

# Perfil do *controller* e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro

Doi: 10.4025/enfoque.v37i2.33342

## Clóvis Fiirst

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB  
E-mail: cfiirst@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9415-104X>

## Edgar Pamplona

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB  
Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB  
E-mail: edgarpamplona@hotmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2579-5458>

## Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de Valência, Espanha  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
E-mail: elavarda@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-7881>

## Vinicius Costa da Silva Zonatto

Pós-Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB  
E-mail: viniciuszonatto@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-6774>

Recebido em: 27.08.2016

Aceito em: 24.05.2017

2ª versão aceita em: 10.06.2017

## RESUMO

O estudo investiga o perfil profissional do *controller* e sua evolução histórica no contexto brasileiro, com base em anúncios derivados do jornal "O Estado de São Paulo". A metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo é descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa dos dados e análise documental. A população de itens que contém a palavra "*controller*" no acervo do jornal é de 1.619, sendo a amostra da pesquisa, que corresponde apenas a anúncios inéditos, de 422 observações. Os dados foram analisados através de construto adaptado do estudo de Duque (2011), sendo realizado um *check list* para extração das informações. Os achados demonstram que o primeiro anúncio que procura por *controller* é datado de 1945, sendo este uma exceção na época. Ademais, verifica-se na década de 1970 o aumento da procura de forma relevante por *controllers*, com um perfil voltado principalmente a atividades de perfil técnico. A década de 2000 marca a "explosão" da procura por profissionais de controladoria, bem como uma maior necessidade de profissionais majoritariamente para desempenhar atividades de gestão, o que também sinaliza para o aumento da importância destes profissionais nas organizações, fato tal consolidado nos dias atuais (década de 2010), que também aponta o *controller* como ligado a atividades da área gerencial. Por fim, nota-se que o *controller*, quanto ao perfil comportamental, deve ter essencialmente liderança, possuir formação em contabilidade, economia, administração ou engenharia, bem como pós-graduação, em alguns casos, conhecimentos da língua inglesa e experiência em torno de 5 anos para corresponder ao que o mercado necessita.

**Palavras-chave:** *Controller*; Evolução histórica; Perfil profissional; Contexto brasileiro.

## ***The controller profile and the historical evolution of the profession in the Brazilian context***

## ABSTRACT

The study investigates the professional profile of the controller and its historical evolution of the profession in the Brazilian context, based on advertisements published in the newspaper "O Estado de São Paulo". The descriptive methodology was implemented with a quantitative and qualitative approach to the data as well as a documental analysis. The population of items that contain the word controller in the collection of the newspaper is of 1.619 occurrences, and the sample for the present

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

study comprises only 422 unique ads. Data was analyzed by means of a checklist to extract information, adapted from the construct used in the study of Duque (2011). Findings demonstrate that the first piece of advertisement, that looks for controllers, dates back to the year 1945, although it is an exception for the time. In the decade of 1970, there was a significant increase in demand for controllers, with a profile related to technical activities. The decade of 2000 indicates 'an explosion' in demand for controllers as well as a greater need for professionals to perform management activities. Such an increase in demand strongly suggests the increased importance of these professionals for organizations, a fact that is consolidated in the decade of 2010 and also shows the controller tied to management activities. Finally, the data suggests that the controller, as regards the behavioral profile, must present leadership traits, possess training in Accounting, Economy, Administration or Engineering, as well as a graduate degree, and in some cases, knowledge about the English language and experience of about five years to correspond to what the market is looking for.

**Keywords:** *Controller; Historical evolution; Professional profile; Brazilian context.*

## 1 INTRODUÇÃO

Na literatura, não existe consenso sobre o real momento do surgimento da controladoria. Contudo, alguns autores trazem entendimentos, como Horváth (2006), relatando que a controladoria foi estimulada pelo fato da industrialização ocorrida nos Estados Unidos durante o século XIX, sendo que a função de *controller* foi sinalizada oficialmente em 1892. Neste sentido, Beuren (2002) enumera três fatores chaves que nasceram durante a industrialização norte-americana como força motriz para a controladoria, sendo: a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das firmas que, por consequência, impulsionou as práticas de controladoria e as atribuições do cargo de *controller*.

No contexto Brasileiro, o estudo de Siqueira e Soltelinho (2001) revela que a controladoria passou a ser discutida com maior intensidade após a metade da década de 1960, devido a intensificação de investimento estrangeiro líquido no Brasil iniciado em anos anteriores que culminou na instalação de inúmeras multinacionais de grande porte em território Brasileiro que, por consequência, promoveu a competição doméstica e, assim, impulsionou a busca pelo *controller*.

