

FUNÇÕES DO CONTROLLER NO BRASIL E NA ARGENTINA: COMPARATIVO COM BASE EM ANÚNCIOS DE SITES DE EMPREGOS

CONTROLLER FUNCTIONS IN BRAZIL AND ARGENTINA: COMPARISON BASED ON JOBS NOTICES

Denise Rose Bracht Fank
UNOCHAPECÓ

E-mail: denisefank@unochapeco.edu.br

Rodney Wernke
UNOCHAPECÓ

E-mail: rodneywernkel@hotmail.com

Antônio Zanin
UNOCHAPECÓ

E-mail: zanin@unochapeco.edu.br

RESUMO

O estudo tem por objetivo identificar as características exigidas para a contratação de *controllers* nas ofertas de vagas divulgadas pelas maiores empresas de recrutamento e seleção em recursos humanos no Brasil e na Argentina. Para tanto, foram consultados os 14 sites maiores que anunciam vagas para a controladoria, sendo sete no Brasil e sete na Argentina. Essa busca resultou em um total de 996 anúncios, sendo 603 no Brasil e 393 na Argentina, onde as vagas foram classificadas nas perspectivas “parceiro de negócios”, “contador de feijão” e “múltiplas funções”. Os resultados no Brasil mostram que não existe uma predominância absoluta de uma perspectiva, pois “contador de feijão” e “múltiplas funções” tiveram pouca diferença do total de vagas anunciadas, com 38,81% e 35,99% respectivamente. Na Argentina, os resultados mostram que a perspectiva “múltiplas funções” representa 42,24% e contador de feijão 33,08%. Na análise comparativa entre os países foram percebidas diferenças entre as atividades a serem executadas pelos pretendentes aos cargos anunciados, pois das dez atribuições mais mencionadas no Brasil, somente seis destas também ficaram entre as dez mais requisitadas na Argentina. E entre essas seis atividades foram constatadas diferenças no posicionamento no *ranking*, destacando que, no Brasil, o “Orçamento (*budget*)” ficou em primeiro lugar e na Argentina em oitavo, enquanto que a atividade “Rotinas contábeis” ostentou a primeira colocação no caso argentino e ficou em terceira posição no Brasil.

Palavras-chave: Controladoria; *Controller*; Funções.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the characteristics required to hire controllers in the vacancies offered by the largest human resources recruitment and selection companies in Brazil and Argentina. In search of this, the 14 largest sites that announced vacancies for the

position of controller were consulted, seven in Brazil and seven in Argentina. This search resulted in a total of 996 ads, 603 in Brazil and 393 in Argentina, where the vacancies were classified in the perspectives "business partner", "bean counter" and "multiple functions". The results regarding Brazil show that there is no absolute predominance of any perspective, since "bean counter" and "multiple functions" had little difference in the total number of vacancies announced, 38.81% and 35.99% respectively. Regarding Argentina, the results show that the "multiple functions" perspective represents 42.24% and bean counter 33.08%. In the comparative analysis among the countries, differences were observed between the activities to be performed by the applicants to the positions announced, because only six out of the ten most mentioned attributions in Brazil were also among the ten most requested in Argentina. And among these six activities, there were differences in ranking, noting that, in Brazil, "Budget (budget)" came in first place and in Argentina in eighth, while "Accounting Routines" had the first place in the case Argentina and was third in Brazil.

Keywords: Controlling; Controller; Functions.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria é um conjunto de conhecimentos responsáveis pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de natureza operacional, econômica, financeira e patrimonial que podem ser utilizadas para a tomada de decisões (Borinelli, 2006). Nesse sentido, conforme Vargas e Borinelli (2016, p. 1), a “controladoria tem como missão garantir a continuidade da empresa assegurando um bom desempenho”. Para tanto, a “controladoria utiliza algumas práticas, que também são denominadas de artefatos, ferramentas e ou técnicas, que podem contribuir para um adequado desempenho econômico”.

No referido contexto, Heckert e Wilson (1963), asseveram que o *controller* é o chefe contábil responsável pela supervisão e manutenção dos registros financeiros formais da empresa, além disso, deve ainda se preocupar com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos, seguros e estatísticas. Por sua vez, Peters (2004, p. 2) destaca a importância desse profissional, enfatizando que o *controller* “é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que afetam o *status* econômico desta sociedade”.

Quanto às funções atribuíveis aos *controllers*, diversos estudos (Oliveira, Perez Jr., Silva & Santos, 2002; Siqueira & Soltelinho, 2001; Calijuri, Santos & Santos, 2005; Borinelli, 2006; Peleias, Guimarães, Silva & Ornelas, 2008; Lunkes, Schnorrenberger; Gasparetto & Vicente, 2009; Araújo, Callado & Cavalcanti, 2014; Gomes, Souza & Lunkes, 2014; Degenhart, Vogt & Lavarda, 2015; Fiirst, Pamplona, Lavarda & Zonatto, 2015) citam, por exemplo, as atividades relacionadas com as funções do *controller* e seu perfil exigidos pelas empresas, entre outros.

Todavia, o crescimento da internacionalização dos mercados e o aumento da complexidade dos negócios vêm impulsionando a necessidade de desenvolver a controladoria dentro das organizações para ajudar os gestores no planejamento, execução e controle das atividades. Com essa evolução, torna-se imprescindível aos profissionais da área da controladoria sua qualificação, buscando novos conhecimentos para aprimorarem as habilidades e competências necessárias de modo a atender as demandas do mercado, que podem ser distintas daquelas que, a priori, se consideram pertinentes aos *controllers*. Nesse rumo, as exigências das empresas para a contratação de profissionais para tal cargo podem ser

dísparos e levar em consideração fatores como tipo e porte da empresa, segmento de atuação ou localização geográfica. A partir desses pressupostos, considerou-se interessante conhecer, com maior profundidade, as características que o mercado de trabalho vem exigindo dos postulantes ao cargo de *Controller*.

