

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

Gedeon José Marques Júnior

CONTROLADORIA: Um estudo sobre a percepção dos alunos de Ciências Contábeis da  
Universidade de Brasília sobre a Disciplina de Controladoria

Brasília, DF

2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo  
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Pós-Doutor Mauro Luiz Rabelo  
Decano de Ensino em Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana  
Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva  
Coordenador Geral do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de  
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

Gedeon José Marques Júnior

CONTROLADORIA: Um estudo sobre a percepção dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília sobre a Disciplina de Controladoria

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade

Linha de pesquisa: Ensino em Contabilidade

Área: Controladoria

Brasília, DF

2013

JÚNIOR, Gedeon José Marques

CONTROLADORIA: Um estudo sobre a percepção dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília sobre a Disciplina de Controladoria / Gedeon José Marques Júnior – Brasília 2013.

42. p.

Orientador: Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Graduação) – Universidade de Brasília, 2º Semestre letivo de 2013.

Bibliografia

1. Controladoria 2.I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. II.

Gedeon José Marques Júnior

CONTROLADORIA: Um estudo sobre a percepção dos alunos de Ciências Contábeis da  
Universidade de Brasília sobre a Disciplina de Controladoria

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
da Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de Brasília como  
requisito parcial à conclusão da disciplina  
Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do  
grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade de Brasília (UnB)

Professor \_\_\_\_\_ -

Examinador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade e por toda força que tem me dado a cada dia. Agradeço também a toda minha família que sempre me deu todo apoio para seguir nessa jornada. Agradeço ainda a todos os professores e equipe do CCA e da Universidade de Brasília que contribuíram para minha formação e aprendizado.

## RESUMO

Com o crescimento acelerado das empresas na atualidade, pode-se perceber o aumento da importância do profissional de controladoria, pois com uma constante e acelerada mudança, necessita-se de um profissional que conheça bem todo o contexto no qual a entidade se enquadra.

Este estudo visa descrever a percepção dos alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, durante o segundo semestre letivo do ano de 2013, selecionados apenas aqueles que já haviam cursado a disciplina para não haver distorções nos resultados. Para completar esse objetivo utilizou-se de pesquisa exploratória descritiva, com uma análise dos resultados nele obtidos. A metodologia utilizada foi a de questionário com questões fechadas contendo 22 questões. A amostra foi de 94 alunos que já cursaram a disciplina Controladoria, ofertada no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília. Por fim, possibilita-se a aplicação desta pesquisa em outros períodos para avaliar as variações ocorridas no tempo, e aplicar esta pesquisa a outros cursos para que haja um melhor engajamento entre disciplinas correlatas.

Palavras-chaves: Controladoria. Percepção. Sistema de Informação.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesos atribuídos a cada alternativa.....	22
Tabela 2 - Número de respondentes por semestre .....	23
Tabela 3 - Análise de idades dos respondentes .....	24
Tabela 4 - Tabulação dos totais das respostas - primeira parte do questionário .....	25
Tabela 5 - Tabulação dos totais das respostas em percentual - primeira parte do questionário .....	26
Tabela 6 - Média de respostas por classificação.....	27
Tabela 7 - Total em percentual de respostas por classificação.....	27
Tabela 8 - Número médio de respondentes por questão.....	29
Tabela 9 - Média ponderada das respostas.....	29
Tabela 10 - Média parametrizada.....	30
Tabela 11 - Desvio médio .....	30
Tabela 12 - Respostas tabuladas - segunda parte do questionário .....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de Respondentes por Semestre.....	24
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.....	24
Gráfico 3 – Desvio médio .....	31
Gráfico 4 – Análise de venda de casaco ou de lã .....	34
Gráfico 5 – Quantidade de alunos em percentual que responderam corretamente .....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS

UnB – Universidade de Brasília

CCA – Ciências Contábeis e Atuariais

ERP - Enterprise Resource Planning

BI's - Business Intelligence

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contextualização .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Delineamento do trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Amostra.....</b>	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Sistema .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Sistema de Informações Contábeis.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Gestão.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Controladoria .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Controller .....</b>	<b>18</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Caracterização dos respondentes .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Tabulação dos dados do questionário .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Análise dos dados da pesquisa .....</b>	<b>26</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>40</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Com o crescimento acelerado de empresas na atualidade, é fácil perceber o aumento da importância do profissional de controladoria. Com o dinamismo comercial das empresas que acontece na atualidade, necessita-se de um profissional que conheça bem todo o contexto no qual a entidade se enquadra.

Nesse contexto, surge a necessidade das instituições de ensino atualizar seus professores e engajamento de maneira mais efetiva. Os profissionais de contabilidade são os que mais se enquadram neste perfil, e normalmente tem como uma das disciplinas que constam em seus currículos acadêmicos, a de controladoria ou mesmo contabilidade gerencial.

As entidades atualmente selecionam futuros *controllers* dentro universidade, passando a integrar o quadro de funcionários desta entidade normalmente como *trainee* para que possa conhecer muito bem o cenário e as particularidades da entidade, e futuramente possa tomar direcionar os objetivos da entidade, e mesmo atuar como consultor constante do negócio.

Desta forma, os bacharéis de Ciências Contábeis devem estar aptos a desempenhar este papel caso seja sua escolha profissional. E a universidade tem o compromisso a sociedade de garantir uma educação de qualidade, de forma efetiva, para que este futuro profissional tenha ao menos os requisitos mínimos necessários de conhecimento para realizar as atividades incumbidas ao *controller*.

Assim, é importante que se avalie a forma como os futuros bacharéis percebem a controladoria e como estes conceitos se enquadram na prática. Portanto, este trabalho visa fazer uma apuração da percepção dos alunos de Ciências Contábeis, sobre a disciplina Controladoria. Ela trará um resultado acerca de como os alunos estão assimilando o conteúdo em sala de aula, ou mesmo se o curso está precisando rever a didática utilizada na disciplina.

Com base no exposto, o que direciona este trabalho é: a percepção dos alunos de Ciências Contábeis acerca do que é a controladoria e seu respectivo campo de atuação.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Este trabalho visa levantar, com aplicação de questionários sobre de conceitos de controladoria, como os alunos entendem os conceitos e qual é o nível de relação dado em alguns quesitos.

## **1.3 Delineamento do Trabalho**

A pesquisa foi realizada através de um questionário aplicado para os alunos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (UnB) que já cursaram a disciplina de controladoria.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sistema

Iniciando a ideia de sistema com base no exposto por Nacagawa e Bauren, um sistema caracteriza-se pela reunião de elementos que interagem entre si ou desse conjunto com outros por meio de uma estrutura organizada, com vistas a um ou mais propósitos predefinidos. Basicamente o sistema é formado por um conjunto de fatores com um objetivo comum, que interagem de maneira organizada para alcance dos objetivos definidos.

### 2.2 Sistema de Informações Contábeis

O sistema de informações contábeis se é um sistema que registra fatos que ocorrem na entidade e seus efeitos. São os registros das informações relativas ao negócio que ocorre na instituição, podendo traduzir com fidedignidade a real situação e rentabilidade da instituição, pois com ele pode-se apurar custos, despesas e receitas, e conseqüentemente o lucro. Este sistema tem sido facilitado cada vez mais pela tecnologia *ERP* a ele aplicada. Com os sistemas de gestão (*ERP's - Enterprise Resource Planning*) que controlam o que acontece na instituição, principalmente as transações operacionais, há a alimentação de um banco de dados (*inputs*), o que permite a geração de relatórios e informação das mais diferentes naturezas para uma melhor gestão e controle da entidade (*outputs*). E ainda, segundo Reginato, permite a utilização das informações para visões telemétricas de gestão estratégica através de *BI's (Business Intelligence)*.

Segundo Bauren (2012, p.21), a respeito do sistema de informações contábeis:

O sistema de informações contábeis deve apoiar as decisões dos gestores em todas as etapas do processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle, seja com informações rotineiras ou específicas. Por isso, os subsistemas que o compõem (processador de transações, apoio às operações, informações econômico-financeiras ou informações sobre ambientes interno e externo voltadas à alta gerência da organização) precisam convergir para o objetivo sobre o qual

estão alicerçados, que é o de prover informações úteis aos seus usuários.