A controladoria é definida por Brink (1950) como a atividade que torna possível a utilização ótima da contabilidade e suas técnicas relacionadas para o propósito de gerenciamento, corroborando com a assertiva Padoveze (2004), que destaca a controladoria como a unidade administrativa dentro da empresa que através da ciência contábil e do sistema de informação de controladoria é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da empresa.

De forma mais analítica, Borinelli (2006) conceitua controladoria como sendo o "conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional". Complementarmente, Anthony e Govindarajan (2008) destacam acerca do controle gerencial, que este é o processo do qual os executivos influenciam demais membros da organização a seguir as estratégias adotadas pela empresa.

O *controller*, por sua vez, é entendido como aquele profissional que está envolvido não apenas na execução de uma única atividade, cabendo a este primordialmente a tarefa de verificar as informações da empresa para que os gestores possam tomar decisões, de tal forma que consiga visualizar o desempenho e efetuar projeções para a organização (RICHARTZ et al., 2012). De forma mais específica, Borinelli (2006) definiu oito funções do *controller*, sendo elas: contábil, gerencial estratégica, custos, tributária, proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de risco e gestão da informação.

É notório que a profissão *controller* continua sendo objeto de pesquisa atualmente, haja vista que a temática é dinâmica no sentido que evolui de acordo com as necessidades das organizações. Diante do exposto se formulou a seguinte questão de pesquisa: Qual o perfil profissional do *controller* desejado pelo mercado e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro? Para responder a indagação, apresenta-se o seguinte objetivo: verificar o perfil profissional do *controller* desejado pelo mercado e a evolução da profissão no contexto brasileiro por meio de

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

anúncios publicados no jornal "O Estado de São Paulo".

O trabalho justifica-se por ocupar a lacuna de pesquisa existente neste campo, pois o único estudo que abordou o profissional de controladoria no Brasil desde seu surgimento foi realizado por Siqueira e Soltelinho (2001), com base em anúncios publicados pelo "Jornal do Brasil", com sede na cidade do Rio de Janeiro. O presente estudo é realizado através de anúncios publicados no jornal "O Estado de São Paulo", sediado na cidade de São Paulo e fundado no ano de 1875, sendo até os dias atuais um dos jornais mais influentes em circularização do Brasil.

Neste sentido, partiu-se do entendimento que é imprescindível para conhecer as origens da profissão de *controller* no país efetuar pesquisa em um jornal de grande circularização em São Paulo, que contém a maior população do Brasil, adicionando nossos achados aos de Siqueira e Soltelinho (2001) no contexto do Rio de Janeiro, além de efetuar análise dos primeiros anos que já se transcorreram no século XXI como contribuição adicional e, assim, identificando o perfil do *controller* desejado na atualidade pelo mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ABORDAGEM CONCEITUAL DA CONTROLADORIA

Para a compreensão do que integra as atribuições e características do *controller*, antes é essencial o entendimento do surgimento e do que consiste a controladoria (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001). Historicamente, apesar de não haver convergência entre autores do surgimento exato da controladoria, segundo Horváth (2006), esta foi impulsionada pelo processo de industrialização que aconteceu no contexto norte-americano em meados do século XIX, sendo que oficialmente o cargo de *controller* foi implementado na indústria no ano de 1892 pela organização *General Electric Company*. Ricardino Filho (1999), por sua vez, relata que não é possível afirmar uma data específica acerca do surgimento do *controller*, mas é razoável supor que a profissão tenha ganhado campo no início do século XX.

De forma mais específica, Beuren (2002)

salienta que a controladoria ganhou notoriedade devido a três fatores-chaves que surgiram no período de crescimento da indústria nos Estados Unidos, sendo: verticalização, diversificação e expansão geográfica das firmas. Estes fatores, que culminaram no aumento da complexibilidade das atividades das organizações, passaram a exigir da controladoria controles mais consistentes, impulsionando a procura por profissionais da área.

No contexto brasileiro, conforme estudo realizado por Siqueira e Soltelinho (2001) com base em anúncios extraídos do Jornal do Brasil de circularização na cidade do Rio de Janeiro, a controladoria passou a ter maior relevância na segunda metade da década de 1960, quando a busca por *controllers* apresentou aumento relevante. Tal fato é explicado devido que neste período muitas empresas multinacionais se instalaram no Brasil, trazendo a controladoria norte-americana, o que fomentou a competição interna e, por conseguinte, fez com que empresas nacionais se interessassem por estes profissionais.

