

# PERFIL DESEJADO DO CONTROLLER POR EMPRESAS BRASILEIRAS

## DESIRED CONTROLLER PROFILE BY BRAZILIAN COMPANIES

O artigo foi apresentado no XXVIII Congresso Brasileiro de Custos, realizado de 17 a 19 de novembro de 2021, de forma virtual

### RESUMO

Partindo da ideia de que o Controller é um profissional tido como importante para a gestão das empresas, mas que carece de uma compreensão no que tange à sua atuação específica, e que esse profissional está em um mercado em ascensão dentro de um contexto de contínuas mudanças, o objetivo deste trabalho foi verificar qual é o perfil que as empresas no Brasil requerem do *Controller* na atualidade, em termos de competências e funções a serem exercidas. A pesquisa é de caráter descritivo, quali-quantitativo e documental, tendo utilizado 78 anúncios de vagas de *Controller*, com atuação no Brasil, coletados no *LinkedIn* em agosto de 2020. Os resultados mostram que as principais funções atribuídas ao *Controller* são: Elaboração de 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 necessárias ao cargo estão liderança, domínio de línguas estrangeiras, comunicação e relacionamento interpessoal. Adicionalmente, a reflexão sobre o perfil generalista e adaptável do *Controller*, ora estratégico ora operacional, a depender das configurações de cada empresa, é um ponto interessante para refutar argumentos como falta de consenso ou identidade na área. Ainda, tal discussão é útil tanto à preparação individual do profissional dessa área, quanto no que diz respeito à revisão na formação acadêmica por parte das instituições de ensino. Na prática, interessa às empresas melhor estruturar processos seletivos, deixando claras as características que se espera por parte desse profissional.

**Palavras-chave:** Controladoria; *Controller*; Perfil profissional; Competências; Funções.

### ABSTRACT

Starting from the idea that the Controller is a professional considered to be important for the management of companies, but who lacks an understanding regarding his specific performance, and that this professional is in a market on the rise within a context of continuous changes, the objective of this work was to verify what is the profile that companies in Brazil currently require from the Controller, in terms of competences and functions to be exercised. The research is of a descriptive, qualitative, and quantitative and documental nature, using 78 advertisements for Controller vacancies, operating in Brazil, collected on LinkedIn in August 2020. The results show that the main functions assigned to the Controller are preparation of reports management, internal control, financial strategy, budget control and management, resource management, project management, and regulatory compliance. Regarding the main skills required for the position are leadership, mastery of foreign languages, communication, and interpersonal relationships. Additionally, reflection on the generalist and adaptable profile of the Controller, sometimes strategic or operational, depending on the configurations of each company, is an interesting reflection to refute arguments such as lack of consensus or identity in the area. Still, such a discussion is useful both for the individual preparation of the professional in this area, and regarding the review of academic training by educational institutions. In practice, companies are interested in better structuring selection processes, making clear the characteristics expected of this professional.

**Keywords:** Controllership; Controller; Professional profile; Skills; Functions.

### Gabriela de Oliveira Vieira

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (UNIFESP). Auditora sênior na Ernest & Young. Email: [gabi.o.vieira@gmail.com](mailto:gabi.o.vieira@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3682-9260>

### Simone Alves da Costa

Doutora e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (USP). Docente do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Email: [simone.alves@unifesp.br](mailto:simone.alves@unifesp.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1369-9397>

## 1. INTRODUÇÃO

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* (Siqueira, & Soltelinho, 2001).

Embora a atividade do *Controller* evolua e seja modificada de acordo com as necessidades das organizações e do mercado, dentre as principais responsabilidades estão 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 ele possa exercer sua função de forma plena, é necessária uma visão sistêmica da organização (AICPA, & CIMA, 2016).

Apesar do papel deste profissional se mostrar essencial para o bom desempenho de qualquer empresa, existem na literatura diferentes entendimentos quanto à amplitude de sua atuação ou às funções propriamente ditas. Por exemplo, Anthony e Govindarajan (2001) entendiam que a atuação principal do *Controller* se dá no campo estratégico, auxiliando na confecção de planos estratégicos e orçamentários e dando o respaldo necessário para que os gerentes possam tomar as melhores decisões, ou seja, servindo principalmente às demandas dos agentes internos da empresa. Já Padoveze e Benedicto (2005) enfatizaram 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*. Em uma visão mais recente, proposta por Lunardi, Zonatto e Nascimento (2019), nota-se que o envolvimento desse profissional com o trabalho tem influência direta no desempenho gerencial.