### 2.3 Gestão

O processo de gestão é basicamente, conforme o trabalho de Schmidt (2013, p. 16), planejar, executar e controlar os diversos tipos de recursos disponíveis à entidade para que se atinja um objetivo traçado por ela. Esse processo de gestão passa por algumas etapas até sua real materialização em resultado efetivo. As informações geradas por este processo servem para um e *feedback* que ajudará em um novo processo de planejamento.

Ainda conforme as ideias expostas por Bauren (2012, p. 18) planejamento estratégico é processo em que se observa a disponibilidade de recursos, os limites destes recursos, a aplicabilidade e utilidade de cada um deles, levando-se em conta o cenário em que a entidade se encontra. Recursos estes das mais diversas origens como: humanos, financeiros, materiais, logísticos, de estrutura, entre outros. As estratégias elaboradas pela entidade além de levar em conta todos estes recursos, dá relevância ainda ao posicionamento da empresa no segmento e mercado em que se enquadra, pois há uma análise de como seriam absorvidos no mercado, a produção da empresa. Fator este de suma importância, pois para realmente se ter rentabilidade, tem que haver uma boa interação com o mercado, e quando se tem um planejamento estratégico coerente, a probabilidade que a entidade tenha sucesso em suas operações é alta.

Conforme exposto por Bauren (2012, p. 19). Já o planejamento operacional, seria o planejamento de como se dará a materialização do planejamento estratégico, sendo assim o segundo passo de um processo de gestão. É no planejamento operacional em que se define o caminho a ser seguido por cada um dos recursos que serão aplicados na execução, e possíveis fatos que possam ocorrer, e também como a entidade lidará com estes fatores. Há uma estimativa e identificação das possíveis alternativas futuras que possam aparecer, e quais serão as ações tomadas mediante a cada uma delas. Há ainda uma aplicabilidade e estimativa das capacidades operacionais da aplicação de cada um destes recursos.

Já a execução, segundo a ideia exposta por Bauren (2012, p17), seria a etapa em que se materializam os planejamentos, estando intimamente ligada com o planejamento operacional. Dentro da execução, fazendo um elo com o planejamento operacional, pode-se citar também o controle, que seria sempre a busca do equilíbrio e o ajuste da execução para que se atenda o que é melhor para entidade. Este controle pode alterar em partes alguma parte

do planejamento. E a avaliação de desempenho seria o momento de se analisar se as áreas e recursos da entidade estão seguindo o objetivo e estão sendo produtivos, momento este em que se pode analisar se realmente está havendo um sucesso quanto a meta predefinida. Servindo de informação para o planejamento, execução e controle, podendo até alterar drasticamente o planejamento estratégico da empresa visto que este traz os reais resultados do que está sendo executado pela entidade.

## 2.4 Controladoria

Segundo Gonçalves (2013, p. 2) “as funções do *controller* estão relacionadas nos âmbitos: Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Custos, Planejamento Tributário, Previsão Orçamentária Anual (*Budget*), Planejamento Estratégico e Relatórios para tomada de decisões”.

A controladoria assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle.

Portanto, segundo a ideia de Bauren (2012, p.21), é notado que o papel do *controller* tem grande relevância dentro de uma instituição, pois ele desempenhará o papel de analisar e sugerir aplicações e destinações de diversos recursos para dar produtividade e melhores resultados nas operações corriqueiras ou não, da entidade. O perfil exigido para um *controller* envolve habilidades em liderança, pro atividade e comunicação, conhecimentos e competências nas áreas de gestão, produção, finanças, planejamento, relatórios e análises contábil e financeira.

Segundo Márcia e Duque (2013, p. 2) “há uma predominância para os contadores por terem uma formação voltada para gestão e administração sendo mais fácil para o contador entender as questões de finanças, por conhecer de mercado, indústria e tudo o que envolve atividade empresarial. Mas o campo não é restrito, não existe a formação específica, mas a existência de habilidades e competências, cuja formação acadêmica não está associada a um perfil específico, o que permite a disciplinaridade, aumentando a necessidade e o desejo de capacitação e habilitação. O controle nasce das finanças e da contabilidade nas controladorias”, frisa Celma "O perfil profissional do *Controller* e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho".

Conforme Nakagawa (Introdução a Controladoria, 2009, p. 14) “a experiência tem mostrado que este sistema” – Sistema Integrado de Informações – “capacita os gestores de

uma empresa a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades de uma empresa, sejam elas de suporte ou operacionais, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que lhes são colocados a sua disposição. O *controller* é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa”.

Os teóricos supracitados trazem alguns conhecimentos gerais sobre o que seria o papel de um profissional de controladoria. Este papel, ainda que tenha um padrão definido de conhecimentos por alguns autores, tem uma parte de uma definição específica mais complexa visto que é necessário que este profissional tenha conhecimentos pontuais na área que irá atuar, alguns comportamentos intrínsecos e atitudes que se traduzam em eficácia e produtividade na utilização dos mais distintos capitais da instituição. Ainda que se tenha uma parte de difícil definição sobre o real conceito de controladoria, há uma parte do conhecimento que pode ser definida com maior precisão como os de: conhecimento sobre gestão de finanças, gestão estratégica, análise de custos, margens e viabilidades financeiras, gerenciamento e direcionamento de origem e destino de capitais, entre alguns outros que podem ser ensinados em cursos de graduação ou especialização. Este delineamento padrão de conhecimento para um profissional de controladoria muitas vezes é ensinado em instituições de ensino, mas muitas vezes tem apenas sua forma, e não a essência, percebida pelos alunos destas disciplinas.

Segundo Oliveira, “pode-se entender como controladoria sendo o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”. Portanto, conhecimento acerca de finanças, contabilidade e administração são eficientes na execução das atividades de um *controller*.

Ainda segundo a ideia de Oliveira (1988, p.2) e por Bauren (2012, p.23), o *controller* ainda, por conhecer muito bem seus processos e procedimentos, mantém constante contato com gestores para apoiar nas decisões das mais diversas naturezas relativas à estratégia empresarial. Normalmente utiliza-se do trabalho de outros especialistas da entidade, visando utilizar-se da capacidade de cada um para analisar e processar dados. Especialistas estes como: estatísticos, matemáticos, analistas de sistemas, especialistas em computação, gestores de RH, entre tantos outros. Tudo isso com a finalidade de analisar as informações com maior precisão. Assim o *controller* deve explanar os pontos fortes e fracos da instituição no contexto em que se enquadra, relatando possíveis acontecimentos futuros que possam oferecer riscos à saúde da instituição. Isto resume a controladoria com um *staff* para o processo de gestão da empresa, propondo aperfeiçoamentos no processo de planejamento e controle gerencial da

entidade, aumentando a eficácia da integração entre setores. Mas este apoio muitas vezes pode se tornar uma coordenação de esforços e limitação de ações dos gestores, pode haver uma certa confusão e até mesmo inversão de papéis, pois o controlador ao limitar os poderes do gestor, e ainda dar apenas um limitado campo de ação e de tomada de decisão, de certa maneira subordina este gestor da área.

Conforme as ideias expostas por Bauren (2012, p. 24) e Arima (2012, p. 80), em uma entidade há uma pré-definição de seus objetivos no momento de sua gênese, este direcionamento é o que norteia seu cotidiano e todas as suas ações. Este objetivo tem que ser de amplo conhecimento por parte do *controller*, que ainda tem que estar aliado ao posicionamento da entidade no contexto em que se enquadra. Portanto, tem que levar em consideração todos os aspectos culturais da entidade visando sempre se enquadrar em sua missão.

Com todas as referências feitas até o momento, pode-se perceber que o papel do *controller*, em síntese, se aplica a instituições de maiores portes onde é necessário unir esforços não apenas para apoiar a gestão ou até mesmo gerir, mas para dar produtividade aos recursos aplicados, conseguindo direcionar o comportamento da entidade como um todo para o que se é planejado. O caso da controladoria em entidades de menores portes pode ser considerado como caso de gestão estratégica da entidade para seu desenvolvimento, e não tanto para controle.

Segundo Bauren (2012, p. 22) “a controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência”.

## 2.5 Controller

É ao *controller*, segundo as descrições sobre as funções deste que Bauren cita em seu trabalho, a que os gestores procuram para obter informações consistentes, sugestões de comportamentos e medidas a serem tomadas, pois este, como o próprio nome já diz, tem controle da real situação da entidade e todas as demais características necessárias para tomada de decisão, como citado anteriormente. Há casos que a entidade tem um grupo de *controllers* que unem seus esforços para atingir seus objetivos globais. Entre as atribuições do *controller*,

pode-se citar: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento, acompanhamento, organização, direcionamento, mensuração.