A definição de um conjunto de funções é um dos aspectos primordiais em qualquer estudo de controladoria, sendo que, as funções objetivam orientar o campo de atuação de certa área do conhecimento (LUNKES et al., 2009). Neste contexto, de forma mais ampla, a controladoria pode ser entendida como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos derivados de diversas ciências, como da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e primordialmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das entidades, objetivando torná-las mais eficientes (MOSIMANN; FISCH, 1999; SANTOS, 2012).

Para Souza e Borinelli (2012) a controladoria desenvolve um papel relevante e essencial em cada parte do processo de gestão, desde a fase inicial do planejamento até a fase final do controle e avaliação do desempenho. De forma mais analítica, Almeida, Parisi e Pereira (2001) relatam que a controladoria deve ser entendida sobre duas vértices: como ramo do conhecimento e como unidade administrativa. Na primeira, está vinculada a teoria da contabilidade e em um contexto multidisciplinar e, na segunda, deve ser tratada como órgão responsável pela gestão dos dados nos diversos níveis hierárquicos existentes na empresa.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

De forma mais específica acerca das funções da controladoria, historicamente, conforme Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), o primeiro conjunto das funções da controladoria publicado por um órgão oficial ocorreu em 1946 nos Estados Unidos pelo "*Controller's Institute of América*", contendo ao todo dezessete funções, agregadas no ano de 1949 em 6 grupos macros. Ademais, em 1962 este órgão passou a se chamar "*Controller's Institute of América for Financial Executives Institute*" (FEI), que publicou sete funções básicas da controladoria, separando-as das atividades do tesoureiro, proporcionando maior relevância, que consistiam em: planejamento, elaboração de relatórios e interpretação, administração de impostos, avaliação e deliberação, relatórios governamentais, proteção de ativos e análise e avaliação econômica.

A busca pelas funções/atividades da controladoria foi objeto de estudo por Borinelli (2006), que analisou livros, *papers* e dissertações e teses de 28 autores brasileiros (de 1976 a 2004) e 19 livros e *papers* de autores estrangeiros (de 1949 a 2004). Em suma, verificou-se que no contexto brasileiro as atividades citadas por no mínimo metade dos autores pesquisados foram: desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais (82%); e, prover suporte ao processo de gestão, com informações (79%). Os autores estrangeiros, por sua vez, demonstram majoritariamente que as atividades da controladoria são: prover suporte ao processo de gestão, com informações (63%); elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (58%); implementar e manter todos os registros contábeis (58%); e, elaborar demonstrações contábeis (58%).

Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) objetivaram analisar a abordagem da controladoria nas dissertações brasileiras dos programas de pós-graduação em Ciências Contábeis. A amostra foi composta por dissertações disponíveis e que possuíam a palavra "controladoria" no título, que resultou em 26 no total. Os achados apontaram que as funções da controladoria mais abordadas são: gestão de informações (73%), contábil (69%), gerencial (65%), custos (50%), controle interno (31%) e proteção/controlado de ativos e tributária (19%). Verificaram ainda que os ramos mais vinculados com a controladoria são a Contabilidade, seguida pela Estatística, Administração, Economia, Psicologia, Direito e Matemática.

No campo empírico, pesquisas passaram a ganhar maior notoriedade e amplitude em meados da década passada, tendo como destaque, até os dias atuais, o estudo de Borinelli (2006), que investigou as práticas de controladoria das 100 maiores empresas privadas atuantes no mercado brasileiro. Os dados coletados foram dimensionados numa Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC) proposta pelo autor com base na literatura e, apontaram que, as funções mais realizadas na prática por profissionais da área são gerencial, contábil e tributária, respectivamente.

## 2.2 O CONTROLLER COMO PROFISSIONAL

As empresas necessitam de profissionais para a coordenação de suas atividades e, assim, muitas delas contratam um *controller* para a execução de tais funções (RICHARTZ et al., 2012). Neste contexto, ao longo do tempo, diversas características e funções foram sendo atribuídas ao profissional de controladoria, muitas delas essenciais para a operacionalização diária de uma organização.

Quanto às características do *controller*, Heckert e Willson (1963) listam uma série de qualidades que devem nortear o trabalho de um *controller*, sendo elas: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética. Assim, percebe-se que desde a década de 1960, já se tinha o entendimento do *controller* como um profissional com amplo conhecimento e atento as mudanças.