Por conta disso, nesta pesquisa, se pretende obter resposta para a seguinte questão: quais são os requisitos para o cargo de *controller* solicitados pelas maiores empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos no Brasil e na Argentina? Para tanto, foi estabelecido como objetivo identificar as características exigidas para a contratação de *controllers* nas ofertas de vagas divulgadas pelas principais agências de recrutamento e seleção em recursos humanos no Brasil e na Argentina.

Convém salientar que pesquisa com esse foco se justifica pela necessidade de se conhecer as atividades que o pretendente ao cargo deve dominar, com base nas exigências citadas pelas empresas de recrutamento e seleção para o profissional *controller* nos dois países. Com isso, facilita-se o alinhamento das competências que os profissionais detêm àquelas que as empresas estão exigindo, quer no âmbito da controladoria ou de outras áreas. Além disso, pode-se contribuir também para evidenciar a evolução ao longo dos anos das habilidades e competências necessárias para que o profissional de controladoria possa ingressar no mercado de trabalho competitivo em condições de atender as necessidades dos usuários das informações contábeis no Brasil e na Argentina.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Mosimann e Fisch (1999) destacam a controladoria como um órgão administrativo que estabelece missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão de empresas. Conforme Beuren (2002, p. 20), a controladoria surgiu com a finalidade de “realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle central em relação aos departamentos e divisões”.

Com o objetivo de otimizar os resultados da empresa, considera-se relevante que a controladoria apresente os seguintes objetivos: promover a eficácia operacional; viabilizar a gestão econômica e promover a integração das áreas de responsabilidade (Almeida, Parisi & Pereira, 2001).

A controladoria precisa acompanhar as mudanças no cenário de globalização dos mercados e, para isso, existe a necessidade de aprimorar os controles visando ao monitoramento dos riscos que podem interferir nas transações. Há, também, a necessidade de acompanhar e monitorar as variáveis que podem impactar o negócio, que são regulamentadas pelo aspecto contábil e fiscal, tornando-as passíveis de serem identificadas, mensuradas e divulgadas de forma adequada aos seus usuários (Brito, 2003).

Por outro lado, a respeito das funções do *Controller* é pertinente salientar que a cultura e os costumes das corporações interferem na definição da atividade da controladoria e do *controller*. Nesse rumo, para enfrentar os novos desafios, o *controller* precisa desenvolver novas habilidades, como conhecimento das práticas internacionais de negócios, habilidades com controles orçamentários e planejamento estratégico. Ademais, o *controller* deve ser um profissional que apresente bom relacionamento e boas habilidades para conseguir vender suas ideias (Oliveira, Perez Jr. & Silva, 2002).

Brito (2003) pugna que o *controller* é quem deve projetar, implementar, coordenar e ter um sistema de informações que atenda, de forma adequada, às necessidades dos processos de planejamento, execução e controle das atividades da companhia. O referido autor também defende que as funções básicas da controladoria são o planejamento, o controle, a geração de

relatórios, fazer a contabilidade e promover o relacionamento entre investidores, auditores e responsáveis pela área tributária, entre outras atividades.

Crepaldi (2004) registra que o *controller* é responsável por atender as áreas da contabilidade geral, fiscal, patrimonial, de planejamento, pelas finanças e pelo desenvolvimento da instituição. Também é responsável pela implementação de sistemas integrados específicos, sistemas personalizados e multiusuários, atendendo as áreas de auditoria interna, além de desenvolver, implementar e aperfeiçoar os controles internos, planos de formulários e vários outros. O profissional *Controller*, portanto, está ligado à alta administração de forma direta, funcionando como filtro das informações geradas pelos setores da empresa e deve ser capaz de prever os problemas dos vários departamentos da empresa e antecipar-se para propor soluções a respeito.

Nessa seara, Martin (2002) salienta que o *controller* é um contador por formação e entende que a controladoria deve ser vista como o ponto culminante da carreira do contador em uma companhia. Contudo, ao buscar resposta para a pergunta “como os contadores podem se tornar *controllers*?”, o autor citado constatou que, no Brasil existem muitos obstáculos e um dos problemas é a visão dos empresários de que o contador é um profissional que se preocupa muito com a formação fiscal e, por isso, passa a ser considerado um especialista em tributação.

Entretanto, na pesquisa de Borinelli (2006), as funções do *controller* compreendem as várias etapas do processo de gestão, divididas em planejamento, orçamento, execução, controle, tomada de medidas corretivas e avaliação de desempenho.

Conforme Weber (2011), não há um consenso na literatura contábil acerca das tarefas do *controller*. Nessa direção, mencionou quatro estágios de desenvolvimento do *controller*: 1) a tarefa básica é informar aos gestores sobre assuntos econômicos e atividades realizadas dentro da empresa; 2) o *controller* precisa entregar a informação e assegurar que ela seja utilizada corretamente; 3) o *controller* deve influenciar o gestor a partir de uma opinião independente e 4) as tarefas são realizadas de forma proativa, onde o *controller* deve assumir o papel de cogestor. Além disso, o referido autor classificou as funções do *controller* em dois grandes grupos: o “Contador de Feijão” (abrangendo as funções tradicionais e reativas) e em “Parceiro de Negócios” (focando em atitudes proativas), sendo que a referida divisão está delineada de forma detalhada no Quadro 1.

Contador de Feijão	Parceiro de Negócios
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Contábil - Auditoria - Gerenciamento de Tributos - Planejamento e Elaboração do Orçamento - Execução do Orçamento - Controle Interno - Gestor de Custos - Controle do Orçamento - Fornecimento de Informações aos Gestores - Avaliação de Propostas de Investimentos - Controle Financeiro - Controle Interno - Avaliação Financeira - Outras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do Planejamento e Controle Estratégico (Implementação e alinhamento estratégico). - Sistema de Informações (gerenciamento do conteúdo). - Gestão de Pessoas (Gerenciamento do sistema de Motivação/incentivos). - Proposição de Novos Investimentos - Mensuração e Avaliação de Desempenho - Sistema de Informações - Outras.

