

GABRIELA DE OLIVEIRA VIEIRA

O Perfil Desejado Do *Controller* Pelas Empresas Do Mercado Brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de São Paulo como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dra. Simone Alves da Costa

OSASCO – SP

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V658p VIEIRA, Gabriela de Oliveira
O perfil desejado do controller pelas empresas do mercado
brasileiro / Gabriela de Oliveira Vieira. - 2020.
25 f.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2020.

Orientador: Simone Alves da Costa.

1. Controladoria. 2. Controller. 3. Funções de controller. 4.
Competências do controller. 5. Habilidades do controller. I.
Costa, Simone Alves da, II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 657

O PERFIL DESEJADO DO *CONTROLLER* PELAS EMPRESAS DO MERCADO BRASILEIRO

RESUMO

A Controladoria é a principal área responsável pelo planejamento estratégico de uma empresa, capaz de produzir informações de alta qualidade visando o futuro organizacional, o que faz com ela tenha grande importância para as tomadas de decisões. Tendo em vista que todos os tipos de organizações, por menores que sejam, necessitam de um controle gerencial de qualidade e que, no entanto, ainda não existe um perfil bem definido a respeito das funções, competências e habilidades do profissional de Controladoria, devido às divergências entre a literatura correspondente ao tema; o presente trabalho busca identificar quais são as principais atividades e características que as empresas no Brasil atribuem ao *controller* na atualidade. Para apurar os dados necessários, a pesquisa, de caráter descritivo e documental, utilizou 78 anúncios de vagas de *controller*, com atuação no Brasil, coletados no *LinkedIn* do dia 01 ao dia 10 de agosto de 2020. Os resultados mostram que as principais funções atribuídas ao *controller* são: Relatórios externos, Controle Interno, Estratégia financeira, Controle e gestão orçamentária, Gestão de recursos, Gestão de projetos e Aderência e conformidade à regulamentação. Já a respeito das principais competências e habilidades necessárias ao cargo, estão a capacidade de liderança, o domínio do inglês, a boa comunicação e o bom relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Controladoria; *Controller*; Funções do *controller*; Competências do *controller*; Habilidades do *controller*.

1 INTRODUÇÃO

A Controladoria é a principal área de uma empresa responsável pela sua gestão econômica, utilização gerencial das informações contábeis, controle do processo de gestão e formulação e acompanhamento dos planejamentos estratégico, tático e operacional. Segundo Horváth (2006) apud Fiirst *et al.* (2018), a Controladoria surgiu em meio ao processo de industrialização das empresas, quando as atividades, que se tornaram cada vez mais complexas, passaram a demandar um controle mais efetivo e constante.

O estudo de Siqueira e Soltelinho (2001) mostra que a partir da década de 1960, no Brasil, com a chegada de várias empresas multinacionais que possuíam a Controladoria como uma de suas áreas mais importantes, houve uma crescente busca pelo principal profissional responsável pela área em questão, o *controller*.

Embora a atividade do *controller* evolua e seja modificada de acordo com as necessidades das organizações e do mercado como um todo, dentre as suas principais responsabilidades está a utilização adequada das informações de controle e desempenho

para elaboração das projeções que sirvam para auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. Portanto, para que esse possa exercer sua função de forma plena, é necessária ao *controller* uma visão sistêmica da organização.

Apesar do papel desse profissional se mostrar essencial para o bom desempenho de qualquer empresa, existem na literatura diferentes entendimentos quanto à amplitude de sua atuação, isso porque o campo de estudo e atuação da Controladoria e, conseqüentemente, das funções, competências e habilidades do *controller* são entendidas de formas distintas pelos estudiosos do tema.

Por exemplo, alguns autores, como Anthony e Govindarajan (2001), entendem que a atuação principal do *controller* se dá no campo estratégico, atuando na elaboração de planos estratégicos e orçamentários e dando o respaldo necessário para que os gerentes possam tomar as melhores decisões, ou seja, servindo principalmente as demandas dos agentes internos da empresa. Mas, por outro lado, existem autores como Padoveze e Benedicto (2005) que acreditam que uma das funções básicas da Controladoria é a contabilidade e, por isso, as demandas relacionadas aos agentes externos, como controles financeiros e demonstrações contábeis, devem ser funções primordiais do *controller*.

Já numa outra linha de discussão, para Perez Junior *et al.* (1997) e Moura e Beuren (2000), a função da Controladoria, e conseqüentemente do profissional responsável pela área, no processo decisório se restringe a dar suporte a partir de informações úteis. Já Tung (1993) e Peters (2004) entendem que a participação do *controller* nas tomadas de decisões é fundamental e faz parte do seu escopo de atuação.

Sabendo-se que a evolução da tecnologia fez com que as necessidades profissionais mudassem ao longo dos anos, e tomando como verdade a afirmação de Oliveira *et al.* (2002, p.14) de que “as funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização”, nota-se a necessidade de compreender o campo de atuação da Controladoria e as funções do *controller*.

Dito isso, cabe o seguinte questionamento: qual é, de fato, o perfil desejado do *controller* atualmente pelas empresas do mercado brasileiro? Portanto, este trabalho tem como objetivo geral, verificar quais são as principais funções que as empresas no Brasil atribuem ao *controller* na atualidade e, como objetivos específicos; esclarecer as divergências entre a literatura e analisar as competências e habilidades necessárias para conquistar um cargo de *controller*.