Ainda conforme Heckert e Willson (1963), agora acerca das funções do *controller*, lista-se que o mesmo possui as seguintes atividades: função de planejamento, função de controle, função de relatar, função contábil e demais funções. No Brasil, Kanitz (1976) menciona seis funções de competência do *controller*, sendo elas: motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Tung (1997) traz o entendimento de *controller* como o executivo financeiro que é responsável sobre as áreas de contabilidade, orçamento, planejamento, controle de impostos, auditoria e outras atividades da empresa. Ademais, Beuren (2002) relata que no século XXI, a

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

função do *controller* não compreende mais apenas atividades ligadas a contabilidade, sendo neste século muito diversificada, como vinculada ao planejamento estratégico da organização.

Em Portugal, Santos, Martins e Pires (2008) definem o *controller* como profissional com formação acadêmica adequada em gestão ou áreas conexas (tais como contabilidade e economia). O *controller* deve ter conhecimento operacional do negócio e do setor, com certa experiência de contabilidade analítica, gestão orçamental, etc. Além disso, como qualidades pessoais, o *controller* deve possuir: organização, personalidade, capacidade de se adaptar, responsabilidade, iniciativa, rigor, disponibilidade, capacidade criativa e trabalhar em equipe.

Nos últimos anos, alguns estudos passaram a buscar conhecer o perfil do profissional de controladoria desejado pelo mercado nacional. Neste contexto, tem-se o de Oro et al. (2009), que analisou 373 anúncios de ofertas de empregos em endereços eletrônicos especializados de recrutamento e seleção de pessoal, sendo a coleta de dados efetuada em agosto e setembro de 2006. Os achados foram divididos em áreas do conhecimento e posteriormente subdivididos em atribuições/funções solicitadas para o *controller*, tendo-se resumidamente os seguintes resultados: a atribuição contabilidade societária foi a mais solicitada ligada a área de contabilidade societária e financeira (138 anúncios); a atribuição análise empresarial foi a mais solicitada vinculada a área gerencial (120 anúncios); e, a atribuição US GAAP foi a mais solicitada ligada a assuntos internacionais (43 anúncios). Além disso, como informações gerais, verificou-se que parte considerável dos anúncios solicita fluência em inglês (117 anúncios) e, majoritariamente, formação acadêmica em Contabilidade (155 anúncios), Administração (142 anúncios) ou Economia (97 anúncios).

Mais recentemente, Duque (2011) em um amplo estudo, objetivou analisar o perfil atual de competências e habilidades exigidas para o cargo de *controller*, verificando 295 anúncios válidos coletados das agências de recrutamento *Catho*, *Manager*, *Michel Page* e *Rhobert Half*, abrangendo o período de abril a agosto de 2010. Entre inúmeros os achados, destacam-se três deles, sendo os seguintes: quanto ao perfil técnico, o *controller* deve conhecer rotinas financeiras, legislação

societária e tributária, rotinas contábeis, elaboração das demonstrações contábeis, sistemas de informação e normas internacionais; acerca do perfil de gestão, o *controller* deve ter o domínio de relatórios, controle, custos, orçamento, análise financeira e contábil, planejamento, estudos e projetos dirigidos e controle interno; por fim, quanto ao perfil comportamental, o *controller* necessita ter capacidade de gerir pessoas, trabalhar em equipe, ter liderança, visão global, proatividade, comunicação e flexibilidade.

Neste contexto, esta pesquisa tem como intuito verificar as atividades e características solicitadas pelas empresas no mercado para o profissional de controladoria. Contudo, este estudo tem como diferencial a abordagem de tais aspectos de forma longitudinal, desde os primeiros indícios da profissão de *controller* no Brasil até os dias atuais, traçando possíveis diferenças nas competências atribuídas a tais profissionais ao longo do tempo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como descritiva, por observar informações sem manipulá-las. Quanto a abordagem do problema é caracterizada como quantitativa e qualitativa, sendo que a abordagem quantitativa permite buscar os dados necessários para posterior análise e interpretação por intermédio de procedimentos qualitativos. Por fim, quanto ao procedimento adotado, a pesquisa é documental, pois utilizou-se de fontes secundárias, no caso os anúncios do jornal "O Estado de São Paulo".

A coleta de dados procedeu-se por meio de consulta eletrônica ao portal do jornal "O Estado de São Paulo", no *menu* acervo, com a inserção exclusivamente do termo "*Controller*", que identificou tal palavra nos jornais circulados desde o ano de fundação do jornal até atualmente, abrangendo o período de 1875 a 2014.

A população gerada com a consulta da palavra "*Controller*" no portal do jornal "O Estado de São Paulo" foi de 1.619 itens, sendo que, desse total, fez-se as exclusões de itens que não constituíam anúncios de empregos propriamente ditos, que não correspondiam exatamente à solicitação de vagas para atuar como *controller*, sendo, por

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

exemplo, aqueles que fazem menção a um profissional que se reportará ao *controller* e, também, pela não contabilização de anúncios repetidos em edições próximas, restando um montante de 422 anúncios válidos para pesquisa, sendo portanto a amostra final.

