

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO – ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO TELES

**UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DO *CONTROLLER* NO SETOR HOTELEIRO DE
FORTALEZA /CE**

FLORIANÓPOLIS
2007

JOÃO TELES

**UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DO *CONTROLLER* NO SETOR HOTELEIRO DE
FORTALEZA /CE**

Monografia apresentada à Universidade
Federal de Santa Catarina como um dos
pré-requisitos para obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Dr. Rogério João Lunkes

**FLORIANÓPOLIS-SC
2007**

JOÃO TELES

**UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DO *CONTROLLER* NO SETOR HOTELEIRO DE
FORTALEZA /CE**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

29 de novembro de 2007

Profª. Drª. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca:

Prof. Dr. Rogério João Lunkes (orientador)
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof. Dr. Darci Schnorrenberger
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Profª. Drª. Valdirene Gasparetto
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

**FLORIANÓPOLIS-SC
2007**

*Dedico esta obra às minhas mães Ida
Lúcia, Dalva e Mary (in memoriam),
aos irmãos André e Thiago, ao
sobrinho Izahki e aos meus amores
que me fazem alguém.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por dar-me saúde, perseverança e sapiência em todos os momentos que precisei;

Ao professor Rogério João Lunkes pela aceitação do desafio em orientar este estudo, pela disponibilidade e presteza na forma em que foi discutido o trabalho, e pelos ensinamentos técnicos e morais que me despertaram à função gerencial da Contabilidade.

Aos professores Darci Schnorrenberger e Valdirene Gasparetto que completam a banca e também participaram de forma direta neste projeto, dando suas contribuições que engrandeceram a versão final deste estudo.

Aos *controllers* que se dispuseram a cooperar com a pesquisa, onde sem a participação destes, não haveria o objeto de estudo;

Ao Centro Acadêmico de Ciências Contábeis, por representar experiência de grande valia em minha formação acadêmica;

A todos os mestres, amigos, colegas, servidores e funcionários da UFSC que fizeram parte do meu dia-a-dia durante essa jornada;

À minha família, a quem coube compreender todas as fases da conclusão de mais uma etapa da vida e que, com muito carinho e amor, propiciaram um ambiente saudável para a concepção desse estudo.

RESUMO

TELES, João. Um estudo sobre o perfil do *Controller* no setor hoteleiro de Fortaleza / CE, 2007. 49 folhas. Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Defesa: 29 de novembro de 2007

Palavras-chave: Controladoria, *Controller*, Setor Hoteleiro.

A profissão contábil proporciona diversas áreas de atuação, e a figura do *controller* alcança posição de destaque dentro das organizações no aspecto gerencial, contribuindo no processo de tomada de decisão. Neste trabalho, foi realizada pesquisa de campo no mês de janeiro do ano de 2007, junto aos *controllers* atuantes nos hotéis da cidade de Fortaleza, no Estado do Ceará, associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih/CE). Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como descritiva e os procedimentos dados por levantamento, onde foi identificado o perfil do *controller*, a partir de suas competências, habilidades, responsabilidades e funções desenvolvidas, além de características pertinentes aos profissionais, como gênero, idade, formação e a caracterização dos hotéis pertencentes à amostra. Os resultados apontam um profissional direcionado ao comando e controle e consultoria, responsável pela coordenação do planejamento, sistemas de controle e de informação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número de funcionários dos hotéis pesquisados.....	24
Gráfico 2	Posição da Controladoria no organograma dos hotéis	25
Gráfico 3	Tempo do departamento de Controladoria nos hotéis.....	26
Gráfico 4	Posição do <i>controller</i> na estrutura organizacional dos hotéis.....	27
Gráfico 5	Subordinação hierárquica do <i>controller</i>	28
Gráfico 6	Gênero dos respondentes	30
Gráfico 7	Idade dos <i>controllers</i>	30
Gráfico 8	Tempo de atuação no hotel.....	31
Gráfico 9	Experiências profissionais anteriores.....	32
Gráfico 10	Cursos de graduação concluídos.....	33
Gráfico 11	Cursos de Pós-Graduação concluídos.....	34
Gráfico 12	Domínio de outros idiomas.....	34
Gráfico 13	Responsabilidades da Controladoria.....	35
Gráfico 14	Designação dos <i>controllers</i> entre quatro categorias para funções exercidas.	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Grau de respostas obtidas junto aos hotéis de Fortaleza /CE.....	13
Quadro 2	Caracterização dos hotéis respondentes.....	13
Quadro 3	Tempo de atuação como <i>controller</i> anteriormente.....	32
Quadro 4	Importância das habilidades para o desenvolvimento das atividades dos <i>controllers</i>	37
Quadro 5	Funções exercidas pelos <i>controllers</i> nos hotéis.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Tema.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Metodologia.....	12
1.5 Limitações da Pesquisa.....	14
1.6 Organização do Estudo.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Controladoria	16
2.1.1 Controladoria como Ramo do Conhecimento.....	16
2.1.2 Como órgão de Gestão Empresarial.....	17
2.1.3 Missão da Controladoria	18
2.1.4 Função da Controladoria.....	19
2.1.5 Controladoria no Brasil e no Setor Hoteleiro.....	20
2.2 O <i>Controller</i>	21
2.2.1 Funções do <i>Controller</i>	22
3 ESTUDO E ANÁLISE DE CASO.....	25
3.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	25
3.2 Apresentação do Objeto da Pesquisa.....	29
3.3 Importância das habilidades e funções exercidas pelos <i>controllers</i>	37
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
4.1 Conclusões.....	39
4.2. Recomendações.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A - Questionário Aplicado.....	43
ANEXO A – Lista dos Hotéis Pesquisados.....	48

1. INTRODUÇÃO

Após a quebra da Bolsa de Valores Norte-Americana em 1929, a profissão contábil adquire uma forma protecionista dos investidores, passando a focar suas atenções nos aspectos fiscais e legais, direcionando suas informações principalmente aos usuários externos (acionistas e investidores, agências reguladoras e governamentais, credores, fornecedores, clientes e toda rede de indivíduos que tenha algum tipo de interesse no desempenho da empresa).

Com o passar dos anos, os efeitos dessa falta de atenção com os usuários internos (colaboradores envolvidos nas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações) começam a aparecer na medida em que faltam informações necessárias para o processo decisório.

É neste momento que a Controladoria ganha posição de destaque, preenchendo o vácuo deixado pela contabilidade em atender a demanda de informações que subsidiam o gestor em sua tomada de decisão.

Assim, o presente trabalho propõe analisar por meios quantitativos e qualitativos, o perfil do *controller* atuante nos hotéis do Setor Hoteleiro na cidade de Fortaleza /CE, subsidiado por dados adquiridos em pesquisa de campo onde são identificadas suas funções, habilidades, requisitos e outras características pertinentes ao profissional e aos hotéis onde se desenvolve esta função.

1.1 TEMA

Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a fundir no início do século XX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Conforme Chandler (1962, p.19 apud CALIJURI, 2004, p.44) foi neste período, com a finalidade de realizar rígidos controles sobre todos os negócios das empresas, que se deu o surgimento nas grandes empresas norte-americanas da Controladoria.

A Controladoria emerge preenchendo o vácuo deixado pela Contabilidade em atender à demanda de informações que subsidiassem o gestor em uma tomada de decisão.

A partir da década de 1960, principalmente nos EUA, a função do *controller* conquista espaço entre os CEOs (*chief executive officer*), por sua capacidade em compreender os anseios gerenciais, disponibilizando informações adequadas.

Durante a segunda metade da década de 1970, até meados de 1980, o mundo passou por transformações na economia após o segundo choque do petróleo, fato que fez as empresas subsidiarem-se de indicadores macro-econômicos para minimizar os efeitos externos em suas atividades.

Nos anos 90, a Controladoria incorpora em suas atividades estruturas relacionadas de banco de dados decorrentes da evolução tecnológica da informação, libertando-se das estruturas hierárquicas dos sistemas mecanizados e rígidos.

Diante deste cenário, as médias e grandes empresas necessitam cada vez mais de profissionais que conheçam e unam diversas áreas, desde o chão de fábrica até as áreas de assessoria. Neste contexto, a Controladoria e o profissional *controller* têm alcançado cada vez mais destaque e importância.

Deste modo, esta pesquisa visa responder a questão-problema que se apresenta:

Qual o perfil do profissional controller atuante nos hotéis da cidade de Fortaleza /CE?