Tomando como premissa que a evolução da tecnologia faz com que as necessidades profissionais mudem ao longo dos anos e que o *Controller* auxilia na visão estratégica da empresa, especialmente no longo prazo (Oliveira, Perez Júnior, & Silva, 2002), nota-se a necessidade de compreender o perfil do *Controller*, mesmo que sob tal perfil ainda não haja um consenso (Lunkes, Schnorrenberger, & Rosa, 2013, Cabral, & Carraro, 2023).

Em outras palavras, de um lado, tem-se um perfil profissional tido como importante para a gestão das empresas, mas que carece de uma compreensão no que tange à sua atuação específica, por outro lado, tem-se um mercado em que os profissionais envolvidos com a Controladoria estão em ascensão dentro de um contexto de contínuas mudanças, o que pode ter feito tais funções e competências mudarem/evoluírem ao longo do tempo.

Assim, este trabalho tem como objetivo principal verificar qual é o perfil que as empresas no Brasil requerem do *Controller* na atualidade, em termos de competências e funções a serem exercidas.

O trabalho se justifica por buscar esclarecer um perfil profissional que até hoje se mostra um tanto sem identidade, embora reconhecidamente importante para as organizações (Oliveira *et al.*, 2002, Beuren, Pinto, & Zonatto, 2012, Cabral, & Carraro, 2023). Por exemplo, o Guia Robert Half (2023), que apresenta a dinâmica de evolução e remuneração de algumas carreiras, coloca a área de Controladoria como uma das que lideram as contratações dentro de Finanças e Contabilidade, tendo especificamente a função de *Controller* como destaque.

Outro ponto a ser considerado é que, apesar de haver consenso em relação a algumas funções, ainda existem outras que são tratadas com mais importância pelo âmbito empírico do que pelo teórico (Lunkes *et al.*, 2013).

Ao esmiuçar as principais competências necessárias para atuação como *Controller*, bem como as funções que hoje são exercidas por esse profissional, espera-se contribuir com a compreensão do perfil necessário para aqueles que exercem ou virão a exercer tal função, além de provocar uma reflexão junto às instituições de ensino e empresas no sentido de considerarem tais características em seus esforços de alguma forma. Trabalhos como o de Amorim, Oliveira, Manzi e Cabral (2018) e Cunha, Cavalcante e Lima (2018) realizaram estudos similares à esta proposta, no entanto, a varredura de dados foi mais local e não nacional, proposta que será explanada em maiores detalhes no capítulo 3.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Controladoria e suas funções

Para Borinelli (2006), a Controladoria é a área responsável pelo processo de gestão, seja controlando informações de natureza econômica, financeira e patrimonial, seja assessorando demais unidades, como também os agentes externos que se relacionam com a empresa. Já segundo Beuren *et al.* (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*.

Conforme os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG), 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 faz com que as funções da Controladoria se tornem eficazes (AICPA, & CIMA, 2016).

De acordo com Leite, Reif e Lavarda (2018), as empresas têm buscado se reorganizar 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.

Neste 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 ela se constitui “. . . 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 *et al.*, 2018, p. 21), de forma que a Controladoria vem aumentando sua importância dentro das organizações.

Lunkes *et al.* (2013) mostram 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, que seriam funções tidas como mais gerenciais. Por outro lado, 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, que seriam funções tidas como mais técnicas. Tal paradoxo leva à conclusão pelos autores de que, apesar de haver consenso em relação a algumas funções, ainda existem outras que são tratadas com mais importância pelo âmbito empírico do que pelo teórico no que tange à Controladoria.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA, & CIMA, 2016) listam as seguintes práticas como sendo as principais funções exercidas pela Controladoria (Tabela 1).

**Tabela 1 - Atividades centrais exercidas pela Controladoria**

<b>Função</b>	<b>Descrição</b>
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, por meio 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 <i>versus</i> 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: Adaptado de AICPA e CIMA (2016).

Com base nesta relação, há uma ideia das funções que podem ser atribuídas ao *Controller*, discussão a ser realizada na próxima seção.

## 2.2 Controller e suas competências

De acordo com o estudo de Fiirst, Pamplona, Lavarda e Zonatto (2018), a atuação do profissional de Controladoria no Brasil se intensificou a partir da década de 1960. 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), “a posição de *Controller* varia em estrutura 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.