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se exame de conteúdo dos 422 anúncios filtrados na pesquisa, com base no instrumento de coleta validado na pesquisa de

Duque (2011), tendo-se portanto o constructo e buscando-se as informações com este "*check list*" para posterior análise, onde diversas atividades e características foram segregadas em três grandes grupos denominados de perfil técnico, perfil de gestão e perfil comportamental, além de uma seção para verificar a formação profissional, língua estrangeira e experiência profissional, conforme segue na Tabela 1:

**Tabela 1 - Constructo para verificar as Atividades e Características solicitadas ao Controller.**

Perfil	Atividades/Características	Perfil	Atividades/Características
Técnico	Elab. e Consolid. das Demonstrações Contábeis	Comportamental	Liderança
	Legislação Tributária e Procedimentos Fiscais		Trabalhar em Equipe
	Legislação Societária		Pró-Atividade
	Rotinas Contábeis		Trabalhar sob Pressão
	Rotinas Financeiras		Comunicação Oral
	Rotinas para Exigências Burocráticas Legais		Gestão de Pessoas
	Estatística		Visão Global
	Uso de Planilhas, Sistemas, e Outros		Comprometimento
	Normas Internacionais de Contabilidade		Visão Empresarial
Gestão	Análise Financeira		Entusiasmo/Motivação
	Análise Contábil		Dinamismo
	Planejamento		Agilidade
	Controle	<b>Formação</b>	
	Custos	<b>Curso</b>	
	Gestão Tributária	Contabilidade	
	Fluxo de Caixa (Tesouraria)	Administração	
	Avaliação de Desempenho	Economia	
	Orçamentos	Engenharia	
	Estudos Dirigidos ou Projetos	Outros	
	Controle Interno	Curso Superior (Sem especificar)	
	Indicadores	Pós-Graduação	
	Governança Corporativa – SOX	<b>Conhec. Línguas</b>	<b>Experiência</b>
	Auditoria	<b>Idioma</b>	Não Informado
	Relatórios	Inglês	Sim
Conhecimentos Diversos	Outros	Média (dos Inf.)	

Fonte: Adaptado de Duque (2011).

Por fim, em relação à análise dos dados, a primeira abordagem observou as décadas de 1940 a 1960, posteriormente tem-se a análise das décadas de 1970 a 1990, na sequência analisou-se os anúncios da década de 2000 e, por fim, tem-se a seção com os dados da década de 2010 (anos de 2010 a 2014), sendo que tal critério de segregação das décadas procedeu-se com base na frequência dos anúncios.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 OS PRIMEIROS ANÚNCIOS POR PROFISSIONAIS - DÉCADA DE 1940 A 1960

Na década de 1940, mais precisamente no

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

ano de 1945, o jornal "O Estado de São Paulo" traz em sua edição de 20 de Junho de 1945, na coluna "Empregos que se oferecem", um anúncio redigido no idioma inglês procurando um executivo de negócios. Para tanto, solicita profissional inglês com larga experiência para ocupar o cargo de alta responsabilidade e avanço futuro e que, no momento, esteja ocupando o cargo de *controller* em grande empresa industrial. Além disso, é necessário que conheça bem o Brasil e fale fluentemente português. Como responsabilidades, solicita-se profissional que controle as transações financeiras, concessão de créditos, procedimentos de contabilidade e funções gerais de escritório, além de bom conhecimento acerca da legislação fiscal e social.

Verifica-se no anúncio acima que, apesar do título solicitar um executivo de negócios, posteriormente refere-se a um profissional inglês que esteja ocupando o cargo de *controller*. Desta forma, entende-se que o denominado executivo de negócios era na verdade um *controller*, pois em países desenvolvidos o profissional de controladoria na década de 1940 já estava melhor consolidado no mercado, uma vez que este deve ter surgido entre o final do século XIX e início do século XX (RICARDINO FILHO, 1999; HORVÁTH, 2006).

Além disso, o anúncio não traz exatamente qual a empresa que solicita este profissional, mas ressalta-se a informação de necessitar fluência em português, o que nos remete a ser possivelmente uma multinacional (americana ou inglesa, por procurar um profissional inglês) com filial no Brasil. As responsabilidades também são amplas, que vão desde o controle financeiro, passando pela área contábil até conhecimento de legislação, características amplas que nos remetem ser realmente um *controller*.

