

Estudo das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha

Tayse gomes (UFSC) - taysegomes_@hotmail.com

Rogério João Lunkes (PPGC/UFSC) - rogeriolunkes@hotmail.com

Darci Schnorrenberger (UFSC) - darcisc@gmail.com

Resumo:

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar as funções solicitadas na contratação do Controller na Alemanha. Para tanto, foram pesquisadas 584 vagas de controller em quatro sites de ofertas de empregos da Alemanha (Jobboerse, Stellenanzeigen, Stepstone e Monster). O período de coleta se deu entre 24 de março e 17 de abril de 2015, e a palavra-chave pesquisada na procura dos anúncios foi "Controller". Nos anúncios foram identificadas as funções solicitadas e então classificadas de acordo com a visão de Weber (2011) nas categorias "contador de feijão" e "parceiro de negócios". Os resultados mostram que as funções de ambas as categorias não são excludentes e sim complementares. Mostram também, que a demanda do mercado ainda tende levemente para as funções mais tradicionais em detrimento às de "parceiro de negócios".

Palavras-chave: *Controller. Funções. Alemanha.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Estudo das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar as funções solicitadas na contratação do Controller na Alemanha. Para tanto, foram pesquisadas 584 vagas de *controller* em quatro sites de ofertas de empregos da Alemanha (Jobboerse, Stellenanzeigen, Stepstone e Monster). O período de coleta se deu entre 24 de março e 17 de abril de 2015, e a palavra-chave pesquisada na procura dos anúncios foi “*Controller*”. Nos anúncios foram identificadas as funções solicitadas e então classificadas de acordo com a visão de Weber (2011) nas categorias “contador de feijão” e “parceiro de negócios”. Os resultados mostram que as funções de ambas as categorias não são excludentes e sim complementares. Mostram também, que a demanda do mercado ainda tende levemente para as funções mais tradicionais em detrimento às de “parceiro de negócios”.

Palavras-chave: Controller. Funções. Alemanha.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

Reagir ou agir antes de determinado evento acontecer. Esta é uma questão que se impõe a maioria das organizações e também aos profissionais. Apesar da aparente resposta óbvia, isso nem sempre se verifica no cotidiano das ações organizacionais. Nesta direção, nas últimas décadas tem surgido um movimento visando mudar o perfil da controladoria, com a finalidade de trazer maior contribuição para as organizações. Estes estudos defendem que a controladoria deva ocupar um lugar de destaque, com um fator chave de sucesso para as organizações (WEBER, 2011; ICG, 2013). Isto porque novos desenvolvimentos tiveram lugar em termos de alcance das atividades (estratégia, risco, sustentabilidade), orientação futura (por exemplo, alerta antecipada) e o papel do *controller* (proativo, co-responsável).

A controladoria e os profissionais que nela atuam, não fogem a esta questão. Há correntes que vêem o *Controller* como sendo um profissional pouco proativo e com funções focadas na contabilidade tradicional (JACKSON, 1949; FEI, 1962; HECKERT E WILLSON, 1963; COHEN E ROBBINS, 1966; VANCIL, 1970; WILLSON E COLFORD, 1981; ROEHL-ANDERSON E BRAGG, 1996). Outros, porém, defendem que deva ser um profissional estratégico e “Parceiro de Negócios”, com postura proativa e apoio ativo no processo de tomada de decisões (KÜPPER, 2005; HORVÁTH, 2006; WEBER, 2011; ICG/ICV, 2013).

A área de controladoria é apontada na literatura como provedora de informações e de suporte aos gestores da organização. Esta função é vista como um dos principais papéis desta profissão e o sistema de comunicação é o meio mais adequado para esse fornecimento (Weber et al., 2005). É neste ponto que a controladoria constitui-se como útil no processo decisório tornando-a cada vez mais próxima e necessária no desenvolvimento estratégico da organização.

As tarefas no sistema de comunicação são percebidas pelos *Controllers* como uma variedade de instrumentos diferentes. Além do gerenciamento de informação *ad hoc* ele recebe relatórios de várias naturezas. Mais comumente, são relatórios mensais, que constituem o elemento central dos relatórios padrão. Os relatórios mensais servem para fornecer informações relacionadas à gestão para o gerente e permitir que o conhecimento seja

compartilhado entre os *Controllers* e os gestores que se baseiam nessas informações para a tomada de decisão.