1.2 OBJETIVOS

Como etapa estrutural para este estudo, apresentam-se os objetivos da pesquisa, geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral identificar o perfil do *controller* atuante nos hotéis da cidade de Fortaleza/ CE.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos:

- quantificar os hotéis que possuem o profissional *controller* em Fortaleza;
- aplicar questionário nos hotéis constantes na relação da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (Abih /CE) situados em Fortaleza, que possuem o profissional *controller* em seu organograma.
- identificar habilidades, competências, responsabilidades e funções desenvolvidas pelos *controllers* dos hotéis de Fortaleza /CE.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Com o mercado de trabalho competitivo e dinâmico, exigindo cada vez mais requisitos, novas habilidades e competências, os profissionais necessitam de subsídios e formação adequada para atuarem em setores estratégicos das empresas, e mais que isso, estar em consonância com a heterogeneidade de cenários que se estabelecem em diversos setores da economia e suas

tendências de mercado, conseguindo assim desempenhar e sobreviver em um ambiente altamente acirrado e globalizado.

Diante disto, a importância em realizar este estudo visa à comparação das funções, formação e habilidades entre os *controllers* pesquisados em hotéis da cidade de Fortaleza/CE, bem como as exigências do mercado, que por sua vez exige deste profissional a gestão de tarefas contábeis como gerenciamento das áreas de contabilidade, custos e área fiscal, além das tarefas de emissão de relatórios gerenciais e elaboração das demonstrações financeiras.

Esta pesquisa tem como importância prática, expor aos profissionais da Controladoria os pontos fortes e fracos de sua atuação; assim como divulgar aos usuários interessados, principalmente estudantes de Ciências Contábeis, mais uma vertente da área, que possui um amplo campo de atuação e grande potencial a ser desenvolvido em nível científico, além de ser de suma importância para o processo de continuidade das empresas.

1.4 METODOLOGIA

Considerando os objetivos relacionados para este trabalho, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa descritiva, pois tem o objetivo de identificar e relatar o perfil do *controller* em um universo delimitado, procurando através da observação de dados, analisá-los, e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador.

De acordo com Gil (1999 *apud* LONGARAY et al, 2003, p.81), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos realizados, caracteriza-se por levantamento ou *survey*, já que os profissionais da área foram interrogados através de questionários aplicados por intervenção pessoal.

Na visão de Gil (1991, p. 56),

as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A população utilizada para pesquisa foi obtida através dos registros cadastrais dos hotéis associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ANEXO A), disponível em sítio eletrônico, limitando-se aos hotéis que admitiram possuir o profissional *controller* em seu organograma e que se aceitaram colaborar com a pesquisa.

Quantidade de hotéis pesquisados	49	100%
Quantidade de respostas	12	24,49%
Não respondeu sem motivo aparente	21	42,86%
Não respondeu, pois não havia <i>controller</i>	16	32,65%

Quadro 1 – Grau de respostas obtidas junto aos Hotéis de Fortaleza /CE
Fonte: do autor

Percebe-se que a amostra obtida representa 36,36% da população descrita, limitados àqueles hotéis que admitiram possuir *controller*, que foram em número de (33), fato que dá consistência às análises e conclusões obtidas.

HOTÉIS	ENDEREÇO	Nº APARTAMENTOS
Blue Tree Premium Fortaleza	Rua Atualpa Barbosa de Lima, 500 - P. de Iracema	250
Comfort Hotel Fortaleza	Rua Frei Mansueto, 160 - Meireles	236
Costa do Mar Hotel	Av. Hist. Raimundo Girão, 1338 - Praia de Iracema	132
Hotel Beira Mar	Av Beira Mar, 3130 - Meireles	112
Hotel Diogo	Av. Monsenhor Tabosa, 1716 - Meireles	174
Hotel Holiday Inn Fortaleza	Av. Hist. Raimundo Girão, 800 - Praia de Iracema	273
Hotel Luzeiros	Av. Beira Mar, 2600 - Meireles	202
Hotel Praia Centro	Av. Monsenhor Tabosa, 740 - Praia de Iracema	192
Hotel Sonata de Iracema	Av. Beira Mar, 848 - Praia de Iracema	117
Magna Praia Hotel	Av. Hist. Raimundo Girão, 1002 - Praia de Iracema	130
Othon Palace Fortaleza	Av. Beira Mar, 3470 - Mucuripe	118
Sol Jangada Fortaleza Hotel	Av. Abolição, 3035 - Meireles	127

Quadro 2- Caracterização dos hotéis respondentes
Fonte: do autor

Os hotéis que compõem a amostra de pequeno porte são em número de (6), tal qual o número de hotéis de médio porte, não havendo nenhuma resposta de empresas de grande porte, até porque, pelo critério utilizado para distinção de porte, que é o número de funcionários do hotel, um dos itens pesquisados, os empreendimentos que possuem mais de 500 funcionários no ramo hoteleiro em Fortaleza, que são raros, não responderam à pesquisa.

Em seguida, é feita uma análise qualitativa e quantitativa por meios estatísticos percentuais dos resultados obtidos.

Para Richardson (1999, p. 70) a abordagem quantitativa,

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc..

Richardson (1999, p. 80) completa sobre a pesquisa qualitativa esclarecendo que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A análise qualitativa é determinada por meio da obtenção dos resultados práticos comparados à fundamentação teórica encontrada em livros, artigos e revistas que abordam o tema proposto.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa está limitado ao universo de estudo proposto, que é o setor hoteleiro da cidade de Fortaleza, localizada no Estado do Ceará, onde a amostra foi obtida durante o mês de janeiro do ano de 2007, de acordo com a lista de hotéis associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih), órgão representativo das empresas hoteleiras.

Outra limitação do estudo se dá pela não existência do profissional *controller* em parte dos hotéis pesquisados onde se constatou o número de dezesseis em um universo de quarenta e nove.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A estrutura deste estudo está dividida em quatro capítulos:

No primeiro capítulo são feitas as considerações iniciais sobre a Controladoria e o *controller*. Logo em seguida apresentam-se a problemática do estudo, bem como os objetivos geral e específicos que são almejados e a justificativa do estudo. Por fim apresenta-se a metodologia aplicada na pesquisa realizada, assim como a caracterização da população utilizada, as limitações da pesquisa e a organização do estudo.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica necessária para melhor compreensão do assunto abordado. Está dividido em duas seções para melhor síntese do tema. Na primeira seção são abordados aspectos gerais da Controladoria da seguinte forma: suas abordagens sob o enfoque científico e como órgão de gestão empresarial, missão, função da Controladoria e breve explanação sobre a Controladoria no Brasil e no Setor Hoteleiro.

No terceiro capítulo apresenta-se o estudo do perfil do *controller* nos hotéis que compõem o setor hoteleiro de Fortaleza /CE, seccionado em três partes: na primeira tem-se a caracterização dos hotéis pesquisados. Em seguida faz-se a apresentação e análise do objeto da pesquisa e, por fim, são classificadas as características e funções desenvolvidas pelos *controllers* analisados.

O último capítulo é reservado para conclusões e considerações finais do estudo, bem como recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca elucidar o leitor quanto ao embasamento teórico necessário para compreensão do tema abordado, através de revisões literárias, que facilitam a interpretação dos resultados da pesquisa de campo realizada.

Os temas apresentados compreendem a Controladoria, conceituando-a através da visão científica e como um departamento de gestão, função e missão da Controladoria, breve histórico da Controladoria no Brasil e no Setor Hoteleiro; o *controller* em sua essência e suas respectivas funções, e demais características.

2.1 CONTROLADORIA

Para melhor compreensão da Controladoria como um todo, faz-se uma abordagem sobre os dois enfoques dados ao estudo da Controladoria, onde se pode ter uma visualização sobre sua área de conhecimento e sua aplicação como órgão administrativo.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88),

- a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:
- a. como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema de empresas; e
 - b. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Deste modo, se faz necessária uma melhor conceituação da Controladoria sob os dois aspectos, de maneira a explicitar e distinguir as abordagens.

2.1.1 Como Ramo do Conhecimento

Após a evidenciação da Controladoria como ramo do conhecimento, possibilita-se a definição do modelo de gestão econômica (GECON) – derivado das crenças e valores - e o desenvolvimento dos sistemas de informação focados na gestão empresarial.

Conforme Pfaltzgraff (1961, p.130 *apud* MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 98), “uma área do conhecimento ou uma ciência consiste em um conjunto de princípios, leis e axiomas que dão explicação dos fenômenos, suas propriedades, suas relações, suas causas e seu fim”.