O trabalho justifica-se por buscar esclarecer um ramo de atuação/perfil profissional que até hoje se mostra um tanto quanto sem identidade (Beuren, Pinto e Zonatto, 2012). Entende-se que a pesquisa, ao esmiuçar as principais atividades e características que hoje são, de fato, necessárias para atuação como *controller*, facilitará a compreensão do perfil necessário para aqueles que buscam alcançar o cargo em questão, além de auxiliar instituições de ensino e pesquisa a direcionarem seus esforços rumo a este perfil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

Segundo Beuren, Pinto e Zonatto (2012), não há uma preocupação com a definição de Controladoria, isso porque, além de não existir essa definição na literatura relacionada a essa área de conhecimento, muitas vezes ela ainda é confundida com as atribuições do *controller*.

No entanto, para Borinelli (2006),

A Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Conforme os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016), a Controladoria está no centro das tomadas de decisões com qualidade, porque produz as informações e análises mais relevantes para gerar e preservar valor para a organização. A combinação de pessoas competentes, princípios claros, desempenho bem gerido e práticas robustas, fazem com que as funções da Controladoria se tornem eficazes, e são essas as funções presentes em organizações bem-sucedidas.

De acordo com Leite, Reif e Lavarda (2018), as empresas têm buscado se reorganizarem em termos de estrutura e gestão para que, mesmo em um ambiente altamente competitivo, com uma constante evolução tecnológica e alteração no perfil e comportamento dos consumidores, ainda possam atingir os seus objetivos. Os autores ainda ressaltam a preocupação das organizações com a melhoria dos seus processos de controle e gestão da informação, uma vez que a nova dinâmica empresarial demanda,

cada vez mais, informações confiáveis e em tempo hábil para que os gestores possam tomar as melhores decisões.

Nesse contexto, entende-se que mesmo que, na prática, as empresas utilizem diferentes maneiras de organizar as atividades de Controladoria (Borinelli, 2006), é possível notar que, “por se constituir em uma função diferenciada, voltada para um controle gerencial efetivo, que assume o papel de principal suporte do processo de gestão da empresa, no auxílio na tomada de decisões” (Leite, Reif e Lavarda, 2018, p.21), a Controladoria vem aumentando sua importância dentro das organizações.

O estudo de Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), mostrou que, de acordo com as principais obras e manuais de referência no Brasil, as principais funções da Controladoria estão relacionadas ao controle, planejamento, sistema de informações e contabilidade. Por outro lado, o trabalho evidenciou que, conforme estudos empíricos dessa área de atuação, as principais funções que as empresas atrelam ao profissional da área de Controladoria são aquelas relacionadas à contabilidade, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, sistema de informações, auditoria, custos e orçamento. Portanto, apesar de haver consenso em relação à algumas funções, ainda existem outras que são tratadas com mais importância pelo âmbito empírico do que pelo teórico.

2.2 CONTROLLER

2.2.1 A profissão de *controller* no Brasil

De acordo com o estudo de Fiirst *et al.* (2018), a atuação do profissional de Controladoria, no Brasil, iniciou-se em meados da década de 1940, mas só durante a década de 1960 a procura pelo *controller* passou a ser relevante. Conforme esse mesmo estudo, a partir da década de 2000 as empresas passaram a necessitar de *controllers* que atuassem, principalmente, em atividades ligadas ao perfil de gestão, o que fez com que houvesse um enorme crescimento na busca por esses profissionais naquele período, resultando também no aumento da importância da profissão.

Para Horngren *et al.* (2004, p.14), atualmente “a posição de *controller* varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa”, podendo estar mais voltada tanto às demandas dos usuários internos, quanto dos usuários externos das informações geradas pela Controladoria.

Segundo o Guia Salarial 2020 (Robert Half, 2019), elaborado pela maior empresa de recrutamento especializado no mundo, a Robert Half, que oferece tabelas salariais em diversas áreas, inclusive a área de finanças e contabilidade, atualmente o salário do *controller* varia entre R\$14.450,00 e R\$31.800,00 para os profissionais que atuam em empresas de pequeno ou médio porte e entre R\$22.050,00 e R\$48.550,00 para os profissionais que atuam em empresas de grande porte. As variações de salário se dão pelo nível de experiência na área e a quantidade de funções atribuídas ao profissional.

2.2.2 As funções do *controller*

Assim como não há uma definição de Controladoria, para Teixeira (2003, p.3), “não existe um consenso entre os autores de quais seriam as funções do *controller*, podendo ser atribuída esta falta de consenso à experiência particular de cada autor”.

Segundo Palomino e Frezatti (2016), existe a percepção, por parte dos profissionais brasileiros que atuam na área de Controladoria, de conflitos e ambiguidades nas funções que desempenham nas empresas. E, apesar do trabalho mostrar que os executivos encontram-se moderadamente satisfeitos com suas atuais condições de trabalho, a percepção dessas tensões afeta de forma negativa a satisfação deles pelo cargo.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016) listam as seguintes práticas como sendo as principais funções do *controller*:

Quadro 1: Atividades centrais do profissional de Controladoria, segundo os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

