, o estudo descobriu que o *controller* executa competências mais operacionais, aproximando-se das características do “contador de feijão”. A atividade e estrutura da empresa direcionam as competências desse profissional para o cuidado com o controle financeiro e procedimento operacionais.

**Palavras-chave:** *Controller*. Competências. Gestão Imobiliária.



### 1. INTRODUÇÃO

O crescente nível de complexidade organizacional tem feito surgir novos arcabouços dentro das empresas, tornando-as estruturas multifacetadas, requerendo profissionais que tenham domínio dessas diversas áreas existentes, sendo a controladoria ou o *controller* os mais indicados para suprir tamanha necessidade (Ferrari, Cunha, Lunkes, & Borgert, 2014).

Conforme Callado e Amorim (2017), a controladoria possui diversas responsabilidades, tais como, prestar apoio ao planejamento estratégico e operacional, viabilizar o controle interno, utilizar informações contábeis para tomada de decisão, elaborar orçamentos, entre outros. Esses aspectos fazem com que a controladoria forneça informações relevantes no momento das decisões. Sendo importante destacar também, que para trazer o auxílio necessário ao processo decisório, dentro das competências da controladoria ou do *controller*, as informações precisam ser de caráter tempestivo e significativo (Dani & Beuren, 2018).

Fiirst, Pampola, Lavarda e Zonatto (2018) descobriram em sua pesquisa, que no jornal “O Estado de São Paulo” fez seu primeiro anúncio pela procura de um *controller* no ano de 1945, sendo esse achado, o mais antigo até o momento em vagas de emprego no Brasil para essa profissão. Em outra pesquisa, Siqueira e Soltelinho (2001) identificaram que uma maior procura pelo profissional “*controller*” se deu na década de 1960, ao averiguar os anúncios de emprego publicados no “Jornal do Brasil”, proveniente do Rio de Janeiro. Demonstrando com esse achado, quando pode ter iniciado um maior interesse por esse profissional no Brasil.

Sendo assim, Calijuri, Santos e Santos (2005) afirmam que, no cenário atual o *controller* deve possuir uma visão geral de todas as características da empresa, na qual, desempenha suas funções, possibilitando uma melhor coordenação do planejamento e controle, e auxiliando todo o processo de gestão. Tais aspectos contribui para que o *controller* fosse além dos conhecimentos contábeis, dando lugar também, a outras competências dentro das áreas de controle interno, planejamento estratégico, orçamentos e medidas operacionais e etc., fazendo dele um conhecedor de diversos aspectos setoriais (Lunkes, Schnorrenberger, & Gasparetto, 2010; Vogt, Degenhart, & Lavarda, 2017).

Para Richartz, Krüger, Lunkes e Borgert (2012), o *controller* é o responsável dentro da empresa pelo desempenho de diversas atividades, principalmente, a verificação das informações que são obtidas dessas múltiplas tarefas, sendo essas informações, que serão levadas em consideração pelos demais gestores, no momento de decidir quais caminhos a empresa precisa percorrer, auxiliando também, a visualização do desempenho organizacional. Ao relatar funções mais operacionais, Siqueira e Soltelinho (2001) afirmam que o *controller* deve possuir um bom conhecimento tributário, dos princípios contábeis e da legislação societária, para que produza uma boa qualidade nas competências administrativa nessas áreas.

Segundo Duque (2011), a palavra competência tem seu significado vinculado a forma de agregar valor e é notada em qualquer tipo de cargo, isto é, a partir do próprio indivíduo que converte em ações seu conhecimento e habilidades. Em outras palavras, o profissional põe em prática suas competências independentes da sua posição dentro da empresa, devido as suas qualificações que são adquiridas ao longo de tempo (Le Deist & Winterton, 2008; Fleury & Fleury, 2004).

Conforme Vogt *et al.* (2017), tentar definir as competências do *controller* torna-se importante para qualquer estudo esse desvendamento. Por isso, ao levar em consideração o termo “competência”, pode-se dizer que esse termo está ligado à qualidade do indivíduo de identificar,



avaliar e resolver determinado assunto, com base no seu nível de conhecimento e habilidade (Le Boterf, 2003).

De acordo com Fiirst *et al.* (2018), a profissão do *controller* se mantém alvo de inúmeras pesquisas, pelos seguintes aspectos, a saber: versatilidade, requerer alto nível de adaptação e ser portador de diversas competências, tendo em vista, o seu dinamismo em acompanhar as mudanças do cenário econômico e as exigências do mercado. Diante do que foi exposto, o **objetivo** dessa pesquisa é verificar, quais são as competências do *controller* e como elas são aplicadas no ambiente empresarial, por meio de um estudo de caso em uma empresa de gestão e administração imobiliária.

Esse estudo está dividido mais à frente em quatro partes. Formado pelo referencial conceitual, que trata de conceituar o papel do *controller*, as competências de negócios e as competências técnicas, seguido da metodologia. Logo após, tem o tópico de discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL CONCEITUAL

### 2.1. O papel do *controller*

O papel desempenhado pelo *controller* vem ganhado cada vez mais destaque dentro do ambiente organizacional, pela exigência de conhecimento em diversas áreas da empresa, visto que, esse profissional deve-o possuir. Sendo possível destacar que até os anos 90 o *controller* apenas era requisitado em empresas de grande porte, principalmente as multinacionais. Atualmente, sua figura já pode ser encontrada em qualquer porte organizacional e em diversos segmentos empresariais (Duque, 2011).