Como é exposto por Schmidt (2012, p.21), através das informações as quais este profissional tem acesso irrestrito, por normalmente se tratar do responsável pelo seu controle, além de disponibiliza-las de maneira tempestiva e efetiva, deve usar-se delas para motivar, ou não, comportamentos de todas as partes envolvidas nas diversas áreas. Este acesso também lhe dá capacidade de coordenar esforços para alcançar metas, e fazer previsões do que acontecerá com os resultados, prevendo se irá alcanças os objetivos gerais da entidade. Isto dá uma capacidade de poder citar possíveis correções para se atingir estes objetivos. Esta avaliação possibilita de uma retroalimentação informacional para planejamentos e execuções corretivas. Este planejamento pode ser feito para ações corretivas de curto, médio ou longo prazo. Quanto a execução do que foi planejado, deve ser acompanhada também pelo *controller*, que conhece muito bem o que foi planejado, as possibilidades e limitações da entidade.

Os trabalhos a serem executados caso não sejam efetivamente direcionados pelo controlador, deve ao menos ter seu acompanhamento, mas de preferência deve ter sua coordenação. Ao direcionar os trabalhos de maneira sinérgica, o controlador pode garantir a aplicação dos capitais, seja humano ou não humano, de maneira produtiva. O capital humano pode ser direcionado de diversas maneiras, mas com estímulos financeiros, motivações profissionais, entre outros. Já o capital não humano com a melhor aplicação e exploração dos recursos da entidade.

Para que um *controller* desempenhe de maneira produtiva suas funções, deve ser capaz de, Segundo Bauren (2009 p. 25), “fornecer informações, entender operações, comunicar-se claramente, analisar informações, fornecer projeções, fornecer informações tempestivas, acompanhar os problemas, ganhar a confiança, ser justo e imparcial, fornecer informação de custo eficaz”.

Como tem a função de fornecer informações, utiliza-se do sistema integrado supracitado neste trabalho para isto. Com a estruturação e acompanhamento deste sistema entenderá as operações por completo e o contexto em que se enquadram, ainda que esta função seja atribuição maior do gestor, o *controller* deve estar apto a solucionar problemas relacionados às operações e auxiliar na sua resolução.

Conforme o entendimento citado por Bauren em sua obra, a comunicação de maneira clara, coloca o *controller* como uma espécie de gestor paralelo ao gestor da área. Entretanto, para que consiga comunicar o que está acontecendo, deve que ter uma grande capacidade de

análise de dados, e ainda de projeções feitas sobre estes fatos analisados. O fornecimento de informações com precisão de maneira tempestiva é de suma importância, pois o ambiente empresarial é dinâmico e as situações que o gestor e a entidade são expostos, mudam rapidamente algumas vezes. Em casos que haja a identificação do problema, o *controller* além de projetar as possíveis soluções, quando aprovadas devem ser acompanhadas, ainda que não sejam geridas por ele. Neste acompanhamento é de suma importância que todos os envolvidos tenham plena confiança no gestor, e ainda ser justo e imparcial em relação a toda e qualquer decisão e direcionamento a ser planejado.

É necessária ainda a projeção de viabilidade do custo-benefício de todas estas análises, pois muitas vezes para se ter uma informação consistente e de qualidade, se tem um custo elevado, e em alguns casos o benefício gerado por esta informação é inferior ao custo para este levantamento.

Segundo as ideias expostas por Reginato, os casos em que o *controller* tem a formação em ciências contábeis, ele vê uma facilidade maior para estruturação do sistema de informações que dará aporte para o processo de gestão, pois estas informações são de grande importância para dar aporte ao processo decisório.

Como visto nas ideias precedidas, entre os diversos princípios a serem adotados por um *controller*, podem-se citar alguns básicos como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, conhecimento das limitações, cultura geral da entidade, liderança e ética. O *controller*, com suas diversas e variáveis atribuições, controla e influencia diretamente a gestão da entidade, levando as áreas a terem comportamentos direcionados por informações e sugestões dadas por ele, e assim controla até mesmo os resultados, pessoas e a cultura da entidade.

### 3. METODOLOGIA

Com a finalidade de mensurar este índice de percepção dos alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília – UnB -, foram aplicados questionário para comparar a percepção destes com o conhecimento em síntese supracitado de alguns autores que tem suas ideias similares ao exigido pelo mercado de trabalho para este profissional. Ainda há uma análise no questionário de questões práticas sobre tomada de decisão para se analisar a percepção do aluno, não só ao que efetivamente é ministrado na matéria de controladoria, mas também sobre ideias implícitas no processo decisório. Esta análise traz um caso sobre formação de preço e análise estratégica sobre a continuidade ou não do produto no mercado.

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. As questões tinham respostas fechadas para que se possa obter uma pesquisa com respostas pontuais que revelam a real da comparação de opiniões dos respondentes.

Segundo Duarte (2012 – p. 1), “terá de buscar a diversidade de opiniões, sentimentos, crenças, entre outros aspectos, manifestados por um determinado grupo de pessoas. Em busca de concretizar tal intento, tendo em vista a natureza do fenômeno em estudo, um dos instrumentos que servirá de coleta de dados será o questionário”.

O questionário fez um levantamento censitário do sexo, idade e semestre que os respondentes estão cursando. Para filtrar a pesquisa de maneira efetiva, adicionou-se um campo perguntando se o respondente já havia cursado a disciplina controladoria ou não, mesmo constando um aviso no cabeçalho que o questionário destina-se apenas a alunos que já cursaram.

Para aplicação dos questionários foram selecionadas as turmas das disciplinas que estão mais ao fim do curso de graduação de Ciências Contábeis, visto que estes provavelmente já teriam cursado a disciplina Controladoria. Os questionários foram aplicados em visitas às salas de aula da Universidade de Brasília durante períodos diurno e noturno, pois são os períodos que mais se concentram alunos deste curso.

Utilizou-se planilhas no Excel para elaborar as tabelas de levantamento amostral. A escala utilizada em primeiro ponto foi a escala Likert, atribuindo-se pesos distintos para cada uma das questões, de acordo com sua relevância para definição de uma média ponderada.

Tabela 1 - Pesos atribuídos a cada alternativa

<b>Alternativa</b>	<b>Peso</b>
Discordo totalmente	1
Discordo parcialmente	2
Não concordo, nem discordo	3
Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	5

Fonte: dados de pesquisa

Em segundo ponto foram utilizadas perguntas simples com apenas o relacionamento de respostas “sim” ou “não” de acordo com os conceitos expostos (conforme o anexo 1 deste trabalho).

Em terceiro ponto, foi utilizada uma análise prática de um caso, no qual o *controller* teria de usar suas habilidades para tomar uma decisão sobre a descontinuidade, ou não, da produção de um produto de acordo com o resultado gerado pelas informações expostas.

Desta maneira, as respostas foram tabuladas e analisadas como veremos na análise dos dados.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Caracterização dos respondentes

Os questionários foram aplicados aos alunos de Ciências Contábeis durante o segundo período do ano de 2013. Como citado anteriormente, com a finalidade de filtrar de maneira efetiva, utilizou-se um campo para que o respondente informasse se já cursou a disciplina ou não. Assim pôde-se utilizar como amostra apenas os que cursaram a disciplina.

Foram aplicados 110 questionários, entretanto em 16 deles os alunos ainda não haviam cursado a matéria. Estes foram excluídos da amostra, resultando em uma amostra total de 94 respondentes. O intervalo de faixa etária foi de 19 a 48 anos. Os respondentes estavam cursando entre o 5º e o 12º semestre. Nos gráficos e tabelas a seguir pode-se ter uma melhor estratificação destes dados por gênero, idade e semestre que está cursando.

Na Tabela 2 tem-se o relacionamento da quantidade de respondentes em relação ao semestre que estão cursando.