Quadro 1. Funções do *controller*

Fonte: Adaptado de Weber (2011).

O “Contador de Feijão” tem as funções de 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, interpretação da legislação, organização de documentos, atuação no estudo de viabilidade financeira, controle orçamentário, entre outras. Por seu turno, no caso do perfil “Parceiro de Negócios”, ao Controller cabe exercer as funções de tomador de decisões dentro da organização, atuando mais proativamente e estrategicamente, apoiando a tomada de decisões (Weber, 2011).

Quanto a estudos precedentes com abordagens assemelhadas, cabe destacar as pesquisas de Siqueira e Soltelinho (2001), Fiirst *et al.*, (2015), Calijuri, Santos e Santos (2005), Peleias *et al.*, (2008), Beuren, Bogoni e Fernandes (2008), Vicente *et al.*, (2009), Lunkes *et al.*, (2009), Ferrari *et al.*, (2013), Gomes, Souza e Lunkes (2014), Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015), Wiggers, Souza e Lunkes (2015) e Degenhart, Vogt e Lavarda (2015). Contudo, optou-se por não descrevê-los em detalhes em virtude das normas deste evento em relação ao tamanho do texto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos aspectos metodológicos, esta pesquisa pode ser classificada como “descritiva”. Para Oliveira (1997, p. 114), essa categoria abrange “um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como “qualitativa”. Para Richardson (2011, p. 90) a pesquisa qualitativa conceitua-se como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Quanto aos procedimentos, o estudo pode ser qualificado como documental, pois são analisados os anúncios de empresas especializadas para recrutamento de *controllers* com o fito de identificar quais são os perfis exigidos para este tipo de profissional no âmbito das firmas abrangidas. Nesse sentido, Martins e Theóphilo (2009) aduzem que a pesquisa documental consiste na busca de materiais primários que serão codificados pelo próprio autor.

Quanto aos dados a coligir, estes foram coletados em anúncios de emprego publicados no Brasil e na Argentina, em empresas de recrutamento. Para tanto, foram selecionadas no Brasil as agências Michael Page, Catho, Case Consulting, Manager, Page Personnel, Robert Half e Hays Brasil; enquanto que no caso da Argentina foram priorizadas as empresas Bumeran, Zonajobs, Trabajando, Empleos.Clarin, Ar.indeed, Compu Trabajo e Opcion Empleo.

Os anúncios de vagas de emprego foram coletados nos sítios eletrônicos das empresas de recrutamento durante todo o mês de dezembro de 2016. Para tanto, as vagas anunciadas no âmbito brasileiro foram selecionadas utilizando nas buscas as palavras *Controller*, auxiliar de controladoria e analista de controladoria. Na Argentina, as buscas nos anúncios foram realizadas utilizando as palavras *controller*, *asistente de la contraloria* (auxiliar de controladoria), *analyst controller* (analista de controladoria), *analista de la gestión y las finanzas* (analista de gestão e financeiro) e *contabilidad de gestión* (contabilidade de gestão). A escolha dessas palavras ocorreu porque as mesmas foram utilizadas em estudos anteriores com foco assemelhado (Wiggers, Souza & Lunkes, 2015; Schnorrenberger, Castro & Lunkes, 2015). Além disso, no caso argentino foram incluídas as palavras *analista de la gestión y las finanzas* (analista de gestão e financeiro) e *contabilidad de gestión* (contabilidade de gestão) devido ao fato de que os anúncios com essas palavras se encaixarem nas funções que são exigidas nas vagas relacionadas à controladoria.

Por outro prisma, no que concerne às funções inerentes ao *Controller*, foi utilizada a estrutura aplicada por Weber (2011), que as classificou em dois grandes grupos: “contador de

feijão” e “parceiros de negócios”. Contudo, em alguns casos, quando as funções ficavam em um patamar “dividido” entre as duas categorias, se optou por classificá-las numa terceira classe que foi denominada de “múltiplas funções”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As próximas seções evidenciam os dados apurados e a análise dos resultados obtidos, segregados em partes, conforme exposto na sequência.

4.1 Contexto Brasileiro

A Tabela 1 apresenta o número de vagas anunciadas para o cargo de *Controller* no Brasil nas principais agências de recrutamento, já segregadas nas três categorias citadas anteriormente.

Tabela 1

Vagas anunciadas, por categoria de funções, no Brasil

Sites	Parceiro de Negócios		Contador de Feijão		Múltiplas Funções		Total Geral	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Case Consulting	34	22,37	36	15,38	39	17,97	109	18,08
Catho	50	32,89	120	51,28	66	30,41	236	39,14
Hays Brasil	4	2,63	1	0,43	3	1,38	8	1,33
Manager Online	57	37,50	73	31,20	90	41,47	220	36,48
Michael Page	1	0,66	3	1,28	7	3,23	11	1,82
Page Personnel	-	-	-	-	6	2,76	6	1,00
Robert Half	6	3,95	1	0,43	6	2,76	13	2,16
Total	152	100	234	100	217	100	603	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 1 mostram que, em relação às três categorias, as agências Catho (39,14%), Manager Online (36,48%) e Case Consulting (18,08%) respondem por 93,70% do número total das vagas anunciadas no Brasil, bem como apresentaram anúncios em todas as classes de vagas. Na Catho, a perspectiva “contador de feijão” representou 51,28% das vagas divulgadas, enquanto que a Manager Online apresentou um equilíbrio entre as funções “parceiro de negócios” (37,50%), “contador de feijão” (31,20%) e “múltiplas funções” (com 41,47% das vagas disponibilizadas nesta empresa). Na Case Consulting nenhuma das perspectivas se sobressaiu, ocorrendo certo equilíbrio entre as funções dos grupos “parceiro de negócios” (22,37%), “múltiplas funções” (17,97%) e “contador de feijão” (15,38%). As outras agências abrangidas tiveram pequena participação no total das vagas de emprego para *Controller* em divulgação no período de estudo, visto que – somadas, atingiram somente 6,30% destas.

