



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



Perfil desejado do Controller pelas Empresas do Mercado Brasileiro

Gabriela Oliveira Vieira (UNIFESP) - gabi.o.vieira@gmail.com

Simone Alves da Costa (Unifesp) - simone.ac@gmail.com

Resumo:

A Controladoria é uma das áreas que é capaz de produzir informações importantes visando o futuro organizacional, o que faz com que tenha relevância para as tomadas de decisões. Na presente pesquisa, foi observado que não existe um perfil bem definido a respeito das funções, competências e habilidades do profissional de Controladoria, fatores aqui identificados com o perfil do profissional que trabalha nesta área. Assim, o trabalho busca identificar qual o perfil desejado pelas empresas no Brasil para a atuação de controller na atualidade. A pesquisa é de caráter descritivo 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 e habilidades necessárias ao cargo estão a capacidade de liderança, o domínio do inglês, a boa comunicação e o bom relacionamento interpessoal. O estudo contribui no sentido de auxiliar tanto na preparação do profissional dessa área, quanto no que diz respeito à revisão na formação acadêmica por parte das instituições de ensino, ajudando potencialmente a reconduzir práticas de ensino vigentes.

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

Área temática: *Metodologias de ensino e pesquisa em custos*

Perfil desejado do *Controller* pelas Empresas do Mercado Brasileiro

RESUMO

A Controladoria é uma das áreas que é capaz de produzir informações importantes visando o futuro organizacional, o que faz com que tenha relevância para as tomadas de decisões. Na presente pesquisa, foi observado que não existe um perfil bem definido a respeito das funções, competências e habilidades do profissional de Controladoria, fatores aqui identificados com o perfil do profissional que trabalha nesta área. Assim, o trabalho busca identificar qual o perfil desejado pelas empresas no Brasil para a atuação de *controller* na atualidade. A pesquisa é de caráter descritivo 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 e habilidades necessárias ao cargo estão a capacidade de liderança, o domínio do inglês, a boa comunicação e o bom relacionamento interpessoal. O estudo contribui no sentido de auxiliar tanto na preparação do profissional dessa área, quanto no que diz respeito à revisão na formação acadêmica por parte das instituições de ensino, ajudando potencialmente a reconduzir práticas de ensino vigentes.

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

Área-temática: 1. Metodologia de ensino e pesquisa em custos.

1. INTRODUÇÃO

A Controladoria é a área de uma empresa responsável pela gestão econômica, utilização gerencial das informações contábeis, controle do processo de gestão e formulação e acompanhamento dos planejamentos estratégico, tático e operacional. 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, 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 ele possa exercer sua função de forma plena, é necessária uma visão sistêmica da organização.

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, 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, 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 às demandas dos agentes internos da empresa. Já Padoveze e Benedicto (2005) 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*.

Numa outra linha, 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 as funções do *controller*.

Desta forma, a questão que norteia este trabalho é: qual é o perfil desejado do *controller* atualmente pelas empresas do mercado brasileiro? Assim, este trabalho tem como objetivo geral verificar qual é o perfil que as empresas no Brasil requerem do *controller* na atualidade.

O trabalho se justifica por buscar esclarecer um ramo de atuação/perfil profissional que até hoje se mostra um tanto quanto sem identidade, embora seja reconhecidamente importante para as organizações (Beuren, Pinto, & Zonatto, 2012). Ao esmiuçar as principais atividades e características que hoje são necessárias para atuação como *controller*, espera-se facilitar a compreensão do perfil necessário para aqueles que buscam alcançar tal cargo, além de provocar uma reflexão junto às instituições de ensino no sentido de considerarem em seus esforços de alguma forma esse perfil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

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*. No entanto, para Borinelli (2006), a Controladoria é a área responsável pelo processo de gestão, controlando informações de natureza econômica, financeira e patrimonial, seja assessorando demais unidades como também os agentes externos que se relacionam com a empresa.

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 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, Schnorrenberger e Rosa (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. 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. Portanto, 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.

2.2 Controller

De acordo com o estudo de Fiirst *et al.* (2018), a atuação do profissional de Controladoria no Brasil foi iniciada 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), “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.

Segundo o Guia Salarial 2020 (Robert Half, 2019), 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.