Da mesma forma que parece não haver uma definição precisa de Controladoria (seção 2.1), não existe um consenso entre os autores de quais seriam as funções do *Controller*, podendo cada autor expressar sua experiência particular sobre o tema (Teixeira, 2003; Borinelli, 2006).

Existe ainda a percepção, por parte dos profissionais brasileiros que atuam na área de Controladoria, de conflitos e ambiguidades nas funções que desempenham nas empresas. E, mesmo que os executivos se encontrem moderadamente satisfeitos com suas atuais condições de trabalho, a percepção dessas tensões afeta de forma negativa a satisfação deles pelo cargo (Palomino, & Frezatti, 2016). Adicionalmente, o que de fato afeta o desempenho gerencial nesta função é o envolvimento com o trabalho, o que impacta nas atitudes gerenciais e na predisposição em compartilhar informação por parte desse profissional (Lunardi *et al.*, 2019).

Tendo em vista que cada função representa um conjunto de atividades que compartilham um propósito semelhante, Borinelli (2006) determina as seguintes funções como sendo as mais desempenhadas pelos *Controllers* nas empresas (Tabela 2).

**Tabela 2 - Principais funções desempenhadas pelo profissional de Controladoria**

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: Adaptado de Borinelli (2006).

A descrição é um pouco mais sintética do que a apresentada na Tabela 1, mas na visão desta pesquisa, a Tabela 2 engloba, de certa forma, todas as funções relacionadas à Controladoria anteriormente mencionadas. Adicionalmente, por atuar em diversas funções, os *Controllers* acabam exercendo um papel fundamental no desempenho organizacional, pois são capazes de criar os planos estratégicos e, além disso, fazer um monitoramento eficaz na execução.

Ainda, são quatro as competências necessárias ao *Controller* para exercer sua função: capacidade técnica, visão de negócio, relacionamento entre pessoas e liderança (AICPA, & CIMA, 2016). Outros autores também destacam características atribuídas à função de *Controller* como: boa interação com áreas de times (Amorim, Oliveira, Manzi, & Cabral, 2018) e capacidade de liderança, gerenciamento de conflitos e domínio de línguas (Cunha, Cavalcante, & Lima, 2018), entre outros.

Antes de prosseguir, cabe destacar a visão de Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010) sobre o termo competência. Fazendo um apanhado geral sobre o estudo das competências, os autores consideram que competência é “. . . a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (Cardoso *et al.*, 2010, p. 93). Os autores dizem que se deve entender a competência de alguém a partir da compreensão do contexto que a cerca, sendo o modelo de competência muito próximo dos conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo. No mesmo estudo, eles destacam que as competências do contador gerencial, que

no Brasil estariam mais próximos à função do *Controller* na perspectiva deste trabalho, podem divergir bastante quando comparada a outros países ou, até mesmo, a depender do contexto em que o profissional está inserido.

Souza e Borinelli (2009) analisaram 91 anúncios das três maiores empresas de recrutamento e seleção à época, completando a análise dos achados com entrevistas a profissionais responsáveis por tal recrutamento. Os achados já demonstravam uma dificuldade em encontrar o desempenho das funções de Controladoria em sua plenitude. Já nesta época, aparecerem em preponderância tanto a função gerencial-estratégica quanto a função de preparação de relatórios para o governo e questões tributárias. O idioma inglês ganhou destaque na maioria dos anúncios.

Gomes, Souza e Lunkes (2013) analisaram uma amostra com 467 anúncios de cinco empresas de recrutamento. Nesse estudo, também predominaram resultados mesclando questões contábeis e de controle, sendo que o perfil desejado incluía competências como liderança, proatividade e capacidade analítica. O idioma inglês também apareceu como característica mandatória predominante.

Sá e Amorim (2017, p. 14) evidenciaram as competências individuais utilizadas pelos *Controllers* em empresas comerciais da região metropolitana do Recife, mostrando que as principais competências sociais estão diretamente relacionadas à postura gerencial, de liderança e de desenvolvimento profissional.

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 mostraram que 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, o profissional deve ser capaz de comandar tanto as pessoas quanto as atividades pelas quais é responsável.