Ainda em relação ao total de 603 vagas anunciadas para *Controller* no Brasil, os dados coligidos possibilitaram dessumir que a perspectiva “contador de feijão” teve 234 vagas

divulgadas no período pesquisado (representando 38,81% do total), seguido pela categoria “múltiplas funções” com 217 vagas (correspondendo a 35,99%) e a classificação “parceiro de negócios” teve 152 anúncios (com 25,21%). Esses números mostram que não existe uma predominância absoluta de uma das três categorias mencionadas, visto que se encontrou pouca diferença, em termos percentuais, no total de vagas anunciadas.

Os dados coletados nos sites das agências brasileiras também possibilitaram conhecer o cenário das vagas em aberto para *Controller*, Auxiliar de Controladoria e Analista de Controladoria, conforme especificado na Tabela 2.

Tabela 2

Cargos anunciados para a área de controladoria por agência de emprego no Brasil

Cargos	Case Consulting		Catho		Manager Online		Outros		Total Geral	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
<i>Controller</i>	17	50,00	25	50,00	3	5,26	9	81,82	54	35,53
Auxiliar de Controladoria	0	0,00	0	0,00	1	1,75	1	9,09	2	1,32
Analista de Controladoria	17	50,00	25	50,00	53	92,98	1	9,09	96	63,16
Total Parceiro de Negócios	34	100	50	100	57	100	11	100	152	100
<i>Controller</i>	13	36,11	45	37,50	30	41,10	5	100,0	93	39,74
Auxiliar de Controladoria	10	27,78	22	18,33	18	24,66	0	0,00	50	21,37
Analista de Controladoria	13	36,11	53	44,17	25	34,25	0	0,00	91	38,89
Total Contador de Feijão	36	100	120	100	73	100	5	100	234	100
<i>Controller</i>	21	53,85	19	28,79	17	18,89	10	45,45	67	30,88
Auxiliar de Controladoria	2	5,13	7	10,61	11	12,22	0	0,00	20	9,22
Analista de Controladoria	16	41,03	40	60,61	62	68,89	12	54,55	130	59,91
Total Múltiplas Funções	39	100	66	100	90	100	22	100	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Catho, agência com maior número de vagas divulgadas, o cargo de “analista de controladoria” respondeu por 60,61% das vagas da perspectiva “múltiplas funções”, metade das vagas no âmbito da categoria “parceiro de negócios” e 44,17% no caso da classe “contador de feijão”. No caso do cargo de “*Controller*”, nesta mesma empresa, o número de vagas anunciadas era de 50%, 37,50% e 28,79% respectivamente para as classificações “parceiro de negócios”, “contador de feijão” e “múltiplas funções”.

No que concerne à realidade da Manager Online, concluiu-se que o emprego de “analista de controladoria” foi o que mais vagas tinha à disposição: 53 para o perfil de “parceiro de negócios”, 25 para a característica de “contador de feijão” e 62 no caso de “múltiplas funções”.

Já em relação à agência Case Consulting, o cargo de *controller* foi aquele com maior número de vagas nas três categorias: 17 vagas com características de “parceiro de negócios”, 13 empregos na classe “contador de feijão” e 21 oportunidades em termos de “múltiplas funções”.

As outras agências pesquisadas (Hays Brasil, Michael Page, Page Personnel, Robert Half) foram responsáveis por 38 vagas, cuja participação foi de 57,89%, 28,95% e 13,16% respectivamente nas categorias “múltiplas funções”, “parceiro de negócios” e “contador de feijão”. Em relação aos cargos, o *controller* representou 81,82% e 100% das vagas anunciadas nos grupos “parceiro de negócios” e “contador de feijão”, enquanto que para o cargo de analista de controladoria cerca de 54,55% das vagas se enquadravam no âmbito de “múltiplas funções”.

Além disso, ao consolidar os dados mencionados se chegou ao resumo exposto na Tabela 3, que mostra o total de vagas na área de Controladoria ofertadas no Brasil no mês de dezembro de 2016.

Tabela 3

Vagas anunciadas por cargo da área de controladoria no Brasil

Itens	Quant.	%
<i>Controller</i>	214	35,49
Auxiliar de Controladoria	72	11,94
Analista de Controladoria	317	52,57
Total	603	100

Fonte: Dados da pesquisa.

No prosseguimento do estudo foram identificadas as quantidades de vezes que cada atividade a ser desempenhada pelos ocupantes dos cargos ofertados aparecia nos anúncios das agências abrangidas. Nesse caso, foi pesquisado sobre o número de vezes que determinada atividade a ser executada pelos pretendentes às 603 vagas anunciadas (somando-se os cargos de *Controller*, auxiliar de controladoria e analista de controladoria) foi mencionada e a respectiva frequência percentual desse total de anúncios abrangidos pelo estudo.

Com isso, constatou-se que predominaram as menções relacionadas com orçamento/*budget* (presentes em 42,95% dos anúncios), relatórios gerenciais e financeiros (em 33,17% das ofertas), rotinas contábeis (em 26,37%), funções financeiras (17,74%), condução das áreas de controladoria (16,62%), planejamento estratégico (16,75%), gestão de custos (15,92%), fluxo de caixa (15,42%), previsão orçamentária/*forecast* (11,11%) e desenvolvimento e apuração de indicadores (10,12%). Além destas, outras treze atividades foram mencionadas, mas não estiveram presentes nem em 10% das publicações sobre os empregos em tela.

Esses resultados se assemelham aos obtidos por Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015) apenas em relação às atividades denominadas de “funções financeiras” e “rotinas contábeis”, em termos das mais citadas. Porém, divergem nas demais atribuições, uma vez que entre os “achados” do referido artigo constavam a “elaboração de relatórios e interpretação”, o “controle” e a “análise e avaliação econômica”.