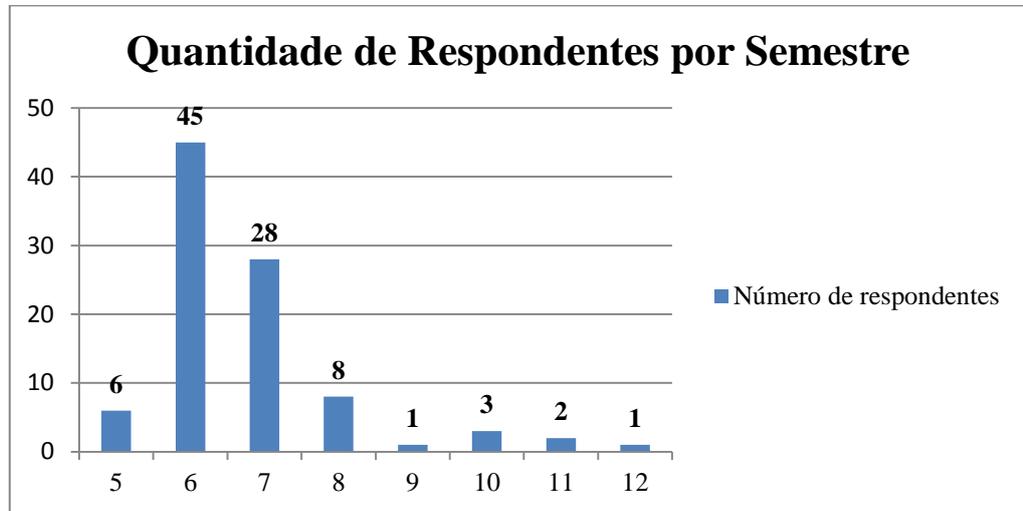
Tabela 2 – Número de respondentes por semestre

<b>Semestre</b>	<b>Número de respondentes</b>
5	6
6	45
7	28
8	8
9	1
10	3
11	2
12	1

Fonte: dados de pesquisa

E o gráfico desta tabela é o seguinte:

Gráfico 1 – Quantidade de Respondentes por Semestre



Fonte: Dados de pesquisa

E para analisar as idades dos respondentes foi utilizada a seguinte tabela:

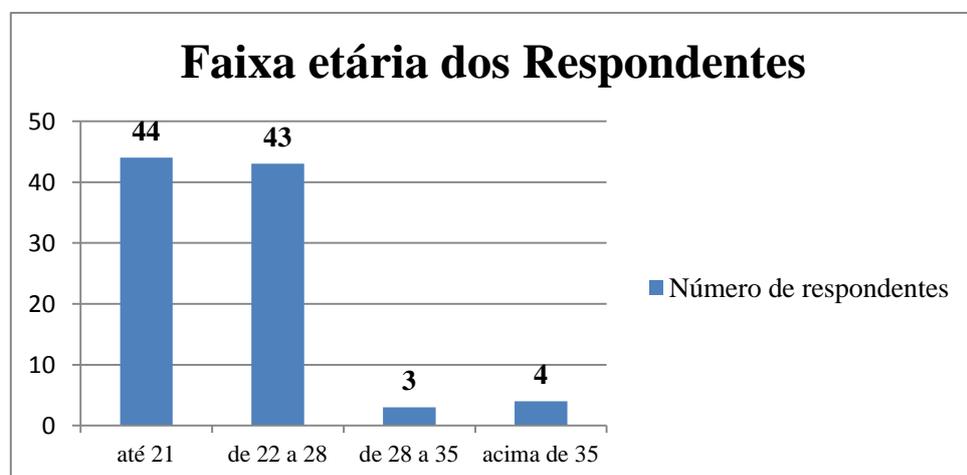
Tabela 3 - Análise de idades dos respondentes

Faixa de Idade	Número de respondentes
até 21	44
de 22 a 28	43
de 28 a 35	3
acima de 35	4

Fonte: dados de pesquisa

O gráfico desta tabela é o seguinte:

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados de pesquisa

## 4.2 Tabulação dos dados do questionário

A tabela 4 contém a contagem de respostas das perguntas 1 a 13, que correspondem a escala Likert, utilizada na primeira parte do questionário. As perguntas de 1 a 10 correspondem a conceitos corretos acerca das atividades, atribuições e perfil de um *controller* segundo os parâmetros teóricos adotados neste trabalho, sendo as respostas ideais a de número 5, concordo totalmente. Já as questões de 11 a 13 (que estão destacadas em azul claro na tabela 4) são conceitos incorretos acerca das atribuições e atividades de um controlador, sendo a resposta mais adequada a de número 1, discordo totalmente.

Em todas as tabelas a seguir foram utilizados apenas os números os quais se referem à opção escolhida por cada respondente, conforme a tabela 1.

Tabela 4 - Tabulação dos totais das respostas - primeira parte do questionário

Classificação	Nº	Questões	1	2	3	4	5	Total
Atividades	1	Sistema de informações contábeis	5	11	25	21	32	94
	2	Planejamento	4	0	2	18	70	94
	3	Gestão estratégica	3	0	3	23	65	94
	4	Visão econômica do cenário da entidade	7	1	17	28	41	94
	5	Gestão de pessoas	9	27	29	18	11	94
Perfil	6	Poder de liderança	4	28	15	35	12	94
	7	Poder de persuasão	9	21	24	26	14	94
Atribuições	8	Acompanhamento estatístico dos dados	3	5	16	35	35	94
	9	Conhecer todos os ambientes e atividades da empresa	2	4	16	31	41	94
	10	Fornecer projeções dos resultados da entidade	4	1	4	26	59	94
Negativas	11	Elaboração das demonstrações contábeis	14	14	21	33	12	94
	12	Prestação de contas ao fisco	25	31	16	16	6	94
	13	Gerir as finanças da entidade	9	7	8	38	32	94
<b>Total de Afirmativas</b>			50	98	151	261	380	940
<b>Total de Erratas</b>			48	52	45	87	50	282
<b>Total Geral</b>			98	150	196	348	430	1222

Fonte de dados: pesquisa

### 4.3 Análise dos dados da pesquisa

Considera-se a resposta 5 – concordo totalmente – como sendo a ideal para as questões de 1 a 10. Entretanto a resposta 4 – concordo parcialmente – é considerada uma resposta aceitável. Para as questões de 11 a 13, a resposta ideal é a 1 – discordo totalmente –, e a resposta aceitável é a 2 – discordo parcialmente.

A tabela 5 traz o total, em percentual, de respostas por perguntas. Foi calculada com o valor total de respostas por opção a cada questão, dividido pelo total de respostas àquela questão. Esse total foi multiplicado por 100 para se chegar à resposta em percentual.

Tabela 5 - Tabulação dos totais das respostas em percentual - primeira parte do questionário

Classificação	Nº	Questões	1	2	3	4	5	Total
Atividades	1	Sistema de informações contábeis	5,32%	11,70%	26,60%	22,34%	34,04%	100,00%
	2	Planejamento	4,26%	0,00%	2,13%	19,15%	74,47%	100,00%
	3	Gestão estratégica	3,19%	0,00%	3,19%	24,47%	69,15%	100,00%
	4	Visão econômica do cenário da entidade	7,45%	1,06%	18,09%	29,79%	43,62%	100,00%
	5	Gestão de pessoas	9,57%	28,72%	30,85%	19,15%	11,70%	100,00%
Perfil	6	Poder de liderança	4,26%	29,79%	15,96%	37,23%	12,77%	100,00%
	7	Poder de persuasão	9,57%	22,34%	25,53%	27,66%	14,89%	100,00%
Atribuições	8	Acompanhamento estatístico dos dados	3,19%	5,32%	17,02%	37,23%	37,23%	100,00%
	9	Conhecer todos os ambientes e atividades da empresa	2,13%	4,26%	17,02%	32,98%	43,62%	100,00%
	10	Fornecer projeções dos resultados da entidade	4,26%	1,06%	4,26%	27,66%	62,77%	100,00%
Negativas	11	Elaboração das demonstrações contábeis	14,89%	14,89%	22,34%	35,11%	12,77%	100,00%
	12	Prestação de contas ao fisco	26,60%	32,98%	17,02%	17,02%	6,38%	100,00%
	13	Gerir as finanças da entidade	9,57%	7,45%	8,51%	40,43%	34,04%	100,00%
<b>Total de Afirmativas</b>			5,32%	10,43%	16,06%	27,77%	40,43%	100,00%
<b>Total de Erratas</b>			17,02%	18,44%	15,96%	30,85%	17,73%	100,00%
<b>Total Geral</b>			8,02%	12,27%	16,04%	28,48%	35,19%	100,00%

Fonte de dados: pesquisa

Os percentuais foram arredondados para duas casas decimais. As questões de número 1 a 5 tratam das atividades de um *controller* conforme abordados por Ilse Maria Bauren. Ainda segundo esta autora, as questões 6 e 7 correspondem ao perfil de um profissional de controladoria. E as questões de 8 a 9 acerca das atribuições de um *controller* na entidade. As questões de número 11 a

13, não correspondem diretamente às atribuições do profissional de controladoria. A tabela 6 totaliza a média de respondentes por classificação das questões que se dividem, conforme foi supracitado, em atividades, perfil, atribuições e negativas (que são as que não se relacionam).