Conforme Souza (2012), o *controller* é a pessoa que está no comando da controladoria, possuindo nesse cargo a responsabilidade no processo decisório, mediante seu conhecimento e influência, com foco na gestão econômica, na tentativa de conduzir a empresa alinhada com os objetivos e metas. Além de possuir o domínio das competências de negócios e técnicas, o *controller* precisa dispor de outros atributos como, ser organizado, ter fácil adaptação, iniciativa e etc., que são pré-requisitos fundamentais para qualquer bom profissional no momento de desempenhar sua função (Heckert, & Willson, 1963; Fiirst *et al.*, 2018).

Segundo Weber (2011), a profissão do *controller* exige um nível de especialização mais elevado, devido ao uso de ferramentas gerenciais que servem para auxiliar no planejamento e manter o controle das atividades da empresa. De acordo com o mesmo autor, essa competência no processo de planejamento e controle, contribui para que o *controller* adquira um conhecimento mais abrangente da situação organizacional e cooperar com informações relevantes, na condução e harmonia do ambiente organizacional. Cabendo ressaltar que, essa atuação desempenhada pelo *controller*, no fornecimento de informação, vai impactar diretamente no processo decisório, tornando-se uma profissão de importância estratégica (Oliveira, Perez Jr, & Silva, 2004).

Em relação ao nível de complexidade da função do *controller*, Lima e Araújo (2018), avaliam que isso depende das competências nas quais esse profissional deva exercer, conforme as diversas características existentes em cada tipo de empresa, levando em consideração as exigências requeridas no atual mercado de trabalho. Ao identificar as funções que esse profissional pode desempenhar, é possível listar de forma genérica as seguintes: Contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, controle (dos ativos, interno e de riscos) e gestão da informação (Borinelli, 2006).

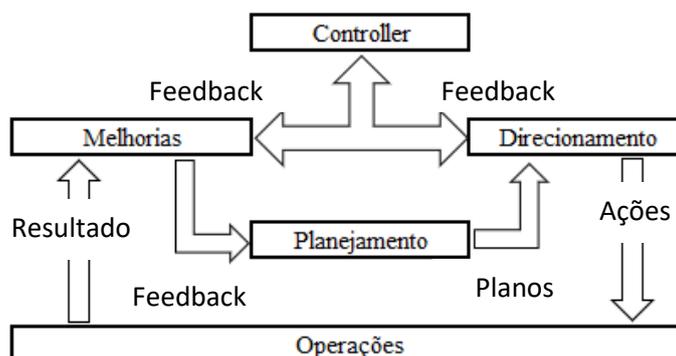


Portanto, Ferrari *et al.* (2014) fazem a seguinte observação: à medida que temos estruturas organizacionais mais diversificadas e um cenário econômico mais competitivo, tem-se a indispensabilidade de conseguir profissionais mais qualificados em exercer suas funções, e possuir a capacidade de adquirir novas competências dentro do processo de gestão. Para Moura e Beuren (2000), a controladoria consegue fornecer o auxílio adequado no que diz respeito à necessidade de fornecimento de informações nesse processo, salvaguardando a empresa de fatos inesperados. O *controller* por sua vez, deve estar atento aos fatos econômicos, servindo como assessor para outras áreas dentro da empresa, assim, o *controller* tem sua atuação de forma global na busca pela melhoria dos resultados (Heckert & Willson, 1963; Vargas & Beuren, 2012).

Reforçando essa visão do *controller* como um importante suporte dentro da organização, Roehl-Anderson e Bragg (1996) descrevem o *controller* como um condutor, que busca guiar as atividades da empresa do modo mais seguro possível, por meio de seu conhecimento e competências. Zoni e Merchant (2007) em sua pesquisa aconselham que exista de fato um maior envolvimento do *controller* dentro do processo decisório das empresas, pois essa relação demonstrou que as organizações atingiram resultados positivos de desempenho. Essa interação permite que as funções de controladoria possam desempenhar ações dentro do planejamento estratégico e operacional, tomando como base o sistema de informação disponível na organização, utilizando as informações mais relevantes e que possuam impacto imediato no andamento das atividades operacionais (Vargas & Beuren, 2012).

De acordo com Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), os sistemas de controle gerencial precisam trazer resultados significativos, como também, produzir informações mais relevantes e tempestivas dentro do processo de decisão, sendo esses atributos da controladoria, que conduzem a empresa em uma visão voltada para o futuro. Consagrando assim, o *controller* como a peça principal, para atender essa demanda de planejamento e controle dentro do processo de gestão, suprimindo essas dificuldades que as empresas muitas vezes encontram para manter suas atividades de forma consistente (Machado, Lunkes, Petri, & Rosa, 2010; Gomes, Souza, & Lunkes, 2014).

Complementando os critérios relacionado ao processo de gestão sob a responsabilidade do *controller*, Warren, Reeve e Duchac (2008) destacam a questão do *feedback*, na busca por melhorias contínuas em torno do processo de gestão, que surge, com a intenção de eliminar ou melhorar os problemas que prejudicam as operações da empresa. Com isso, torna-se possível criar formas de mapeamento e acompanhamento das atividades para alcançar as metas e objetivos organizacionais (Araújo *et al.*, 2014). Assim, o *controller* se encarrega de dar e receber *feedback*, na busca pela melhoria contínua dos resultados e no direcionamento das ações, que vão refletir diretamente nas operações da empresa, conforme ilustrado na Figura 1.