4.2 Contexto Argentino

A terceira etapa do estudo procurou identificar o cenário visado no contexto argentino. Nesse sentido, a Tabela 4 deslinda o número de oportunidades de emprego para o cargo de *Controller* na Argentina, considerando a divulgação nos sites das principais agências de recrutamento, com base nas três formas de segmentação citadas em seção anterior.

Tabela 4

Vagas anunciadas, por categoria de funções, na Argentina

Sites	Parceiro de Negócios		Contador de Feijão		Múltiplas Funções		Total Geral	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Ar Indeed	16	16,49	45	34,62	46	27,71	107	27,23
Bumeran	6	6,19	10	7,69	17	10,24	33	8,4
Compu Trabajo	24	24,74	37	28,46	52	31,33	113	28,75
Empleos Clarin	-	-	3	2,31	1	0,6	4	1,02

Opcion Empleo	40	41,24	17	13,08	36	21,69	93	23,66
Trabajando	1	1,03	3	2,31	3	1,81	7	1,78
Zonajobs	10	10,31	15	11,54	11	6,63	36	9,16
Total	97	100	130	100	166	100	393	100

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 4 mostram que, em relação às três perspectivas, as agências Compu Trabajo (28,75%), Ar Indeed (27,23%) e Opcion Empleo (23,66%) responderam por 79,64% do total das vagas anunciadas na Argentina. Na Compu Trabajo prevaleceu a perspectiva “múltiplas funções”, que correspondeu a 31,33% das vagas anunciadas; na agência Ar Indeed foram mais presentes as relacionadas com o “contador de feijão” (34,62%) e na Opcion Empleo predominaram as funções afeitas ao grupo “parceiro de negócios” (41,24%). As outras agências abrangidas tiveram pequena participação no total das vagas de emprego para *Controller* em divulgação no período de estudo, visto que somadas atingiram somente 20,36% destas.

Ainda em relação ao total de 393 vagas anunciadas para *Controller* na Argentina, os dados obtidos possibilitaram concluir que a perspectiva “múltiplas funções” teve 166 vagas divulgadas no período pesquisado (representando 42,24% do total), seguido pela categoria “contador de feijão” com 130 vagas (correspondendo a 33,08%) e a classificação “parceiro de negócios” teve 97 anúncios (com 24,68%). Os resultados do estudo constatarem os mesmos resultados da pesquisa de Schnorrenberger, Castro e Lunke (2015), indicando que, no Brasil, predomina a demanda por profissionais capazes de atuar em “múltiplas funções. A perspectiva “múltiplas funções” contempla as vagas anunciadas que ficaram em meio às duas classificações, sendo a de contador de feijão e parceiro de negócios, desenvolvendo atividades classificadas nessas perspectivas. Esses números mostram que não existe uma predominância absoluta de uma das três categorias mencionadas, visto que se encontrou pouca diferença, em termos percentuais, no total de vagas anunciadas.

Das vagas anunciadas nos sites das agências de emprego, foram utilizadas para a busca as vagas de *controller*, auxiliar de controladoria, analista de controladoria, analista de gestão e financeiro e contabilidade de gestão, sendo que a Tabela 5 apresenta as vagas divulgadas para cargos na área de controladoria por agência de emprego na Argentina.

Tabela 5
Cargos anunciados na Argentina

Cargos	Ar Indeed		Compu Trabajo		Opcion Empleo		Outros		Total Geral	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
<i>Controller</i>	8	50,00	1	4,17	23	57,50	3	17,65	35	36,08
Auxiliar de Controladoria	1	6,25	0	0,00	1	2,50	0	0,00	2	2,06
Analista de Controladoria	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,88	1	1,03
Analista de Gestão e Financeiro	7	43,75	21	87,50	10	25,00	4	23,53	42	43,30
Contabilidade de Gestão	0	0,00	2	8,33	6	15,00	9	52,94	17	17,53
Total Parceiro de Negócios	16	100	24	100	40	100	17	100	97	100
<i>Controller</i>	5	11,11	1	2,70	7	41,18	2	6,45	15	11,54
Auxiliar de Controladoria	3	6,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	2,31
Analista de	0	0,00	0	0,00	3	17,65	0	0,00	3	2,31

Controladoria										
Analista de Gestão e Financeiro	37	82,22	35	94,59	7	41,18	3	9,68	82	63,08
Contabilidade de Gestão	0	0,00	1	2,70	0	0,00	26	83,87	27	20,77
Total Contador de Feijão	45	100	37	100	17	100	31	100	130	100
<i>Controller</i>	9	19,57	4	7,69	16	44,44	3	9,38	32	19,28
Auxiliar de Controladoria	6	13,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	3,61
Analista de Controladoria	1	2,17	0	0,00	2	5,56	0	0,00	3	1,81
Analista de Gestão e Financeiro	30	65,22	43	82,69	15	41,67	2	6,25	90	54,22
Contabilidade de Gestão	0	0,00	5	9,62	3	8,33	27	84,38	35	21,08
Total Múltiplas Funções	46	100	52	100	36	100	32	100	166	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A agência com maior número de vagas divulgadas foi a Compu Trabajo, sendo que o cargo “analista de gestão e financeiro” foi o que predominou nas três perspectivas, mas com destaque para a categoria “contador de feijão” que representou 94,59% do total de anúncios.

No que concerne à realidade da agência Ar Indeed, concluiu-se que o emprego “analista de gestão e financeiro” foi o que mais vagas tinha à disposição, principalmente nas perspectivas “contador de feijão” (82,22%) e “múltiplas funções” (65,22%). Contudo, na perspectiva “parceiro de negócios” predominou o cargo de “*controller*” (metade do total de vagas). Já na agência Opcion Empleo ocorreu um equilíbrio nas vagas anunciadas para os cargos de “analista de gestão e financeiro” e “*controller*” (com pequena predominância deste último). Ainda, destacou-se a perspectiva “parceiro de negócios” que foi responsável por 57,50% do total de vagas anunciadas.