O estudo de La Paz, Gracia e Vásquez (2020) nos remonta a uma discussão mais ampla, no sentido de que, fazendo uma varredura pelos estudos que eles consultaram, há uma espécie de nível de gradação na função de *Controller*, que transita desde quem elabora a informação contábil na origem e se encarrega de controles básicos como os custos, até a função de *business partner*, mais estratégica e proativa, não requerendo somente a habilidade de liderança, mas outras como capacidade de negociação, empreendedorismo etc. O primeiro grupo seria o que a literatura comumente chama de *bean counter*.



Figura 1: Framework conceitual para o perfil dos Controllers.

Fonte: La Paz, Gracia e Vásquez (2020)

A discussão anteriormente iniciada em relação à falta de consenso do perfil profissional do *Controller* começa a ganhar alguma luz com estudos como o de Cabral e Carraro (2023), que apresenta o termo “*Controller* híbrido”, expressão ainda pouco conhecida e explorada na literatura, segundo os autores. Eles analisaram onze *papers*, publicados nos últimos dez anos em periódicos científicos de referência, em relação às competências e habilidades que deveriam ser apresentadas pelos *Controllers*. Segundo eles, o perfil mais técnico (*bean counter*) ou mais gerencial (*business partner*) é requerido pelas empresas em conjunto, muitas vezes em função de fatores contextuais e culturais, e não em polos opostos, como muitas vezes a literatura apresenta. Nesse estudo, afirma-se que não há um perfil correto, mas a busca é por profissionais flexíveis ao ambiente de negócio. Tal achado, no entanto, pode levar à discussão sobre a ambiguidade na

função de *Controller* no sentido de ora ter que fiscalizar, ora ter que ser parceiro do gestor, o que pode dificultar o exercício da profissão na prática.

Andreasen (2020) coloca que o papel dos profissionais desta área foi traduzido nos estereótipos *bean counter* e *business partner*, enquanto, na prática, à medida que a tecnologia e o modo digital avançam, a tendência é que as funções operacionais percam espaço em detrimento às mais complexas, o que levaria a uma tendência pelo perfil *business partner*. O estudo também discute como os novos papéis atribuídos a esse profissional irão afetar a dinâmica empresarial, bem como a competição entre profissionais de diferentes áreas, incluindo nesse caso o *Controller*.

A Tabela 3 resume as principais competências que são requeridas do *Controller* de acordo com os estudos mais recentes consultados.

**Tabela 3 - Resumo das principais competências requeridas ao Controller**

Principais competências	AICPA e CIMA (2016)	Sá e Amorim (2017)	Amorim et al. (2018)	Cunha et al. (2018)	Fiist et al. (2018)
Aprendizado contínuo	X	X			
Capacidade de autocritica		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

Apesar do relacionamento interpessoal despontar como a característica mais citada, as relações interpessoais foram objeto de estudo em relação à participação dos *Controllers* nas decisões corporativas, no estudo de Santos, Schafer e Lunkes (2020). Nesse trabalho, a despeito do fato de que o relacionamento interpessoal é preponderante para desenvolver a função de Controladoria, características como gênero (no caso, o masculino) e tempo de experiência na função despontaram com maior impacto em relação ao envolvimento desse profissional na tomada de decisão.

O que se nota até aqui é que a Controladoria, como área do conhecimento, tem uma atuação relevante nos processos de tomada de decisão, envolvendo tanto atividades operacionais quanto estratégicas. O *Controller*, por sua vez, para atuar na área e exercer seu papel com maestria, deve se munir de outras competências, tais como as listadas na Tabela 3. O que, de fato, as empresas querem desse profissional, na prática, ao mesclar competências e funções, é o objeto de estudo desta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois resulta em uma apresentação das funções e competências relacionadas ao *Controller* conforme a métrica a ser descrita a seguir. Ainda, a pesquisa é *mix method*, ou seja, utiliza dados quantitativos para fazer análises qualitativas em relação ao conteúdo coletado (Martins, & Theóphilo, 2009).

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), pois foram utilizadas fontes secundárias ao fazer um levantamento dos últimos anúncios de vagas para *Controller*, em todo o Brasil, publicados no *LinkedIn*®.

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 adequada ferramenta de contratação e, por isso, foi selecionado como a plataforma para coleta de dados.

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 se referiam 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 etc. Portanto, a amostra é composta pelos 78 resultados encontrados que, de fato, estavam ligados ao cargo de *Controller*.

Para fins desta pesquisa, foi utilizada a nomenclatura *Controller* de forma mais abrangente, sem distinções entre a abordagem técnica ou gerencial, uma vez que se partiu da premissa que não existia um perfil definido e amplamente aceito para este profissional no Brasil.

