

## **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?**

**Lilian Vieira Ferreira Cunha**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: [lilianvfc6@yahoo.com.br](mailto:lilianvfc6@yahoo.com.br)

**Paulo Rocha Cavalcante**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: [pcavalcante1977@hotmail.com](mailto:pcavalcante1977@hotmail.com)

**Adilson Celestino de Lima**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: [celestinolima@yahoo.com.br](mailto:celestinolima@yahoo.com.br)

Linha Temática: Controladoria Setor Privado

### **RESUMO**

Este estudo buscou identificar o perfil que o mercado tem exigido para o profissional de Controladoria nas vagas de emprego e, se as exigências são compatíveis com a função, conforme preconizado no modelo teórico da ECBC defendida na tese de doutorado de Borinelli (2006), em conjunto com demais autores que compartilham da mesma linha de pensamento. O estudo foi desenvolvido em função da inquietude de identificar aderência entre o que destaca a teoria e o que o mercado tem exigido na prática. O SINE (Site nacional de Empregos) foi à plataforma utilizada para captação de informações a respeito das atividades requeridas e habilidades necessárias ao desempenho da função de controller. Foram analisadas 167 vagas distribuídas por Cidade/Estado. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Após análise de perfil das vagas listadas no quadro 3, foi possível identificar que há aderência em 55% delas. As demais apresentaram dados distorcidos ou insuficientes para emissão de opinião. Apesar de algumas limitações ao longo da análise, os dados satisfazem o questionamento proposto no estudo.

**Palavras-chave:** Controller; Funções; Perfil

### **1. INTRODUÇÃO**

A dinâmica do mercado impõe às empresas a necessidade constante de reavaliar o formato atribuído à gestão do negócio e também as habilidades requeridas aos profissionais atuantes nesse cenário. Aqui, pontuam-se alguns aspectos como: a volatilidade da tecnologia, mercado interno e externo altamente competitivo, a globalização, políticas ambientais e aspectos legais como fatores determinantes e influenciadores de tais mudanças.

Ao longo do tempo, vários estudos realizados sobre Controladoria e as funções atribuídas à mesma, mostraram que no meio acadêmico o tema ainda não é consenso. Cumpre ressaltar que apesar desse contexto, alguns estudos e discussões sobre o assunto merecem

destaque como, por exemplo, a tese de doutorado desenvolvida por Borinelli (2006) que propôs uma Estrutura Conceitual Básica para o tema e influenciou outros estudos à cerca do assunto.

Para Lunkes et al (2012) “na literatura sobre controladoria, observa-se que ao mesmo tempo em que há pontos de entendimento comum sobre o conceito também existem múltiplas visões sobre a amplitude de sua aplicação. Sobre esse aspecto, Teixeira (2003) destaca que “não há consenso entre os autores de quais seriam as funções básicas da controladoria e, conseqüentemente, do perfil do profissional desta área.”

Apesar da controvérsia encontrada na literatura, Lunkes et al (2012) destaca que “a importância da controladoria para os ganhos de desempenho e competitividade das organizações diante do atual cenário global é questão indiscutível no meio profissional e no ambiente acadêmico.”

Segundo Schnorrenberge et al (2007, p.2) alguns autores defendem a idéia de que a controladoria “tem se especializado no apoio à decisão, na preparação de planos estratégicos e orçamentários, bem como no alinhamento dos esforços visando à tradução do plano estratégico em medidas operacionais e administrativas”. Entre eles, destaque para Siegel e Kulesza (1996), Anthony e Govindarajan (2001), Atkinson et al. (2000), Garrison e Noreen (2001).

Para Garrison (2001) o controller faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle. Tung (1974) defende que “compete à controladoria possibilitar a observação e o controle do negócio pela cúpula administrativa, servindo ainda como uma espécie de “conselheiro” ou “consultor” na tomada de decisão estratégica”. Portanto, convém destacar que o trabalho desse profissional não se limita apenas a contabilidade.

No que se refere às estratégias que orientam a empresa à maximização de sua riqueza, os autores Heckert e Willson (1963) e Roehl-Anderson e Bragg (1996), entendem, quanto à amplitude, que “o *controller* não é o comandante do navio, pois esta tarefa compete ao principal executivo (CEO), mas ele pode ser comparado ao navegador”.

Após imersão conceitual, o trabalho apresenta a seguinte estrutura: Detalhamento do universo pesquisado, apresentação dos resultados, discussões e comparações, análise dos achados e conclusões.

Para viabilizar o estudo foram realizadas pesquisas na plataforma digital do SINE (Site nacional de Empregos). O filtro aplicado neste estudo buscou identificar apenas anúncios de vagas cuja nomenclatura *controller* estivesse em evidência. Dentro dessa perspectiva, os resultados foram sintetizados para melhor visualização do contexto e verificação de aderência do perfil exigido ao *Controller* nas vagas publicadas em relação ao que defende a teoria.