As outras agências pesquisadas (Bumeran, Empleos Clarin, Trabajando e Zonajobs) divulgaram 80 oportunidades do tipo de emprego priorizado nesta pesquisa no período. Deste contingente, a maior parte coube às categorias “múltiplas funções” e “contador de feijão”, com 32 e 31 vagas, respectivamente; enquanto que as outras dezessete vagas se relacionavam com a categoria “parceiro de negócios”. Em relação aos cargos, o cargo denominado “contabilidade de gestão” foi o que prevaleceu nas três perspectivas, representando 77,50% do total de vagas anunciadas nas agências argentinas abrangidas no estudo.

Por conseguinte, ao sintetizar os dados coletados, se chegou ao resumo constante da Tabela 6, que evidencia o total de vagas na área de Controladoria ofertadas na Argentina no mês de dezembro de 2016.

Tabela 6

Vagas anunciadas por cargo da área de controladoria na Argentina

Cargos	Quant.	%
<i>Controller</i>	82	20,87
Auxiliar de Controladoria	11	2,80
Analista de Controladoria	7	1,78
Analista de Gestão e Financeiro	214	54,45
Contabilidade de Gestão	79	20,10
Total	393	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi priorizado o conhecimento da quantidade de vezes que cada atividade relacionada à área de Controladoria foi citada nos anúncios de vagas no contexto argentino. Nas 393 vagas divulgadas na Argentina para os cinco cargos (*controller*, auxiliar de controladoria, analista de controladoria, analista de gestão e financeiro e contabilidade de gestão), foi apurado que o maior volume de menções ocorreu nas atividades denominadas de “rotinas contábeis” (que estava presente em 21,23% dos anúncios), “relatórios gerenciais e financeiros” (19,90% dos casos), “funções financeiras” (em 13,60% das ofertas), “gestão de custos” (em 11,61%), “auditoria” (em 11,44%) e “atualizar e manter o sistema de gestão da empresa” (em 10,45%).

Esses resultados divergem da pesquisa de Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015), que fizeram comparativo entre Brasil e Espanha. No que tange aos “achados” do referido estudo, no contexto brasileiro foi identificada semelhança somente nos casos de “funções financeiras”, enquanto na realidade espanhola isso ocorreu apenas com as “rotinas contábeis”.

4.3 Comparativo entre Brasil e Argentina

As realidades brasileira e argentina expostas nas seções anteriores possibilitaram compará-las, conforme exposto a seguir.

Para facilitar a análise comparativa entre os dois países, em termos das três categorias citadas, foi elaborada a Tabela 7 que expõe o número de vagas anunciadas nos sites pesquisados.

Tabela 7

Vagas anunciadas nas três categorias de funções da controladoria no Brasil e na Argentina

Itens	Brasil		Argentina		Total Geral	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Parceiro de Negócios	152	25,21	97	24,68	249	25,00
Contador de Feijão	234	38,81	130	33,08	364	36,55
Múltiplas Funções	217	35,99	166	42,24	383	38,45
Total	603	100	393	100	996	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 7, verifica-se que os resultados não apresentam diferenças muito significativas entre os países, nos três critérios de segregação adotados. No Brasil, a categoria “contador de feijão” apresentou leve predominância sobre o grupo “múltiplas funções”, com respectivamente 38,81% e 35,99% do total de vagas anunciadas, seguidas pelos anúncios catalogados na perspectiva “parceiro de negócios” (25,21%).

Na Argentina, os anúncios que podem ser classificados como relativos a “múltiplas funções” representaram 42,24% do total, seguidos das vagas relacionadas ao grupo “contador de feijão”, com 33,08%. A menor proporção coube aos empregos com características da categoria “parceiro de negócios”, com 24,68% do total ofertado na Argentina.

Destarte, se pode concluir que nos dois países abrangidos o contexto era assemelhado no que tange às três categorias, mas com leve predominância para o tipo de *Controller* que atua mais no âmbito do perfil ligado à “múltiplas funções”, o que corrobora os “achados” de duas pesquisas anteriores. O estudo de Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015) identificou também que, no cenário brasileiro, a preferência maior é pelos profissionais de controladoria capazes de atuar em “múltiplas funções”. Acerca disso, Weber (2011) ressalta que a perspectiva chamada de “múltiplas funções” contempla as vagas que ficaram em meio às

outras duas classificações (“contador de feijão” e “parceiro de negócios”), desenvolvendo atividades também efetivadas nessas duas perspectivas.

O segundo aspecto comparado prioriza as atividades citadas nos anúncios que deveriam ser dominadas/executadas pelos candidatos aos cargos da área de Controladoria. Nesse rumo, a Tabela 8 mostra a análise comparativa a respeito.

Tabela 8
Comparativo dos dois países

Itens	Brasil		Argentina		Diferença entre os Países (%)
	Frequência em relação ao total de anúncios (%)	No. De Ordem (posição)	Frequência em relação ao total de anúncios (%)	No. de ordem (posição)	
Orçamento (<i>Budget</i>)	42,95	1	9,45	8	33,50
Relatórios gerenciais e financeiros	33,17	2	19,90	2	13,27
Rotinas contábeis	26,37	3	21,23	1	5,14
Funções financeiras	17,74	4	13,60	3	4,14
Condução das áreas da controladoria	16,92	5	3,98	12	12,94
Planejamento estratégico	16,75	6	5,97	10	10,78
Gestão de custos	15,92	7	11,61	4	4,31
Fluxo de caixa	15,42	8	3,81	13	11,61
<i>Forecast</i> (Previsão orçamentária)	11,11	9	0,33	22	10,78
Desenv. e apuração de indicadores	10,12	10	4,15	11	5,97
Auditoria	9,45	11	11,44	5	-1,99
Controle de gestão	7,96	12	9,12	9	-1,16
Análise e avaliação econômica	7,79	13	2,32	16	5,47
Administração de impostos	6,97	14	9,78	7	-2,81
Novos projetos	4,64	15	1,49	17	3,15
Atualizar e manter o sist. de gestão	3,32	16	10,45	6	-7,13
Plano de negócios	3,32	17	2,65	14	0,67
Desenvolvimento pessoal	2,16	18	2,49	15	-0,33
Coordenação	1,00	19	1,49	18	-0,49
Investimentos	0,83	20	0,66	19	0,17
Análise de contratos	0,50	21	0,50	20	-
Controle de desempenho	0,17	22	0,17	23	-
Controle de estoque	0,17	23	0,33	21	-0,16