Tabela 6 - Média de respostas por classificação

<b>Classificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Atividades	5,60	7,80	15,20	21,60	43,80	94,00
Perfil	6,50	24,50	19,50	30,50	13,00	94,00
Atribuições	3,00	3,33	12,00	30,67	45,00	94,00
Negativas	16,00	17,33	15,00	29,00	16,67	94,00

Fonte: dados da pesquisa

Para formação da tabela acima foi utilizada uma média simples dos valores totais da resposta por classificação. A tabela 7 traz os valores dessas médias em percentual.

Tabela 7 - Total em percentual de respostas por classificação

<b>Classificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Atividades	5,96%	8,30%	16,17%	22,98%	46,60%	100,00%
Perfil	6,91%	26,06%	20,74%	32,45%	13,83%	100,00%
Atribuições	3,19%	3,55%	12,77%	32,62%	47,87%	100,00%
Negativas	17,02%	18,44%	15,96%	30,85%	17,73%	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Para estes totalizadores, foi feita uma média simples entre as respostas de cada classificação. Para exemplificar este caso, as respostas das questões de 1 a 5 foram somadas e divididas por 5 – que é o total de questões relacionadas às atividades – para que se pudesse chegar a quantos alunos, em média responderam que “discordam totalmente” das questões acerca das atividades de um *controller*.

Como explanado na tabela acima, 46,60% dos respondentes concordam totalmente com as atividades do profissional de controladoria citadas no questionário, e ainda 22,98% concordam parcialmente, totalizando 69,58%. Isto mostra que quase 70% dos alunos conseguiram assimilar o que foi ensinado em sala de aula acerca das atividades desempenhadas por um profissional de controladoria. Entretanto, 5,96% dos alunos discordam totalmente das afirmativas propostas, e ainda 8,30% discordam parcialmente e 16,17% não discordam, nem concordam. Estes totalizam 30,43%. Ainda que seja menor parte, este valor ainda é relevante, pois de 94 alunos, seria em média 29 alunos que não atingiram o objetivo da disciplina.

Já relativo ao perfil do profissional de controladoria, apenas 13,83% concordam totalmente com as afirmações propostas por Ilse Maria Bauren. 32,45% dos respondentes concordam parcialmente com as afirmações. Estes tiveram respostas aceitáveis e totalizam 46,28% dos respondentes apenas. Já 6,91% discordam totalmente, 26,06% discordam parcialmente e 20,74% não concordam, nem discordam. Estes totalizam 53,72% dos respondentes. Com base nisto pode-se concluir que mais da metade dos alunos não entenderam a ideia geral do perfil necessário a um profissional de controladoria.

Quanto às atribuições do *controller*, 47,87% dos respondentes concordam totalmente. Isto mostra quase a metade dos respondentes compreenderam o objetivo da disciplina neste quesito. Já 32,62% concordam parcialmente, que ainda é uma resposta considerada aceitável. O total de respostas aceitáveis foi de 80,49%. Já os que discordam totalmente das afirmativas representam 3,19% das respostas. Os que discordam parcialmente totalizam 3,55%. E os não concordam, nem discordam representam 12,77%. Este grupo que não teve respostas aceitáveis representa 19,51% dos respondentes.

Quanto às negativas, ou seja, erratas acerca das atribuições de um *controller*, 17,02% discordam totalmente e 18,44% discordam parcialmente. Estas respostas, consideradas aceitáveis para este quesito, representam apenas 35,46% das respostas. Já os que concordam totalmente representam 17,73%, os que concordam parcialmente representam 30,85%, e os que não concordam, nem discordam representam 15,96%. Estas três são consideradas, neste caso, como respostas inaceitáveis. E neste caso elas totalizam 64,54% dos respondentes, o que é um índice ruim visto que mais da metade dos respondentes confundem as atribuições do profissional de controladoria.

A tabela 8 apresenta a média do número de respondentes por classificação. Para se chegar a essa média, foi somado o total de indivíduos que selecionaram uma opção dentro de uma classificação, e dividido pelo total de questões dentro desta mesa classificação. Método utilizado numa média simples.

Tabela 8 - Número médio de respondentes por questão

Classificação	1	2	3	4	5	Total
Atividades	5,60	7,80	15,20	21,60	43,80	94,00
Perfil	6,50	24,50	19,50	30,50	13,00	94,00
Atribuições	3,00	3,33	12,00	30,67	45,00	94,00
Negativas	16,00	17,33	15,00	29,00	16,67	94,00

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 9 a seguir, traz uma média ponderada e foram atribuídos pesos para as respostas. Os pesos foram atribuídos de acordo com o quanto a resposta do respondente se adequava à questão. No caso das classificações atividades, perfil e atribuições, a resposta ideal era de número 5, mas a aceitável ainda era a resposta de número 4. Portanto, foi utilizada a seguinte lógica para estas classificações: a média total de respondente com a resposta número 5 (concordo totalmente), foi multiplicado por 5; a média total que escolheu a resposta número 4 (concordo parcialmente), foi atribuído o peso 4; a média total que escolheu a resposta número 3 (não concordo, nem discordo), foi multiplicado por 3; a média total que escolheu a resposta número 2 (discordo parcialmente), foi multiplicado por 2; a média total que escolheu a resposta número 1 (discordo totalmente), foi multiplicado por 1; Somou-se o resultado de todas estas multiplicações e dividiu-se o resultado por 15 (total da soma dos pesos:  $1 + 2 + 3 + 4 + 5$ ), obtendo-se uma média ponderada destes valores.

Já para as classificação “negativas” foi utilizada a lógica inversa, visto que a resposta que mais se adequava era a de número 1 (discordo totalmente), entretanto a resposta aceitável era a de número 2 (discordo parcialmente). Sendo assim os pesos foram atribuídos da seguinte maneira: peso 5 para a questão de número 1, peso 4 para a questão de número 2, peso 3 para a questão de número 3, peso 2 para questão de número 4, e peso 1 para a questão de número 5. Estes pesos foram multiplicados pela média total de respondentes para cada uma destas questões. Somou-se o resultado desta multiplicação e dividiu-se o resultado por 15 (total da soma dos pesos:  $5 + 4 + 3 + 2 + 1$ ). Com isto demos origem a seguinte tabela:

Tabela 9 - Média ponderada das respostas

<b>Classificação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Média atingida</b>
Atividades	5,60	15,60	45,60	86,40	219,00	24,81
Perfil	6,50	49,00	58,50	122,00	65,00	20,07
Atribuições	3,00	6,67	36,00	122,67	225,00	26,22
Negativas	80,00	69,33	45,00	58,00	16,67	17,93

Fonte: dados da pesquisa

Para comparação com esta média ponderada acima, foi criada uma tabela com uma média considerada aceitável para as resposta. Como a resposta aceitável era a de número 4, para as classificações de atividades, perfil e atribuições, considerou-se 4 como o peso médio ideal que deveria ser atribuído a todas as 94 respostas (total da amostra) de cada questão. Portanto, nesses casos multiplicou-se 94 pelo peso 4. Os resultados dessas multiplicações foram somados e divididos por 15 (total da soma dos pesos:  $1 + 2 + 3 + 4 + 5$ ). No caso da

classificação “Negativas”, a lógica utilizada foi a mesma, entretanto o peso 4 foi atribuído a resposta número 2. As médias consideradas aceitáveis estão na seguinte tabela:

Tabela 10 - Média parametrizada

<b>Classificação</b>	<b>Resposta Ideal</b>	<b>Total de respondentes</b>	<b>Peso médio parametrizado</b>	<b>Média esperada</b>
Atividades	4	94	4,00	<b>25,07</b>
Perfil	4	94	4,00	<b>25,07</b>
Atribuições	4	94	4,00	<b>25,07</b>
Negativas	2	94	4,00	<b>25,07</b>

Fonte: dados da pesquisa

A tabela seguinte faz um comparativo entre as médias atingidas e as médias aceitáveis, e o respectivo desvio entre elas.