**Figura 1:** Processo de gestão

**Fonte:** Elaboração própria

Com base no que foi apresentado, é possível entender que, com o tempo, o *controller* adquiriu diversos papéis na organização, no que diz respeito à obtenção de resultados, planejamento, controle e solução de problemas (Emsley, 2005). Contudo, segundo Souza (2016), é importante alertar que, a figura do *controller* não deve ser confundida com outras profissões, como o auditor interno, o contador ou o perito contábil, havendo assim uma grande diferença entre as funções.

Burns e Baldvinsdottir (2005) compreendem que o acompanhamento dos processos e seus resultados são atribuições fundamentais do *controller*, no qual precisa estar atento aos relatórios de desempenho que são produzidos por cada área empresarial, bem como os relatórios financeiros.

Weber (2011) apresenta dois tipos de funções desempenhadas pelo *controller*, sendo o “contador de feijão” e o “parceiro de negócios”. Conforme Friedman e Lyne (2001) o contador de feijão reproduz a imagem do contador tradicional, direcionado as atividades mais comuns da contabilidade. Já os parceiros de negócios, tem uma atuação mais ativa no momento de auxiliar os processos decisórios, por esse motivo, colaboram com o apoio estratégico (Lunkes, Ramos, Palhano, & Rosa, 2016).

Em advertência, Weber (2011) faz uma ponderação, para que um *controller* seja suficientemente capacitado na função de “parceiro de negócios”, ele precisa desempenhar também, a função de “contador de feijão”, assim, uma complementar a outra. Em decorrência disso, a estrutura das competências deve abranger não apenas as competências técnicas, como também as competências de negócios (Souza, 2016).

Demonstrou-se que o papel do *controller* dentro da organização, abrangendo sua atuação com relação aos resultados e ações, em virtude desses aspectos, serão apresentados nos próximos dois tópicos as competências do *controller* de modo mais específico, começando pelas competências técnicas, posteriormente será descrito o tópico de competências de negócios.

## 2.2. Competências técnicas

Para Ferrari *et al.* (2014), o conjunto de competências técnicas são essenciais para atender as várias necessidades que as empresas possuem. Por isso, o *controller* tem que possuir essas competências técnicas em seu conhecimento, estando relacionadas em suas habilidades para poder resolver conflitos de informações, entender os dados que são gerados e analisar informações de forma eficiente (Freitas, Rebouças, Rocha, Silva, & Costa, 2016).

Tendo por base essas argumentações, Heckert e Willson (1963) e Gomes *et al.*, (2014) afirmam que o profissional *controller* deve fazer um acompanhamento geral das atividades dos demais setores, para que ele possa se inteirar de tudo que acontece dentro da empresa. Com isso, o *controller* tem como desempenhar sua competência de assessorar e trazer melhorias à cúpula administrativa da qual ele faz parte, tornando-se a peça fundamental (Heckert & Willson, 1963). Como também, compete ao *controller* ter conhecimentos a respeito das áreas de contabilidade, fiscal e financeira (Libonati, Wanderley, & Meira, 2000; Küpper, 2005).

Por isso, ao dominar os aspectos contábeis e financeiros, o *controller* deve possuir a competência de fornecer as informações contábeis de forma oportuna e precisa, assim como, controlar os sistemas contábeis para poder extrair essas informações (Vogt *et al.*, 2017; Küpper,



2005), bem como, saber coordenar e reportar informações relevantes de outras áreas (Freitas *et al.* 2016; Callado & Amorim, 2017) e supervisionar a contabilidade (Vogt *et al.*, 2017).

Pode-se destacar também, a competência para o *controller* no desenvolvimento de análise financeira (Anthony & Govindarajan, 2008; Freitas *et al.*, 2016), a avaliação dos resultados econômicos (Martin, 2002), elaboração das diretrizes para o controle interno (Gomes *et al.*, 2014; Freitas *et al.*, 2016; Callado & Amorim, 2017), e elaboração do orçamento anual (Anthony & Govindarajan, 2008; Araújo *et al.*, 2014).

Portanto, após tratar do conceito sobre as competências técnicas do *controller*, esclareceu-se cada item encontrado da literatura, dando a devida explicação para a explanação do próximo tópico sobre as competências de negócios.

### 2.3. Competências de negócios

Segundo Lunkes *et al.* (2010), a própria filosofia da controladoria se transformou, mudando os aspectos conservadores (focado nos números) para uma prática de inovação, abrangendo não apenas os negócios rotineiros, no qual, o envolvimento do *controller* passa a ser essencial, auxiliando na tomada de decisão.

Tendo destaque na literatura as seguintes competências como, proporcionar o auxílio necessário ao processo de gestão, como também aos gestores, levando em consideração que o *controller* possui a visão geral de como anda o desempenho da empresa, nisso, a sua opinião torna-se fundamental ao processo (Lunkes & Schnorrenberg, 2009; Mosimann & Fisch, 2009), e também, elaborar o planejamento estratégico da organização (Weber, 2011; Gomes *et al.*, 2014).

Conforme Libonati *et al.* (2000) e Weber (2011), compete ao *controller* possuir a capacidade de chegar a uma decisão de forma imparcial e saber como comunicar. Pois, o *controller* deve ser capaz também, de lidar com conflitos empresariais internos (Calijuri *et al.*, 2005; Weber, 2011).

Outras competências para o *controller* podem ser descritas como, foco na qualidade no momento de tomar as decisões (Anthony & Govindarajan, 2008), ter uma boa capacidade na gestão dos recursos financeiros (Calijuri *et al.*, 2005), ser orientado para potencializar os resultados (Garcia, 2003; Mosimann & Fisch, 2009; Callado & Amorim, 2017), juntando todos esses aspectos, compete ao *controller* saber manter o controle da execução dessas atividades (Gomes *et al.*, 2014).