Diante do exposto, busca-se, nesse estudo, apresentar as funções que o mercado atribui ao profissional de Controladoria (*controller*) e identificara aderência ou algum nível de distanciamento em relação ao que preceitua o arcabouço teórico. Desta feita, o estudo em questão tem como objetivo apresentar o perfil que o mercado tem exigido para os profissionais de Controladoria e, se esse perfil é compatível com o que é preconiza a teoria.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Controladoria nas Organizações**

Em seu estudo sobre práticas de Controladoria, Borinelli e Rocha (2007, p.1) destacam que “ainda que muito se fale sobre qual tem sido o papel desta nas organizações nas últimas décadas, não se encontraram investigações científicas que, utilizando-se de uma abordagem empírica, evidenciassem, de fato, qual tem sido a realidade brasileira da Controladoria”.

Apresentando um dos aspectos conceituais da Controladoria, Almeida, Parisi & Pereira (1999, p.370) destacam que a Controladoria assume papel de órgão administrativo cuja responsabilidade é a “disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações”.

Ainda sobre os conceitos da Controladoria, os autores: Almeida, Parisi e Pereira (2001), Mosimann e Fisch (1999), e Peleias (2002) entendem que a controladoria funciona como um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Diante do exposto, apresenta-se, na ótica dos autores, a controladoria dividida em duas áreas, quais sejam: Ramo do conhecimento – que é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações. Unidade administrativa – que é responsável pela coordenação e disseminação das informações.

Em suam, o ramo do conhecimento, através das bases teóricas e conceituais, visa suprir a demanda informacional requerida pelos gestores face à tomada de decisões. No tocante a unidade administrativa, baseado em Mosimann e Fisch (1999) apud De Souza Francisco et al. (2013, p.3) a finalidade que se apresenta é a de “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.

Siegel e Kulesza (1996) apud João Lunkes, Gaspareto e Schnorrenberger (2010), entendem que “a controladoria tem se especializado no apoio à decisão”. Ou seja, “tem a função de garimpar a informação, transformando-a de tal forma que auxiliem e facilitem a tomada de decisão das demais áreas”.

### **2.2. Funções da Controladoria**

Sobre Funções da Controladoria, Borinelli (2006, p.140) destaca a necessidade do cuidado quanto aos aspectos conceituais “porque a literatura não é homogênea ao apresentar quais são as verdadeiras funções de Controladoria no processo de gestão”.

Nesse contexto, Mambrini et al. (2002, p. 42), defende que trata-se de “uma abordagem relativamente contemporânea nas empresas brasileiras” e, por conta disso, o autor enfatiza que “persistem ainda muitas dúvidas sobre qual o efetivo papel da controladoria no processo de gestão”.

Para Calijuri et al. (2005) a Controladoria tem uma nova dimensão na gestão das empresas. De uma função contábil, evoluiu para elaborar modelos preditivos através de simulações de cenários futuros e identificar novas oportunidades de negócios.

João Lunkes, Gaspareto e Schnorrenberger (2010) destacam que “a controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções.” Ainda segundo os autores, o desenvolvimento da Controladoria “ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais”.

Diante do exposto, João Lunkes, Gaspareto e Schnorrenberger (2010) destacam que os “gestores da controladoria assumem participação ativa na formulação das estratégias da empresa. Portanto, deixam de ser apenas compiladores de dados e passam a gerenciar informações que subsidiem o alinhamento estratégico das organizações.”

Para Bianchi, Backes e Giongo, (2006) a atuação da área de controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: a primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas; a segunda, como área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

Entende-se, portanto, que “a função da controladoria é fornecer aos administradores das empresas a informação que eles necessitam para atingir os objetivos empresariais” (CALIJURI et al, 2005). Ainda sobre o assunto, Mosimann e Fisch (1999, p. 88) destacam que a Controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo, com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa, e
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Na fala de Calijuri et al (2005) “a atuação da controladoria abrange todas as etapas necessárias para se atingir o resultado da empresa”. O autor ainda destaca que “variando de acordo com a atividade da organização, ela irá utilizar recursos tecnológicos, quantitativos, operacionais e quaisquer outros que sejam necessários para a eficácia empresarial”.

Nesse cenário, o gestor de controladoria (*controller*) é visto como um profissional com responsabilidades múltiplas.

Assim, é atribuição da Controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com o objetivo de assegurar o conjunto de interesses da empresa. A atuação da controladoria abrange todas as etapas necessárias para se atingir o resultado da empresa. Portanto, variando de acordo com a atividade da organização, ela irá utilizar recursos tecnológicos, quantitativos, operacionais e quaisquer outros que sejam necessários para a eficácia empresarial. (CALIJURI et al 2005)

Em sua tese, Borinelle (2006), apresenta uma Estrutura Conceitual Básica da Controladoria e também quais os níveis de distorções, tanto na literatura como nas organizações, em se tratando de conceitos, procedimentos e materialização. Conforme Borinelle (2006) o tema controladoria apresenta uma diversidade de idéias bastante grande no que diz respeito a vários de seus aspectos.