Diante deste prelúdio, Mosimann e Fisch (1999) explicam que a Controladoria como ramo de conhecimento:

é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Kanitz (1976, p. 8) descreve que “a ciência da Controladoria ainda está extremamente diluída entre as outras ciências”.

Nesta conjuntura, Almeida, Parisi e Pereira (2001) concordam que a Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada em informações contábeis e numa visão multidisciplinar, é responsável pela modelagem, estrutura e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações que supram aos anseios de informações dos gestores e os induzam durante o processo decisório a tomarem decisões ótimas.

Verifica-se consenso entre os autores da área, no que diz respeito à conceituação da Controladoria enquanto ramo do conhecimento, que carrega em sua capacidade a perspectiva de aplicação do conhecimento, já que sua tendência é de se fazer onipresente, conseguindo identificar e antever possíveis pontos fracos e fortes dentro das organizações.

2.1.2 Como Órgão de Gestão Empresarial

O ambiente competitivo estabelecido nas últimas décadas induziu a Controladoria a exercer um papel fundamental nas organizações: zelar pela continuidade das organizações.

Oliveira (1998, p.19) explica que “pode-se entender Controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais”.

Segundo Beuren (2000, p. 60 *apud* CALIJURI, 2004, p.40), é atribuição da Controladoria dar suporte informacional em todas as fases do processo de gestão, visando assegurar o conjunto de interesses da empresa. A atuação da Controladoria compreende todas as etapas necessárias para se atingir o resultado da empresa.

De acordo com Carvalho (1998, p. 22), “A Controladoria pode ser conceituada como uma evolução da Contabilidade no que tange aos seus aspectos gerenciais, pois tende a visualizar, captar, interpretar, analisar, informar e apresentar soluções aos problemas de produção de bens e serviços”.

Já para Küpper (2005), o papel da Controladoria é de coordenação do planejamento e controle, independente de ser no âmbito estratégico, tático ou operacional; gestão de pessoal por meio do sistema de avaliação e motivação; sistemas de informação e organizacionais, no suporte ao processo de tomada de decisão.

No contexto da administração financeira, é o órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia dos diversos departamentos no exercício de suas atividades, agindo como uma Superintendência.

Para que a missão das organizações possa ser cumprida, a Controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações, integrando as diversas áreas organizacionais.

Enquanto área responsável por suprir as necessidades informativas dos gestores, necessita fazer uso de uma metodologia de trabalho que permita desenvolver esta atividade da maneira mais dinâmica e econômica possível.

2.1.3 Missão da Controladoria

As diversas crises econômicas que se sucederam durante o século passado serviram de alerta às empresas de que a sobrevivência delas dependia do conhecimento dos fatores atuais, assim como a projeção de cenários.

Por possuir uma visão holística da organização, a Controladoria tem como responsabilidade otimizar todos os processos econômicos, visando sua continuidade baseada nas premissas organizacionais, definidas a partir do planejamento estratégico, sobre o qual poderá ser parte responsável.

Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.346) afirmam que a missão da Controladoria será “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”, pensamento corroborado por Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) que acrescentam que “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa [...]”.

Perez, Pestana e Franco (1997, p.37) vão um pouco mais adiante quando afirmam que “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de gestão”.

Deste modo, observa-se que a missão da Controladoria se realiza através da otimização de resultados, apoiada em um modelo de gestão que garantirá a continuidade da empresa.

2.1.4 Função da Controladoria

Para que a Controladoria cumpra a missão a que se propõe dentro das organizações, apresentam-se nesta secção, algumas funções que norteiam a atuação do *controller*.

Conforme Kanitz (1976, p. 7-8), a função primordial da Controladoria é a administração e implementação dos sistemas de:

- informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da organização, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da organização, não

somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

- avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente podem servir de base para a avaliação posterior.
- acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Horngren (1985, p.11 *apud* CALIJURI, 2004 p.43) lista as funções destinadas a Controladoria, baseado na distinção realizada pelo Instituto de Executivos Financeiros:

- Subsidiar o processo de gestão
- Apoiar a avaliação de desempenho
- Apoiar a avaliação de resultado
- Gerir os sistemas de informações
- Atender aos agentes do mercado

Portanto, a Controladoria deve se mostrar capaz em alcançar uma sinergia organizacional, pela sua capacidade de gerar e traduzir informações em busca da eficácia e eficiência administrativa, e, conseqüentemente, zelando por seu processo de continuidade.

2.1.5 Controladoria no Brasil e no setor hoteleiro

No Brasil, a função do *controller* ganha força após a instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país, principalmente em meados da década de 1960.

Nessa época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

Com a evolução dos sistemas de informação e a necessidade de profissionais com capacidade de prover subsídios estratégicos a partir de uma gama de informações geradas, as

empresas, principalmente as de médio e grande porte, tiveram convicção que o papel do *controller* passou a ser vital para a permanência destas no mercado pela complexidade em gerenciar e controlar suas metas e atividades.

A Controladoria é uma área essencial aos hotéis, pois além da perspectiva do planejamento e controle patrimonial, visa o gerenciamento da satisfação de clientes, controles de qualidade dos serviços prestados, controles de oferta de serviços, inclusive responsabilidade social e ambiental das atividades.

Os hotéis, dispendo de inúmeras funções e atividades a serem controladas, apresentam um cenário fértil para o desempenho do *controller*, até mesmo por se tratar de um setor de prestação de serviços, onde a qualidade na execução destes se faz primordial para o sucesso do empreendimento.

2.2 O CONTROLLER

Para maior delimitação da atuação do *controller* nas organizações, cita-se algumas passagens sobre o papel do *controller*.

Siegel, Shim e Dauber (1991, p.12-13) afirmam que “o papel do *controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões”.

Já Tung (1990, p 34),

[...] o *controller* deve medir as possibilidades de sua empresa perante as realidades externas, para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada cargo dentro da organização, estabelecer padrões de controle, estruturar métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios.

Para Nakagawa (1993, p. 13-14),

o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

O papel do *controller* para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 17) é,

zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Apesar da evolução das atribuições do *controller* dentro das organizações, a literatura não tem apresentado nítida definição do papel do *controller*. As diversas abordagens não apresentam foco nítido da atuação do profissional.

De acordo com as funções desenvolvidas pelos *controllers*, Gibson (2002), divide a linha de atuação do *controller* em quatro categorias:

- Comando e Controle (*Police Officer*) – que obriga as leis da companhia (as políticas e procedimentos);
- Consultor (*Consultant*) – que dá conselho;
- Espião/Cão de Guarda (*Spy/Watchdog*) – que informa os superiores das ações de gerentes de linha;
- Intérprete de Números (*Head Number Cruncher*) – que relata informação sobre desempenho operacional.

2.2.1 Funções do *controller*

Diante das funções descritas de atuação do *controller*, pode-se ter melhor amplitude sobre o papel do *controller*, discutido de maneira mais objetiva.

Tung (1993, p.90-91) descreve as funções básicas do *controller*, segundo o estatuto dos *controllers* norte-americanos:

- 1) implantação e supervisão do plano contábil da empresa;
- 2) preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa;
- 3) verificação contínua das contas e registros em todos os setores da empresa;
- 4) compilação dos custos de produção;
- 5) compilação das despesas com a distribuição;
- 6) realização e custeio das contagens físicas dos estoques;

- 7) preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes aos impostos;
- 8) preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para as decisões da direção;
- 9) preparação do orçamento global da empresa;
- 10) supervisão do seguro de todos os bens da empresa;
- 11) fixação de normas-padrão relativas à contabilidade e aos processos e sistemas de trabalho da empresa;
- 12) supervisão dos planos de aquisição de ativo fixo;
- 13) aplicação de todas as decisões financeiras tomadas pela direção, uma vez de acordo com as normas vigentes;
- 14) manutenção de todos os contratos celebrados pela empresa com terceiros;
- 15) aprovação do pagamento e assinatura dos cheques, notas promissórias etc, de comum acordo com o tesoureiro;
- 16) aplicação dos regulamentos da empresa no tocante a assuntos relativos a cauções e ações emitidas pela empresa;
- 17) preparação e/ou aprovação dos regulamentos internos que visem ao cumprimento dos regulamentos governamentais;

De acordo com o Instituto de Executivos Financeiros (1962), as principais atribuições do profissional da Controladoria compreendem:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o alcance desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias para as reduções de custos;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;

- Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Pode-se considerar o *controller* como o profissional que controla, observa, realiza auditoria interna, fornece informações e dados estratégicos, planeja e pesquisa com o intuito de avaliar a eficiência e eficácia dos processos inerentes às atividades das empresas. Possui geralmente autonomia para indicar aos gestores os pontos de riscos futuros, utilizando-se inclusive de indicadores macro e micro-econômicos para subsidiar suas decisões.