Função	Descrição
Custo de transformação e gestão	Identificar possíveis cortes de gastos desnecessários para liberar recursos para investir em inovação, preservando ou melhorando a geração de valor da empresa.
Relatórios externos	Fornecer a base para uma avaliação eficaz do desempenho futuro esperado da organização, através de informações relacionadas ao desempenho da organização, modelo de negócio, riscos e estratégia adotada.
Gestão financeira estratégica	Identificar possíveis estratégias capazes de maximizar o valor da entidade, a alocação de recursos e a implementação e acompanhamento da estratégia escolhida para alcançar os objetivos estabelecidos.
Controle Interno	Implementar e operacionalizar as políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão de riscos para a geração e preservação de valor.
Avaliação de investimentos	Avaliar a viabilidade de prosseguir com investimentos tendo em vista a estratégia adotada e priorizando opções, disponibilidade financeira e retornos aceitáveis versus riscos inaceitáveis.
Controle e gestão orçamentária	Realizar o controle do desempenho comparando os objetivos predeterminados em todos os níveis da organização.
Decisão sobre preço, desconto e produto	Decidir o que produzir ou qual serviço prestar e determinar o preço de venda e estruturas de descontos para produtos e serviços.
Gestão de projetos	Integrar todos os aspectos de um projeto, para uma distribuição adequada das informações e recursos, além de garantir que o resultado esperado seja produzido em tempo hábil, com o custo-efetividade e qualidade controlados.
Aderência e conformidade à regulamentação	Exigir o cumprimento das obrigações legais e regulatórias para evitar sanções e outras penalizações e promover a reputação da organização.
Gestão de recursos	Estabelecer as prioridades da disponibilização de recursos para gerenciar com eficiência e eficácia melhorias transformacionais ou contínuas em produtos e processos.
Gestão de riscos	Identificar, avaliar e responder à incerteza decorrente das atividades da organização para apoiar a execução de seus objetivos estratégicos.
Gestão tributária estratégica	Gerenciar proativamente a posição fiscal da organização, de modo que os requisitos legais sejam cumpridos.
Tesouraria e gestão de caixa	Tratar as questões financeiras, geração de recursos financeiros internos e externos para o negócio, além da gestão cambial e risco da taxa de juros, linhas de crédito bancário, financiamento e gestão de caixa.
Auditoria interna	Realizar a revisão dos controles de gestão para garantir que os processos de gestão de riscos, governança e de controles internos de uma organização estão operando efetivamente.

Fonte: Elaborada pela autora, com dados dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016).

Já Borinelli (2006), tendo em vista que cada função representa um conjunto de atividades que compartilham um propósito semelhante, determina as seguintes funções como sendo as mais desempenhadas pelos *controllers* nas empresas:

Quadro 2: Principais funções desempenhadas pelo profissional de Controladoria, segundo o estudo de Borinelli (2006)

Função	Descrição
Contábil	Reúne as atividades relacionadas à Contabilidade Societária: gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, atender aos agentes de mercado em suas demandas informacionais, proceder à análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Gerencial-Estratégica	Reúne todas as atividades relacionadas à Contabilidade Gerencial que geram informações que subsidiam os gestores em suas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas, além daquelas relacionadas à elaboração de um Planejamento, Controle e Orçamento que busquem alcançar os objetivos empresariais.
Tributária	Reúne as atividades relacionadas à Contabilidade Tributária: atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias; registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário da empresa.
Controle Interno	Reúne as atividades referentes ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
Gestão de Informação	Reúne as atividades relativas a conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas, ou seja, desenvolver, implementar e gerir os sistemas de informações no que diz respeito às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.

Fonte: Elaborada pela autora, com dados de Borinelli (2006).

Dessa forma, por atuar em diversas funções, os *controllers* acabam exercendo um papel fundamental no desempenho organizacional, pois são capazes de criar os melhores planos estratégicos e, além disso, fazer um monitoramento extremamente eficaz na sua execução (AICPA e CIMA, 2016).

2.2.3 Competências e habilidades requeridas pelo mercado

Acompanhar as frequentes transformações no mercado de trabalho é fundamental para qualquer profissional e isso inclui entender quais competências e habilidades são necessárias para atuar na área desejada.

Nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016) estão destacadas quatro áreas de habilidades necessárias ao *controller*: técnica; de negócio; relacionamento entre pessoas e liderança. Cada uma dessas áreas, por sua vez, é composta tanto por habilidades técnicas quanto por habilidades não-técnicas, em níveis diferentes de proficiência para auxiliar no desenvolvimento profissional.

Espera-se que eles: (a) apliquem as habilidades de contabilidade e finanças; (b) garantam que essas habilidades sejam aplicadas no contexto do negócio; (c) influenciem as decisões, ações e comportamentos dos outros; e (d) liderem a organização em diferentes níveis [...] Os *controllers* devem buscar o aprendizado ao longo de toda a sua vida e o desenvolvimento profissional continuado. Eles devem ser objetivos, éticos e considerar o interesse público. Devem ajudar os colegas a superar vieses, enraizando na organização a tomada de decisão e implementação baseada em evidências e, sempre que possível, fornecer soluções objetivas empiricamente testadas. Os *controllers* devem tomar a devida consideração da primazia dos clientes da organização e a gama de relações que permitem uma empresa operar. Eles também devem compreender o ambiente macroeconômico global para avaliar as informações com base em sua relevância para a organização (AICPA e CIMA, 2016, p.13-14).

Para Amorim *et al.* (2018), o *controller* deve ser aquele profissional que:

Interage bem com as pessoas; tem integridade e confiança; sabe trabalhar em equipe; comunica-se oralmente com clareza; escreve com clareza e objetividade; tem postura proativa e realizadora [...] tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade e pensa e age estrategicamente; gerencia indicadores de desempenho; assessora a cúpula administrativa e fornece suporte informacional à gestão organizacional.

O estudo de Cunha, Cavalcante e Lima (2018) traz as seguintes habilidades, como sendo as mais exigidas pelo mercado, para o cargo de *controller*:

Facilidade de relacionamento interpessoal; Capacidade de liderança; Flexibilidade em relação às mudanças de cenário; Gerenciamento de conflitos; Domínio de línguas estrangeiras; Conhecimento em finanças e contabilidade; Capacidade de criação e implantação de novas ideias.

O estudo de Fiirst *et al.* (2018), analisou todos os aspectos requeridos pelo mercado ao profissional de Controladoria, desde a década de 1970. Os últimos dados, mostram que, atualmente, as características comportamentais mais exigidas são: liderança, trabalho em equipe e a capacidade de trabalhar sob pressão. Mas os autores ressaltam que, independentemente do momento histórico, a principal característica que as empresas sempre buscaram no profissional que atua na área de Controladoria é a liderança, ou seja, esse profissional deve ser capaz de comandar muito bem tanto as pessoas, quanto as atividades pelas quais é responsável.