Isso denota que não há uma definição clara das funções básicas da controladoria. Assim, identificar um conjunto básico de funções para a controladoria, sob a perspectiva do mercado, pode contribuir para um melhor alinhamento entre o imaginado e defendido na literatura e o demandado pelos empregadores, ampliando assim, a compreensão e conhecimento da área. Para tanto, uma das formas de fazê-lo é tentar identificar o que diferentes países solicitam quando contratam um *controller*.

A partir deste contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as funções solicitadas pelas empresas na Alemanha quando buscam um *controller*? Visando entender melhor este fenômeno o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as funções solicitadas na contratação do *Controller* na Alemanha.

Estudos desta natureza contribuem para a conscientização da necessidade de mudanças da controladoria nas organizações. Contribuem também para alinhar o que é demandado pelo mercado e o que é ensinado e defendido na literatura. O trabalho se justifica pela sua importância no auxílio a compreensão e entendimento das funções do *controller* em empresas alemãs. A análise visa contribuir para a compreensão do campo de atuação da controladoria na Alemanha, mas também para o avanço dos conhecimentos visando à aplicação prática em outras organizações e países. Estes estudos ajudam a identificar o nível de desenvolvimento da controladoria em diferentes países.

2. Referencial Teórico – Controladoria

2.1 Funções da Controladoria

As funções orientam o campo de atuação de determinada área do conhecimento. São como a ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina. (LUNKES et al., 2013). Entre as funções apontadas na administração clássica tem-se o planejamento, organização, direção e controle.

A controladoria está buscando consolidar um conjunto básico de funções que orientem os estudos e pesquisas na área e, conseqüentemente, as disciplinas acadêmicas e a sua aplicação prática nas organizações. Na última década, diversos estudos relacionados ao tema têm sido realizados (GIONGO e NASCIMENTO, 2005; CALIJURI, SANTOS e SANTOS, 2005; SANTOS ET AL., 2005; DANIEL, DAL VESCO e TARIFA, 2007; OLIVEIRA e PONTE, 2006; SCHNORRENBERGER ET AL., 2007; SANTOS ET AL., 2008; FACHINI, BEUREN e NASCIMENTO, 2009; MEDEIROS e RABELLO, 2010; e LUNKES ET AL., 2011, WEBER, 2011; LUNKES, SCHNORRENBERGER e ROSA, 2013), procurando contribuir na sua discussão e consolidação.

No cenário internacional, o ICV - *Internationaler Controller Verein* e o IGC - *International Group of Controlling* têm definido a controladoria como sendo uma atividade de gestão, o que significa que ela é orientada a objetivos e utilizada para coordenar e dar suporte as decisões, para a consecução dos propósitos da organização. Conseqüentemente, planejamento e execução das práticas, bem como o monitoramento e controle, são de importância central. Isto pode ser aplicado a cada decisão de gestão individual, bem como para a gestão da organização como um todo (ICV-IGC, 2013).

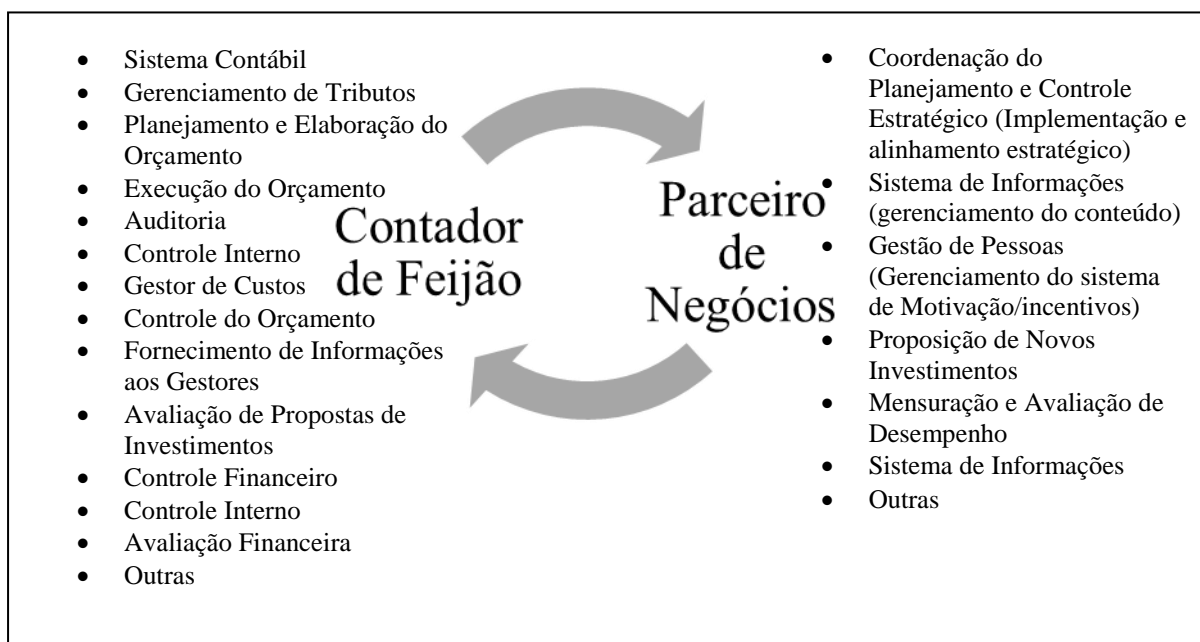
Weber (2011) classificou as funções em dois grandes grupos: “Contador de Feijão” (tradicionais e reativas) e “Parceiro de Negócios” (proativas), conforme Figura 1.