3 ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, realiza-se a descrição e análise dos dados coletados junto aos hotéis cadastrados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da cidade de Fortaleza / CE, que possuem em seu organograma a figura do profissional *controller*.

A estrutura desse capítulo reúne as informações obtidas na coleta de dados. Apresenta-se, primeiramente a caracterização dos hotéis que compõem a pesquisa. Na seqüência, a análise da amostra pesquisada é direcionada ao objeto da pesquisa – o *controller* e, por fim, a importância das habilidades e as funções desenvolvidas pelos profissionais.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS PESQUISADOS

Neste tópico, apresentam-se as características gerais dos hotéis pesquisados em relação à faixa de funcionários e definição do porte empresarial avaliado por este indicador; posição da Controladoria e do *controller* no organograma empresarial; tempo do departamento de Controladoria no hotel e subordinação hierárquica do *controller*.

a) Número de funcionários dos hotéis pesquisados

Inicialmente, caracterizam-se os hotéis pela faixa de funcionários, para dimensionar as amostras quanto ao porte das empresas analisadas, adotadas por este critério.

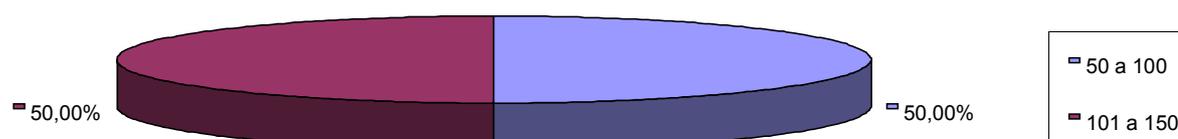


Gráfico 1: Número de funcionários dos hotéis pesquisados
Fonte: do autor

O gráfico 1 revela o número de funcionários dos hotéis, que também é utilizado nesta pesquisa como parâmetro para distinção de porte do empreendimento, de acordo com o preâmbulo supracitado, onde verifica-se que a amostra final é composta por 50% de empresas de pequeno porte e os outros 50% de empresas de médio porte.

b) A Controladoria no organograma dos hotéis

Este aspecto mostra a maneira como os hotéis estão utilizando a Controladoria, apoiados ao organograma do empreendimento.

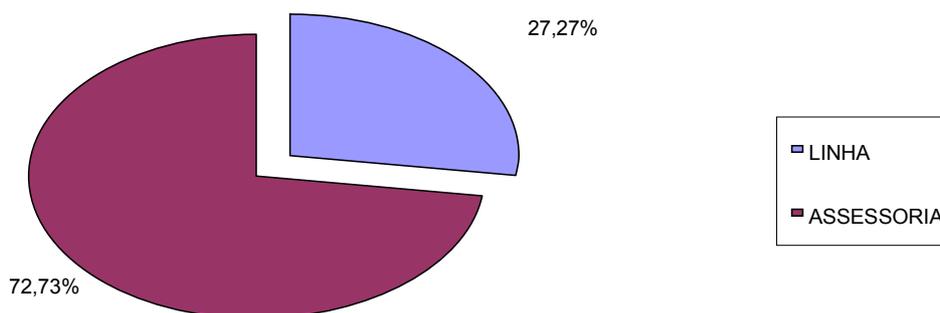


Gráfico 2: Posição da Controladoria no organograma dos hotéis
Fonte: do autor

Nota-se que 72,73% da amostra trata a Controladoria como um órgão de *staff*, ou seja, presta assessoria a diversas áreas, assim como possui responsabilidade na geração de informações, porém sem responsabilidade nos resultados nem comando, reportando-se geralmente ao Diretor Geral/ Presidente sobre os resultados das áreas.

Os outros 27,27% pesquisados, qualificam a Controladoria como um órgão na estrutura de linha no nível de demais gestores, tanto da diretoria quanto da cúpula da administração, já que toma decisões econômicas e financeiras, inobstante realize papel de assessoria às outras áreas do hotel.

c) *Tempo do departamento de Controladoria nos hotéis*

A seguir apresenta-se o tempo de existência do departamento de Controladoria nos hotéis pesquisados, para elucidar o quão recente se faz a atuação deste departamento nas atividades hoteleiras.

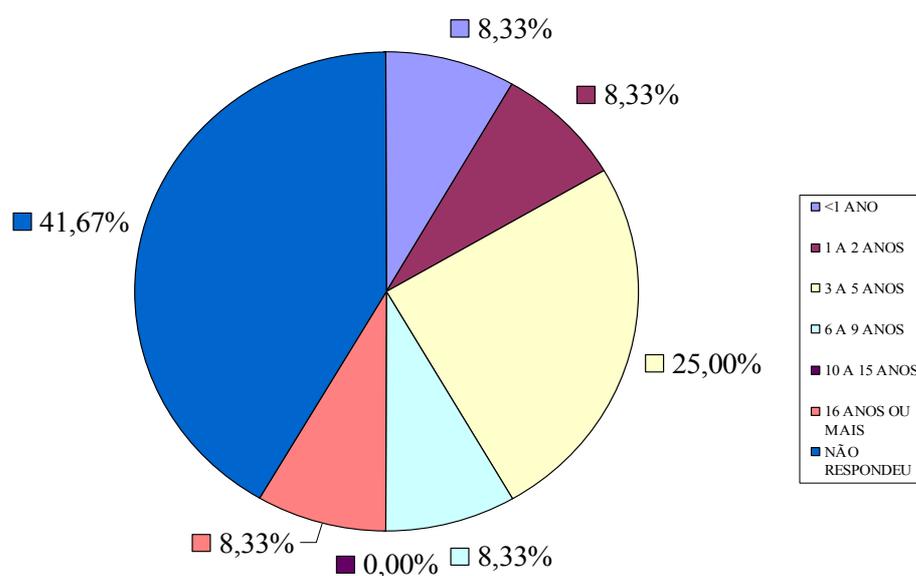


Gráfico 3: Tempo de existência do departamento de Controladoria nos hotéis
Fonte: do autor

A finalidade deste questionamento é quantificar o período em que os hotéis estão com o departamento de Controladoria em suas atividades, para se ter uma noção do nível de profissionalização e atualização gerencial dos hotéis.

Apenas sete *controllers* souberam responder este item e dos que responderam, 25% afirmam a Controladoria no organograma do hotel entre 3 e 5 anos, 8,33% possuem entre 1 e 2 anos, número equivalente às respostas entre 1 e 2 anos e as que se enquadraram entre 6 e 9 anos, confirmando a tese de ser um departamento recente ainda dentro das organizações do ramo hoteleiro.

d) *Posição do Controller na estrutura organizacional dos hotéis*

Neste questionamento, busca-se saber sobre o status dado ao profissional dentro da organização, fato que pode nortear e distinguir a atuação de cada *controller*.

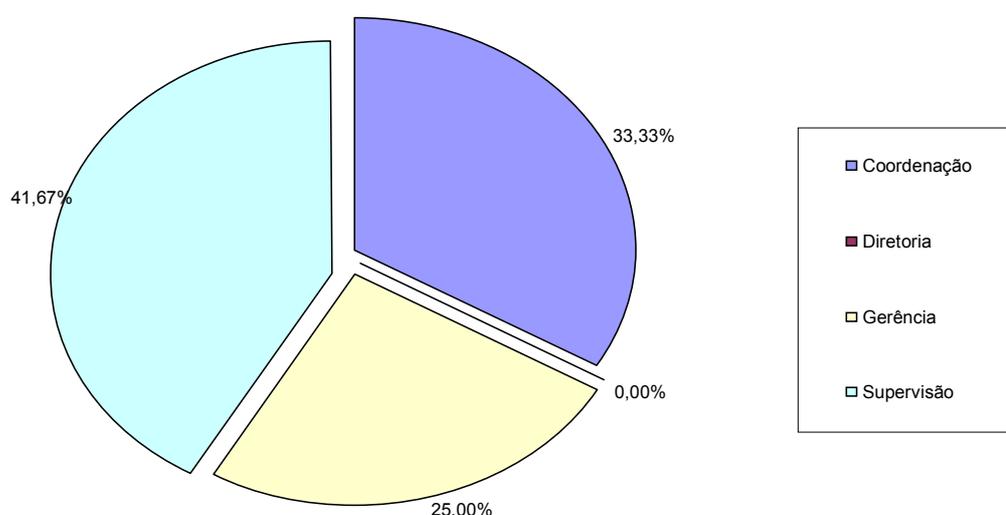


Gráfico 4: Posição do *controller* na estrutura organizacional dos hotéis

Fonte: do autor

Percebe-se que 41,67% dos *controllers* pesquisados ocupam o cargo de supervisão nos hotéis, atuando no nível operacional. Já 33,33% são considerados coordenadores, atuando no alinhamento do nível operacional com o tático assim como os 25% que ocupam status de gerência. Nenhum *controller* atua como Diretor, demonstrando um perfil dentro dos hotéis um pouco aquém do patamar estratégico.

e) *Subordinação hierárquica do controller na organização hoteleira*

Seguindo a linha do questionamento anterior, faz-se agora a distinção do profissional, quanto à sua subordinação, ou seja, a quem o *controller* se reporta no contexto administrativo.