O anúncio anteriormente mencionado trata-se de uma exceção para a época, pois apenas na edição de 15 de Julho de 1965, encontra-se outro anúncio procurando o profissional *controller*, sendo o único identificado na década de 1960. Este anúncio, redigido em português, com o título "*Controller* - Gerente Administrativo" procura um profissional com conhecimentos em contabilidade, auditoria, orçamentos, assuntos fiscais e administração financeira em geral. Como característica, procura um

indivíduo dinâmico, para atuar em posição de alta responsabilidade e complexibilidade. Por fim, a organização define-se como de âmbito internacional e em crescimento, oferecendo remuneração atraente para o cargo.

Desta forma, verifica-se que o referido anúncio novamente traz o *controller* como sendo um profissional de amplo conhecimento, portanto consistente a estudos teóricos da época, como de Heckert e Willson (1963). Além disso, destaca-se que a questão de buscar um profissional dinâmico pode englobar, de certa forma, algumas das características apontadas por Heckert e Wilson (1963) como essenciais para o *controller*, como, por exemplo, iniciativa, visão para o futuro, conhecimentos gerais, entre outras.

#### 4.2 O AUMENTO DA PROCURA POR PROFISSIONAIS - DÉCADA DE 1970 A 1990

Na década de 1970 até a década de 1990, percebe-se que anúncios procurando por profissionais de controladoria passam a ser encontrados com frequência. Na década de 1970, principalmente, localiza-se ao todo 28 anúncios nos 10 anos que compreendem tal período. Na década de 1980, há uma queda na procura, mas ainda assim, os anúncios são encontrados, sendo ao todo oito. Por fim, na década de 1990, o número retorna ao crescimento, sendo encontrados 23 anúncios procurando profissionais de controladoria. De forma mais ampla, apresenta-se a seguir a Tabela 2, que demonstra a quantidade de anúncios por ano e no somatório da década, de acordo com o período anteriormente mencionado.

Após a contagem de anúncios conforme referido na Tabela 2, fez a estratificação destes mediante atividades e características solicitadas ao *controller*. Desta forma, tem-se na Tabela 3, que consta a seguir, a apresentação dos dados divididos em três perfis, sendo as atividades com perfil técnico, as atividades voltadas ao perfil de gestão e as características delineadas conforme perfil comportamental, para posterior análise.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

**Tabela 2 - Quantidade de Anúncios por Ano nas Décadas de 1970, 1980 e 1990.**

Anos 70	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	Total
Quant.	3	3	4	0	5	0	4	5	1	3	28
Freq. (%)	11%	11%	14%	0%	18%	0%	14%	18%	3%	11%	100%
Anos 80	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	Total
Quant.	2	0	0	1	2	0	0	2	1	0	8
Freq. (%)	25%	0%	0%	12,5%	25%	0%	0%	25%	12,5%	0%	100%
Anos 90	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
Quant.	1	1	6	3	3	1	4	1	1	2	23
Freq. (%)	4%	4%	26%	14%	14%	4%	17%	4%	4%	9%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Tabela 3 - Atividades e Características solicitadas ao Controller nas décadas de 1970, 1980 e 1990.**

Perfil	Atividades/Características	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990	Total
<b>Técnico</b>	Elab. e Consolid. das Demonstrações Contábeis	8	3	6	17
	Legislação Tributária e Procedimentos Fiscais	9	3	6	18
	Legislação Societária	2	0	1	3
	Rotinas Contábeis	16	3	11	30
	Rotinas Financeiras	12	1	9	22
	Rotinas para Exigências Burocráticas Legais	1	1	0	2
	Estatística	2	0	0	2
	Uso de Planilhas, Sistemas, e Outros	7	2	6	15
	Normas Internacionais de Contabilidade	4	0	3	7
	<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>13</b>	<b>42</b>
<b>Gestão</b>	Análise Financeira	2	0	8	10
	Análise Contábil	1	0	7	8
	Planejamento	5	3	6	14
	Controle	5	3	7	15
	Custos	10	2	7	19
	Gestão Tributária	0	0	0	0
	Fluxo de Caixa (Tesouraria)	2	1	0	3
	Avaliação de Desempenho	1	0	0	1
	Orçamentos	9	4	1	14
	Estudos Dirigidos ou Projetos	0	0	0	0
	Controle Interno	0	0	2	2
	Indicadores	0	0	0	0
	Governança Corporativa – SOX	0	0	0	0
	Auditoria	3	0	0	3
	Relatórios	2	1	0	3
	Conhecimentos Diversos	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>94</b>

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

<b>Comportamental</b>	Liderança	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
	Trabalhar em Equipe	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
	Pró-Atividade	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
	Trabalhar sob Pressão	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Comunicação Oral	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Gestão de Pessoas	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	Visão Global	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	Comprometimento	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	Visão Empresarial	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Entusiasmo/Motivação	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	Dinamismo	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
	Agilidade	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>37</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em referência às atividades atribuídas ao *controller*, nota-se que, de acordo com o solicitado pelas empresas contratantes, no período analisado o perfil técnico é encontrado com maior intensidade do que o perfil de gestão, sendo mais especificamente 116 observações para o perfil de técnico (55%) contra 94 observações acerca do perfil de gestão (45%).