A Figura 1 apresenta funções básicas do Contador de Feijão e do Parceiro de Negócios. No grupo do contador de feijão são classificadas aquelas funções mais tradicionais como elaboração de relatórios contábeis, controle da demonstração do resultado do exercício,

fluxo de caixa, balanços, controle de custos, fechamento de planilhas, contratos, validação e inclusão de dados no sistema, atuação na interpretação da legislação, organização de documentos, atuação no estudo de viabilidade financeira, controle orçamentário, entre outras. Ou seja, integram este grupo, o conjunto de funções com perfil mais próximo ao contábil, tradicional e informativo.

Por outro lado, o parceiro de negócios é aquele que participa mais ativamente no processo de tomada de decisões da organização, tendo uma atuação mais proativa e estratégica, de apoio a tomada de decisões com outros gestores. As funções mais características exercidas pelo parceiro de negócios compreendem o gerenciamento do sistema de informações, o planejamento e controle estratégicos, a participação efetiva na elaboração do plano estratégico em conjunto com as unidades de negócio, a gestão da equipe visando a melhoria dos resultados por meio das práticas de gestão da organização, suporte às equipes gerenciais na tomada de decisão, entre outras funções de caráter mais estratégico.

Figura 1. Funções do *controller*



Fonte: Adaptado de Weber (2011).

Percebe-se que há funções consideradas mais tradicionais que requerem uma postura mais próxima às de um parceiro de negócios. Há também, um esforço de Weber em diferenciar os conjuntos de funções de cada um dos profissionais. No entanto, o próprio autor deixa claro que elas não são excludentes e sim, complementares, com características específicas. Uma organização necessita de todos os perfis, mas, nem sempre encontra isso numa única pessoa. Diante deste fato, o propósito deste estudo reside na busca da verificação do perfil procurado pelas organizações que buscam este profissional.

2.2 Estudos sobre funções exigidas pelo mercado

Nas últimas décadas, foram realizados diversos estudos empíricos sobre as funções da controladoria/*controller* existentes ou desempenhadas nas organizações. Estudos estes, relevantes tanto para o meio acadêmico quanto para o profissional. Visando ampliar a contribuição desta compreensão, o presente estudo busca verificar o perfil dos profissionais da controladoria, buscado pelas organizações quando contratam um profissional para a área. Na

sequência, apresenta-se alguns estudos com enfoque similar realizados nos últimos anos e seus principais achados.

Oro et al. (2009) elaboraram uma pesquisa com três empresas brasileiras, especializadas em recrutamento e recursos humanos (Catho, Manager e Michael Page), com objetivo de investigar o perfil de competências requerido pelo mercado nacional para o profissional de controladoria em três níveis: operacional, gerencial e estratégico. O período analisado foi de agosto a setembro de 2006, totalizando 373 anúncios. Os resultados mostram que o profissional precisa dominar a língua inglesa, conhecer os princípios contábeis americanos, e que a tecnologia de informação representa um instrumento imprescindível.