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar, em conjunto, os dados coligidos nos dois países, percebeu-se que há algumas diferenças em termos das atividades priorizadas nos anúncios de vagas para área de controladoria nos dois países. Com base na comparação das posições (*ranking*) das atribuições requisitadas nos anúncios analisados se constatou que, das dez atividades mais mencionadas no âmbito brasileiro, somente seis ficaram entre as dez primeiras colocações no caso da Argentina (Orçamento/*budget*, Relatórios gerenciais e financeiros, Rotinas contábeis e Funções financeiras). Além disso, nessas seis atividades ocorreram diferenças no ranqueamento realizado para os dois países, onde a principal discrepância aconteceu com a atribuição “Orçamento/*budget*”. Esta foi a primeira colocada no Brasil (citada em 42,95% dos anúncios), e ficou na oitava posição no território argentino (mencionada em 9,45% das ofertas de vagas em tela). Outra distinção relevante foi verificada com a atividade “Rotinas contábeis”, que foi a mais presente nos anúncios argentinos (21,23% dos casos) e ficou em terceiro no mercado brasileiro (exigida em 26,37% dos anúncios).

Por conta disso, dentro do rol daquelas atividades que ficaram entre as dez primeiras posições no Brasil, quatro não tiveram destaque na Argentina: condução das áreas da controladoria, desenvolvimento e apuração de indicadores, fluxo de caixa e *forecast* (previsão orçamentária). Especialmente no caso desta última, é interessante salientar que foi a nona mais demandada no Brasil (requisitada em 11,11% dos anúncios), mas foi somente a vigésima segunda na Argentina (onde foi mencionada em apenas 0,33% das vagas ofertadas). Por outro lado, a segunda posição nos dois países coube à atividade “Relatórios gerenciais e financeiros”.

Os resultados da pesquisa se assemelham aos estudos de Beuren, Bogoni e Fernandes (2008), Lunkes *et al.*, (2009), Ferrari *et al.*, (2013), Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015), demonstrando que as atividades de Orçamento/*budget*, Relatórios gerenciais e financeiros, Rotinas contábeis e Funções financeiras são as mais demandadas na área da controladoria. Já o estudo de Gomes, Souza e Lunkes (2014) divergiu dos resultados dessa pesquisa, apontando que as atividades desenvolvidas pelo *controller* estão relacionadas à gestão de custos, planejamento tributário, planejamento estratégico, contas a pagar e a receber e gestão pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar as características mais exigidas para a contratação de *controllers* nas ofertas de vagas divulgadas pelas principais agências de recrutamento e seleção em recursos humanos no Brasil e na Argentina. Nessa direção, os autores consideram que este foi atingido, uma vez que o relatado nas seções precedentes permitiu conhecer essas peculiaridades, bem como chegar aos “achados” sumarizados a seguir.

Os resultados no Brasil mostram que não existe uma predominância absoluta de uma das três perspectivas citadas, pois os grupos de funções denominados de “contador de feijões” e “múltiplas funções” tiveram pouca diferença do total de vagas anunciadas. Nesse sentido, do total de 603 vagas ofertadas no cenário brasileiro, constatou-se que a perspectiva “contador de feijões” representou 38,81% do total, seguida pela de “múltiplas funções” (com 35,99%) e pela de “parceiro de negócios” (com 25,21% das ofertas). Ainda, em relação aos cargos anunciados no Brasil, o de “analista de controladoria” representou 52,57% das vagas ofertadas, seguido pelo cargo de “*controller*” (com 35,49%) e por “auxiliar de controladoria” (11,94%). Quanto à frequência das atividades que os candidatos deveriam ser capazes de executar, nos três cargos citados (*controller*, auxiliar de controladoria e analista de controladoria) foi possível dessumir que foram mais mencionadas aquelas relacionadas com orçamento (*budget*), relatórios gerenciais e financeiros, rotinas contábeis, funções financeiras, condução das áreas de controladoria e planejamento estratégico.

Na Argentina, do total de 393 vagas anunciadas para a área de controladoria, os dados obtidos possibilitaram conhecer que a perspectiva “múltiplas funções” teve 166 vagas divulgadas no período pesquisado (representando 42,24% do total), seguida pela categoria “contador de feijões” com 130 vagas (correspondendo a 33,08%) e pela classificação “parceiro de negócios” (que teve 97 anúncios, equivalentes a 24,68%). Esses resultados assinalam que, também no caso argentino, não existiu uma predominância absoluta de determinada perspectiva sobre as demais, pois a “múltiplas funções” e “contador de feijão” tiveram pouca diferença do total de vagas anunciadas. Contudo, a disparidade entre as três foi maior em relação ao verificado a respeito no Brasil. No que concerne aos cargos ofertados nos sites das agências de emprego da Argentina, os resultados apontam que o posto de “analista de gestão e financeiro” foi o que teve maior quantidade de vagas anunciadas, com 214

anúncios que representavam 54,45% do total do período pesquisado. Na segunda posição ficou o cargo de *Controller* com 20,87% das ofertas de trabalho, seguido de perto pelo cargo adjetivado de “contabilidade de gestão” (com 20,10% das vagas). Na última colocação ficou o cargo de analista de controladoria, com apenas 1,78% dos anúncios feitos. Quanto à presença das atividades que o interessado na vaga deveria ter de competência para executar, concluiu-se que predominaram “rotinas contábeis”, “relatórios gerenciais e financeiros”, “funções financeiras”, “gestão de custos”, “auditoria” e “atualizar e manter o sistema de gestão”.