Por último, o estudo de Sá e Amorim (2017, p.14), que buscou evidenciar as competências individuais utilizadas pelos *controllers*, em empresas comerciais, da Região Metropolitana do Recife, mostrou que as principais competências sociais estão

diretamente relacionadas à uma postura gerencial, de liderança e de desenvolvimento profissional, sendo elas:

comunica-se, oralmente, com clareza e objetividade; tem integridade e confiança; escreve com clareza e objetividade; sabe negociar com pessoas; tem capacidade de prever problemas interpessoais; tem postura proativa e realizadora; busca o autodesenvolvimento; tem capacidade de autocrítica e tem controle emocional; gerencia conflitos no ambiente de trabalho.

A Quadro 3 resume as principais Competência e Habilidades que são requeridas ao *controller* de acordo com os estudos mencionados até aqui:

Quadro 3: Resumo das principais competências e habilidades requeridas ao *controller*, segundo estudos recentes

Principais Competência / Habilidade	AICPA e CIMA (2016)	Sá e Amorim (2017)	Amorim <i>et al.</i> (2018)	Cunha, Cavalcante e Lima (2018)	Fiist <i>et al.</i> (2018)
Aprendizado contínuo	X	X			
Capacidade de autocrítica		X			
Capacidade de trabalhar sob pressão					X
Comunicação		X	X		
Confiabilidade / Credibilidade	X	X	X		
Controle emocional		X			
Domínio de línguas estrangeiras				X	X
Flexibilidade				X	
Gerenciamento de conflitos		X		X	
Inovação / Criatividade				X	
Liderança	X	X		X	X
Objetividade	X	X	X		
Proatividade		X	X		
Relacionamento interpessoal	X	X	X	X	
Tomada de decisão	X				
Trabalho em equipe			X		X

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados dos artigos mencionados na própria tabela.

Diante do exposto, notam-se divergências entre a literatura - tanto no âmbito empírico, quanto no âmbito teórico - relacionadas às características técnicas e comportamentais necessárias para atuação como *controller*. Portanto, o presente estudo tentará auxiliar a construção de uma identidade própria para esse profissional, analisando

os pontos mencionados até aqui e verificando quais requisitos são atribuídos ao cargo atualmente pelo mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

A proposta deste estudo foi identificar quais são as atividades e características que as empresas brasileiras atribuem ao *controller* na atualidade para entender, de fato, o perfil desejado pelo mercado brasileiro para esse profissional. Portanto, quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois houve apenas observação de dados e informações, sem sua manipulação. Já em relação à abordagem do problema descrito na introdução, a pesquisa caracteriza-se tanto como quantitativa - uma vez que buscou-se coletar os dados necessários ao estudo - quanto qualitativa, porque posteriormente realizou-se a análise e interpretação desses dados (Gil, 2002).

Em relação à coleta de dados que fossem capazes de esclarecer quais são os requisitos necessários para o cargo de *controller* e verificar como se dá a atuação prática desse profissional nas empresas, optou-se por um procedimento de pesquisa documental (Gil, 2002, p.45-46), pois utilizou-se de fontes secundárias ao fazer um levantamento dos últimos anúncios de vagas para *controller*, em todo o Brasil, publicados no *LinkedIn*, a maior rede social profissional da atualidade.

Segundo Fiist *et al.* (2018), o mecanismo de seleção das empresas desta década passou a ser feito, em sua maioria, por intermédio de agências especializadas que utilizam, primordialmente, ferramentas online para divulgação de novas vagas de emprego. Soma-se a isso, o fato de o *LinkedIn* ser uma plataforma online gratuita, que desde seu lançamento em 2003 vem ganhando cada vez mais usuários; é um ambiente onde as empresas são capazes de disponibilizar os requisitos necessários para o preenchimento de suas vagas disponíveis, o que faz dele uma ótima ferramenta de contratação e, por isso, foi escolhido como a plataforma mais adequada para coletar os dados necessários para essa pesquisa.

Do dia 01 ao dia 10 de agosto de 2020, foram encontrados 375 resultados de vagas no *LinkedIn* usando como filtro a palavra “*controller*” para a localização “Brasil”, todas com, no máximo, quatro meses de diferença da data do anúncio, ou seja, vagas abertas entre abril e agosto de 2020. Dentre os resultados obtidos, foram encontradas diferentes nomenclaturas para a função de *controller*, dentre elas: *Operations Controller Director*, *Plant Controller*, *Supervisor Controller*, *Supervisor de Controladoria*, entre outras. Além

disso, grande parte dos resultados de vagas observados referiam-se a outros cargos que não condiziam com este estudo, sendo eles: Assistente *controller*, Gerente de contabilidade, Analista financeiro, Analista contábil, Controlador de acessos, Controlador de rotas, Controlador de qualidade, entre outros cargos. Portanto, a amostra é composta apenas pelos 78 resultados encontrados que, de fato, estavam ligados ao cargo de *controller* (profissional de Controladoria).

Com base nos resultados da pesquisa, foi elaborada uma tabela para avaliar algumas características importantes a respeito das vagas propriamente ditas, das empresas que estavam publicando essas vagas, da formação acadêmica e experiências profissionais requeridas para o cargo, das competências e habilidades necessárias e, finalmente, das funções a serem exercidas.