Fundamentando seu estudo o autor cita Fiske (1940, p. 232), destacando que “uma recente investigação mostrou uma grande diferença nas atividades de um grupo de controllers departamentais indicando a falta de alguma definição clara da função”.

O autor ainda cita que “de forma semelhante, muito tempo depois, Yoshitake (1982, p. 33-34) registrou a falta de um consenso comum sobre as reais funções do *Controller*, no que diz respeito às suas responsabilidades, atribuições e posição hierárquica”.

Horngren et al. (2004, p. 14) explicam que “a posição de *controller* varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa”. Com base no exposto, acredita-se que a diversidade dos cenários promovem distorções quanto ao campo da Controladoria, visto que, dependendo da visão dos gestores e também do alcance que os mesmos julgam ter em relação aos aspectos conceituais, naturalmente, haverá entendimentos divergentes. Horngren et al. (2004) ainda destaca que essas variações conceituais se estendem, também, para a literatura, onde é possível constatar que não há consenso.

Lunkes et al. (2010) relata que há uma certa assimetria sobre qual seja o campo de estudo e atuação da controladoria e, principalmente suas funções. Os autores ainda destacam

que, têm-se encontrado dificuldades nesse aspecto em decorrência de conceitos e concepções insatisfatórias, confusas e muitas vezes contraditórias na literatura.

## 2.3 Funções do *Controller*

Hassler e Harlan (1958, p. 1), destacam que “a função do controller vai além do registro de dados contábeis, uma vez que provê habilidades interpretativas e analíticas, informações estatísticas e contábeis feitas sob medida para atender às necessidades gerenciais”. Pipkin (1989, p. 10) discute que o controller, no século XXI, deve ser um catalisador de mudanças na organização e, para tanto, deverá ser parte integrante do processo de tomada de decisão.

Dickey (1940, p. 44). Enfatiza que os “[...] *controllers* não se satisfazem em interpretar resultados passados; eles querem, também, construir para o futuro.” Similarmente, Nakagawa (1980, p. 7) defende que: “a essência filosófica de trabalho do *controller* deve ser mudada do tradicional relatório do passado para o de gerador de informações relevantes para se estimar o futuro”.

Yoshitake (1984, p. 35) destaca que a função do “*Controller*” é apreciada de duas maneiras: “Função Administrativa com alta participação no processo decisório das empresas e Função Independente em relação à Administração.”

O *controller*, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir, segundo Heckert e Willson (1963) as seguintes qualificações:

1. Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
2. Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
3. Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
4. Entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
5. Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
6. Habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e
7. Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Ainda sobre as qualificações do *Controller*, Roehl Anderson e Bragg (1996, p.6), destacam os seguintes itens:

- excelente capacidade técnica em contabilidade e finanças com um grande entendimento e conhecimento dos princípios contábeis;
- entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle;
- entendimento geral do segmento de negócio que a organização compete; as
- forças envolvidas como social, econômica e política;
- grande entendimento da organização, incluindo as tecnologias, produtos,
- controles, objetivos, história, estrutura e ambiente;
- habilidade de comunicar-se com todos os níveis de gerenciamento e o
- entendimento das outras áreas como engenharia, produção, compras, vendas e marketing etc.;
- habilidade em expressar claramente as idéias;
- habilidade de motivar positivamente outros para realizar as ações e resultados.



Dentre as áreas de atuação do *controller*, destaque para planejamento, controladoria e finanças. Normalmente, as atividades desenvolvidas por esse profissional têm alcance no curto, médio e longo prazo. O objetivo deste, então, é extrair e consolidar informações relevantes e fidedignas, a fim de gerar relatórios que possam auxiliar a tomada de decisões.

Porém, por muito tempo não havia uma definição precisa sobre o papel do *controller* dentro das organizações. Colton (2001, p. 1) cita a fala de William M. Agee destacando que se faz necessário “estar em sintonia com os tempos e preparado para romper com a tradição”.

Segundo Colton, ao proferir essas palavras, William M. Agee, presidente da Bendix Corporation, captura a essência das mudanças que ocorrem hoje dentro da profissão de contabilidade de gestão, e porque não dizer, no ambiente em que o *controller* está inserido.

Nesse contexto, corroborando com o que foi dito anteriormente, Colton (2001) defende que “a função do *controller* varia de organização para organização e compreende diversos papéis e responsabilidades ocasionalmente contraditórias”. Segundo o autor, em um nível alto, no entanto, existem duas funções comuns: O controlador desenvolve informações sobre o impacto financeiro das ações organizacionais, e, posteriormente, ajuda os tomadores de decisão internos a usar essas informações para promover as metas da organização.

Ainda sobre o assunto, Colton (2001) destaca que os paradigmas da informação financeira devem ser modificados pelo *controller*, especificamente informações de custo, quais sejam: Todos os usuários de custo e outras informações financeiras precisam do mesmo tipo de informação; e, a informação de custo baseia-se apenas em transações contábeis que são atribuídas a um razão geral. O autor destaca que a informação financeira não é homogênea e por isso não seria viável trabalhar com um único tipo de Informação de custo.