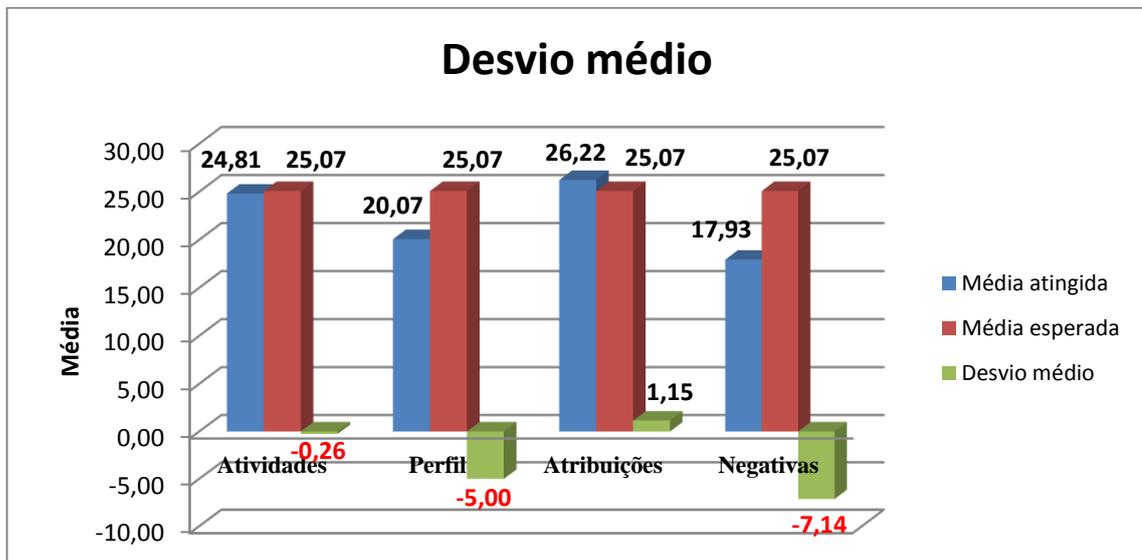
Tabela 11 - Desvio médio

<b>Classificação</b>	<b>Média atingida</b>	<b>Média esperada</b>	<b>Desvio médio</b>
Atividades	24,81	25,07	<b>-0,26</b>
Perfil	20,07	25,07	<b>-5,00</b>
Atribuições	26,22	25,07	<b>1,15</b>
Negativas	17,93	25,07	<b>-7,14</b>

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico de barras a seguir mostra a comparação entre a média esperada, média atingida e o desvio médio.

Gráfico 3 – Desvio médio



Fonte: dados de pesquisa

Com a análise exposta acima, pode-se perceber que na classificação “Atividades”, o curso se aproximou da média esperada tendo um desvio negativo de apenas -0,26. Entretanto, na classificação de perfil houve um desvio de -5,00. Isto evidencia que este parâmetro tem de ser melhorado ao longo da disciplina. Na classificação das atribuições do *controller* houve um desvio de 1,15, localizando-se acima da média e evidenciando que neste quesito o curso está atingindo seus objetivos. Já quanto a confusão causada pela classificação de negativas, o desvio foi de -7,14, mostrando que os respondentes não conseguiram entender as atribuições do *controller* de maneira bem definida.

Para finalizar a análise da primeira parte do questionário, foi feita uma média geral, que é uma média simples das médias atingidas, e comparada com uma média total aceitável. A seguinte tabela explana estes valores.

Tabela 11 - Desvio médio geral

Classificação	Média total Geral	Média esperada	Desvio médio geral
<b>Total</b>	22,26	25,07	<b>-2,81</b>

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que os respondentes não conseguiram atingir a média definida como aceitável, ficando com um desvio de -2,81, ou seja, 2,81 pontos abaixo da média definida como aceitável.

Na segunda parte do questionário analisaram-se conceitos acerca do *controller* no âmbito profissional. A tabela a seguir traz os dados tabulados com os totais de respostas a

cada questão como sendo “sim” caso concorde, e “não” caso não concorde. As questões de número 14 a 18, conforme o embasamento teórico deste trabalho, são afirmativas. Já as questões 19 e 20 são consideradas negativas, sendo a resposta que melhor se enquadra a estas, é a resposta “não”.

Tabela 12 - Respostas tabuladas - segunda parte do questionário

Número	Questão	Sim	Não
14	Controladoria se confunde com gestão empresarial?	56,38%	43,62%
15	Controladoria está relacionada com o Sistema de Informações Contábeis?	64,89%	35,11%
16	O papel da controladoria é importante nas entidades de maior porte?	100,00%	0,00%
17	Conhece o termo " <i>Controller</i> "?	95,74%	4,26%
18	Em sua opinião, o profissional de controladoria tem a responsabilidade de gerir o sistema gerencial da entidade?	62,77%	37,23%
19	O controlador ( <i>controller</i> ) tem muita responsabilidade acerca das estratégias adotadas pelas áreas?	78,72%	21,28%
20	O controlador ( <i>controller</i> ) tem a responsabilidade de estabelecer a estratégia a ser seguida pela entidade?	40,43%	59,57%

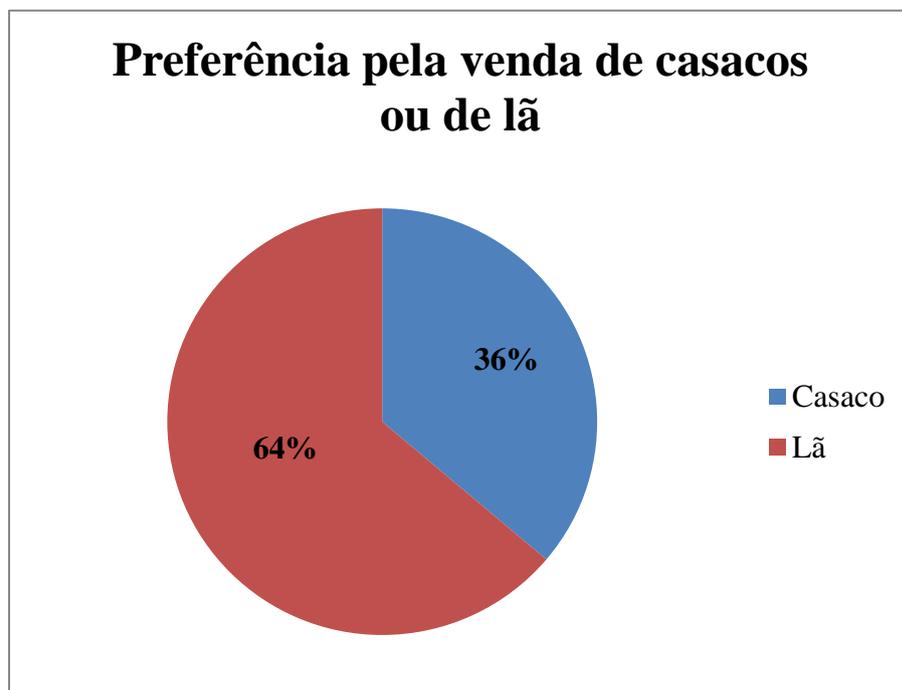
Fonte: Dados de pesquisa

Como visto, 56,38% dos respondentes afirmam que controladoria se confunde com gestão empresarial. Já 64,89% dos respondentes afirmam que controladoria está relacionada ao sistema de informações contábeis. E 100% afirmam que o papel da controladoria é importante nas entidades de grande porte. Enquanto 95,74% dos respondentes conhecem o termo “*controller*”. Já 62,77% dos respondentes afirmam que o profissional de controladoria tem a responsabilidade de gerir o sistema gerencial da entidade. E 78,72% dos respondentes afirmam que o *controller* tem muita responsabilidade acerca das estratégias adotadas pelas diversas áreas da entidade, e como esta questão teria uma resposta aceitável sendo “não”, apenas 21,28% dos alunos se enquadraram no conceito citado no embasamento teórico deste trabalho. Isto por que o *controller* não teria muita responsabilidade, apenas daria um aporte para a elaboração estratégica. 40,43% dos respondentes afirmam que o *controller* tem a responsabilidade de estabelecer a estratégia a ser seguida pela entidade, entretanto, como visto anteriormente neste trabalho, este profissional desempenha um papel de suporte à gestão, e não ela propriamente dita. Sendo assim, apenas 59,57% dos respondentes se enquadraram na resposta considerada aceitável.