Conclui-se assim as competências de negócios, no qual é possível notar quais são essas competências devido ao conteúdo apresentado por esse tópico, pondo uma delimitação ao referencial conceitual, desse modo, o estudo passa à metodologia utilizada na pesquisa.

## 3. METODOLOGIA

Nessa pesquisa, os métodos utilizados podem ser considerados como descritiva do ponto de vista objetivo, um estudo de caso como procedimentos técnicos, e uma abordagem qualitativa relacionada ao problema investigado.

A pesquisa descritiva, conforme Silva (2003) visa tratar das características dos fenômenos ou populações de forma mais objetiva, com a finalidade de descrever os aspectos que estão relacionados com as variáveis estabelecidas. Para Godoy (1995), a pesquisa descritiva tenta entender de modo geral, as particularidades dos fenômenos que são observados nos estudos, tendo assim, a análise qualitativa como a mais indicada para avaliar sua problemática.



Conforme Richardson (1999), as pesquisas que possuem características qualitativas conseguem demonstrar os principais aspectos de determinada problemática, bem como, analisar, compreender e organizar as variáveis dentro dos conjuntos no qual a pesquisa esteja relacionada. Por isso, as pesquisas qualitativas utilizam diversos métodos para conseguir retratar essas variáveis, tais como, técnicas padronizadas de coleta de dados, questionários e observação sistêmica (Prodanov & Freitas, 2003).

Segundo Yin (2002), o estudo de caso é focado na compreensão do contexto, relacionado entre o problema pesquisado e ao modo como ele acontece, principalmente quando o pesquisador não possui influência sobre o fenômeno que é alvo de sua pesquisa, por isso, o pesquisador necessita estar fundamentado, por meio de um embasamento teórico no momento de coletar e analisar os dados. Ao fazer essa definição do estudo de caso, o pesquisador deve ser capaz no seu processo de investigação, em estabelecer critérios norteadores que possibilite relacionar, da melhor maneira possível, a teoria abordada com o estudo de caso desenvolvido (Yazan, 2015).

De acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), a coleta de dados nas pesquisas científicas devem seguir critérios padronizados, possuindo nas entrevistas que são realizadas, a formulação de questionários para servir de base ao roteiro a ser seguido. Tendo como base, para esse questionário, as competências de negócios e técnicas, abordadas no referencial teórico e demonstradas conforme o Tabela 1:

**Tabela 1:** Competências do *controller*.

<b>COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIOS</b>	<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>
Auxiliar os processos de gestão	Acompanhamento geral das atividades dos demais setores
Capacidade de tomar decisão com imparcialidade e comunicação	Assessorar a cúpula administrativa
Capacidade de lidar com conflitos	Conhecimento na área contábil, financeira e fiscal
Elaborar o Planejamento estratégico Organizacional	Controlar sistemas contábeis
Controles internos gerais	Coordenar e reportar dados relevantes
Gestão de recursos financeiros	Desenvolver análise financeira
Foco na qualidade em todas as decisões	Elaboração das diretrizes de controles internos
Orientação para Resultados	Elaboração de Budget (orçamento anual)
Controlar a execução das atividades	Avaliar os resultados econômicos da empresa
	Supervisionar a contabilidade

**Fonte:** Adaptado de Callado e Amorim (2017).

Freitas e Jabbour (2011) reforçam a ideia de entrevista, como sendo um meio para coleta de dados e também, através das conversas que são realizadas, possibilitando extrair informações relevantes, que trazem informações extras e que muitas vezes não são perceptíveis apenas analisando documentos. Contudo, ao conseguir as informações necessárias para análise dos dados, o pesquisador deve ser ético e imparcial, mantendo o sigilo da empresa e pessoas entrevistadas, evitando também pensamentos distorcidos dos dados apurados (Yin, 2002; Freitas & Jabbour, 2011).

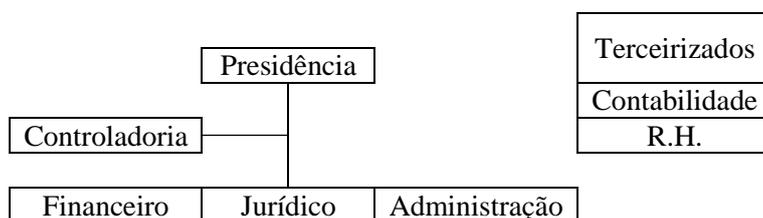
Relacionado à coleta de dados, a pesquisa ocorreu no mês de dezembro de 2019, na sede da empresa situada na região metropolitana do Recife/PE, com o controller. O ramo de atividade imobiliária torna-se interessante para objeto de estudos, por ser um importante termômetro do ciclo econômico para o país, e pelo fato de haver poucas pesquisas direcionadas a essas empresas com esse tipo de atividade. Cabendo esclarecer, que a escolha pela empresa foi motivada pela questão da



acessibilidade. Outro motivo pela escolha dessa empresa, é que a controladoria está institucionalizada dentro de seu ambiente organizacional, fazendo parte do organograma.