Para atender aos objetivos do trabalho, as competências e habilidades avaliadas nas vagas - que em sua maioria vinham descritas em forma de texto - foram incluídas dentro da relação estabelecida no Quadro 3, apresentado no referencial teórico, para facilitar a comparação dos resultados desta pesquisa com os outros trabalhos a respeito do mesmo tema. Já em relação à análise das funções requeridas em cada vaga, buscou-se encaixá-las dentro daquelas descritas no Quadro 1, elaborado a partir dos dados presentes nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016), pois, além de ser um documento recente, nele existe a descrição clara das atividades atribuídas ao profissional de Controladoria.

Assim como no estudo de Alves e Parisi (2019), identificou-se que grande parte das vagas de *controller* são anunciadas no *LinkedIn* por empresas de seleção e recrutamento, além disso, não existe um padrão para a divulgação dessas vagas, portanto, algumas empresas fazem anúncios sintéticos sem muitas informações a respeito do cargo, dificultando a análise das funções e características necessárias ao profissional de Controladoria e, conseqüentemente, limitando a pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 Empresas

Em relação às empresas que estavam em busca de um profissional de Controladoria para atuar em alguma de suas unidades no Brasil, apenas 14 apresentaram informações a respeito de sua atuação, sendo cinco delas empresas brasileiras e as demais,

empresas multinacionais com sede nos Estados Unidos, Inglaterra, Moçambique, Holanda, Suíça e Alemanha.

Em relação à classificação da empresa quanto ao setor de atuação, todas elas apresentaram essa informação, no entanto, muitas incluíram mais de um setor na sua descrição. Segue abaixo o resumo das classificações separadas por cada setor:

Quadro 4: Setores correspondentes das empresas do estudo.

Nome do setor	Número de vezes selecionado pelas empresas do estudo	Porcentagem das empresas que se encaixam nesse setor
Recursos humanos	32	41%
Recrutamento e seleção	27	35%
Tecnologia da informação	27	35%
Serviços financeiros	21	27%
Indústria automotiva	18	23%
Varejo	11	14%
Engenharia mecânica ou industrial	5	6%
Manufatura de eletroeletrônicos	4	5%
Marketing e publicidade	4	5%
Consultoria de gerenciamento	4	5%
Alimentos e bebidas	3	4%
Maquinário	3	4%
Contabilidade	3	4%
Bancos	2	3%
Bens de consumo	2	3%
Indústria química	2	3%
Gestão educacional	2	3%
Hotelaria	2	3%
Logística e cadeia de suprimentos	2	3%
Restaurantes	2	3%
Telecomunicações	2	3%
Administração de serviços	1	1%
Construção	1	1%
Materiais de construção	1	1%
Biotecnologia	1	1%
Agricultura	1	1%
Gestão de organização sem fins lucrativos	1	1%
Educação à distância	1	1%
Ensino superior	1	1%
Materiais esportivos	1	1%
Mineração e metais	1	1%
Petróleo e energia	1	1%
Produtos alimentícios	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se uma predominância de empresas que selecionaram os setores de Recursos Humanos, Tecnologia da informação e Recrutamento e seleção, ou seja, as vagas de *controller* são ofertadas, majoritariamente, por empresas especializadas em recrutamento online e não diretamente pelas empresas contratantes. Além disso, as empresas que mais buscaram pelo *controller*, sem a intermediação de uma empresa de recrutamento e seleção, atuam principalmente nos setores de Serviços financeiros, Indústria automotiva e Varejo.

Estudos mais profundos, por exemplo, a respeito do porte da empresa, não foram possíveis visto que, como a maior parte dos anúncios é feito por empresas intermediadoras, não se obteve informações suficientes para levantar esses dados.

4.2 Vagas

Das vagas encontradas, a grande maioria foi publicada no mês de julho de 2020:

Quadro 5: Número de vagas publicadas em cada mês.

Mês	Número de vagas publicadas	Porcentagem de vagas publicadas
Abril de 2020	1	1%
Mai de 2020	1	1%
Junho de 2020	1	1%
Julho de 2020	60	77%
Agosto de 2020	15	19%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se um maior número de vagas para atuação nas regiões Sudeste e Sul do Brasil, com uma nítida predominância para vagas no estado de São Paulo, o mais populoso e com a maior economia do país.

Quadro 6: Número de vagas publicadas para cada estado do Brasil.

Região do Brasil	Estado	Número de vagas publicadas	Porcentagem de vagas publicadas
Norte	Amazonas	2	3%
Norte	Rondônia	1	1%
Nordeste	Ceará	2	3%
Nordeste	Pernambuco	2	3%
Nordeste	Bahia	2	3%
Centro-Oeste	Goiás	2	3%
Centro-Oeste	Distrito Federal	1	1%
Centro-Oeste	Mato Grosso	1	1%
Sudeste	São Paulo	40	51%
Sudeste	Minas Gerais	7	9%
Sudeste	Espírito Santo	1	1%
Sudeste	Rio de Janeiro	4	5%
Sul	Paraná	5	6%
Sul	Santa Catarina	7	9%
Sul	Rio Grande do Sul	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, todas as vagas encontradas mencionam o Tipo de Emprego como sendo de Tempo Integral e apenas sete publicações informaram o salário oferecido juntamente com os outros dados da vaga. O valor variou de R\$4.000,00 até R\$10.000,00, o que não condiz com os valores presentes no Guia Salarial 2020 (Robert Half, 2019), no qual apresenta uma variação salarial iniciando-se em R\$14.450,00, salário atribuído ao profissional menos experiente na área e que atuaria em uma empresa de pequeno ou médio porte, chegando até R\$48.550,00, para um profissional com experiência significativa na área e que fosse atuar em uma empresa de grande porte.

4.3 Formação acadêmica

A maior parte das empresas do estudo aceitam mais de um tipo de formação superior como sendo necessária para o cargo de *controller* anunciado em suas vagas. Abaixo segue um resumo dos principais cursos de graduação aceitos para as vagas:

Quadro 7: Cursos superiores aceitos para o cargo de *controller*.