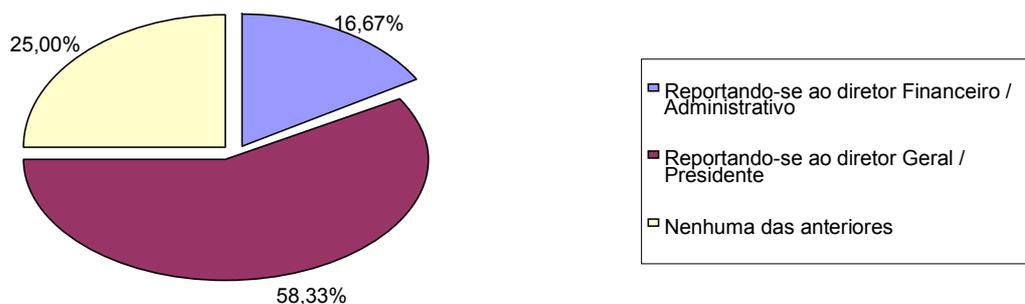


Gráfico 5: Subordinação hierárquica do *controller*

Fonte: do autor

Os resultados obtidos vão de encontro ao questionamento anterior, pois a grande maioria (58,33%) afirma subordinação direta ao Diretor Geral/ Presidente, diferentemente dos 41,67% que admitem atuar em cargo de supervisão, ou seja, no nível operacional. Este fato pode ser conseqüência da falta de estrutura organizacional adequada nos hotéis pesquisados, não havendo uma distinção clara dos níveis de atuação.

3.2 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

A seguir são apresentados aspectos inerentes ao objeto da pesquisa - o profissional *controller* nos hotéis de Fortaleza.

f) *Gênero dos controllers pesquisados*

Primeiramente, a averiguação da amostra permite vislumbrar o gênero dos entrevistados. No gráfico 6, tem-se o resultado deste item, identificando os gêneros pelas legendas M (masculino) e F (feminino).

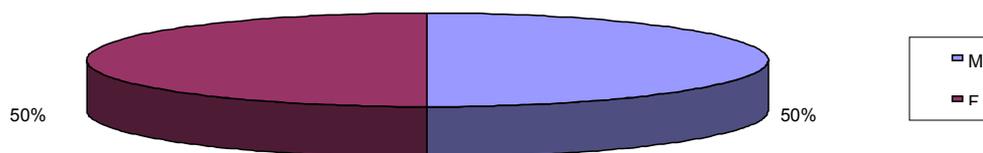


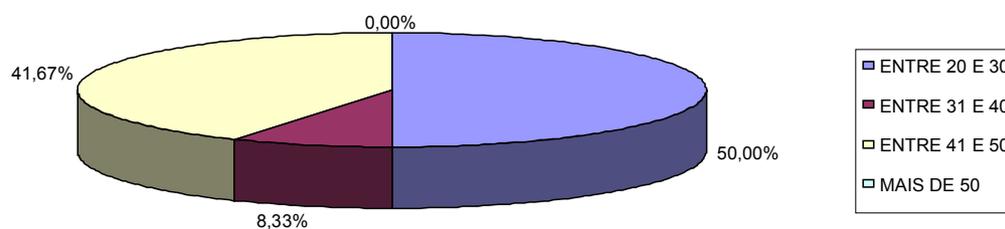
Gráfico 6 : Gênero dos respondentes

Fonte: do autor

Os resultados do gráfico 6 apontam a equidade entre o gênero dos respondentes, indicando que as empresas não têm mais tantas restrições ou distinções entre profissionais do sexo masculino ou feminino, sendo o fator competência determinante para a colocação do profissional no mercado de trabalho.

g) Idade dos profissionais questionados

Neste quesito, pode-se vislumbrar a faixa etária dos *controllers* pesquisados, de acordo com o Gráfico 7.

Gráfico 7: Idade dos *controllers*

Fonte: do autor

Pela amostra, nota-se que 50% dos profissionais possuem idade entre 20 e 30 anos, fato que ratifica a participação dos jovens e recém-formados na Controladoria em hotéis. Porém observa-se ainda que 41,67% dos entrevistados têm entre 41 e 50 anos, ou seja, profissionais com experiência e que podem ter muito a contribuir para a organização.

h) Tempo de atuação na empresa

No gráfico 8 expõe-se o tempo de permanência na atual empresa.

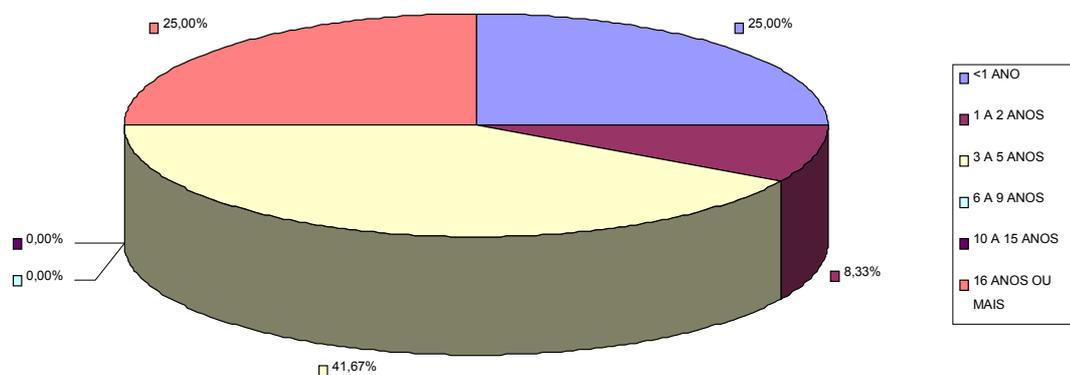


Gráfico 8: Tempo de atuação no Hotel
Fonte: do autor

Parte dos entrevistados (41,67%) está entre 3 e 5 anos na empresa, tempo razoável para se conhecer a estrutura funcional e adquirir a cultura organizacional da empresa. Contudo, 25% dos respondentes possuem menos de 1 ano de casa, demonstrando uma possível renovação do quadro de funcionários ou até estrutural. A amostra também fornece dados de 25% dos entrevistados que possuem mais de 16 anos de empresa, ou seja, profissionais que fizeram carreira em um hotel e ascenderam gradativamente.

i) Experiências anteriores na área da Controladoria

Nesta parte verifica-se a existência de experiências anteriores na área da Controladoria, bem como seus respectivos períodos de atuação em empresas anteriores, desempenhando a função de *controller*.

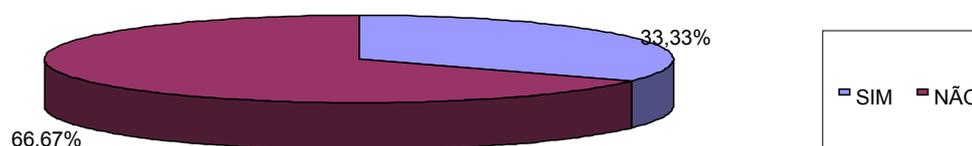


Gráfico 9: Experiências profissionais anteriores

Fonte: do autor

Este questionamento aponta que os *controllers* atuantes no setor hoteleiro de Fortaleza/CE, em sua maioria (66,67%), não possuem experiências profissionais anteriores na área da Controladoria, fato que pode ser justificado pelo pouco tempo de existência do departamento de Controladoria nos hotéis, já diagnosticado em questionamento anterior e o fato das empresas buscarem profissionais recém-formados e atualizados.

No quadro 3, expõe-se o período de experiências anteriores na área da Controladoria em outras empresas por parte dos *controllers* que responderam positivamente ao questionamento anterior.