Para atender aos objetivos do trabalho, as competências avaliadas nas vagas - que em sua maioria vinham descritas em forma de texto - foram incluídas dentro da relação estabelecida na Tabela 3, por similaridade, 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 na Tabela 1, por similaridade, elaborada a partir dos dados presentes nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA, & CIMA, 2016), pois nele existe a descrição clara das atividades atribuídas ao profissional de Controladoria, bem como é um material produzido por profissionais de cunho prático, o que estava em linha com a abordagem desta pesquisa.

Assim como no estudo de Alves e Parisi (2019), foi identificado 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, constituem um fator limitante desta pesquisa.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Setor de atuação, descrição das vagas e formação acadêmica

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 esta informação, no entanto, muitas incluíram mais de um setor na sua descrição. Os setores com maior predominância foram: Recursos Humanos (41%); Recrutamento e Seleção (35%); Tecnologia da Informação (35%); Serviços financeiros (27%); Indústria automotiva (23%); Varejo (14%) e Engenharia mecânica ou industrial (6%). As demais ficaram abaixo do percentual de 5% de participação. Nota-se que as vagas de *Controller* são ofertadas, majoritariamente, por empresas especializadas em recrutamento e não diretamente pelas empresas contratantes.

Das vagas encontradas, a grande maioria foi publicada no mês de julho de 2020. 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 (51%), seguido por Santa Catarina e Minas Gerais (ambos com 9% cada). 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. 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 (Tabela 4).

**Tabela 4 - 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%

Graduação	Número de vezes requeridas pelas empresas do estudo	Porcentagem de vezes requeridas
Finanças	12	15%
Engenharias	8	10%
Gestão financeira	2	3%

Nota-se a preferência das empresas para os profissionais que tenham formação superior em Ciências Contábeis, mas os cursos de Administração e Economia também são comumente 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. Tais achados estão em linha com Palomino e Frezatti (2016).

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*. No caso aqui, não estar mencionado não significa que não é importante, mas vale ressaltar que em Borinelli (2006), 25% da amostra pesquisada não possuía pós-graduação.

#### 4.2. 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 diretoria, ou seja, para assumir o cargo de *Controller* é necessário amplo conhecimento a respeito da área e sólida experiência no mercado de trabalho, resultado esse em consonância com o estudo de Santos *et al.* (2020). 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 à alocação do *Controller* para inferir sobre isso.

Tabela 5 - 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%

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. Tais achados vão em linha a estudos anteriores como o de Palomino e Frezatti (2016), sobre a necessidade de algum nível de experiência, em geral, para exercer a função de *Controller*. No entanto, o tempo registrado tem uma grande variação, que seria um ponto a ser investigado em maiores detalhes em estudos futuros com outro tipo de metodologia.

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. Ainda, muitas vezes exigem que possua CRC ativo e desejam que o profissional já tenha tido experiência com empresas do mesmo setor.

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, foi verificada uma predominância das empresas que solicitam conhecimentos avançados do Pacote Office, principalmente, das ferramentas do Excel (28%), seguidas por SAP (8%), *Business Intelligence* (5%) e Protheus e Matemática Financeira (ambos com 4% cada).

Embora a experiência e outras competências técnicas não estejam no rol de competências e funções que estão sendo analisados pela pesquisa, julgou-se importante apresentar os requisitos de forma geral que são mencionados pelo mercado profissional nos anúncios. Em outras palavras, experiência profissional, habilidades tecnológicas, entre outros, complementam o perfil desejado de *Controller* pelas empresas, ademais às competências e funções que são apresentadas nas seções seguintes.

### 4.3. Competências

Das 78 vagas analisadas, apenas 23 (29%) apresentavam informações a respeito das competências 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.

A Tabela 6 ranqueia por ordem de menção as competências elencadas anteriormente na Tabela 3 para visualização da ordem de importância de tais competências.

**Tabela 6 - Principais competências requeridas ao Controller**

Principais competências requeridas	Número de vagas que requerem essa competência	Porcentagem de vagas que requerem essa 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%

O fato de a capacidade de liderança ter sido a característica mais exigida nos anúncios que apresentavam as informações correspondentes às competências 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. Em outras palavras, a liderança continua sendo uma característica relevante para o exercício da função desse profissional. Relacionando ao estudo de Cabral e Carraro (2023), onde o perfil realmente esperado do *Controller* não é somente técnico ou somente gerencial, como os textos anteriores preconizavam, mas uma configuração mais fluida que, no caso, seria o *Controller* híbrido, faz sentido pensar que esse profissional adaptável terá demandas de liderança, não somente de pessoas, mas de tomada de decisões atreladas à flexibilidade que seu perfil exige.