Na terceira parte do questionário avaliou-se, com um caso prático de tomada de decisão, como os respondentes se portariam caso fossem *controllers* da entidade apresentada no caso. Foi abordado um caso em que uma fábrica, em um de seus departamentos –

departamento de lã - produz um insumo para outro departamento – departamento de casacos. Entretanto, há uma queda nos preços e quantidades de casacos, devido há fatores de mercado. Neste caso, ainda foi colocado que o mercado de lã estava promissor e teve sua margem aumentada. Mas os custos fixos de produção dos casacos, ainda que a fábrica optasse por vender lã, e não casacos, ainda seriam mantidos por se tratar de custos fixos. Neste caso, optando-se vender lã ou casacos, se chega ao mesmo valor, da ótica da contabilidade gerencial, de lucro líquido final. Mas no contexto ainda é citado que o negócio preferência, de acordo com a cultura desta entidade, é a venda de casacos. Portanto, pôde verificar quais dos respondentes deram relevância ao aspecto cultural da entidade, vislumbrando uma visão mais conservadora sobre a cultura empresarial – que são os que optaram por continuar vendendo casacos. E quais destes respondentes visaram apenas o lucro momentâneo da ótica contábil, ou até mesmo uma tentativa de adaptação ao mercado, o que pode ser uma mudança de alto risco, visto que, pode ser algum fator pontual que acontece no mercado naquele contexto e momento. Esta segunda opção é representada pelos respondentes que resolveram parar de produzir casacos e vender lã. O gráfico a seguir traz o percentual de respondentes que decidiram pela venda de casacos ou de lã.

Gráfico 4 – Análise de venda de casaco ou de lã

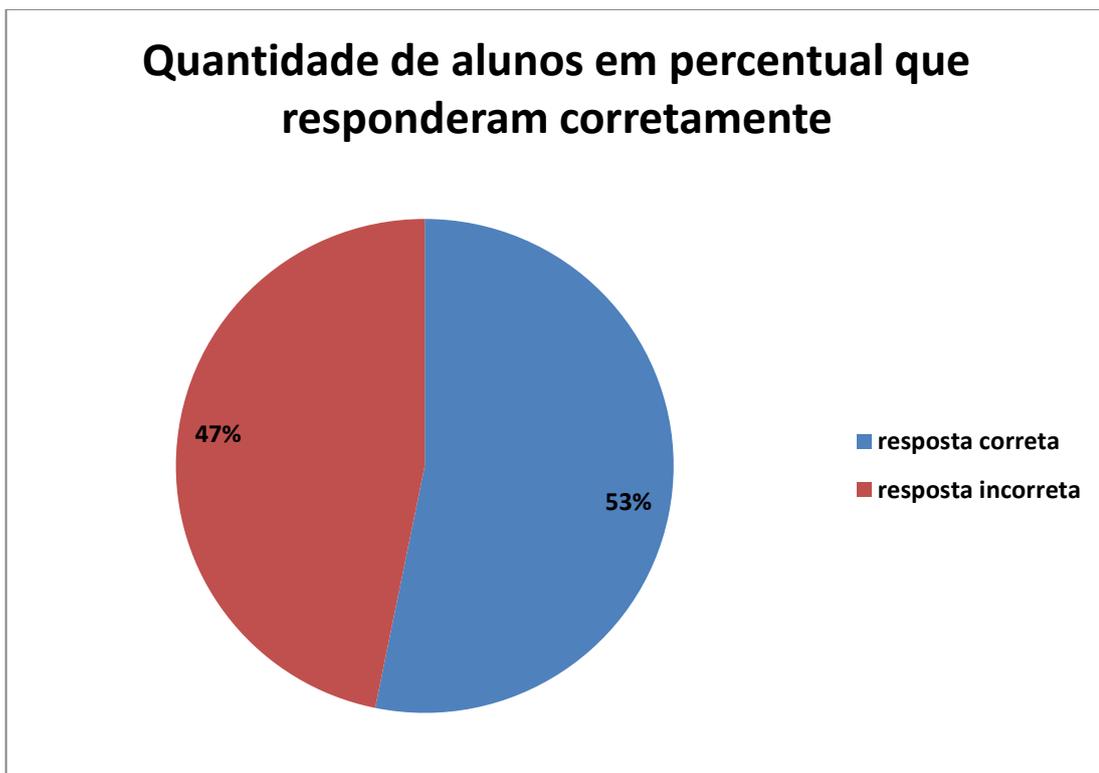


Fonte: Dados de pesquisa

A pesquisa aponta que 64% dos alunos optaram por vender lã, e não levaram em conta aspectos culturais da entidade conforme supracitado. Já os outros 36% levaram em conta além do lucro e de questões mercadológicas, aspectos culturais da entidade.

Em ultima análise do questionário, que se encontra na terceira parte deste, pergunta aos respondentes qual seria o lucro, da ótica gerencial, que a entidade obteve, se optasse vender lã e os custos fixos de produção de casacos fossem alterados. Neste caso, a lã seria vendida por R\$15,00, e tem seu custo total de produção de R\$10,00, o que resulta em um lucro deste produto de R\$5,00. Entretanto, sobre este lucro incorre o custo fixo de produção médio por unidade de casaco, que foi de R\$4,50, o que resultaria em um lucro total final de R\$0,50. O gráfico a seguir traz o percentual de respondentes que chegaram a esse resultado, e consequentemente fica evidente que considerou os custos relevantes em geral, o que evidencia uma correta ótica da contabilidade gerencial.

Gráfico 5 – Quantidade de alunos em percentual que responderam corretamente



Fonte: Dados da pesquisa

Isto mostra que mais da metade dos alunos tiveram a resposta esperada, levando em consideração os custos relevantes, o que é de extrema importância da ótica da contabilidade gerencial.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou verificar o problema proposto inicialmente: a dos alunos de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília acerca dos conceitos de gerais de Controladoria. Percebe-se que os objetivos foram alcançados durante o desenvolvimento deste.

A utilização de um questionário em escala Likert, proporcionou verificar a percepção dos alunos sobre vários conceitos e atributos de um profissional de controladoria, e da percepção dos alunos acerca da disciplina ministrada pela universidade, ao apontar o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às afirmações e negações apresentadas no questionário. Ainda houve questões que levaram em consideração apenas uma afirmativa ou negativa por parte do respondente, e não levava em consideração o grau de concordância, cabendo, neste caso, uma análise simples de contagem e comparação de quantidades. Ainda em uma terceira análise, houve a mensuração de como os respondentes se portariam em um processo de tomada de decisão.

As questões de 1 a 5 permitiram avaliar algumas das atividades desempenhadas pelo *controller*, enquanto as questões 6 e 7 avaliaram se os alunos conhecem algumas das premissas básicas do perfil deste profissional. Nas questões de 8 a 10 foi mensurado se os alunos conhecem as atribuições de um *controller*, e as questões de 11 a 13, são conceitos que pouco se relacionam às atribuições deste profissional. Estas análises foram feitas em escalar Likert.

Houve também a mensuração quantitativa das questões 14 a 18 que abordavam conceitos gerais da controladoria na aplicação prática. Entretanto, as questões 19 e 20 traziam conceitos errôneos neste âmbito. Esta parte foi composta de perguntas simples com respostas objetivas “sim” e “não”, caso concorde, ou discorde, respectivamente.

Ainda em análise, a terceira parte traz um caso prático de tomada de decisão e acerca da contabilidade gerencial, para fazer uma breve simulação de como o respondente se portaria no mercado profissional.

Os resultados encontrados revelam que a universidade ficou abaixo da média estipulada neste trabalho. Em breve análise pode-se inferir que é necessária uma reestruturação relacionada à disciplina ou a seus métodos, pois os alunos não conhecem tão bem os conceitos como deveriam para que possam se enquadrar nos perfis do mercado de trabalho exigidos para este profissional.

Outro resultado desta pesquisa foi à percepção da total relação que a disciplina tem com todas as demais disciplinas que trazem conceitos da gestão informacional, inclusive da disciplina Sistema de Informações Contábeis. E ainda trouxe a visão dos alunos acerca de gestão estratégica de entidades. Ficou evidenciado que os alunos estão abaixo do nível desejado de relacionamento desta disciplina com as outras relacionadas, visto que muitos confundem conceitos básicos acerca de controladoria. Como a pesquisa mostra, mesmo conhecendo relativamente bem outras áreas, os alunos ainda não conseguiram fazer a relação entre elas e a disciplina de controladoria.