<i>Controller A</i>	1 ANO
<i>Controller B</i>	2 ANOS
<i>Controller C</i>	9 ANOS
<i>Controller D</i>	12 ANOS

Quadro 3: Tempo de atuação como *controller* anteriormente

Fonte: do autor

Percebe-se com os dois questionamentos supracitados, que de acordo com as amostras obtidas, quatro *controllers* possuem experiências anteriores em outras empresas na função *controller*, e desses, dois são profissionais recentes da Controladoria e os outros dois já atuam na área há mais de nove anos, demonstrando experiência.

j) *Área de formação do controller*

Na seqüência apresenta-se a formação acadêmica dos entrevistados, evidenciada pelos gráficos 10 e 11, que exibem seus cursos de graduação concluídos, bem como cursos de Pós-graduação e/ou especialização.

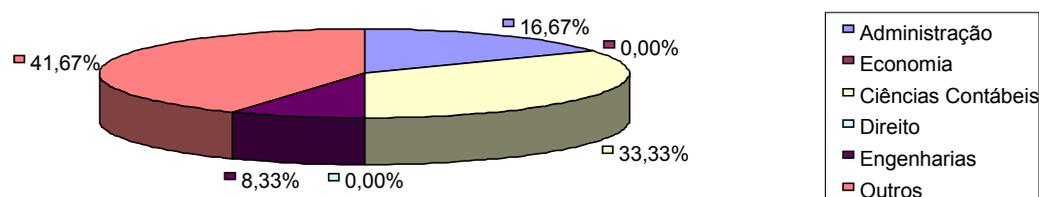


Gráfico 10: Cursos de graduação concluídos

Fonte: do autor

Quanto à formação de nível superior dos entrevistados, percebe-se que 33,33% são oriundos da Contabilidade, enquanto 16,67% da Administração de Empresas e outros 41,67%, compreendem 1 *controller* que não concluiu nenhum curso de graduação e os que concluíram outros cursos não listados no questionário. Estes são distribuídos entre: Turismo, Letras, Gestão Financeira e Mercado de Capitais e Hotelaria.

O questionamento sobre os cursos de Pós-graduação aponta que 75% dos profissionais 9, não cursaram nenhum tipo de especialização, demonstrando uma falta de qualificação específica na área pesquisada. Porém destes, 4 profissionais indicaram intenção em realizar algum tipo de pós-graduação. Entre os cursos foram citados: Mestrado em Controladoria, especialização em Auditoria, em Economia e Literatura.

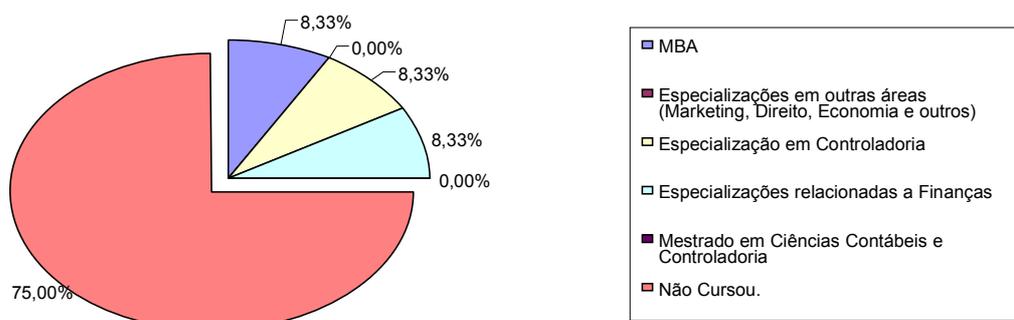


Gráfico 11: Cursos de pós-graduação concluídos

Fonte: do autor

Dentre aqueles que afirmam ter concluído curso de pós-graduação, apenas MBA, Especialização em Controladoria e Especialização relacionada a Finanças foram assinaladas, com 8,33% cada, representando 1 *controller* para cada curso citado.

k) Domínio de outros idiomas

Apresenta-se neste item a habilidade dos profissionais com outros idiomas, identificadas pelo Gráfico 12.

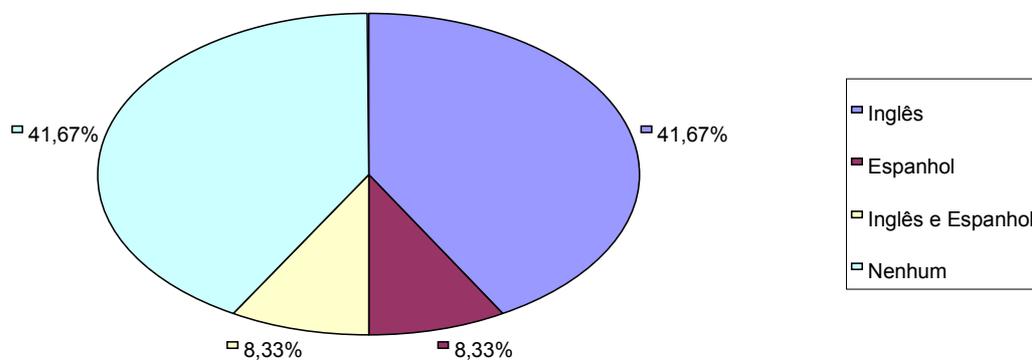


Gráfico 12: Domínio de outros idiomas

Fonte: do autor

Um resultado negativo foi apontado neste quesito, pois 41,67% admitem não ter conhecimento de nenhum outro idioma, fato que pode ser justificado pelo fato dos hotéis respondentes não pertencerem a grandes redes internacionais, não havendo, provavelmente, conversão de relatórios para outros idiomas.

Daqueles que admitem conhecimento em língua estrangeira, o idioma Inglês é o mais citado aparecendo também com 41,67%, enquanto o idioma Espanhol aparece apenas com uma citação, representando 8,33% da amostra.

l) Responsabilidades da Controladoria

No gráfico 13 apresentam-se algumas responsabilidades da Controladoria, onde se verifica a concepção dos *controllers* em relação ao seu cargo.

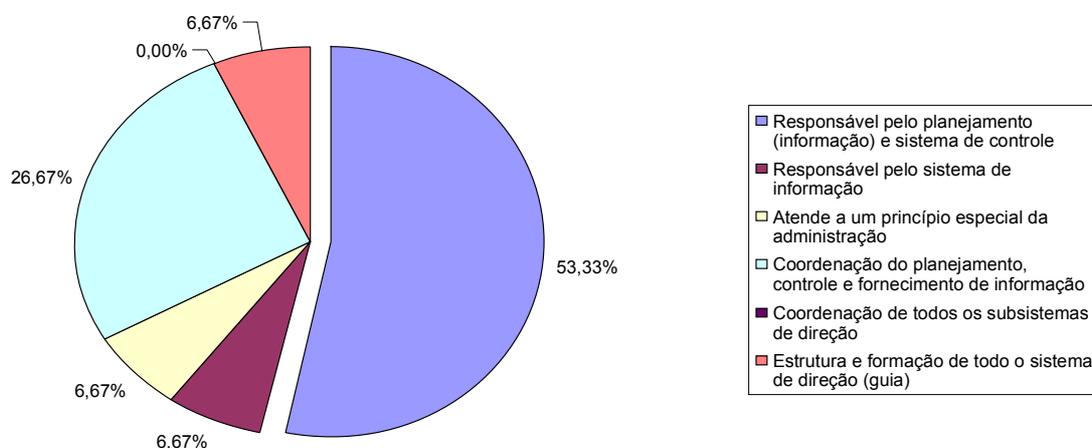


Gráfico 13: Responsabilidades da Controladoria

Fonte: do autor

Este apontamento revela que boa parte da amostra (53,33%) associa a responsabilidade da Controladoria com o Planejamento e Sistemas de Controles, assim como outra parte significativa (26,67%) segue a mesma linha quando consideram a Controladoria como coordenação do planejamento, controle e fornecimento de informações.

m) *Categorias atribuídas para as funções exercidas pelo controller nos hotéis respondentes*

De acordo com a designação dada às linhas de atuação do *controller*, investiga-se neste tópico qual das categorias assemelha-se às funções exercidas pelos *controllers* nos hotéis.