Souza e Borinelli (2009) buscaram identificar as funções que devem ser de responsabilidade do profissional de controladoria, os pré-requisitos pelos quais as empresas de recrutamento estão selecionando os profissionais de controladoria e a aderência das funções preconizadas pela teoria com as exigidas na prática, no Brasil. A pesquisa foi realizada em três sites (Hays Brasil, Case Consulting e Michael Page), no período de 01 de julho a 15 de julho. Os resultados apontaram que a região que mais ofertou vagas foi a sudeste; a formação mais desejada foi a de ciências contábeis; e as funções mais exigidas são gerencial-estratégicas, gestão da informação e contábil.

O estudo de Maciel e Lima (2011) identificou o perfil do *Controller*, no Brasil, levando em consideração as necessidades do mercado por meio da análise de artigos científicos que tratam deste assunto, além de entrevistas com profissionais da área de controladoria. Os resultados evidenciaram que o mercado recruta profissionais com conhecimento de capital humano, capacidade de gerenciar pessoas, espírito de liderança e domínio de línguas.

Ferrari et al. (2013) descreveram as características das funções do *Controller* solicitadas, no Brasil, por meio dos anúncios de recrutamento da Revista Exame, referentes aos anos de 2005 a 2012. As funções mais exigidas pelas organizações são: gerenciamento da contabilidade, orçamento e controle fiscal/tributário. Por outro lado, as menos exigidas são: interface com as áreas operacionais e processos administrativos. Em relação às competências, as mais exigidas são visão global do mercado, dinamismo e liderança.

O estudo de Gomes, Souza e Lunkes (2014), identificou o perfil do *Controller* solicitado por empresas brasileiras. Foram analisados 457 anúncios divulgados em cinco sites de recrutamento (Michael Page, Catho, Manager, Case Consulting e Hays Brasil). Os resultados mostraram que o mercado procura *Controllers* formados principalmente em Ciências Contábeis, com conhecimento em tecnologia da informação e contabilidade internacional. Profissionais que participam da gestão de forma sistêmica, com liderança, proatividade e capacidade analítica.

Esses trabalhos exploram o perfil do *Controller* em vagas oferecidas por empresas de recrutamento no cenário brasileiro, mas, não há estudos sobre o perfil buscado pelas organizações em outros países. Assim, ao realizar uma investigação no cenário alemão, este trabalho contribui para preencher esta lacuna e assim, permitir, no futuro, um mapeamento ampliado e internacional deste tema.

3 Procedimentos metodológicos

A natureza do objetivo da presente pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que trabalha com variáveis expressas em forma de números, sendo estas analisadas e classificadas de acordo com os estudos em Controladoria. Gil (2002, p. 42) afirma que “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

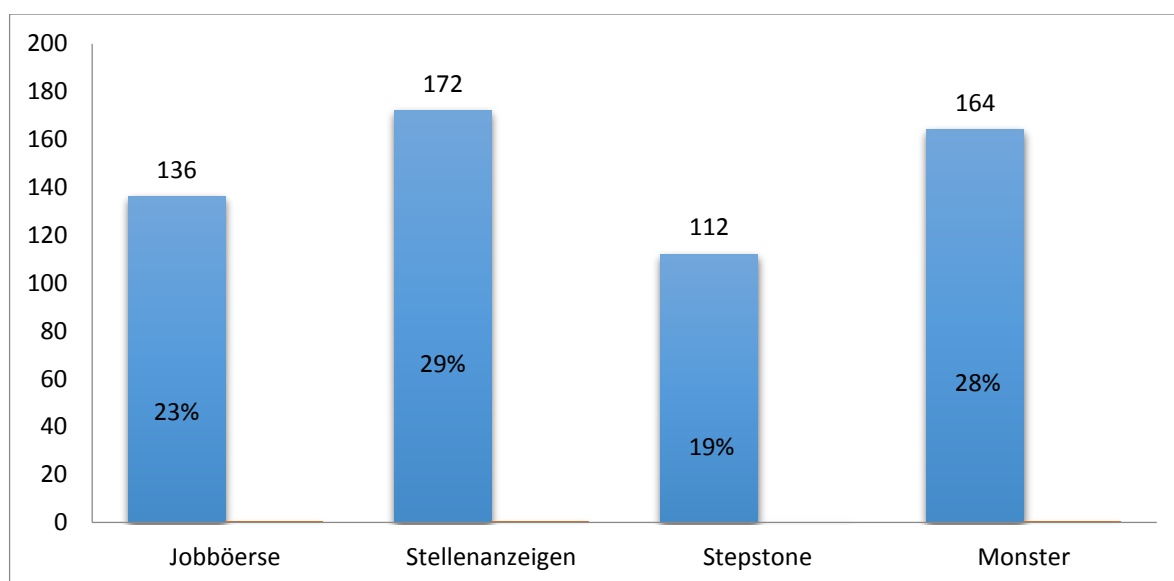
No que tange a abordagem do problema, caracteriza-se como quali-quantitativa. Lakatos e Marconi (2011) afirmam que a metodologia qualitativa “fornece análise mais

detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendência de comportamento etc”. Quanto ao método quantitativo cita a definição dada por Sabino (2004) sobre a análise quantitativa a qual “se efetua com toda informação numérica resultante da investigação, que se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas”.

A pesquisa consistiu na coleta de dados fornecidas por quatro grandes sites de ofertas de empregos da Alemanha (Jobbörse, Stellenanzeigen, Stepstone e Monster). A população é composta por 584 anúncios.

Para a coleta dos dados foi utilizada a palavra-chave “*Controller*”. Não foi utilizado qualquer outro filtro de pesquisa que delimitasse o estudo. A Figura 2 apresenta o número total de vagas por site e o percentual correspondente sobre o total da pesquisa.

Figura 2 – Número de vagas analisadas por site de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

A coleta dos dados compreendeu o período de 24 de março a 17 de abril de 2015. Nenhum dos sites foi observado concomitantemente. A coleta de um *Site* era iniciada e finalizada para que então fosse iniciada a coleta do outro, e assim sucessivamente.

De cada vaga anunciada foram extraídas informações sobre *funções requeridas para o cargo* e *Requisitos/Características para preenchimento da mesma*. Após a coleta de todas as informações, estas foram traduzidas do alemão para o português e classificadas nas funções do Contador de Feijão (tradicionais) e Parceiro de Negócios. Essa divisão foi feita para que não houvesse duplicidade de palavras com sentidos diferentes na hora da extração e busca por palavra-chave na análise dos dados. Uma vez que a palavra “Administração”, por exemplo, pode ser usada como uma das funções do *controller* e como uma Característica/Requisito para o cargo como qualificação em Administração. Após estes procedimentos, iniciou-se a análise e discussão dos resultados.

4 Apresentação e análise dos resultados

Embora o consenso sobre as funções exercidas pelo *Controller* ainda não seja uma realidade plena, percebe-se que existe sim, um conjunto de funções pacíficas sendo algumas mais de natureza contábil e reativa e outras, com características mais proativas e próximas ao apoio à gestão. Esta característica estratégica dada à controladoria dá vazão a diversos estudos, os quais em constante atualização, conduziram as funções a um outro nível de completude. Conforme discutido na revisão, Weber (2011) dividiu as funções em duas

categorias: uma em que o profissional exerce funções tradicionais e de perfil contábil, denominada “Contador de Feijão” e outra em que o profissional apresenta uma postura mais proativa e exerce funções de apoio a tomada de decisão, denominada de “Parceiro de Negócios”.

4.1 Funções do “Contador de Feijão”

A Tabela 1 apresenta a quantidade de funções do “Contador de Feijão” encontradas nos anúncios de vagas de *Controller* na Alemanha.

Tabela 1 – Frequência de anúncio de funções do “Contador de Feijão”

Funções do Contador de Feijão - Tradicionais	Nº total encontrado	% relativo ao total de funções do “contador de feijão”	% em relação ao total de funções (1.076)
Controle	283	42	26
Orçamento	168	25	16
Gestor de custos	130	19	12
Auditoria	40	6	3,7
Tributos	25	4	2,3
Fornecimento de informações	10	1	0,9
Controle interno	9	1	0,8
Sistema contábil	7	1	0,7
Avaliar e Controlar investimentos	7	1	0,7
Total das funções	680	100	63

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode-se observar Tabela 1, nos 584 anúncios de emprego encontradas, identificou-se 680 ocorrências de funções atribuídas à categoria “Contador de Feijão”. Nela, destaca-se a função do Controle que é citada 283 vezes, o que representa 42% das ocorrências e 26% de todas as funções mencionadas nos anúncios, somadas as duas categorias. Em seguida, aparecem as funções “orçamento” e “gestor de custos”, representando 25% e 19% do total de funções atreladas à categoria de “contador de feijão” e 16% e 12% do total de ocorrências nas duas categorias. As demais funções são pouco requisitadas pelas empresas, aparecendo, juntas, em pouco mais de 14% dos anúncios.