O ramo da empresa está caracterizado como gestão e administração de imóveis, por isso, suas principais atividades são compra, venda e aluguel de propriedade imobiliária, porém, a empresa faz gestão e administração de seus próprios imóveis, não trabalha com imóveis de terceiros. Pode-se dizer que, essa empresa trabalha em parceria com algumas construtoras, que dão o auxílio para construir e reformar as edificações, quando são adquiridos terrenos para novos empreendimentos. Tem um faturamento anual de R\$ 6.200.000,00, e seu quadro de funcionários está em torno de 15 pessoas, dada a baixa complexidade do negócio, essa quantidade consegue atender a demanda das atividades.

Partindo para a estrutura de empresa, nela existem cinco sócios (compõem a Assembleia Geral), no qual, um está como sócio-administrador (presidente), eleito pela assembleia geral. Abaixo desse presidente está a Controladoria (controller), que fica numa posição de linha no organograma. Logo em seguida, partindo para os demais setores de linha estão o financeiro, jurídico e administração, contudo, os setores de contabilidade e recursos humanos foram terceirizados. Portanto, a empresa fica caracterizada conforme o seu organograma, apresentados de acordo com a Figura 1.



**Figura 2:** Organograma da empresa.

**Fonte:** Elaboração própria.

Para identificar as competências feitas pelo *controller* dessa empresa, procurou-se fazer a conexão entre as questões levantadas no “Tabela 1” e as atividades desempenhadas pelo entrevistado. Com base nas respostas recebidas, foi possível fazer a coleta de dados e averiguar formas de evidenciação, tornando possível fazer a comparação entre os textos acadêmicos com a realidade praticada nas competências do *controller*.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa próxima seção são apresentados os aspectos identificados a respeito de como funciona a atuação do *controller* dentro da empresa, bem como, suas competências técnicas e de negociação.

##### 4.1. O *controller* dentro da empresa pesquisada

O *controller* entrevistado possui 48 anos de idade, tem graduação em Ciências Contábeis e uma especialização em controladoria e finanças. Possui experiência profissional na área de controladoria de 15 anos, nesse total atua como *controller* há 10 anos. O entrevistado afirma que:



“Muitas pessoas dentro das empresas, tem a ideia de que o *controller* é uma função apenas de características contábeis ou financeira, porém, eu preciso conhecer também, um pouco do jurídico e as leis que dizem respeito à empresa, um pouco de economia e como funcionam os mercados, até mesmo, compreender o comportamento das pessoas.”

(*Controller*)

Como apresentado no organograma, o profissional entrevistado atua servindo de apoio às áreas do financeiro, jurídico e administração. Além disso, fica sob sua responsabilidade acompanhar os setores terceirizados de contabilidade e recursos humanos, e dar todo o suporte ao presidente da empresa, relacionados ao planejamento estratégico, investimentos, orçamentos, demonstrativos contábeis e políticas de controle interno. Entrando concordância nesse sentido, com Tung (1993) e Mosimann e Fisch (2009), na afirmativa de que o *controller* na posição de apoio deve interpretar e fornecer informações úteis e que sirvam ao ambiente de negócio no âmbito geral, quanto mais experiente na função, sua opinião configura-se fundamental no apoio estratégico e operacional.

Pelo fato da contabilidade ter sido terceirizada e não ficar dentro da empresa, o *controller* torna-se o responsável pelo controle e fiscalização dos registros das demonstrações contábeis, conforme as informações que são repassadas pelo escritório de contabilidade, conferindo saldo dos balanços, apuração dos impostos, valor dos seguros imobiliários, alinhando-se assim, ao pensamento de Heckert e Willson (1963). Porém, relacionado aos recursos humanos, sua função é apenas de conferir os saldos da folha de pagamentos, e alinhar cargos e salários junto com presidente dos demais funcionários, deixando essa atribuição à administração e ao jurídico, a questão da gestão de pessoas, contrariando Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Para que a empresa possa se manter competitiva, o *controller* utiliza alguns artefatos contábeis ou artefatos de controle gerencial. Entretanto, como a empresa não possui um *software* específico, assim, é utilizado a planilha eletrônica e a utilização dos artefatos é feita manualmente mesmo, além de sua experiência na utilização da planilha, o *controller* possui curso de Excel avançado. Os artefatos contábeis elaborados e acompanhados pelo *controller* são: (1) mensal: custeio baseado em atividade, valor presente, retorno sobre investimento, *benchmarking* e o orçamento (acompanhamento); e (2) anual: planejamento estratégico, modelo de indicadores no estilo do *balanced scorecard* e orçamento (elaboração). Apesar da empresa não fazer uso de todos os artefatos, essa forma de utilização, torna-a compatível com a afirmação de Cavalcante, Luca, Ponte e Gallon (2012) e Vargas e Borinelli (2016), e além do mais, auxilia a gestão econômica da empresa e na maximização dos resultados (Vargas & Beuren, 2012).

Diante do resultado exposto sobre o *controller* entrevistado, foi possível notar de que forma faz suas obrigações de modo geral na organização. Passando assim para o item de competências de negócios.

#### 4.2. As competências de negócios

As competências de negócios foram apuradas fazendo um comparativo entre as características apontadas pela literatura de acordo com o “Tabela 1”, as respostas do *controller* e a visualização dos procedimentos que acontecem durante suas atividades. Tornando possível chegar aos seguintes achados.



Relacionados ao auxílio nos processos de gestão, foi identificado que o *controller* dentro do modelo de gestão da empresa e seu conjunto de regras e princípios, tem uma participação maior no planejamento operacional, definição de sistema de informação e controle, do que nas atividades relativas aos planejamento estratégico, tais como, determinação de missão e visão, análise “SWOT” e uma pequena participação no modelo do *Balanced Scorecard* relacionados aos indicadores e metas, assim, os fatos levantados condizem com as pesquisas de Zoni e Merchant (2007) e Vargas e Beuren (2012) que apontam para uma maior participação do *controller* no planejamento operacional.