Portanto, como dito no texto de Calijuri et al (2005), a controladoria tem uma nova dimensão na gestão das empresas. De uma função contábil, evoluiu para elaborar modelos preditivos através de simulações de cenários futuros e identificar novas oportunidades de negócios.

Calijuri et al (2005) ainda enfatiza, no contexto histórico, que em meados da década de 50 o *controller*, era uma pessoa encarregada de preparar as demonstrações financeiras. Porém, o autor ainda destaca que “nos anos recentes, com o aumento da complexidade na organização das empresas, criou-se a necessidade de um controle gerencial mais efetivo, o que provocou mudanças nas funções do *controller*”.

Em pesquisa sobre o perfil do *Controller* Calijuri et al (2005) identificaram nos resultados uma “demanda por profissionais com uma sólida formação acadêmica, espírito de liderança e flexibilidade para as mudanças”, fugindo, portanto, de uma função específica e limitada.

### 3 Metodologia

A proposta desse estudo foi identificar o perfil que o mercado tem exigido para o profissional de Controladoria nas vagas de emprego e, se o perfil exigido é compatível com a função, conforme perfil preconizado no modelo teórico EBC apresentada por Borinelle (2006).

Trata-se de pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Para Gil (1999, p. 70) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Prodanov e Freitas (2013, p. 53) destacam que a “pesquisa descritiva assume, em geral, a forma de levantamento. Apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles.” Ainda segundo os autores:

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordenam dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato

ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.(PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 52).

Sobre pesquisa quantitativa, Prodanov e Freitas (2013, p. 69) defendem que esse tipo de pesquisa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Os autores ainda enfatizam que a pesquisa quantitativa “requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.)”. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 69).

Para Richardson (1999), “a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Foram utilizados dados secundários disponíveis no Site Nacional de Empregos (SINE) criado em 2000 pelo Banco Nacional de Empregos (BNE).

Siqueira e Soltelinho (2001, p. 70), destacam que “pesquisa baseada em anúncios pode conter algumas limitações: por razões econômicas, tais anúncios podem ser sintéticos, o que pode reduzir a riqueza da análise ante a omissão de algumas informações relevantes”. O autor ainda destaca que “como os anúncios têm por objetivo a contratação de funcionários, algumas das informações coletadas podem conter viés visando aumentar a atratividade da organização aos olhos dos candidatos”. (SIQUEIRA E SOLTELINHO, 2001, p.70).

Na tentativa de minimizar as distorções, as vagas foram analisadas e comparadas com o que preconiza a teoria acerca do perfil do *controller*, das habilidades exigidas e atividades desenvolvidas. Convém destacar, em relação à análise das vagas, que este estudo se concentrou em 5 pontos principais, baseados no estudo de Souza e Borinelle (2019), pelo fato de os autores terem realizado abordagem e análise semelhante. Os pontos analisados estão discriminados no quadro 1.

Quadro 1- Dimensões da análise dos anúncios coletados		
	Foco da análise	Dados coletados e analisados
1	Informações gerais	Dados das empresas pesquisadas, a palavra chave que localiza anúncios e remuneração do cargo oferecido.
2	Perfil da empresa	Porte da empresa, ramo de atividade e região de trabalho.
3	Formação acadêmica	Formação requerida do profissional de controladoria e se existe a exigência de uma pós-graduação para esse profissional
4	Experiências e habilidades	Conhecimento de línguas, informática, normas internacionais e trabalhos anteriores.
5	Funções	Funções requeridas pelo profissional de controladoria, agrupando as em: contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de risco e gestão de informação.

Fonte: Adaptado de Souza e Borinelle (2009, p.9)

#### 4. Análise e apresentação dos Resultados

Através dos dados de perfil publicados nos anúncios de vagas para *controller*, foi possível identificar o que o mercado tem exigido em relação a habilidades e atividades que devem ser desenvolvidas por esses profissionais.

Com esse estudo também foi possível visualizar o cenário em que o mesmo está inserido, detalhando o porte da empresa, a classificação do nível profissional e a pretensão salarial respectiva. Na tabela 1 é possível observar a média salarial do *controller* por níveis profissionais e em função do porte da empresa. Trata-se de um referencial genérico divulgado pelo Banco Nacional de Empregos (BNE). Portanto, faz-se necessário destacar que, os valores

a baixo podem sofrer variação dentro das mesmas perspectivas observadas e conforme determinação de cada empresa.

Nesse sentido além, do referencial divulgado pelo BNE, foram acrescentados ao estudo outros referenciais, como, por exemplo, aqueles divulgados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico BNDES, pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos).