Portanto, é necessário que haja uma reestruturação deste fluxo de conhecimento para que os alunos consigam engajar mais os conceitos aprendidos nas diversas disciplinas. E até mesmo aumentar a carga horária da disciplina para que ela possa ser ministrada na íntegra, de maneira mais detalhada. Assim, é possível que os alunos passem a se enquadrar no perfil mínimo necessário para atuação nesta área do mercado de trabalho.

Como sugestão de pesquisa, pode-se desenvolver questionários semelhantes no âmbito de outras disciplinas, visando a possível adaptação destas para que se consiga engajar a continuidade do conhecimento, sua aplicação nas diversas áreas com as quais se relacionam. Sugere-se ainda, como continuação de pesquisa científica, a realização de um trabalho semelhante no futuro para avaliar a evolução que houve no engajamento das disciplinas, e a evolução dos alunos, que ocorreu no espaço de tempo.

## REFERÊNCIAS

MÁRCIA, Sueli. **Mercado exige perfil diversificado do controller.** Disponível em: [http://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com\\_content&view=article&id=43440:mercado-exige-perfil-diversificado-do-controller&catid=788&Itemid=77](http://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=43440:mercado-exige-perfil-diversificado-do-controller&catid=788&Itemid=77)> Acesso em 03 de setembro de 2013.

Pesquisa de mercado de trabalho. Disponível em: <http://www3.catho.com.br>> Acesso em 07 de setembro de 2013

REGINATO, Luciane. **Controladoria: ambiente e importância nas organizações.** Disponível em: <http://blog.fipecafi.org/controller/>> Acesso em 15 de outubro de 2013.

REGINATO, L. and NASCIMENTO, A. **A case study of Business Intelligence as instrument to support controllership.** *Rev. contab. finanç.* [online]. 2007.. Disponível em: <http://blog.fipecafi.org/controller/>> Acesso em 25 de setembro de 2013.

LUNKES, R.J.; BORGERT, A.; CUNHA, L.C.; FERRARI, M. J. (2010): **O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional.** In: IV ANPCONT, Natal-RN. Vol. 1.

RICHARTZ, Fernando; KRUGÜER, Letícia Meurer; LUNKES, Rogério João; BORGERT, Altair. **ANÁLISE CURRICULAR EM CONTROLADORIA E AS FUNÇÕES DO CONTROLLER.** Disponível em: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_19/Fernando\\_Richartz;Leticia\\_Meurer;Rog%C3%A9rio\\_Lunkes\\_y\\_Altair\\_Borgert.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Fernando_Richartz;Leticia_Meurer;Rog%C3%A9rio_Lunkes_y_Altair_Borgert.pdf)> Acesso em: 23 de setembro de 2013.

BAUREN, Ilse Maria. **Papel da controladoria no processo de gestão.** Disponível no livro: (SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando Valor Para a Empresa.** (p. 15 – Cap 1) Editora, Bookman, 2012.)

ARIMA, Carlos Hideo. **Sistema de informações gerenciais.** Disponível no livro: (SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando Valor Para a Empresa.** (p. 79 – Cap 4) Editora, Bookman, 2012.)

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Controladoria>> Acesso em 01 de setembro de 2013

GONÇALVES, Ariane Pereira. **Afinal, o que é controladoria?**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/afinal-o-que-e-controladoria/45660/>> Acesso em: 02 de outubro de 2013.

LIBÓRIO: Bárbara. Pesquisa de mercado de trabalho: **Consultoria indica os cinco profissionais mais procurados em SP**. Disponível em <http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/2013/08/1329686-consultoria-indica-os-cinco-profissionais-mais-procurados-em-sp-salarios-chegam-a-r-27-mil.shtml>> Acesso em: 29 de outubro de 2013.

DUQUE, Celma. **O perfil profissional do Controller e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho**. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QUjsgEC13IAJ:www.ufpe.br/ppgco-ntabeis/images/documentos/Dissertacoes/celma%2520duque.pdf+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 18 de setembro de 2013.

NACAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**/ Masayuki Nacagawa 1 ed. – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009,  
OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1988.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: Agregando Valor Para a Empresa**. Editora, Bookman, 2012.

DUARTE, Vânia Maria Duarte do; **Questionário: Entre os instrumentos de coleta de dados está o questionário, o qual visa identificar sentimentos, crenças, entre outros aspectos, acerca de um grupo de pessoas**. <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/questionario.htm>

Acesso em 01 de novembro de 2013

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir é para a elaboração do trabalho de conclusão de curso referente a disciplina Controladoria, sobre a percepção dos alunos de Ciências Contábeis sobre o que é a Controladoria. Os dados informados são sigilosos e serão utilizados apenas para fins de pesquisa acadêmica. **Este questionário destina-se apenas a alunos que cursaram a disciplina Controladoria.**

Informe os dados:

- 1 Sexo:                   ( ) Masculino                   ( ) Feminino  
 2 Semestre que está cursando: \_\_\_\_\_  
 3 Idade: \_\_\_\_\_  
 4 Cursou a disciplina Controladoria?                   ( ) Sim   ( ) Não

Assinale as afirmações a seguir com um "X" no campo em que se referir a sua resposta sendo:

<b>1</b>	<b>Discordo totalmente</b>
<b>2</b>	<b>Discordo parcialmente</b>
<b>3</b>	<b>Não discordo, nem concordo</b>
<b>4</b>	<b>Concordo parcialmente</b>
<b>5</b>	<b>Concordo totalmente</b>

**A controladoria se relaciona com as seguintes atribuições, princípios e atividades:**

QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	Sistema de informações contábeis					
2	Planejamento					
3	Gestão estratégica					
4	Visão econômica do cenário da entidade					
5	Gestão de pessoas					
6	Poder de liderança					
7	Poder de persuasão					
8	Acompanhamento estatístico dos dados					
9	Conhecer todos os ambientes e atividades da empresa					
10	Fornecer projeções dos resultados da entidade					
11	Elaboração das demonstrações contábeis					
12	Prestação de contas ao fisco					
13	Gerir as finanças da entidade					

Assinale as afirmações a seguir com um "X" no campo em que se referir a sua resposta:

- 14 Controladoria se confunde com gestão empresarial?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 15 Controladoria está relacionada com o Sistema de Informações Contábeis?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 16 O papel da controladoria é importante nas entidades de maior porte?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 17 Conhece o termo "*Controller*"?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 18 Em sua opinião, o profissional de controladoria tem a responsabilidade de gerir o sistema gerencial da entidade?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 19 O controlador (*controller*) tem muita responsabilidade acerca das estratégias adotadas pelas áreas?                   ( ) Sim                   ( ) Não  
 20 O controlador (*controller*) tem a responsabilidade de estabelecer a estratégia a ser seguido pela entidade?                   ( ) Sim                   ( ) Não

**Caso Prático - Decisão de continuidade ou descontinuidade de produção**

**Imagine um caso hipotético em que uma fábrica produz casacos de lã, e ela mesma produz a lã que são insumos básicos para estes casacos. O mercado de casacos está em decadência, e o casaco atualmente é vendido por R\$20,00 sendo o lucro líquido final de apenas R\$1,00 sobre esta venda. Já o mercado de lã está muito promissor, e a venda da lã que é utilizada na produção de um casaco seria de R\$15,00, sendo o lucro líquido final sobre esta venda de R\$5,00 por unidade(não estão inclusos os custos de produção de casacos). Imagine ainda que o custo geral de produção de casacos incorre havendo ou não a produção destes, e seu valor é de R\$4,00 , em média, por unidade. O negócio preferencial da entidade é a venda de casacos.**

**21** Caso fosse o diretor da entidade do texto supracitado, você optaria vender qual dos produtos (marque apenas uma resposta):

a) ( ) Casaco

b) ( ) Lã

**22** Ainda relativo ao texto supracitado, caso os custos de produção fossem de R\$ 4,50, caso você optasse vender apenas lã, qual seria o lucro líquido de uma ótica da contabilidade gerencial? (Marque apenas uma resposta)

a) ( ) R\$ 5,00

b) ( ) R\$ 0,50

c) ( ) R\$ 4,50

d) ( ) R\$ 1,00