Graduação	Número de vezes requeridas pelas empresas do estudo	Porcentagem de vezes requeridas
Ciências Contábeis	46	59%
Não informado	27	35%
Administração	25	32%
Economia	21	27%
Finanças	12	15%
Engenharias	8	10%
Gestão financeira	2	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se a preferência das empresas para os profissionais que tenham formação superior em Ciências Contábeis, mas os cursos de Administração e Economia são igualmente aceitos no mercado para assumir o cargo de *controller*. É importante ressaltar que até mesmo as empresas que não informam os cursos superiores requeridos, ressaltam a importância da formação superior, que é fundamental para o cargo em questão.

Além da formação superior, 21 das 78 vagas que compõe a base deste estudo, ressaltam a necessidade de uma pós-graduação, MBA ou mestrado em Controladoria, Finanças, Gestão financeira, Gestão contábil ou áreas correlatas, como requisito para a vaga de *controller*. Essas são as empresas deste estudo que, de fato, acreditam que “os *controllers* devem buscar por aprendizado ao longo de toda a sua vida e o desenvolvimento profissional continuado” (AICPA e CIMA, 2016, p.13-14).

4.4 Experiência e requisitos necessários

Todas as publicações da amostra apresentaram o Nível de Experiência exigido para a vaga. Nota-se que as empresas têm preferência por profissionais no nível de Diretor, ou seja, para assumir o cargo de *controller* é necessário amplo conhecimento a respeito da área e sólida experiência no mercado de trabalho. Além disso, a variação nos resultados desse quesito pode ser consequência das diferentes atuações do profissional de Controladoria dentro das empresas, podendo ser responsável por toda a entidade ou apenas por alguma de suas divisões. No entanto, este estudo não obteve dados suficientes

em relação a alocação do *controller*, portanto, não é possível confirmar, na prática, essa última suposição.

Quadro 8: Nível de experiência exigido para o cargo de *controller*.

Nível de experiência	Número de vagas que requerem esse nível de experiência	Porcentagem de vagas que requerem esse nível de experiência
Diretor	52	67%
Pleno-sênior	11	14%
Assistente	10	13%
Júnior	3	4%
Executivo	2	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de todas as vagas definirem que a experiência na área é fundamental para conquistar o cargo, somente 11 publicações definiram quanto tempo de experiência era preciso, variando de 6 meses a 7 anos.

De modo geral, as principais solicitações feitas pelas empresas ao profissional que deseja assumir o cargo é que ele possua experiência na área de Controladoria, tenha conhecimentos sólidos a respeito de finanças e planejamento tributário, esteja disponível para viagens a trabalho, muitas vezes exigem que ele possua CRC ativo e, além disso, algumas desejam que ele já tenha tido experiência com empresas do mesmo setor, por exemplo, em empresas que atuam no setor de indústrias automotivas.

Em relação ao idioma, apenas 18 das 78 empresas do estudo, colocam o inglês fluente ou no mínimo avançado, como sendo requisito para o cargo, sendo que 6 delas acrescentam que o espanhol seria um diferencial. Isso mostra que, apesar dos estudos de Cunha, Cavalcante e Lima (2018) e Fiist *et al.* (2018) incluírem o domínio de língua estrangeira como um dos requisitos fundamentais para o cargo de *controller*, a maioria das empresas não incluem o idioma nas características requisitadas. Pode-se inferir que pelo fato das publicações não serem feitas de forma detalhada e esse seja um requisito considerado básico e anterior às características mencionadas, tenham omitido essa informação. Porém, não é possível concluir sobre esse assunto apenas com os dados coletados.

Além dos requisitos já mencionados, 30 anúncios ainda incluíram alguns conhecimentos relacionados a tecnologia e a experiências específicas como sendo necessários para a vaga. Nesse caso, verificou-se uma predominância das empresas que

solicitam conhecimentos avançados do Pacote Office, principalmente, das ferramentas do Excel

Quadro 9: Outros requisitos necessários para o cargo de *controller*.

Tecnologia e outros conhecimentos requeridos	Número de vagas que requerem esse conhecimento	Porcentagem de vagas que requerem esse conhecimento
Pacote Microsoft Office	22	28%
SAP	6	8%
Business Intelligence	4	5%
IFRS / USGAAP	3	4%
Protheus	3	4%
Matemática Financeira	2	3%
Auto CAD	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Competências e habilidades necessárias

Das 78 vagas analisadas, apenas 23 (29%) apresentavam informações a respeito das competências e habilidades necessárias ao profissional que iria exercer o cargo de *controller* nas empresas. Dentre elas, as mais requisitadas são: capacidade de liderança, domínio de língua estrangeira (no caso, o inglês), boa comunicação (tanto escrita como oral) e bom relacionamento interpessoal, visto que esse profissional atuará em cargos de gestão, comandando grandes equipes.

O fato de a capacidade de liderança ter sido a característica mais exigida nos anúncios que apresentavam as informações correspondentes às competências habilidades necessárias ao cargo, vai de encontro com o estudo de Fiirst *et al.* (2018), que afirma que essa é a principal característica que as empresas sempre buscaram no profissional de Controladoria.

Embora o domínio de língua estrangeira apareça como a segunda característica mais requisitada entre as empresas que apresentaram descrições das competências e habilidades necessárias ao profissional, mantêm-se a conclusão feita mais acima de que os resultados gerais mostram que a maioria das empresas não incluem o domínio de uma língua estrangeira como sendo crucial para a execução da função do *controller*, afinal, o quesito “idiomas” das publicações de vagas no *LinkedIn* só foi preenchido por 23% das empresas do estudo.