**Tabela 1 - Pesquisa salarial (Nível Nacional)**

Porte da empresa	Nível profissional				
	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 4.197,62	R\$ 5.456,91	R\$ 7.093,98	R\$ 9.222,17	R\$ 11.988,82
Média	R\$ 6.296,43	R\$ 8.185,36	R\$ 10.640,97	R\$ 13.833,26	R\$ 17.983,24
Grande	R\$ 9.444,65	R\$ 12.278,05	R\$ 15.961,46	R\$ 20.749,9	R\$ 26.974,87

População: 2768 salários

Amostragem: 2394 salário(s) 41 contribuições

Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições salariais

Fonte: Currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos (<http://www.bne.com.br/>) e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses. (de Dez de 2016 a Dez de 2017)

Na tabela 2 é possível observar a relação existente entre o nível profissional e a experiência em anos distribuída.

**Tabela 2 - Nível Profissional**

Requisito	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Experiência (em anos)	Até 2 anos	2 a 4	4 a 6	6 a 8	+ de 8

Fonte: Currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do **Salário BR** nos últimos doze meses.

Na tabela 3 apresenta-se o detalhamento da relação existente entre o porte da empresa, o nível de receita e a quantidade de funcionários.

**Tabela 3 - Porte Empresarial**

Critério	Pequena	Média	Grande
Receita Bruta Anual (R\$)	Até 10,5 mi	10,5 a 300 mi	+ de 300 mi
Número de Funcionários	Até 499	de 499 a 999	+ de 999

Fonte: Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do **Salário BR** nos últimos doze meses.

Convém destacar que, para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a classificação de porte segue o seguinte parâmetro:

**Tabela 4 - Classificação de Porte (BNDES)**

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Elaborado pelo BNDES



Na Estrutura Conceitual Básica da Controladoria (ECBC), desenvolvida por Borinelli (2006) “discutem-se quais são as atividades, funções e artefatos por meio dos quais a área do conhecimento Controladoria se materializa quando da sua aplicação nas organizações”.

Mesmo que o objetivo principal da tese de Borinelli seja a discussão sobre as funções da Controladoria, é importante destacar que o autor faz referência à execução dessas funções atribuindo-as aos profissionais de controladoria (*controllers*). Portanto, o critério de seleção das vagas foi estabelecido com base no que defende Borinelli (2006) em seu estudo.

Na ECBC defendida por Borinelli (2006) destaca-se a existência de oito funções, quais sejam: Contábil; Gerencial-estratégica; Custos; Tributárias; Proteção e Controle dos Ativos; Controle Interno; Controle de Riscos e Gestão da Informação. Este estudo foi desenvolvido dentro desta sistemática conceitual. Portanto, esse embasamento teórico foi utilizado para selecionar ou excluir as funções listadas nas vagas de *controller* que estariam ou não em aderência com o modelo teórico.

Desta feita, foram listadas, no quadro 2, as 16 atividades de controladoria mais citadas, segundo estudo de Borinelli (2006). Esse rol de atividades foi utilizado como referencial para identificar a aderência das atividades listadas nas vagas disponibilizadas na plataforma do SINE em relação ao que defende o autor citado em questão.

Quadro 2 - Resumo das atividades de Controladoria mais citadas, segundo a literatura.			
1	Gerenciar o Departamento de Contabilidade.	9	Realizar auditoria interna.
2	Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	10	Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais.
3	Implementar e manter todos os registros contábeis.	11	Prover suporte ao processo de gestão, com informações.
4	Elaborar demonstrações contábeis.	12	Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia).
5	Atender aos agentes de mercado (preparar informações).	13	Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização (agrupadas)
6	Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos).	14	Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas)
7	Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.).	15	Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle planejamento/orçamento (agrupadas)
8	Desenvolver e gerenciar o sistema de custos.	16	Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.

Fonte: Borinelli (2006) \*com adaptações.

Foram analisadas 167 vagas de *controller* divulgadas na plataforma do SINE (Site Nacional de Empregos). O SINE atua como serviço de utilidade pública que classifica e divulga, através de meio digital, vagas de emprego. Desenvolvido pelo BNE - Banco Nacional de Empregos, o SINE é um site gratuito e confiável que busca contribuir socialmente com o mercado de trabalho, promovendo o contato direto entre empregador e trabalhador.

Conforme dados divulgados no site, o SINE atua como classificado online de vagas de emprego. A plataforma tem 11 milhões de currículos cadastrados, 1 milhão de vagas anunciadas, 5 milhões de visitantes por mês e 77 milhões de páginas visitadas. Ressalta-se que não há relação do SINE com quaisquer instituições do governo.