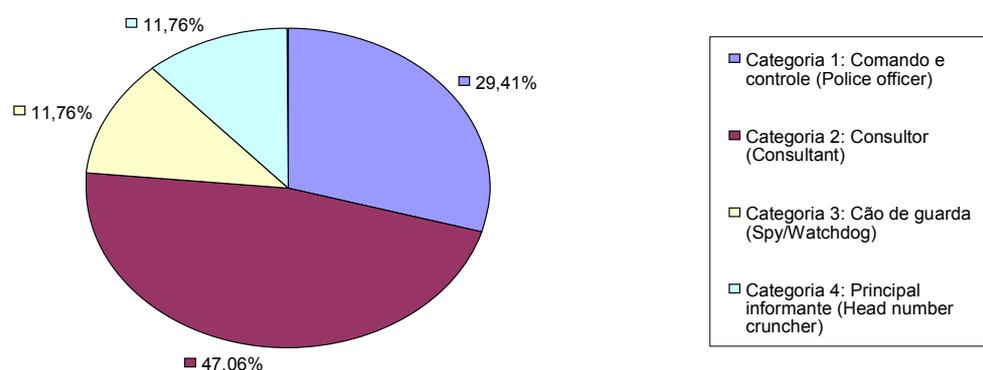


Gráfico 14: Designação dos *controllers* entre quatro categorias para funções exercidas

Fonte: do autor

Percebe-se que boa parte dos *controllers* (47,06%) considera a categoria Consultor, como a mais adequada ou próxima às atividades desenvolvidas pelos *controllers*, seguido da categoria Comando e Controle (29,41%), que, diferentemente do Consultor, possui mais interferência e poder entre os funcionários.

Um fato interessante na amostra se faz quando um *controller* entrevistado cria uma quinta categoria, onde denomina “*Mix das quatro categorias*”, afirmando ser difícil especificar uma categoria apenas para suas atividades, pois sua atuação varia de acordo com as diversas situações do dia-a-dia do hotel, onde o *controller* deverá desempenhar seu papel, seguindo funções e características distintas.

3.3 IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES E FUNÇÕES EXERCIDAS PELOS *CONTROLLERS*

Nesta parte evidencia-se a importância das características do *controller* para o desenvolvimento de suas funções, de acordo com os profissionais entrevistados, assim como as funções exercidas dos mesmos nos hotéis que compõem a amostra.

a) *Importância das habilidades para o desenvolvimento das atividades dos controllers*

A seguir, lista-se algumas habilidades que se mostram importantes para o desempenho do papel do *controller*, seccionadas pelo grau de importância de acordo com os respondentes.

Habilidades	Número de vezes citadas			
	Nenhuma Importância	Pouca Importância	Importante	Muito Importante
Liderança			3	9
Iniciativa			4	8
Flexibilidade para mudanças			3	9
Facilidade de relacionamento interpessoal			5	7
Proatividade			6	6
Interação			4	8
Antevisão das demandas		1	6	5
Visão de processos		1	5	6
Conhecimento de finanças		1	2	9
Capacidade analítica		1	3	8
Capacidade para implantação de novas idéias / projetos			3	9
Senso crítico		2	3	7
Visão de negócios		1	5	6
Facilidade de gestão de conflitos			6	6
Raciocínio lógico – matemático			4	8
Domínio de línguas estrangeiras		6	5	1
Conhecimento profundo de contabilidade		2	3	7

Quadro 4: Importância das habilidades para o desenvolvimento das atividades dos *controllers*

Fonte: do autor

Percebe-se que todas as características listadas são citadas como muito importantes na avaliação dos *controllers*, porém somente a habilidade em línguas estrangeiras obteve baixo

índice de citação (1), ratificando o resultado apontado em questionamento anterior sobre este quesito, que demonstra pouco domínio dos *controllers* entrevistados em outros idiomas.

b) Funções exercidas pelos controllers nos Hotéis

No Quadro 5, são apresentadas as funções executadas pelos *controllers* nos Hotéis da amostra, destacados pela eventualidade em que são realizadas.

<i>Funções</i>	Número de vezes citadas		
	<i>Sempre</i>	<i>Eventualmente</i>	<i>Nunca</i>
Controles financeiros	6	6	0
Controles internos	12	0	0
Formação de preços	6	3	3
Atendimento a auditoria externa	5	4	3
Auditoria interna	7	3	2
Área fiscal	4	3	5
Contas a pagar	5	4	3
Administração de fundos de pensão	0	1	11
Adm. de programa de compra de ações por funcionários	1	1	10
Gestão de caixa	6	2	4
Elaboração de normas	2	6	4
Planejamento e estudos econômicos	2	4	6
Gestão de sistemas ERP	0	2	10
Responsabilidade pela conclusão e assinatura das demonstrações financeiras	5	3	4
Elaboração de relatórios gerenciais locais	8	4	0
Planejamento e controle orçamentário	7	3	2
Planejamento tributário	3	2	7
Estudo de viabilidade de investimento	3	1	8
Participação na reestruturação societária	0	4	8
Elaboração de manuais internos	2	8	2
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais	3	9	0
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais	1	1	10

Quadro 5: Funções exercidas pelos *controllers* nos hotéis

Fonte: do autor

Nota-se a diversidade de tarefas realizadas pelo *controller*, onde os controles internos, elaboração de relatórios gerenciais, planejamento e controle orçamentário, auditoria interna, formação de preços, controles financeiros e gestão de caixa são atividades que sempre são executadas pela maioria dos *controllers*

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo realizado. Também são enunciadas recomendações para futuras pesquisas sobre o assunto.

4.1 CONCLUSÕES

A execução deste estudo apresentou como objetivo geral identificar e analisar as características, habilidades, responsabilidades e atividades desenvolvidas pelo profissional *controller* nos hotéis de Fortaleza/ CE.

Para desenvolver este trabalho foi necessário o cumprimento dos objetivos específicos que são de quantificar os hotéis que possuem o profissional *controller* em seu organograma, que se apresentam em número de 33)=; aplicar questionários nos hotéis associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (Abih /CE), perfazendo o total de 12 *controllers* investigados; e identificar habilidades, competências e funções desenvolvidas pelos *controllers* que estão expostas nos Quadros 4 e 5, respectivamente.

Os resultados apontam a Controladoria como departamento de assessoria, adotado em 72,73% dos hotéis, porém quanto à posição do *controller* na estrutura organizacional dos hotéis, não se podem fazer inferências, a não ser pelo fato de nenhum *controller* pertencer à Diretoria, pois não houve consenso entre as respostas, haja vista que 5 *controllers* possuem status de supervisor, 4 ocupam posição de coordenação e 3 possuem status de gerente.

Uma surpresa apontada neste estudo é o fato dos *controllers* serem oriundos em sua maioria 5 de áreas distintas à Contabilidade que são: Engenharias, Turismo, Letras, Gestão Financeira e Mercado de Capitais e Hotelaria, enquanto 4 *controllers* são advindos da Contabilidade, 2 da Administração de Empresas, e observa-se que 1 não possui formação acadêmica.

Outro dado relacionado às habilidades do *controller* é o domínio de idiomas estrangeiros, onde este estudo aponta uma falta dessa característica evidenciada por boa parte dos *controllers* (41,67%) atuantes nos hotéis de Fortaleza /CE.

Nas funções executadas, destaque para controles internos, elaboração de relatórios gerenciais, planejamento e controle orçamentário, auditoria interna, formação de preços, controles financeiros e gestão de caixa, citados como tarefas mais freqüentes.

Quanto à linha de atuação do *controller*, verificou-se o perfil de comando e controle, assim como o perfil de Consultor, onde as responsabilidades da Controladoria se baseiam na coordenação do planejamento, sistemas de controle e de informação.

Desse modo, atenta-se aos estudantes de Contabilidade a ocuparem os espaços proporcionados pela área da Controladoria, que originalmente é uma vertente da profissão contábil e que, conforme verificado, está sendo ocupada por profissionais advindos de outras ciências.

4.2 RECOMENDAÇÕES

A partir a apresentação desta pesquisa, espera-se que outros pesquisadores despertem para o tema e que esta monografia possa ser utilizada como alicerce para trabalhos mais audaciosos. Deste modo recomenda-se:

- ✓ buscar um estudo no Setor Hoteleiro em população distintas para obter-se um comparativo no mesmo setor de análise;
- ✓ executar estudo sobre o perfil do *controller* em outros setores da economia, onde possam ser verificados diferentes funções e aspectos;
- ✓ realizar estudos sobre o *controller* em diversos tipos de portes empresariais, onde se observa diferentes perfis.
- ✓ Focar as pesquisas nas funções exercidas pela Controladoria, não somente ao *controller*.

5 REFERÊNCIAS

ABIH /CE – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – Ceará. Disponível em: <http://www.abih-ce.com.br/paginas.asp?lan=1&inst_id=69>. Acesso em: 12 dez. 2006.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: Catelli, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1993.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Controller - O perfil Atual e a necessidade do Mercado de Trabalho**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, NOV/DEZ – 2004.