Relacionados à capacidade de tomada de decisão imparcial e comunicação, bem como a capacidade de lidar com conflitos, o entrevistado expos a seguinte opinião:

“As decisões sempre devem ser imparciais, mas visando o bem da empresa, independente da área ou pessoa interessada, devendo, portanto, achar a melhor forma de comunicar o motivo da decisão tomada. Essa imparcialidade e a forma de comunicação, auxiliam nas minhas competências em conter os conflitos que possam surgir por determinada decisão.”

(*Controller*)

A sua relação com a atuação na elaboração do planejamento estratégico está mais voltada para conferência dos objetivos planejados para o ano seguinte, dando sugestões caso necessite de alterações em algum tipo de meta, funcionando como um *feedback* nessa definição das ações estratégicas. Por outro lado, a atuação do *controller* está mais centrada no controle interno, a exemplo da criação de um manual para procedimentos internos para compra e venda de imóveis, contendo 15 páginas, servindo para auxiliar a administração com os processos de documentação, registro em cartório, comunicação ao financeiro e a contabilidade, entre outros tópicos. Tem também, o próprio orçamento elaborado por todas as chefias em cada área da empresa, tendo o *controller* como o centralizador de todo o processo de elaboração ao juntar cada peça orçamentária, isso entra em concordância com Araújo *et al.* (2014), avaliando esses aspectos, para Freidman e Lyne (2001) e Weber (2011), o *controller* está desempenhando mais as competências do “contador de feijão”.

Por ser conhecedor de cada meta orçamentária, fazer o cálculo dos custos e dos investimentos, o *controller* auxilia dessa forma a gestão financeira, disponibilizando números relevantes sobre a situação atual da empresa e os possíveis riscos que possam surgir em algum tipo de investimento, seja na aquisição ou venda de imóvel ou aplicação financeira, cabendo a este profissional a responsabilidade de alertar a presidência ou outro envolvido, sobre os prós e os contras referentes às transações. Essas competências relacionadas à gestão financeira, custos e orçamentos desenvolvidas pelo entrevistado, acaba indo ao encontro da pesquisa feita por Fiirst *et al.* (2018), nas quais essas seriam algumas das competências mais requisitado para o *controller* nos anúncios de emprego entre os anos de 2004 a 2007.

“As decisões tomadas pela controladoria, com base nos relatórios existentes, buscam trazer uma melhor gestão dos imóveis, que são a fonte principal de receita, mesmo a empresa possuindo aplicações financeiras, que também geram um retorno satisfatório. Além disso, buscamos por políticas que



estejam voltadas para a estratégia que foi planejada no início do ano. Assim, quando chegarmos no final do ano, teremos como avaliar quais objetivos foram atingidos e quais precisam ser melhorados.” (*Controller*)

O foco na qualidade de decisão, pode-se dizer que está voltado na busca por bons resultados financeiros, como é uma empresa de porte mediano, isso é comum acontecer em detrimento do desempenho não financeiro. Assim, o *controller* tende a manter seu foco na gestão por resultados e não no desempenho, ficando em conformidade com Padoveze (2012).

Para finalizar, o controle da execução das atividades de modo geral feito pelo *controller*, está focado mais no acompanhamento das metas estabelecidas pelo orçamento, nos demonstrativos contábeis e nos indicadores de resultados, cabendo-lhe o repasse para cada gestor as informações que foram apuradas, e às vezes, a criação de plano de ações para corrigir possíveis distorções. Com isso, será tratado no próximo item as competências técnicas.

### 4.3. As competências técnicas

As competências técnicas também seguem o roteiro abordado no “Tabela 1” dessa pesquisa, o que conduziu aos seguintes resultados.

Para fazer o acompanhamento das atividades dos outros setores, o *controller* criou um *checklist* para as demandas mensais, por meio de uma planilha eletrônica, é possível saber quais relatórios cada setor precisa enviar para que seja feito o fechamento do mês, o chamado relatório gerencial. Todas as informações devem ser entregues até o 5º dia útil do mês subsequente ao do fechamento. Foi possível constatar nessa planilha, as divisões por cada área e quais itens devem ser enviados ao *controller*, alguns exemplos são: a contabilidade deve enviar as demonstrações contábeis (BP, DRE, DFC, DMPL e DVA), a apuração dos impostos e a folha de pagamentos, a administração precisa enviar o relatório das contas pagas e recebidas, principalmente dos alugueis dos imóveis, como também a relação dos alugueis pendentes de pagamento, entre outros. Dessa forma, o *controller* consegue acompanhar de forma organizada cada setor.

Como descrito na competência anterior, o *controller* utiliza seu relatório gerencial para poder assessorar a cúpula administrativa, refinando as informações obtidas e as questões mais relevantes ao presidente e aos demais sócios. Pelo fato de atuar há 10 anos nessa empresa, o *controller* tem conhecimento das preferências de informações que devem ser apresentadas e que servirão de suporte para a tomada de decisão. Isso, associa-se à mesma situação da pesquisa feita por Lima, Reis, Alvarenga e Campos (2015), ao relatar do cuidado com a quantidade de informações e sua necessidade. Para utilização de seu conhecimento nas áreas contábil, financeira e fiscal o entrevistado fez a seguinte argumentação:

“A graduação na área de contábil é muito importante para compreender determinadas técnicas nessas áreas, contudo, muita bagagem é adquirida ao longo dos anos, assim eu preciso ficar sempre buscando novos conhecimentos e fazer esse complemento. Dessa forma, eu consigo fazer uma melhor análise dos relatórios contábeis, financeiros e fiscais, buscando sempre possíveis melhorais nos resultados.”