O sistema luta contra o desemprego desde 2000, ano de sua criação, e funciona com recursos próprios. As vagas foram analisadas detalhadamente. Porém, limitações informacionais foram encontradas em algumas delas como, por exemplo, em relação à

pretensão salarial e o detalhamento das rotinas. Dentro dessa perspectiva, apresenta-se, no quadro 3, o detalhamento do quantitativo das vagas cadastradas distribuídas por Cidade/Estado:

Quadro 3 - Vagas cadastradas no site do SINE			
Cidade/ Estado	Quantitativo de vagas	Cidade/ Estado	Quantitativo de vagas
Rio de Janeiro/ RJ	40 vagas	Curitiba / PR	3 vagas
São Paulo / SP	16 vagas	Caçapava / SP	1 vaga
Campinas/SP	8 vagas	Cotia /SP	1 vaga
Taubaté/SP	7 vagas	Guarulhos / SP	1 vaga
Belo Horizonte /MG	6 vagas	Paulínia /SP	1 vaga
Contagem /MG	2 vagas	Goiânia /GO	4 vagas
Niterói/RJ	2 vagas	Florianópolis /SC	2 vagas
Indaiatuba /SP	2 vagas	São José dos Pinhais/ PR	1 vaga
Maceió /AL	4 vagas	Pinhais /PR	1 vaga
Brasília /DF	4 vagas	Fazenda Rio grande/ PR	1 vaga
Fortaleza /CE	14 vagas	Estância Velha / RS	2 vagas
Arujá / SP	1 vaga	Cachoeirinha/ RS	4 vagas
Bauru /SP	6 vagas	Canoas / RS	2 vagas
São José dos Campos / SP	3 vagas	Porto Alegre/ RS	11 vagas
Maringá /PR	16 vagas	Novo Hamburgo / RS	1 vaga
<b>Total parcial de vagas</b>	<b>131 vagas</b>	<b>Total parcial de vagas</b>	<b>36 vagas</b>
Total geral de vagas analisadas:			167 vagas

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à formação acadêmica, 85% das vagas anunciadas destacaram, como requisito, que os pretendentes à vaga deveriam ter formação acadêmica nas áreas de Contabilidade, Administração ou Economia. Ressalta-se que desse percentual, a formação acadêmica em Contabilidade foi listada como preferida seguida de Administração.

Esse resultado corrobora com os achados da pesquisa realizada por Borinelli (2006) junto aos profissionais de controladoria das 100 maiores empresas privadas que atuam no Brasil. No estudo em questão, “verificou-se que, 55% dos profissionais tinham formação em Ciências Contábeis, 35% em Administração, 20% em Economia, 30% em Engenharia e 10% em Direito”. (BORINELLI,2006, p. 260).

Em 55% das vagas, havia preferência desejável que o candidato possuísse pós-graduação na área e nas demais vagas essa informação foi suprimida. Cerca de 80% das vagas exigiam experiência na área de controladoria, especialmente no setor industrial. No restante, os dados foram insuficientes para emitir opinião.

Já no estudo de Wiggers, Lunkes e Souza (2015, p,10) de 149 empresas cuja a faixa salarial era de até R\$5.000, 19 exigiram especializações como MBA ou pós-graduação em controladoria, auditoria ou finanças, cursos de finanças, gestão estratégica e na área de recursos humanos. “Das 42 ofertas com salários entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00, “45% desejaram alguma especialização como MBA ou pós-graduação em finanças, controladoria, gestão de negócios, ou cursos de gestão estratégica de negócios, custos, macroeconomia, relações empresariais, administração de pessoal e informática”. (WIGGERS,LUNKES e SOUZA, 2015,p.10)

Das vagas analisadas, aproximadamente 57% destacavam a necessidade de participação, por parte do *controller* na definição de diretrizes em alinhamento com o planejamento estratégico, como também descreveram a importância e o apoio do *controller* em relação à tomada de decisões e gestão da informação. Nas demais vagas não houve o detalhamento desses aspectos.

Em 65% das vagas havia destaque para atividades relacionadas ao controle interno, como: mapeamento de processos, integração entre setores e gerenciamento de risco. Esse dado corrobora com o exposto por Borinelli (2006, p.165) quando destaca que a Controladoria funciona como “elemento-chave no cumprimento da principal atividade do processo de controle, qual seja, garantir que o planejado aconteça”.

Porém, é necessário esclarecer, como exposto no trabalho de Carvalho (1995, p. 147) citado Borinelli (2006, p.142) que “[...] a controladoria não tem a função de planejar as atividades de todas as áreas da empresa, nem avaliar e controlar, de forma exclusiva e terminal, o desempenho destas e de seus gestores.” Na verdade, a função de Controladoria diz respeito a coordenar os processos de planejamento e controle, mas não elaborar os planos.

Com base no exposto, constatou-se que aproximadamente 25% das vagas faz menção à elaboração do plano, em detrimento ao que foi defendido na ECBC que preceitua que o *controller* deve apenas coordenar os processos e planejamento e controle.

Quando à questão orçamentária, em suma, Borinelli (2006, p.154) fundamenta seu entendimento com a fala de Donnelly (1981, p. 13), quando este defende que “gerenciar o processo de elaboração do orçamento é uma atividade de Controladoria.” O autor ainda cita Padoveze (2004, p. 134) explicando que “o controller é o administrador do sistema orçamentário e [...] deve liderar a organização do processo orçamentário, tanto na sua estrutura informacional como nos cronogramas de execução”.