De forma mais específica, em referência ao perfil técnico, nota-se que as atribuições de rotinas contábeis (30 observações), rotinas financeiras (22 observações), conhecimento de legislação tributária e procedimentos fiscais (18 observações) e elaboração das demonstrações contábeis (17 observações) são as que possuem maior procura no período. Esta maior intensidade do perfil técnico, bem como tais atribuições mais solicitadas, estão em consonância com atividades relatadas por teóricos da época, como no âmbito internacional por Heckert e Willson (1963), que citam como funções do *controller* as contábeis, entre outras, assim como Tung (1997), que igualmente cita contabilidade, controle de impostos, etc.

Quanto ao perfil de gestão, nas décadas de 1970 até 1990 já havia considerável atenção as atividades de custos (19 observações), controle (15 observações), planejamento (14 observações) e orçamentos (14 observações). Estes dados, apesar de inferiores até o momento em comparação com o perfil técnico, também são encontrados na literatura, como

por Kanitz (1976) que cita, por exemplo, a atribuição de planejamento ao encargo do *controller*.

Por fim, o perfil comportamental do profissional para exercer a função de *controller* no período analisado, aponta principalmente para um profissional que tenha liderança (9 observações), saiba trabalhar em equipe (8 observações) e seja dinâmico (8 observações). Em referência a liderança, que foi a mais solicitada pelas empresas nos anúncios do período, já na década de 1960, esta característica era apontada como essencial para o profissional de controladoria, como verifica-se em Heckert e Willson (1963). Por fim, ainda com relação a dados extraídos de anúncios publicadas nas décadas de 1970, 1980 e 1990, apresenta-se na Tabela 4 a seguir, outras informações, quantificadas por décadas, acerca da formação, conhecimento de línguas e experiência requeridas para ocupar o cargo de *controller*.

Em relação à formação, nota-se um domínio, na década de 1970, por profissionais formados em Economia e, na década de 1990, por profissionais formados em Contabilidade. No geral, ao longo das três décadas, além de Contabilidade e Economia, Administração também é um curso superior bastante solicitado para desempenhar o cargo de *controller*.

**Tabela 4 - Outras Informações Relevantes acerca do Controller - Formação/Conhecimento de Línguas/Experiência - nas décadas de 1970, 1980 e 1990.**

<b>Década de 1970</b>			
<b>Formação</b>		<b>Conhecimento de Línguas</b>	
<b>Curso</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Idioma</b>	<b>Quantidade</b>
Contabilidade	2	Inglês	10
Administração	3	Outros	0
Economia	5	<b>Experiência</b>	
Engenharia	1	<b>Legenda</b>	<b>Quantidade</b>
Outros	1	Não Informado	8
Curso Superior (Sem especificar)	8	Sim	20
Pós-Graduação	0	Média (dos Informados)	5,33 Anos
<b>Década de 1980</b>			
<b>Formação</b>		<b>Conhecimento de Línguas</b>	
<b>Curso</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Idioma</b>	<b>Quantidade</b>
Contabilidade	0	Inglês	2
Administração	0	Outros	0
Economia	0	<b>Experiência</b>	
Engenharia	0	<b>Legenda</b>	<b>Quantidade</b>
Outros	0	Não Informado	3
Curso Superior (Sem especificar)	1	Sim	5
Pós-Graduação	0	Média (dos Informados)	3,33 Anos
<b>Década de 1990</b>			
<b>Formação</b>		<b>Conhecimento de Línguas</b>	
<b>Curso</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Idioma</b>	<b>Quantidade</b>
Contabilidade	5	Inglês	10
Administração	2	Outros	0
Economia	4	<b>Experiência</b>	
Engenharia	1	<b>Legenda</b>	<b>Quantidade</b>
Outros	0	Não Informado	7
Curso Superior (Sem especificar)	1	Sim	16
Pós-Graduação	0	Média (dos Informados)	4,56 Anos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

Além disso, dos 59 anúncios encontrados ao longo do período, 22 deles (37%) fazem menção da necessidade de conhecimento da língua inglesa para poder desempenhar a função de *controller* nas organizações, o que pode ser considerado expressivo e conota a necessidade já naquela época de conhecimento do idioma inglês. Por fim, em média, as empresas solicitam profissionais que tenham de 3 a 5 anos de experiência no cargo.