Quadro 10: Principais competências e habilidades requeridas ao *controller*, segundo os dados do estudo.

Principais Competência / Habilidade requeridas	Número de vagas que requerem essa habilidade / competência	Porcentagem de vagas que requerem essa habilidade / competência
Liderança	19	24%
Domínio de línguas estrangeiras	18	23%
Comunicação	14	18%
Relacionamento interpessoal	13	17%
Confiabilidade / Credibilidade	10	13%
Proatividade	9	12%
Trabalho em equipe	8	10%
Gerenciamento de conflitos	7	9%
Inovação / Criatividade	6	8%
Aprendizado contínuo	5	6%
Flexibilidade	5	6%
Tomada de decisão	4	5%
Capacidade de autocrítica	2	3%
Capacidade de trabalhar sob pressão	1	1%
Objetividade	1	1%
Controle emocional	0	0%
Não informado	55	71%

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 do Referencial Teórico, mostrou uma ordem de relevância diferente para as principais competências e habilidades que seriam requeridas ao *controller* com base em estudos recentes. Nele, o Relacionamento Interpessoal seria considerado a característica mais citada nos trabalhos, seguido pela Confiabilidade / Credibilidade, Liderança e Objetividade.

O que mais chamou atenção nessa pesquisa foi o fato de 71% das empresas estudadas não apresentarem dados a respeito das competências e habilidades necessárias ao cargo.

4.6 Funções a serem exercidas

Como mencionado na Metodologia, as funções do cargo, descritas nas publicações das vagas que fizeram parte deste estudo, foram analisadas e encaixadas dentro das principais funções atribuídas ao profissional de Controladoria, segundo os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016).

Os resultados dessa análise mostraram que os PGCG contemplam, não somente as principais, mas todas as atribuições possíveis para o *controller*, afinal, todas as informações puderam ser encaixadas nas classificações da Quadro 1 do Referencial Teórico.

Quadro 11: Funções atribuídas ao *controller*, segundo os dados do estudo.

Funções atribuídas ao <i>controller</i>	Número de vagas que atribuem essa função	Porcentagem das vagas que atribuem essa função
Relatórios externos	76	97%
Controle Interno	70	90%
Estratégia financeira	64	82%
Controle e gestão orçamentária	61	78%
Gestão de recursos	47	60%
Gestão de projetos	46	59%
Aderência e conformidade à regulamentação	44	56%
Gestão tributária estratégica	38	49%
Avaliação de investimentos	30	38%
Decisão sobre preço, desconto e produto	21	27%
Custo de transformação e gestão	18	23%
Gestão de riscos	17	22%
Auditoria interna	12	15%
Tesouraria e gestão de caixa	1	1%
Não informado	2	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

De todas as funções, verificou-se que a revisão e até mesmo, em alguns casos, a elaboração de relatórios externos é uma função que todas as empresas atribuíram ao *controller* (exceto as duas que não incluíram as funções a serem exercidas, em suas publicações). No entanto, é importante ressaltar a definição dada pelos PGCG à essa função, ou seja, o fornecimento de uma visão integrada e abrangente do desempenho financeiro e não financeiro da organização, seus riscos, modelo de negócio e sua estratégia que, juntos, formam uma base eficaz para avaliação do desempenho futuro esperado.

Diante disso, entende-se que, embora algumas empresas tenham atribuído a elaboração de demonstrações contábeis ao cargo de *controller*, a Controladoria permanece sendo, de modo geral, apenas uma usuária das informações contábeis. Afinal, a função de Relatórios Externos mencionadas em quase todas as publicações, está

relacionada com a revisão do trabalho feito pela Contabilidade, juntamente com a integração de informações importantes a respeito do desempenho da organização.

Outras responsabilidades amplamente ligadas ao cargo foram a realização dos controles internos – através da implementação e operacionalização de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão de riscos para a geração e preservação de valor – e a realização da estratégia financeira da entidade, através da identificação de possíveis estratégias capazes de maximizar o valor da entidade, a alocação de recursos e a implementação e acompanhamento da estratégia escolhida para alcançar os objetivos estabelecidos.

Em contrapartida, notou-se que o tratamento de questões financeiras, geração de recursos financeiros internos e externos para o negócio, além da gestão cambial e risco da taxa de juros, linhas de crédito bancário, financiamento e gestão de caixa, ou seja, a responsabilidade pela tesouraria e gestão de caixa, não é uma atribuição esperada do *controller*. Além disso, a revisão dos controles de gestão para garantir que os processos da organização estão operando efetivamente e a realização da gestão de riscos, em alguns casos são feitas pelo *controller*, mas não entram nas principais funções que o mercado brasileiro atribui a esse profissional.

Analisando as duas funções mais recorrentes nas publicações, elaboração e/ou revisão de Relatórios Externos e Controle Interno, nota-se que as constatações de Anthony e Govindarajan (2001) e Padoveze e Benedicto (2005) não se anulam, mas se complementam. Afinal, os resultados mostram que a atuação do *controller* se dá tanto no campo estratégicos quanto na avaliação dos demonstrativos contábeis, ou seja, servindo igualmente às demandas dos agentes internos e externos das organizações. Inclusive, isso pode ser fruto da linha tênue entre as duas funções, bem como da falta de clareza sobre as atribuições esperadas desse profissional no geral.

Em relação ao papel do *controller* nos processos decisórios, a grande maioria das empresas que fizeram menção às funções a serem exercidas e da hierarquia organizacional, vão de encontro com aquilo que Perez Junior *et al.* (1997) e Moura e Beuren (2000) defendem, ou seja, o papel desse profissional se restringe a dar suporte a partir de informações úteis, se reportando ao CFO ou a alta administração. No entanto, houveram algumas empresas que, assim como Tung (1993) e Peters (2004), determinam que a participação do *controller* nas tomadas de decisões faz parte do seu escopo de atuação.