(*Controller*)



Relacionados ao sistema contábil, o *controller* tem uma atuação no estabelecimento do plano de contas e seus padrões, isso também ocorre com as demonstrações geradas, como essa área é terceirizada, a sua participação está mais relacionada em determinar como as informações geradas pelo escritório contábil devem chegar a ele. Assim, este profissional coordena os dados relevantes, os setores enviam as informações no fechamento do mês, o *controller* faz a averiguação, envia e explica ao presidente qual o significado de cada relatório.

A análise financeira é feita em conjunto com o responsável pelo departamento financeiro, que além de fornecer os números do saldo do caixa, dos investimentos e financiamentos, atua apoiando na interpretação dos resultados dos artefatos contábeis, que são utilizados para mensurar e projetar os cenários futuros. O entrevistado acrescenta que:

“A função do *controller* de fato, tem o conhecimento de todas as áreas da empresa, porém, necessita do auxílio dos gestores responsáveis por outros setores, pois esses gestores, dominam de maneira mais aprofundada tudo que está relacionado às suas atribuições e as informações geradas por seus departamentos.”

(*Controller*)

As diretrizes de controle interno são determinadas com a contribuição de cada setor e o *controller* faz sua unificação, como é o caso do manual para procedimentos interno, que é revisado a cada ano, ou então, quando são identificadas falhas em algum procedimento. Outro meio de controle interno é o orçamento anual, sua elaboração começa com a reunião do comitê orçamentário, que são os responsáveis por cada setor e o *controller*. Cada responsável deve levar suas propostas orçamentárias, na qual são analisadas pelo *controller*, que deve avaliar se está condizente com a realidade de empresa, fazendo um comparativo com o orçamento anterior, sendo esse artefato para controle gerencial bem aceito por todos da empresa, em conformidade com a pesquisa de Xavier e Carmo Filho (2015), que também o apontou com uma boa aceitação pelas empresas pesquisadas, essa utilização do orçamento na condução do negócio.

A avaliação econômica da empresa é realizada mensalmente e são considerados para fazer essa avaliação, a DRE, DMPL e os registros contábeis por regime de competência. Dessa forma é possível acompanhar o patrimônio líquido e aperfeiçoar o resultado econômico, esse achado favorece as pesquisas de Garcia (2003) e Freitas *et al.* (2016). Em relação à supervisão da contabilidade, sua terceirização acaba tirando essa competência do *controller*, já que sua relação é mais por contato telefônico ou e-mail.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração as múltiplas competências do *controller*, na necessidade de atender as demandas de todas as áreas da empresa, a pesquisa pôde averiguar como essas competências são desenvolvidos por este profissional. Por isso, o objetivo dessa pesquisa foi verificar, quais são as competências do *controller* e como elas são aplicadas no ambiente empresarial, por meio de um estudo de caso, em uma empresa de gestão e administração de imóveis.

Acerca do próprio *controller*, é notado que já possui um bom tempo de atuação na função e isso o ajuda no desenvolvimento de suas competências, deixando claro também, que essa função precisa de um constante aprimoramento, dada a complexidade de sua participação na condução da



empresa. Em relação às competências praticadas pelo entrevistado, nota-se que sua atuação está direcionada para atividades mais operacionais do que estratégicas, apesar do profissional fornecer os subsídios para os dois tipos de planejamento, com exceção também da sua participação na área de gestão de pessoas, devida a terceirização do setor de recursos humanos.

No que tange às competências de negócios, foi possível verificar que seu maior foco está no resultado financeiro, criação de modelo e padrões de controle interno, isso, deve-se ao próprio modelo de gestão da empresa. Relacionados às competências técnicas, o *controller* atende a maioria das características apontadas pela literatura, como assessorar a cúpula administrativa, possuir um conhecimento aprofundado nas áreas contábil, financeira, fiscal e econômica. Por outro lado, relacionado às competências técnicas, a questão da supervisão da contabilidade foge de sua competência, tendo em vista que esse setor também é terceirizado.

Tratando a respeito das limitações da pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, fica evidente que isso limita os resultados a apenas um tipo de seguimento empresarial, ainda existe as particularidades interna da empresa e seu modelo de gestão, deixando a pesquisa ainda mais restrita.

Todavia, o estudo consegue atingir seu objetivo a respeito das competências do *controller* e como ele as aplica no seu ambiente de trabalho, trazendo sua contribuição para possíveis estudos acadêmicos e às empresas que atuam nessa atividade de gestão de imóveis. Como sugestão para pesquisas futuras, esse estudo pode ser replicado em empresas de outros segmentos, pode-se ainda, tentar descobrir com o *controller* quais competências ele considera mais relevantes, em uma escala de frequências.

### REFERENCIAS

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. (12a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Araújo, J.G.R., Callado, A.L.C., & Cavalcanti, B.S.B. (2014). Habilidades e Competências do Controller: Um Estudo com Alunos de Cursos de Pós-Graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 13(38), 52-64. doi: 10.16930/2237-7662/rccc.v13n38p52-64.

Borinelli, M. (2006). *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.

Callado, A.A.C., & Amorim, T. (2017). Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), 57-73. doi: 10.18405/recfin20170204.

Calijuri, M. S., Santos, N. M., & Santos, R. F. (2005). Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. *VII Congresso Brasileiro de Custos*, Florianópolis, SC.