4.2 Funções do “Parceiro de Negócios”

As palavras-chave pesquisadas para análise das funções do “Parceiro de Negócios” estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequência de anúncio de funções do “Parceiro de Negócios”

Funções do “Parceiro de Negócios”	Nº total encontrado	% em relação ao total de funções do “Parceiro de Negócios”	% em relação ao total de funções (1.076)
Planejamento	233	59	22
Gerenciamento	71	18	7
SAP* e Sistemas de informação	42	10,5	4
Alinhamento dos objetivos e metas	23	6	2

Implementação e desenvolvimento de planejamento	13	3	1
Planejamento de novos investimentos	8	2	1
Motivação	4	1	0
Controle estratégico	2	0,5	0
Total das funções	396	100	37

Fonte: Dados da pesquisa.

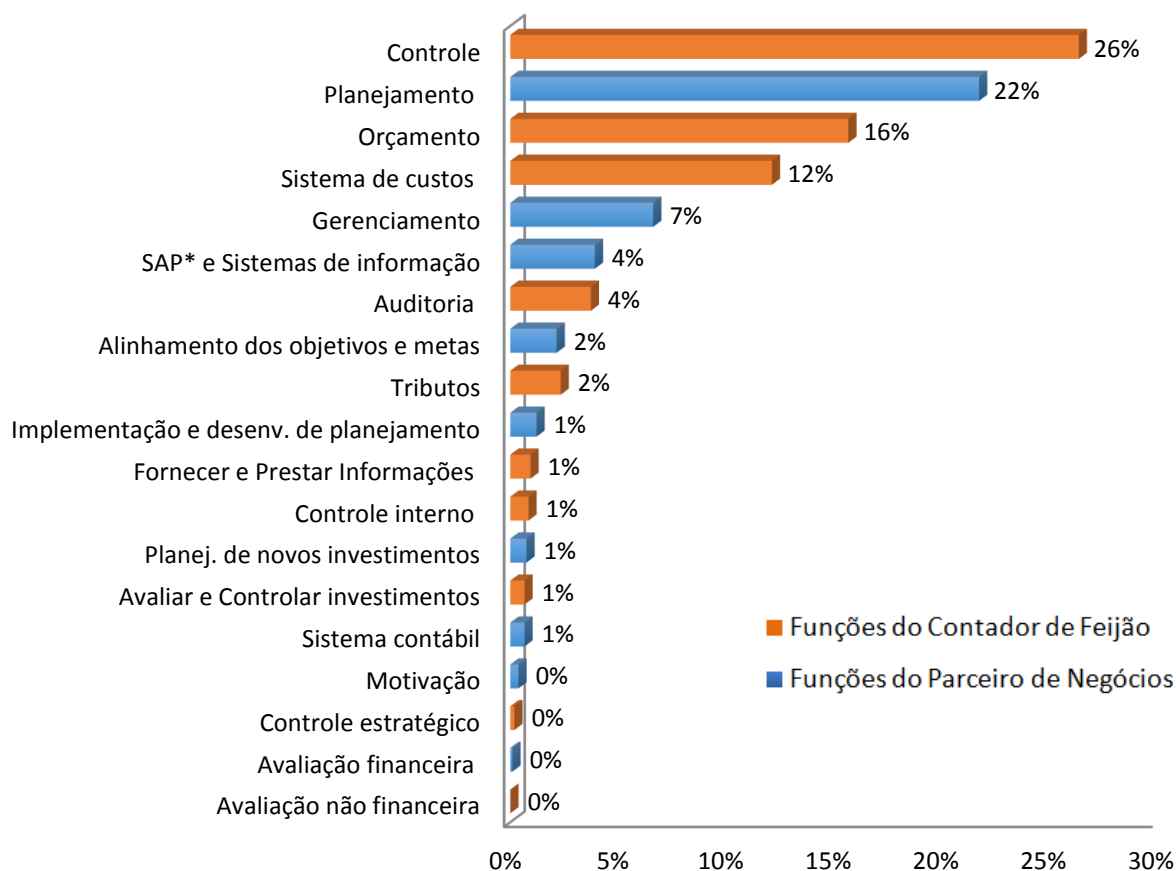
A análise dos dados expostos na Tabela 2, permite uma clara visualização da importância atribuída pelos empregadores à função “Planejamento”. Isso porque, nos 584 anúncios de vagas para *controllers* ela foi solicitada 233 vezes. Isso representa 59% do total das funções da categoria “parceiro de negócios” e, 22% do total de citações de funções.