Diante de tais esclarecimentos, apresentam-se as atividades mais citadas nos anúncios de vagas, quais sejam: elaborar, apresentar e acompanhar o processo orçamentário da empresa; planejar, organizar e desenvolver planos econômicos financeiros; coordenar relatórios contábeis; elaborar relatórios gerenciais; analisar informações contábeis e indicadores de *performance* para acompanhar projeções de faturamento; analisar viabilidade de investimentos; reduzir perdas e aumentar o lucro; supervisionar as práticas fiscais; realizar mapeamento de processos, escrita e revisão de normas internas como procedimentos internos e instruções de trabalho; criação e manutenção de fluxos de processos e; gestão de custos experiência com implantação de sistema integrado.

Das habilidades mais listadas, temos: Facilidade de relacionamento interpessoal; Capacidade de liderança; Flexibilidade em relação às mudanças de cenário; Gerenciamento de conflitos; Domínio de línguas estrangeiras; Conhecimento em finanças e contabilidade; Capacidade de criação e implantação de novas idéias.

É oportuno destacar que, em algumas das vagas, cerca de 20% havia menção de que o *controller* deveria ter experiência em Auditoria interna. Em alguns casos, foi informado que o *controller* teria, como atribuição, o papel de elaborar do plano de auditoria.

Kanitz (1976, p. 11) afirma que a auditoria interna “[...] tem a função de verificar a eficiência e a exatidão das informações contábeis”.

Nesse sentido, Borinelli (2006, p.177) destaca, com base nas definições de Attie (1986; 1998), Kanitz (1976) e Franco e Marra (2000), “que apenas a atividade de auditoria contábil deve ser atribuída à Controladoria.” Com base no entendimento, “pelo princípio da segregação de funções, tais atividades não devem ser executadas pela área responsável pela elaboração das demonstrações contábeis”. O autor ainda destaca que “em suma: quem audita não pode estar ligado ao auditado, haja vista o princípio da segregação de funções” Borinelli (2006, p.177).

Num contexto mais amplo, Attie (1986) citado por Borinelli (2006) destaca que “cabe à auditoria interna a verificação do cumprimento dos controles internos, mas não o estabelecimento destes.” Portanto, Borinelli defende que, “a atividade de controle interno está no escopo da Controladoria”. Porém, “a verificação de sua correta execução, pela auditoria interna, ainda que seja considerada como uma atividade de Controladoria deve ser tratada

separadamente, tendo em vista o princípio da segregação de funções”, já exposto anteriormente.

Após esclarecimentos, dando continuidade aos achados da pesquisa, identificou-se que em 50% das vagas (aproximadamente) havia a descrição da necessidade do candidato falar Inglês fluente ou intermediário. Na maioria das vagas (65%) tanto a pretensão salarial quanto o nome da empresa foram suprimidos. Observou-se, apenas, de forma mais comum, a descrição do ramo de atuação e do porte da empresa. No restante, o salário informado seguia a média salarial para *controller* descrita pelo BNE, cuja variação transitava entre R\$7.093,98e R\$26.974,00.

Em 45% das vagas havia descrição quanto aos diversos benefícios oferecidos como, por exemplo: plano de saúde, plano odontológico, vale refeição, seguro de vida, participação nos lucros, entre outros. Destaca-se, também, entre as habilidades requeridas mais citadas: boa comunicação; capacidade de articulação e negociação, organização, visão estratégica e bom relacionamento interpessoal.

Conforme análise do perfil, foi possível constatar que, das 167 vagas listadas no quadro 3, identificou-se aderência, em relação ao modelo teórico, em 91 delas. As outras 76 apresentaram dados distorcidos ou insuficientes para emissão de opinião. Apesar de algumas limitações ao longo da análise, os dados satisfazem o questionamento proposto no estudo.

## 5. Conclusões

Este trabalho buscou identificar o perfil que o mercado tem exigido para o profissional de Controladoria nas vagas de emprego e, se as exigências são compatíveis com a função, conforme perfil preconizado no modelo teórico da ECBC defendida na tese de doutorado de Borinelli em 2006, em conjunto com demais autores que compartilham da mesma linha de pensamento. Portanto, considerou-se o cenário da controladoria e seu enquadramento científico para então compreender o papel do *controller* nessa perspectiva.

Diante do exposto, buscou-se identificar, face à configuração de perfil das vagas de *controller* publicadas no Site Nacional de Empregos (SINE), os níveis de aderência, distorção ou fuga em relação ao modelo teórico adotado.

Analisando os dados que compuseram as atividades requeridas nas vagas publicadas, nos anúncios, foi possível identificar que a maioria delas, cerca de 55%, aderem ao modelo teórico proposto por Borinelli (2006) para controladoria, estendendo portanto as atribuições aos profissionais responsável pela coordenação das atividades propostas, nesse particular o *controller*.