- Cavalcante, D. S., Luca, M. M. M., Ponte, V. M. R., & Gallon, A. V. (2012). Características da controladoria nas maiores companhias Listadas na BM&F BOVESPA. *Revista Universo Contábil*, 8(3), 113-134.
- Dani, A. C., & Beuren, I. M. (2018). Mudanças na Controladoria com o Processo de Convergência às Normas Internacionais de Contabilidade. *Contabilidad y Negocios*, 13( 25), 20-41. doi: 10.18800/contabilidad.201801.002.
- Duque, C. (2011). *O Perfil do Controller e as Funções de Controladoria: um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Emsley, D. (2005). Restructuring the management accounting function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16(2), 157-177.
- Ferrari, M. J., Cunha, L. C. C., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2013). O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Ric - Revista de Informação Contábil*, 7(3), 25-50.
- Fiirst, C., Pamplona, E., Lavarda, C. E. F., & Zonatto, V. C. S. (2018). Perfil do 'Controller' e a Evolução Histórica da Profissão no Contexto Brasileiro. *Enfoque Reflexão Contábil*, 37(2), 1-20.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Freitas, G. A. de, Rebouças, L. S., Rocha, E. M., Silva, J. D. da, & Costa, W. P. B. da. (2016). Controladoria: Estudo na perspectiva da Teoria dos Stakeholders. *RIC – Revista de Informação Contábil*, 10(4), 15-31.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 07-22.
- Friedman, A. L., & Lyne, S. R. (2001). The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives On Accounting*, 12(4), 423-451. doi: 10.1006/cpac.2000.0451.
- Garcia, E. A. da R. (2003). *Modelo de controladoria para empresas do ramo de construção civil, subsector edificações sob a ótica da gestão econômica*. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. 35(2), 57-63.



- Gomes, C. V., Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 8(1), 34-50.
- Heckert, J. B., & Willson, J. D. (1963). *Controllership*. NY: Ronald Press Company.
- Küpper, P. (2005). *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, (4. Auflage). Berlin: MSG.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2008). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Libonati, J. J., Wanderley, C. A. E., & Meira, J.M. (2000). Um estudo exploratório sobre a Unidade Administrativa: Controladoria. *XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade*, Goiânia, GO, Brasil.
- Lima, J. M. de., Reis, P. dos, Alvarenga, F. de O., & Campos, D. F. (2015). A atuação da Controladoria nas organizações: estudo de caso comparativo entre média e pequena empresa. *XII Simpósio em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ, Brasil.
- Lima, R. J. V. de S., & ARAUJO, A. O. (2018). Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 28-40. doi: 10.21714/2446-9114rmc2018v19n3t03.
- Lunkes, R. J., Ramos, C. A., Palhano, D. O., & Rosa, F. S. (2016). Análise das funções da controladoria em uma rede hoteleira. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 8(4), 775-791.
- Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo, SP: Atlas.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.
- Machado, A. O., Lunkes, R. J., Petri, S. M., & Rosa, F. S. (2010). Competências do Controller: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Pensar Contábil*, 12(47), 26-34.
- Martin, N. C. (2002). Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças USP*, 28, 7-28.
- Mosimann, C. P., & Fisch, S. (2009). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas. (6º Reimpressão).



- Moura, V. M., & Beuren, I. M. (2000). O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 126(29), 59-67.
- Oliveira, L. M. de, Perez Junior, J. H., & Silva, C. A. dos S. (2004). *Controladoria Estratégica*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria Estratégica e Operacional*. (3a. ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Novo Amburgo: Feevale.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Richartz, F., Krüger, L. M., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2012). Análise Curricular em Controladoria e as Funções do Controller. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión - RIGC*, 10(19), 1-18.
- Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (1996). *The Controller`s Function: The Work of the Managerial Accounting*. New York: John Wiley & Sons.
- Silva, A. C. R. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas.
- Siqueira J. R. M., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Souza, G. H. C. (2016). *Perfil dos controllers no brasil: bean counters versus business partners*. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Souza, L. C. de. (2012). *Controladoria aplicada aos pequenos negócios*. Curitiba: Juruá. (3º Reimpressão).
- Tung, N. H. (1993). *Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática*. (8a ed.). São Paulo: Edições Universidade-empresa.
- Vargas, S. B., & Borinelli, M. L. (2016). Práticas de Controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental. *X Congresso ANPCONT*. Ribeirão Preto, SP. Brasil.
- Vargas, J. A., & Beuren, I. M. (2012). O envolvimento do controller no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(3), 405-426.



- Vogt, M., Degenhart, L., & Lavarda, C. E. F. (2017). Motivações, habilidades e competências do Controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48), 105-123. doi: 10.16930/2237-7662/rccc.v16n48.2385.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2008). *Managerial Accounting*. (10th ed.). Manson, Ohio: Cengage Learning.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal Of Management Control*, 22(1), 25-46. doi: 10.1007/s00187-011-0123-x
- Xavier, R. V., & Carmo Filho, M. M. do. (2015). Uso dos artefatos de contabilidade gerencial: comparativo entre os hospitais acreditados no Brasil com os não acreditados da cidade de Manaus (AM). *Revista Ambiente Contábil*, 7(2), 248-269.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152. Recuperado em 28 de Outubro, 2019, de <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12>.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zoni, L.; Merchant, K. A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal Of Accounting & Organizational Change*, 3(1), 29-43. doi: 10.1108/18325910710732849.