Assim como parece não haver uma definição de Controladoria, “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” (TEIXEIRA, 2003, p. 3).

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 e Frezatti, 2016).

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (AICPA; CIMA, 2016) listam as seguintes práticas como sendo as principais funções do *controller* (Quadro 1).

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.

Quadro 1: Atividades centrais do profissional de Controladoria

Fonte: Adaptado de 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).

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.

Quadro 2: Principais funções desempenhadas pelo profissional de Controladoria

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006).

Desta 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. Ainda, são quatro as áreas de habilidades necessárias ao *controller*: técnica, 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 et al., 2018); e capacidade de liderança, gerenciamento de conflitos e domínio de línguas (Cunha, Cavalcante, & Lima, 2018), entre outros.

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

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.

○ Quadro 3 resume as principais Competência e Habilidades que são requeridas do *controller* de acordo com a pesquisa aqui realizada.

Principais Competência / Habilidade	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 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

Quadro 3: Resumo das principais competências e habilidades requeridas ao *controller*

Fonte: Dados da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois houve apenas observação de dados e informações, sem sua manipulação. Ainda, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que se buscou quantificar os dados necessários ao estudo, cujos dados proporcionaram 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 se utilizou de 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 escolhido 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* (profissional de Controladoria).

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 & 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, constituem um fator limitante desta pesquisa.

4. RESULTADOS

4.1. Empresas e Vagas

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. 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. 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.

4.2. 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 (Quadro 4).

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%

Quadro 4: Cursos superiores aceitos para o cargo de *controller*.

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 também são 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 possivelmente são as empresas deste estudo que acreditam que “os *controllers* devem buscar por aprendizado ao longo de toda a sua vida e o desenvolvimento profissional continuado” (AICPA & CIMA, 2016, p.13-14).

4.3. 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. 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*, portanto, não é possível confirmar, na prática, essa última suposição.

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%

Quadro 5: Nível de experiência exigido para o cargo de *controller*.

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

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 et al. (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 de as publicações não serem feitas de forma detalhada, e esse seja um requisito considerado básico e anterior às características mencionadas, tenham omitido essa informação.

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).

4.4. 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 e 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, 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.

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%

Quadro 6: Principais competências e habilidades requeridas ao *controller*

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 do Referencial Teórico, quando comparado ao Quadro 6, mostrou uma ordem de relevância diferente para as principais competências e habilidades que seriam requeridas do *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 nesta pesquisa foi o fato de 71% das empresas estudadas não apresentarem dados a respeito das competências e habilidades necessárias ao cargo.

4.5. 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, não somente as principais, mas todas as atribuições possíveis para o *controller* (Quadro 7), afinal, todas as informações puderam ser encaixadas nas classificações da Quadro 1 do Referencial Teórico.

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%

Quadro 7: Funções atribuídas ao *controller*.

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 disto, 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 elaborar relatórios externos mencionada 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.

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 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, 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, vai 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 (*Chief Financial Officer*) ou a alta administração. No entanto, houve 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 estrutura 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 de a Controladoria produzir, assim como mencionado nos PCGC, as informações e análises mais relevantes para gerar e preservar valor para a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou verificar quais é o perfil desejado pelas empresas brasileiras ao *controller* na atualidade. 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, competências e habilidades 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 Aderência e conformidade à regulamentação. Além disso, das publicações que trouxeram informações a respeito das competências e habilidades necessárias ao *controller* ressaltaram 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, 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.

O estudo contribui no sentido de conhecer as reais necessidades das empresas no que tange à atuação do profissional no mercado. 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, repensando se os temas, habilidades e competências que tem sido trabalhados tem aderência ao mercado de trabalho. O resultado de trabalhos dessa natureza pode, inclusive, ajudar a reconduzir as práticas de ensino vigentes até o momento.

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 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 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 e habilidades 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://congressosp.fipecafi.org/Congresso/Anais>. Acesso em: jun. 2020.
- Amorim, T. N. G. F. *et al.* (2018). Perfil e Competências do Controller em Empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), p.p. 52-63.
- 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.
- 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. 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.* (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.
- 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.
- Horngrén, C. T., Sundem G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade Gerencial*. 12. ed. São Paulo: Pearson.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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), p. 24-43.
- 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.
- 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.

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