Cumprido ressaltar, como ressalva, que em aproximadamente 20% das vagas, havia informações distorcidas em relação ao ponto de vista conceitual adotado. Em 25%, não foi possível identificar dados que pudessem sugerir exclusão ou aderência ao modelo dada a ausência de detalhamento das atividades.

Uma limitação da pesquisa para sobre o gerenciamento do banco de dados em relação à publicação das vagas, visto que foi possível constatar, em um dos casos, que houve duplicidade da vaga ofertada. Outra situação que representa certa limitação para o estudo, diz respeito aos procedimentos de atualização da vaga no sistema do SINE. Quanto a esse fato não foi possível identificar a periodicidade do evento em questão, embora o site faça referência do tempo em que a vaga estaria cadastrada.

Desta feita, analisando e contextualizando os dados disponíveis, é possível identificar que ainda não há homogeneidade em relação a vários aspectos conceituais nas atividades proposta para o profissional de controladoria. Porém, entre as atividades principais, ressalta-se entendimento coerente àquele proposto na estrutura conceitual.

Assim, entende-se que, do quantitativo analisado, dentro da perspectiva em que a controladoria estaria inserida e do papel do *controller* nesse cenário, foi possível identificar que, em 55% das vagas publicadas há aderência de perfil exigido em relação ao modelo teórico. Este estudo não pretende fazer generalizações. Porém, para pesquisas futuras, sugere-se ampliação do campo de pesquisa incluindo análise de vagas em jornais, revistas, plataformas de recursos humanos, entre outros.

## Referências

ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, A.; (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANUÁRIO DO TRABALHO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS: 2015. 8.ed /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Classificação dos portes por clientes**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/> Acesso: 21 de Dezembro de 2017.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92**, 2006.

BORINELLI ML, Rocha W. Práticas de controladoria: **um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil**. In: *7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo; 2007.

CALIJURI, Monica Sionara Schpallir; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; DOS SANTOS, Roberto Fernandes. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

CARVALHO, Marcelino Freitas de. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

COLTON, Stephen D. The changing role of the controller. **Journal of cost Management**, v. 15, n. 6, p. 5-10, 2001.

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



DICKEY, Robert Irvine. Relationsbetweencontrollersandpublicaccountants. **The AccountantsDigest**, v. 6, p. 44-47, Sep. 1940.

FISKE, Wyman P. Training for thecontrollership. *The AccountingReview*. Sarasota, Florida, v. 15, n. 2, p. 232-238, Jun. 1940.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARRISON, Ray H., NOREEN Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9a. Ed. Rio de Janeiro:LTC, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Carolina Valentim; DE SOUZA, Paula; LUNKES, Rogério João. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras/El perfil profesional de controlar impulsada por las empresas brasileñas/The Professional Profile ofControllershipSoughtbyBrazilianCompanies. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 8, n. 1, p. 34, 2014.

HASSLER, Russel H.; HARLAN, Neil E. **Cases in controllership**. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1958.

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

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOÃO LUNKES, Rogério; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUNKES, Rogério João et al. Controladoria: um estudo bibliométrico no Congresso Brasileiro de Contabilidade de 2000, 2004 e 2008.**Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 175, p. 24-37, mar. 2012. ISSN 2526-8414. Disponível em: <<http://www.rbcdigital.org.br/index.php/rbc/article/view/835>>. Acesso em: 02 maio 2018.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. Acontroladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva dagesão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**. Curitiba:Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, n. 133, ano 27, p. 41-50, 2. quadrimestre de2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Controladoria**. (material didático da disciplina EAC318 – Controladoria). São Paulo: FEA/USP, 1980.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIPKIN, Al. The controller's role onroutetothe 21st century. **CMA Management**. Canadá:ABI/INFORM Global, v. 3, n. 63, p. 10-18, Apr. 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: UniversiadeFreevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **The Controller`sFunction: The WorkoftheManagerialAccounting**. New York: John Wiley& Sons, 1996.

SCHNORRENBARGER, Darci et al. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

SIEGEL, G., KULESZA, C. FromStatementPreparertoDecision-SupportSpecialist: The ComingChanges in Management AccountingEducation. **Management Accounting**, v.77,n 7, p.73, Janeiro de 1996.

SINE, (Site Nacional de Empregos). Disponível em: <https://www.sine.com.br/vagas-empregos/controller>Acesso: de Outubro a Dezembro de 2017.

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

TEIXEIRA, Olimpio C. **Contribuição ao Estudo das Funções e Responsabilidades doController nas Organizações**. São Paulo: FEA/USP, 2003. Dissertação (Mestrado emCiências Contábeis) do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade daUniversidade de São Paulo.

YOSHITAKE, M. **Manual de Controladoria Financeira**. São Paulo: IOB, 1984.

WIGGERS, Natan; LUNKES, Rogério João; DE SOUZA, Paula. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 1-14, 2015. Disponível em:<http://www.redalyc.org/pdf/3071/307141014001.pdf> acesso: 16/05/2018.