CÂNDIDO, Índio. **Controles em Hotelaria: Sistema Mecanizado para Hotel**. 2 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1990.

CARVALHO, Carlos Augusto Thives de. **Controladoria e sua participação na Gestão das Empresas**. 53 folhas. Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIBSON, D. A. *On-property hotel financial controllers: a discourse analysis approach to characterizing behavioural roles*. International Journal of Hospitality Management. Hong Kong: Pergamon, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KÜPPER, Peter. **Controlling: aufgaben und instrument**. 10. ed. Berlin: MSG, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGARAY, André Andrade et al; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004

MOSIMANN, Carla Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; e FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, Lisa Meitner Seixas. **Competências, Habilidades e Atitudes do profissional controller nas empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis**, 2007. 44 folhas. Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIEGEL, J.G., SHIM, J.K. e DAUBER, N.A. **Corporate Controller`s Handbook**. 2. ed. NY: Prentice-Hall, 1991.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edusp, 1993.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário de avaliação do Profissional *Controller* na rede Hoteleira de Fortaleza-CE¹

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Idade:

entre 20 e 30 anos
 entre 31 e 40 anos
 entre 41 e 50 anos
 mais de 50 anos

3. Tempo de atuação na empresa:

menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 6 a 9 anos
 10 a 15 anos
 16 anos ou mais

4. Trabalhou como *Controller* em outra empresa anteriormente?

Sim. Quanto tempo? _____ Não

5. Cursos de Graduação concluídos:²

Administração

¹ Adaptado de RIBEIRO, Lisa Meitner Seixas. Competências, habilidades e atitudes do profissional *controller* nas empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis, 2007. 44 folhas. Curso de Ciências Contábeis, UFSC, Florianópolis, 2007.

- Economia
- Ciências Contábeis
- Direito
- Engenharia
- Outro. Qual? _____

6. Cursos de Pós-Graduação concluídos:

- MBA
- Especializações em outras áreas (Marketing, Direito, Economia e outros)
- Especialização em Controladoria
- Especializações relacionadas a Finanças
- Mestrado em Ciências Contábeis e Controladoria
- Não cursou. Pretende fazê-lo? Não Sim. Qual? _____

7. Possui domínio de outros idiomas:

- Inglês
- Espanhol
- Italiano
- Outro. Especifique: _____

8. Qual o número de funcionários da empresa?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 50 a 100 | <input type="checkbox"/> 251 a 300 |
| <input type="checkbox"/> 101 a 150 | <input type="checkbox"/> 301 a 350 |
| <input type="checkbox"/> 151 a 200 | <input type="checkbox"/> 351 a 400 |
| <input type="checkbox"/> 201 a 250 | <input type="checkbox"/> 401 a 500 |

Quanto tempo há o Departamento de Controladoria na empresa?

9. Qual a posição da Controladoria no organograma da empresa?

- Linha
- Assessoria

10. Qual a posição do *Controller* na estrutura organizacional da empresa (posição hierárquica):

- Coordenação
- Diretoria
- Gerência
- Supervisão

11. Qual a subordinação hierárquica do *Controller* na empresa:

- Reportando-se ao diretor Financeiro / Administrativo
 Reportando-se ao diretor Geral / Presidente
 Nenhuma das anteriores. Qual? _____

12. Quais as funções exercidas pelo *Controller* na empresa:

<i>Funções</i>	<i>Sempre</i>	<i>Eventualmente</i>	<i>Nunca</i>
Controles financeiros			
Controles internos			
Formação de preços			
Atendimento a auditoria externa			
Auditoria interna			
Área fiscal			
Contas a pagar			
Administração de fundos de pensão			
Administração de programa de compra de ações por funcionários			
Gestão de caixa			
Elaboração de normas			
Planejamento e estudos econômicos			
Gestão de sistemas ERP			
Responsabilidade pela conclusão e assinatura das demonstrações financeiras			
Elaboração de relatórios gerenciais locais			
Planejamento e controle orçamentário			
Planejamento tributário			
Estudo de viabilidade de investimento			
Participação na reestruturação societária			
Elaboração de manuais internos			
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais			
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais			

Outros. Quais?

13. Na sua opinião a Controladoria é:

- Responsável pelo planejamento (informação) e sistema de controle
 Responsável pelo sistema de informação
 Atende a um princípio especial da administração
 Coordenação do planejamento, controle e fornecimento de informação
 Coordenação de todos os subsistemas de Gestão
 Estrutura e formação de todo o sistema de Gestão (guia)

14. Das opções abaixo listadas, classifique em sua opinião e em ordem de importância cada uma das opções que refletem as habilidades requeridas para o desenvolvimento dos trabalhos do *controller*.

<i>Habilidades</i>	<i>Nenhuma Importância</i>	<i>Pouca Importância</i>	<i>Importante</i>	<i>Muito Importante</i>
Liderança				
Iniciativa				
Flexibilidade para mudanças				
Facilidade de relacionamento interpessoal				
Proatividade				
Interação				
Antevisão das demandas				
Visão de processos				
Conhecimento de finanças				
Capacidade analítica				
Capacidade para implantação de novas idéias / projetos				
Senso crítico				
Visão de negócios				
Facilidade de gestão de conflitos				
Raciocínio lógico - matemático				
Domínio de línguas estrangeiras				
Ter conhecimentos profundos de contabilidade				

Outros. Quais?

15. Segundo recentes pesquisas na área, foram designadas aos controllers quatro categorias para suas funções exercidas. Para uma melhor associação com o descrito nestas pesquisas, classifique sua função na empresa segundo as quatro características (categorias):

Categoria 1: Comando e controle (*Police officer*)

Apertar (pressionar), estampar, obrigar, realizar, carregar em efeito, executar, espremer, perdoar enganos realizados, lançar, controlar, administrar, supervisionar, dirigir, analisar, investigar, classificar, lidar, retificar, assumir o controle da ação, seguir o rastro, avaliar, dizer o que fazer, insistir, apoiar, aprovar, sancionar, supervisionar, orientar, encarregar-se, período de ajustamento, permitir, compelir, persuadir e ter certeza que eles não saem da linha.

Categoria 2: Consultor (*Consultant*)

Recomendar, sugerir, aconselhar, guiar, destacar, ajudar, auxiliar, esclarecer, instruir, explicar, interpretar, elucidar, treinar, desenvolver, educar, comentar, dar conselho, envolver-se em iniciar uma troca, tentar convencer, propor, oferecer uma opinião, defender e dar uma sugestão útil.

[] Categoria 3: Cão de guarda (*Spy/Watchdog*)

Observar, espreitar, meter o nariz, informar, fazer barulho, relatar, descobrir o que está acontecendo, resolver problemas difíceis, descobrir, buscar e vigiar.

[] Categoria 4: Principal informante (*Head number cruncher*)

Produzir relatório, providenciar informação, comunicar, informar, ajudar e servir.

ANEXOS

ANEXO A – Lista dos hotéis pesquisados:

Água Marinha Hotel
Aquaville Resort e Hotel
A Samburá Praia Hotel
Beach Park Suites Resort
Blue Tree Premium Fortaleza
Brisa da Praia Hotel
Comfort Hotel Fortaleza
Colonial Praia Hotel
Costa do Mar Hotel
Fortaleza Mar Hotel
Golden Tulip Iate Plaza
Gran Marquise Hotel
Hotel Amuarama
Hotel Beira Mar
Hotel Diogo
Hotel Holiday Inn Fortaleza
Hotel Luzeiros
Hotel Meridional
Hotel Praia Centro
Hotel Praia de Iracema
Hotel Praia Mar
Hotel Sonata de Iracema
Hotel Villamaris
Hotel Vila Galé Fortaleza
Hotel Villa Mayor
Ibis Fortaleza
Iracema Othon Travel
Kalamari Hotel
Lisboa Praia Hotel
Magna Praia Hotel
Marbello Ariaú Hotel
Maredomus Hotel

Marina Park Hotel
Mercury Apartments Golden
Mercury Apartments Meireles
Oásis Atlântico Imperial
Olympo Praia Hotel
Othon Palace Fortaleza
Paraíso da Praia Hotel
Plaza Praia Suítes
Ponta Mar Hotel
Portal da Praia Hotel
Praia Mansa Suíte Hotel
Praiano Palace Hotel
Quality Hotel Fortaleza
Spazzio Hotel Residence
Seara Praia Hotel
Sol Jangada Fortaleza
Tulip Inn Saint Martin