Depois do Planejamento, as funções do “Parceiro de Negócios” mais demandadas são a do “gerenciamento” e “SAP* (SAP SE é líder mundial em software empresarial e serviços relacionados com software) e Sistemas de informação” respondendo por 18% e 10,5% do total de buscas, respectivamente. As demais funções desta categoria, juntas respondem por apenas 12% do total. A baixa demanda por funções como “Alinhamento dos objetivos e metas” e Implementação e desenvolvimento de planejamento” pode ser devido ao fato dos empregadores julgarem que a função “planejamento” já as contempla. Este também é o entendimento de uma parcela dos estudiosos do tema, enquanto outros defendem que sejam coisas distintas.

4.3 Funções do “Contador de Feijão” Vs. Funções do “Parceiro de Negócios”

Para obter uma visão conjunta das funções demandadas pelos empregadores de *controllers* na Alemanha, sob as duas perspectivas, criou-se a Figura 3. Nela pode-se observar os resultados encontrados bem como suas particularidades.

Figura 3 - Funções do "Contador de Feijão" e "Parceiro de Negócios"



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3 pode-se perceber que, à exemplo do apregoado por Weber (2011), tanto as funções mais tradicionais, classificadas na categoria "Contador de feijão" quanto as de caráter mais proativo consideradas de "Parceiro de Negócios", são demandadas pelos empregadores, na Alemanha. Isso reforça a tese de que se tratam de funções complementares e não excludentes.

De um total de 1.076 ocorrências de citação de funções nos 584 anúncios de vagas de emprego para *controller*, 63% são relativas a funções consideradas como sendo tradicionais e informativas e as demais, possuem um perfil mais próximo ao do "parceiro de negócios". Estes achados aproximam-se dos encontrados por outros pesquisadores em outros ambientes como Oro et al. (2009), Souza e Borinelli (2009), Maciel e Lima (2011), Ferrari et al. (2013) e Gomes, Souza e Lunkes (2014) que, apesar de não tratarem os resultados finais da mesma forma, também constataram que tanto as funções mais tradicionais quanto as mais "modernas" são demandadas pelo mercado e apregoadas pelos estudiosos. Ou seja, todos estes estudos, à exemplo deste, constataram que estas funções não são excludentes e sim, complementares.

5 Conclusão

A análise dos anúncios de empregos para *controllers*, na Alemanha, reforçou o que já havia sido constatado em outros estudos e países e também é defendido pelos pesquisadores da área. Ou seja, reforçou a compreensão de que as funções "tradicionais" são tão ou até mais demandadas e importantes do que as tidas mais "modernas" e de caráter mais proativo.

Isso reforça a tese de que estas funções são complementares e não excludentes. Reforça também a tese defendida por Küpper (2005) e Horváth (2006) de que um profissional da controladoria deve possuir amplos e sólidos conhecimentos em diferentes áreas. Deve conhecer bem as partes constituintes do sistema organizacional bem como, ter clara percepção da interação das partes no todo pois, não há como prover um bom suporte ao processo decisório sem entender como as partes são constituídas e interagem entre si.

Sob esta perspectiva, percebe-se que está implícita a necessidade de construção do conhecimento do profissional da área. Ou seja, primeiro ele deve conhecer e entender as partes constituintes para então, estar apto a entender o quadro todo. Somente então reunirá os requisitos necessários para efetivamente ser um parceiro de negócios e verdadeiramente prover suporte ao processo decisório.

Como limitações ao estudo destaca-se a existência e emprego de termos ambíguos para certas funções o que pode resultar em dúvidas na hora da classificação numa ou noutra categoria. Da mesma forma, a ausência de estudos similares neste país, realizados em outros momentos, impossibilita análises evolutivas sobre o tema, permitindo apenas, concluir que ambas as categorias de funções são demandas sem, no entanto, identificar se esta demanda se apresentou de maneira diferente em outro momento.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas, investigar as características e funções do profissional *Controller* em outros países, visando comparações. Sugere-se também, buscar correlacionar os resultados destes estudos com outras variáveis econômicas e políticas visando construir uma visão ampliada sobre o tema.

Referências

CALIJURI, M. S. S., SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. Artigo apresentado no 9º Congresso Internacional de Custos. Florianópolis-Brasil: ABC, 2005.