No que tange às atividades a serem executadas pelos interessados nos cargos ofertados, foram identificadas diferenças nos anúncios de vagas para área de controladoria nos dois países estudados. Das dez atribuições requeridas mais mencionadas no Brasil, somente seis ficaram entre as dez primeiras posições na Argentina. Ainda, foram apuradas divergências no posicionamento no *ranking* dessas atividades: no Brasil o primeiro lugar ficou com a atividade “Orçamento (*budget*)”; porém, no caso argentino este ocupou somente a oitava colocação. Na Argentina o domínio de conhecimento mais exigido nos anúncios estava vinculado às “Rotinas contábeis”, que se situou no terceiro posto do contexto brasileiro, enquanto que “Relatórios gerenciais e financeiros” foi a segunda atividade mais requerida nos dois países.

No que tange às possíveis contribuições do estudo, considera-se que o aspecto mais relevante está ligado ao comparativo efetuado entre as realidades dos dois principais países da América do Sul, de modo a identificar quais as funções demandadas para os profissionais da controladoria. Adicionalmente, os resultados evidenciados foram cotejados com outros estudos (BEUREN; BOGONI; FERNANDES, 2008; LUNKES *et al.*, 2009; FERRARI *et al.*, 2013; ARAÚJO; CALLADO; CAVALCANTI, 2014; SCHNORRENBERGER; CASTRO; LUNKES, 2015) e mostram aspectos semelhantes, especialmente quanto às atividades de Orçamento/*budget*, Relatórios gerenciais e financeiros, Rotinas contábeis e Funções financeiras que foram as mais demandadas na área da controladoria nesses estudos.

Quanto às limitações do estudo, é interessante mencionar que, para o desenvolvimento deste, foram utilizadas determinadas palavras-chave para selecionar os anúncios enquadráveis nas características escolhidas de modo a delimitar a pesquisa por intermédio da busca nos sites das agências de emprego abrangidas. Com isso, eventualmente algum anúncio pode não ter sido capturado por meio dos termos de busca selecionados. O segundo limitador aventado relaciona-se com o fato de terem sido utilizadas somente as principais empresas que anunciam vagas de emprego para a controladoria nos países pesquisados, todavia podem existir outras entidades de recrutamento que não foram contempladas nesse trabalho. O último fator limitativo refere-se ao período em que foram coletados os dados, pois os resultados se restringem às vagas anunciadas nas datas da coleta e podem sofrer impactos de contextos econômicos, da época do ano etc.

Para futuras pesquisas recomenda-se ampliar o número de países analisados para os demais da América Latina ou para outros continentes, com o fito de verificar o perfil solicitado para o profissional da controladoria. Também podem ser incluídas outras variáveis de pesquisa, tais como formação exigida, experiência anterior na função e faixas salariais, benefícios ofertados etc.

REFERÊNCIAS

Almeida, L. B., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2001). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas.

- Araújo, J. G. R., Callado, A. L. C., & Cavalcanti, B. S. B. (2014). Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil. Florianópolis*, 13 (38), 52-64.
- Beuren, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. In: Schimidt, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann.
- Beuren, I., Bogoni, N., & Fernandes, L. (2008). Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10 (28), 249-263.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática*. (Tese de Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Brito, O. S. (2003). *Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras*. São Paulo: Saraiva.
- Calijuri, M. S. S., Santos, N. M. B., & Santos, R. F. (2005, Novembro). Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. *Anais do Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, SP, Brasil, 9.
- Crepaldi, S. A. (2004). *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Degenhart, L., Vogt, M., & Lavarda, C. E. F. (2015, Maio). Relação entre as motivações, as habilidades e competências do controller na percepção de alunos de pós-graduação em controladoria. *Anais do International Conference on Information Systems and Technology Management- CONTECSI*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Ferrari, M. J., Cunha, L. C., Lunkes, R. J., & Borgert, A. (2013). O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. *Revista de Informação Contábil*, 7 (3), 25-50.
- Ffirst, C., Pamplona, E., Lavarda, C. E. F., & Zonatto, V. C. S. (2015, Outubro). Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. *Anais do Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – AdCont*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 6.
- Gomes, C. V., Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 8 (1), 34-50.
- Heckert, J. B.; Willson, J. D. (1963). *Controllershhip*. New York: Ronald Press.
- Lunkes, R., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 63-75.
- Martin, N. C. (2002). Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças FIECAFI– FEA - USP*, São Paulo, 13 (28), 7-28.
- Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mosimann, C. L., & Fisch, S. (1999). *Controladoria: seu papel na administração da empresa*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. L. (1997). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.
- Oliveira, L. M., Perez, J., Silva, J. H., Santos C. A. (2002). *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Peleias, I. R., Guimarães, P. C., Silva, D., & Ornelas, M. M. G. (2008). Identificação do perfil profissiográfico do profissional da contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5 (12), 131-141.
- Peters, M. R. S. (2004). *Controladoria Internacional*. São Paulo: DVS Editora.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

- Schnorrenberger, D., Castro, G. K., & Lunkes, R. J. (2015, Novembro). Perspectivas profissionais do controller no Brasil e Espanha. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.
- Siqueira J. R. M., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12 (27), 66-77.
- Vargas, S. B., & Borinelli, M. L. (2016, Junho). Práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental. *Anais do Congresso ANPCONT*, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 10.
- Vicente, C. S., Major, M. J., Pinto J. C., & Sardinha J. (2009). Estudo do papel dos controllers de gestão em Portugal. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa*, 8 (3), 66-79.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 2 (1), 25-46.
- Wiggers, N., Souza, P., & Lunkes, R. J. (2015, Junho). Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Anais do Congresso ANPCONT*, Curitiba, PR, Brasil, 9.