Outra discussão sobre Liderança diz respeito ao nível organizacional que aparece na Tabela 5, onde fica claro que, para exercer funções relacionadas à Controladoria, é mandatório um nível grande de experiência, bem como está associada a altos cargos de gestão. Dessa forma, a estrutura organizacional também reflete a preponderância dessa competência dentro das organizações.

Embora o domínio de língua estrangeira apareça como a segunda característica mais requisitada entre as empresas que apresentaram descrições das competências necessárias ao profissional, a maioria das empresas não incluem o domínio de uma língua estrangeira como sendo crucial para a execução da função do *Controller*, sendo que o quesito “idiomas” das publicações de vagas no *LinkedIn* só foi preenchido por 23% das empresas do estudo. Em outras palavras, 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 *et al.* (2018) e Fiirst *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 de as publicações não serem feitas de forma detalhada, esse seja um requisito considerado básico e anterior às características mencionadas, fato que pode ter levado à omissão dessa informação.

Também pode se destacar o terceiro lugar “Comunicação” e o quarto lugar “Relacionamento Interpessoal”, que não são necessariamente competências técnicas, mas fazem parte do rol das chamadas *soft skills*, que estão em ascensão na busca pelo mercado profissional (Robert Half, 2023) e já tinham sido observadas em alguns dos estudos anteriores analisados (Sá, & Amorim, 2017, Amorim *et al.*, 2018).

A Tabela 3, quando comparada à Tabela 6, mostrou uma ordem de relevância diferente para as principais competências que seriam requeridas do *Controller* com base em estudos recentes. Nela, o Relacionamento Interpessoal seria considerado a característica mais citada nos trabalhos, seguido pela Confiabilidade/Credibilidade, Liderança e Objetividade.

Tais achados convergem com as principais características de perfil profissional relacionadas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA, & CIMA, 2016). Considerando que é um órgão formado essencialmente por práticos, pode-se inferir que nos últimos anos a tendência, ao menos no Brasil, continua similar às características demonstradas pelo órgão. O surgimento de uma tendência também pode tornar mais claro o perfil que vem sendo requerido pelo mercado profissional, o que pode eliminar aos poucos a ideia de que não existe muita clareza sobre o perfil do *Controller*.

É necessário ressaltar, ainda, que o que mais chamou atenção nesta pesquisa foi o fato de 71% das empresas estudadas não apresentarem dados a respeito das competências necessárias ao cargo, o que talvez só venha a aparecer com mais clareza em etapas posteriores do processo seletivo.

#### 4.4. 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, & CIMA, 2016). Os resultados dessa análise mostraram que os PGCG contemplam todas as atribuições possíveis para o *Controller* (Tabela 7), afinal, todas as informações puderam ser encaixadas nas classificações da Tabela 1 em maior ou menor grau.

**Tabela 7 - Funções atribuídas ao Controller.**

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%

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, é uma função mais atrelada ao perfil *bean counter*. Em contrapartida, a literatura de Controladoria comumente associa funções mais re-

lacionadas ao perfil *business partner* como parte das funções desse profissional (Andreasen, 2020). Não é possível saber, no entanto, se a conotação de tais funções dentro das descrições das vagas está atribuída a essa mesma abordagem, de fato.

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 estejam 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, pela amostra aqui analisada, 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), citadas anteriormente, não se anulam, mas se complementam. Afinal, os resultados mostram que a atuação do *Controller* se dá tanto no campo estratégico 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 (La Paz, Gracia, & Vásquez, 2020, Cabral, & Carraro, 2023).

Em relação ao papel do *Controller* nos processos decisórios, a grande maioria das empresas que fizeram menção às funções a serem exercidas e à hierarquia organizacional, vai ao encontro daquilo 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 (*Chief Financial Officer*) ou à alta administração. No entanto, houve algumas empresas que, assim como Peters (2004), Leite *et al.* (2018) e Lunardi *et al.* (2019), determinam que a participação do *Controller* nas tomadas de decisões faz parte do seu escopo de atuação. Uma terceira via é o *Controller* híbrido, que transita por essas funções de acordo com a cultura organizacional ou contexto em que a empresa está inserida (Cabral, & Carraro, 2023), visão que se alinha à percepção geral da presente pesquisa dados os resultados que foram analisados.