De modo geral, os resultados evidenciaram que, apesar das atribuições do profissional de Controladoria variarem em estatura e responsabilidade de empresa para empresa, como afirmou Horngren *et al.* (2004, p.14), é evidente a importância da função do *controller* para as entidades, confirmando aquilo que Oliveira *et al.* (2002) constatou, de que os resultados do seu trabalho são vitais para o controle e planejamento de qualquer tipo de organização. Indo também de encontro com o fato da Controladoria produzir, assim como mencionado nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016), as informações e análises mais relevantes para gerar e preservar valor para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar quais são as principais atividades e características que as empresas do Brasil atribuem ao *controller* na atualidade e esclarecer as divergências entre a literatura analisando os requisitos necessários para conquistar um cargo de *controller* através de 78 anúncios de vagas do *LinkedIn*.

Os dados encontrados no estudo foram comparados, principalmente, com as informações presentes nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA e CIMA, 2016), que detalha todas as funções atribuídas ao profissional de Controladoria, mas a análise também teve o suporte dos resultados de estudos anteriores que discorrem acerca das funções, competência e habilidades necessárias ao profissional de Controladoria.

Os resultados mostraram que as principais funções atribuídas ao *controller* são: Relatórios externos, Controle Interno, Estratégia financeira, Controle e gestão orçamentária, Gestão de recursos, Gestão de projetos e Aderência e conformidade à regulamentação. Além disso, das publicações que trouxeram informações a respeito das competências e habilidades necessárias ao *controller*, ressaltaram-se a capacidade de liderança, o domínio do inglês, a boa comunicação e o bom relacionamento interpessoal, como sendo as características mais importantes para o cargo.

O estudo ainda evidenciou que a grande maioria das vagas de *controller* publicadas atualmente no *LinkedIn* são ofertadas por empresas de recrutamento e seleção online, havendo uma predominância de vagas para atuação no estado de São Paulo. Além disso, constatou-se que as empresas têm preferência por profissionais que tenham formação superior em Ciências Contábeis e que, de modo geral, o cargo de *controller*

requer amplo conhecimento a respeito da área de Controladoria e sólida experiência no mercado de trabalho.

Conclui-se que atualmente o cargo de *controller*, em empresas no Brasil, está atrelado a uma série de atividades ligadas à gestão estratégica e à contabilidade e que, apesar de algumas dessas funções serem mais recorrentes, elas podem variar dependendo das necessidades de cada organização.

Como limitação da pesquisa, ressalta-se o fato de vários anúncios apresentarem informações incompletas, omitindo dados importantes para a análise e prejudicando os levantamentos, principalmente, em relação as competências e habilidades ligadas ao profissional de Controladoria. Também não foi possível identificar os dados das empresas contratantes, uma vez que a maior parte dos anúncios foram feitos por empresas de recrutamento e seleção.

Diante disso, sugere-se que em pesquisas futuras também sejam utilizadas outras bases de dados, como entrevistas com recrutadores e até mesmo profissionais que atuam no cargo de *controller*, garantindo a coleta de informações suficientes a respeito das competências e habilidades requeridas pelo mercado, para que se possa construir, de fato, um perfil completo para esse profissional.

6 REFERÊNCIAS

AICPA e CIMA, 2016. **Princípios Globais de Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/2016-07-26-Principios-Globais-De-Contabilidade-Gerencial.pdf>. Acesso em: julho de 2020.

ALVES, C. F. L.; PARISI, C. Evidências do Isomorfismo nas Funções dos Controllers nos Anúncios Publicados no LinkedIn. **XIX USP International Conference in Accounting: Moving Accounting Forward**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/Congresso/Anais>. Acesso em: jun. 2020.

AMORIM, T. N. G. F. *et al.* Perfil e Competências do Controller em Empresas no Recife. **Revista Mineira de Contabilidade**, Recife, v. 19, n. 3, p. 52-63, 2018.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, I. M.; PINTO, J.; ZONATTO, V. C. S. Abordagens da Controladoria nos Trabalhos do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: um enfoque nas perspectivas conceitual, procedimental e organizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, São Paulo, v. 9, n. 17, p. 3-16, 2012.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Básica Conceitual de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CUNHA, L. V. F.; CAVALCANTE, P. R.; LIMA, A. C. Perfil do Profissional de Controladoria: O que o mercado tem exigido, nos anúncios de vagas, é compatível com o que é preconizado no modelo teórico? **III SIMPCONT**, Recife, 2018. Disponível em: <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20006%20III.pdf>. Acesso em: jun. 2020.

FIIRST, C. *et al.* Perfil do Controller e a Evolução Histórica da Profissão no Contexto Brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 01-20, 2018.

GIL, A. C. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBERT HALF, 2019. **Guia salarial 2020**. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents_not_indexed/robert-half-2020-guia-salarial_0.pdf?utm_source=sfmc-transactional&utm_medium=Email&utm_campaign=2020salaryguide-ongoing&i=. Acesso em: setembro de 2020.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 6, n. 1, 2018.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da distribuição física de produtos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 14, n. 31, p. 45-65, 2003.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.

PALOMINO, M. N.; FREZATTI, F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 165-181, 2016.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, v. 190, p. 9-37, 1997.

PETERS, M. R.S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Revista Reúna**, Recife, v. 22, n. 2, p. 24-43, 2017.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, Fipecafi, São Paulo, v. 16, n. 27, p. 66-77, 2001.

TEIXEIRA, O. C. **Contribuição ao Estudo das Funções e Responsabilidades do Controller nas Organizações**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas**. 4. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.