DANIEL, M. M., VESCO, D. G.; TARIFA, M. R. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Artigo apresentado no 7th Congresso USP Controladoria e Contabilidade 2007, São Paulo, Brasil, 2007.

FACHINI, G. J., BEUREN, I. M.; NASCIMENTO, S. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. Artigo apresentado no 16º Congresso Brasileiro de Custos 2009, Fortaleza, Brasil, 2009.

FERRARI, M.J.; CUNHA, L.C.; LUNKES, R.J.; BORGET, A. O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/293/334>>. Acesso em 18 de maio de 2015.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIONGO, J.; NASCIMENTO, A. M. O envolvimento da Controladoria no processo de gestão: um estudo em indústrias do estado do Rio Grande d Sul. Artigo apresentado no 12 Congresso Brasileiro de Custos 2005, Florianópolis, Brasil, 2005.

GOMES, Carolina Valentim; SOUZA, Paula; LUNKES, João Rogério. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade. v.8. n. 1. 2013.

HECKERT, J.B.; WILLSON, James D. *Controllership*. New York: Ronald Press Co, 1963.

HORVÁTH, Péter. **Controlling**. 10.ed. Munchen: Verlag Vahlen. 2006.

ICV-IGC – Internationaler *Controller* Verein and Internatinal Group of Controlling. (2013). The Essence of Controlling - the Perspective of the Internationaler *Controller* Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC). *JournalManagement Control*, 23: 311–317.

KÜPPER, Peter. **Controlling**: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4.Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

LUNKES, Rogério João; HEICHSEN, Larissa; ROSA, Fabricia Silva. **Adoção Das Funções Da Controladoria**: Um Estudo Em Empresa Do Setor Elétrico. 2014. *Revista Inova Ação*, v. 3. 2014, p. 01-18.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene; VICENTE; Ernesto Fernando Rodrigues. Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, v. 5. 2009, p. 63-75.

MACIEL, Lucas Fernandes; LIMA, Robernei Aparecido. O perfil ideal do *Controller* nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. In. XV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, VI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JÚNIOR, XI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO. Paraíba. **Anais...** Paraíba. 2011.

MEDEIROS, C. S. C.; RABELO, E. C. O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). Artigo apresentado no 17º Congresso Brasileiro de Custos 2010, Belo Horizonte, Brasil, 2010.

OLIVEIRA, R. L.; PONTE, V. M. R. O papel da controladoria nos fundos de pensão. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Vol. 1(5), 2006, p. 97-114.

ORO, Ieda Margaret; DITTADI, Jadir Roberto; CARPES, Antonio Maria da Silva; BENOIT, Alessandro Dias. O Perfil do Profissional de Controladoria sob a Óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro. *Revista Pensar Contábil*, v. 11, n. 44, 2009, p. 5-15.

Perfil da Alemanha. Disponível em: <<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/wirtschaft.html>>. Acesso em 05 de maio de 2015.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. The Controller`s function: the work of the managerial accounting. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SANTOS, R.V.; CASTELLANO, A.C. F.; BONACIM, C. A. G.; SILVA, L. P. O papel do controller em empresas de grande porte. Artigo apresentado no 12º. Congresso Brasileiro de Custos 2005, Florianópolis, Brasil, 2005.

SANTOS, S. M.; MAGALHÃES, D. C.; LUCA, M. M. M.; PESSOA, M. N. M. & CABRAL, A. C.A Controladoria Como Suporte Ao Processo De Gestão Das Grandes Empresas Do Estado Do Ceará – Um Estudo Em Empresas Ganhadoras De Prêmio Delmiro Gouveia. Artigo apresentado no 15º. Congresso Brasileiro de Custos 2008, Curitiba, Brasil, 2008.

SCHNORRENBERGER, D.; RIBEIRO, L. M. S.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. Artigo apresentado no 14º. Congresso Brasileiro de Custos 2007, João Pessoa, Brasil, 2007.

SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **As funções de controladoria:** um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10., Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABC, 2009.

WEBER, Jürgen. Einführung in das controlling. 10. ed. Nördlingen: Schäffer Poeschel, 2004.

WEBER, Jürgen. **O desenvolvimento das tarefas do controlador:** explicando a natureza da controladoria e suas mudanças. Journal of Management Control, v. 22. ed. 1. p. 25-46, 2011.