De modo geral, os resultados evidenciaram que, apesar das atribuições do profissional de Controladoria variarem em estrutura e responsabilidade de empresa para empresa, como afirmou Horngren *et al.* (2004), é evidente a importância da função do *Controller* para as entidades, confirmando ainda hoje 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 ao encontro com o fato de a Controladoria produzir, assim como mencionado nos PCGC (AICPA, & CIMA, 2016), informações e análises relevantes para gerar e preservar valor para a organização.

Para fechar a discussão, outro ponto importante se refere à diferença entre teoria e prática, como colocado por Lunkes *et al.* (2013). No caso, a presente pesquisa reforça as afirmações anteriores, à medida que atividades como: Decisão sobre preço, desconto e produto; Custo de transformação e gestão; Gestão de riscos e Auditoria interna tiveram baixa aderência nas respostas. Ainda, vale ressaltar a função de Tesouraria e gestão de caixa que apareceu de maneira incipiente. Aqui, vale a reflexão que talvez as empresas não tenham necessidade, conhecimento ou interesse, se considerado o custo-benefício, de exercer todas as funções típicas de Controladoria, conforme elencado por Borinelli (2006). Ou seja, a menor menção das competências ou funções pode apenas revelar que naquele contexto ou para as necessidades de uma determinada empresa tal função não é relevante.

Já no que tange ao perfil do *Controller*, do ponto de vista desta pesquisa, parece haver uma convergência entre os achados, resultando em um perfil ora estratégico ora operacional, a depender da estrutura e das necessidades das empresas. Em outras palavras, ao contrário do que propõe Beuren *et al.* (2012) no quesito de ser esse um profissional um tanto sem identidade, o *Controller* tem se adaptado às configurações de trabalho das organizações e pode assumir diferentes perfis a depender das necessidades. Aqui caberia uma reflexão adicional se não é esse aspecto generalista e adaptável que, de fato, se constitui na característica principal desse profissional, como afirmam Cabral e Carraro (2023).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar qual é o perfil que as empresas no Brasil requerem do *Controller* na atualidade, em termos de competências e funções a serem exercidas. Os dados encontrados no estudo foram comparados, principalmente, com as informações presentes nos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA & 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 e das competências necessárias ao profissional de Controladoria.

Os resultados mostraram que as principais funções atribuídas ao *Controller* são: Elaboração de relatórios externos, Controle Interno, Estratégia financeira, Controle e gestão orçamentária, Gestão de recursos, Gestão de projetos e Adesão e conformidade à regulamentação. Além disso, as publicações que trouxeram informações a respeito das competências necessárias ao *Controller* ressaltaram a capacidade de liderança, 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, 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, direcionando para cargos de alta gestão.

Conclui-se que atualmente o cargo de *Controller*, em empresas no Brasil e considerando o estudo aqui realizado, 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.

As principais contribuições da pesquisa se referem ao reforço dos achados anteriores sobre a diferença entre teoria e prática, já que há divergência entre as funções apresentadas na teoria e o que foi reportado nos dados. Em outras palavras, o perfil do *Controller* na prática (pelos dados coletados) transita entre funções e competências técnicas e operacionais, e não somente as mais relacionadas à função gerencial como geralmente a teoria apresenta. Adicionalmente, a reflexão sobre o perfil generalista e adaptável do *Controller*, ora estratégico ora operacional, a depender das configurações de cada empresa, é uma reflexão interessante para refutar argumentos como falta de consenso ou identidade na área. Ou seja, talvez realmente seja difícil estabelecer um perfil mais técnico ou mais gerencial, uma vez que o que as empresas requerem, de fato, é o exercício da transição entre os dois polos, na abordagem híbrida mencionada. Ainda, tal discussão é útil tanto à preparação individual do profissional dessa área, quanto no que diz respeito à revisão na formação acadêmica por parte das instituições de ensino. Na prática, interessa às empresas melhor estruturar processos seletivos, deixando claras as características que se espera por parte deste profissional.

Como limitação da pesquisa, ressalta-se o fato de vários anúncios apresentarem informações incompletas, omitindo dados para a análise e prejudicando os levantamentos, principalmente, em relação às competências 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.

Vale também destacar que, como foi utilizada a relação do AICPA e CIMA (2016) como métrica para a coleta de dados, não é possível separar as funções aqui elencadas como *bean counter* ou *business partner*, o que seria um passo interessante para trabalhos futuros.

Outra sugestão para estudos futuros é que também sejam utilizadas outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas com recrutadores e, até mesmo, profissionais que atuam no cargo de *Controller*, complementando a coleta de informações a respeito das competências requeridas pelo mercado, para que se possa construir e validar o perfil para esse profissional.

## REFERÊNCIAS

- AICPA & 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. (2019). Evidências do Isomorfismo nas Funções dos Controllers nos Anúncios Publicados no LinkedIn. *XIX USP International Conference in Accounting: Moving Accounting Forward*, São Paulo. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/Congresso/Anais>. Acesso em: jun. 2020.
- Amorim, T., Oliveira, A., Manzi, S., & Cabral, M. (2018). Perfil e Competências do Controller em Empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), p.p. 52-63.
- Andreassen, R-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, v. 31, 209-238.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M., Pinto, J., & Zonatto, V. C. S. (2012). Abordagens da Controladoria nos Trabalhos do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: um enfoque nas perspectivas conceitual, procedimental e organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), p. 3-16.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura Básica Conceitual de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da prática*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Cabral, P., & Carraro, W. (2023). Controller híbrido: principais competências e habilidades. *Revista Ambiente Contábil – UFRN*, 15(1), 67-88.
- Cardoso, R., Mendonça Neto, O., & Oyadomari, J. (2010). Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. *Brazilian Business Review*, 7(5), 91-113.
- Cunha, L. V. F., Cavalcante, P. R., & Lima, A. C. (2018). *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.
- Fiirst, C., Pamplona, E., Lavarda, C., & Zonatto, V. (2018). Perfil do Controller e a Evolução Histórica da Profissão no Contexto Brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(2), p. 01-20.
- Gil, A. C. et al. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, C., Souza, P., & Lunkes, R. (2013). *Estudo sobre o perfil do profissional da Controladoria solicitado por empresas brasileiras*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC.
- Horngrén, C. T., Sundem G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade Gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson.
- La Paz, A., Gracia, D., & Vásquez, J. (2020). Matching the Controller role: individuals vs companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1411-1431.

- Leite, M., Reif, E., & Lavarda, C. E. F. (2018). Análise da Controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. *Desafio Online*, 6(1).
- Lunardi, M., Zonatto, V., & Nascimento, J. (2019). Effects of Job Involvement, Managerial Attitudes, and Information Sharing on Controllers' Performance in the Budgetary Context. *Rev. Bras. Gest. Neg.*, 21(3), p.p. 540-562.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Rosa, F. S. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), p. 283-299.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Moura, V. M., & Beuren, I. M. (2003). O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da distribuição física de produtos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(31), p. 45-65.
- Oliveira, L. M., Perez Junior, J. H., & Silva, C. A. S. (2002). *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L., & Benedicto, G. C. (2005). *Controladoria Avançada*. São Paulo: Thomson.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian Controllers. *Revista de Administração*, 51(2), p. 165-181.
- Perez Junior, J. H., Pestana, A. O., & Franco, S. P. C. (1997). *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Peters, M. R.S. (2004). *Controladoria Internacional*. São Paulo: DVS Editora.
- Robert Half (2023). *Guia Salarial 2023 da Robert Half: confira profissões em alta e as principais tendências do mercado de trabalho*. Recuperado de: <https://www.roberthalf.com.br/imprensa/guia-salarial-2023-da-robert-half-confira-profissoes-em-alta-e-principais-tendencias-do#:~:text=SDR%20e%20BDR%3B-,Algumas%20perspectivas%20de%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20para%202023%3A,G%20%2D%2015.300%20%7C%2022.200%20%7C%2027.300>.
- Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. *Revista Reúna*, 22(2), 24-43.
- Santos, H., Schafer, J., & Lunkes, R. (2020). Reflexos das relações interpessoais na participação do Controller em decisões organizacionais. *RC&C – Revista de Controladoria e Contabilidade*, 12(2), 112-121.
- Siqueira, J. R. M., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de Controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(27), p. 66-77.
- Souza, B., & Borinelli, M. (2009). *As funções de Controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC.
- Teixeira, O. C. (2003). *Contribuição ao Estudo das Funções e Responsabilidades do Controller nas Organizações*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.