### 4.3 A EXPLOÇÃO DA PROCURA POR PROFISSIONAIS - DÉCADA DE 2000

Os anos 2000 são marcados por um aumento expressivo pela procura de profissionais de controladoria no jornal "O Estado de São

Paulo", tendo-se relevantes 314 anúncios nos 10 anos que abrangem o período. De forma mais detalhada, apresenta-se a seguir a Tabela 5, que demonstra o número de anúncios segregados por ano.

Conforme Tabela 5, nota-se que em todos os anos são encontrados anúncios que buscam por *controllers*, o que demonstra a consolidação da profissão no cenário nacional. Ademais, apresenta-se a Tabela 6, que traz as atividades e características solicitadas nos anúncios para exercer o cargo de *controller* ao longo da década de 2000, sendo a análise apresentada de dois em dois anos e, assim como já realizada anteriormente, sendo divididas tais atribuições e qualidades em perfis, para posterior apreciação.

**Tabela 5 - Quantidade de Anúncios por Ano na Década de 2000.**

Anos 2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Quant.	5	17	3	24	51	59	64	39	33	19	314
Freq. (%)	2%	5%	1%	8%	16%	19%	20%	12%	11%	6%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Tabela 6 - Atividades e Características solicitadas ao Controller na década de 2000.**

Perfil	Atividades/Características	2000 e 2001	2002 e 2003	2004 e 2005	2006 e 2007	2008 e 2009	Total
Técnico	Elab. e Consolid. das Demonstrações Contábeis	2	0	4	2	4	12
	Legislação Tributária e Procedimentos Fiscais	4	3	10	1	2	20
	Legislação Societária	0	0	0	0	1	1
	Rotinas Contábeis	2	5	13	11	9	40
	Rotinas Financeiras	2	4	12	12	9	39
	Rotinas para Exigências Burocráticas Legais	0	1	3	5	1	10
	Estatística	0	0	1	0	0	1
	Uso de Planilhas, Sistemas, e Outros	3	4	13	11	8	39
	Normas Internacionais de Contabilidade	0	3	5	6	3	17
<b>TOTAL</b>		13	20	61	48	37	179
Gestão	Análise Financeira	3	10	22	18	16	69
	Análise Contábil	1	7	14	20	11	53
	Planejamento	2	5	17	17	14	55
	Controle	4	5	18	4	13	44
	Custos	3	5	25	29	9	71
	Gestão Tributária	0	2	12	4	4	22
	Fluxo de Caixa (Tesouraria)	2	2	5	7	1	17

	Avaliação de Desempenho	0	0	3	4	0	7
	Orçamentos	3	4	15	21	6	49
	Estudos Dirigidos ou Projetos	0	0	2	1	1	4
	Controle Interno	0	0	1	1	1	3
	Indicadores	0	1	0	0	1	2
	Governança Corporativa - SOX	0	0	2	1	0	3
	Auditoria	1	0	7	3	0	11
	Relatórios	1	1	10	11	3	26
	Conhecimentos Diversos	0	0	2	0	1	3
	<b>TOTAL</b>	20	42	155	141	81	439
Comportamental	Liderança	0	0	7	6	3	16
	Trabalhar em Equipe	0	0	4	6	2	12
	Pró-Atividade	0	0	5	1	0	6
	Trabalhar sob Pressão	0	0	0	0	0	0
	Comunicação Oral	0	0	3	0	0	3
	Gestão de Pessoas	1	0	1	0	1	3
	Visão Global	1	1	3	0	0	5
	Comprometimento	0	0	3	2	0	5
	Visão Empresarial	0	0	0	1	0	1
	Entusiasmo/Motivação	0	0	0	1	0	1
	Dinamismo	0	0	1	3	1	5
	Agilidade	0	0	0	1	0	1
	<b>TOTAL</b>	2	1	27	21	7	58

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme dados da Tabela 6, inicialmente referente às atividades requeridas pelas organizações aos profissionais de controladoria, que estão separadas nos perfis técnico e de gestão, nota-se que na década de 2000, ao todo há 618 observações, sendo 439 observações (71%) vinculadas a atividades convergentes ao perfil de gestão e 179 observações (29%) atreladas a atividades do perfil técnico. Além do aumento substancial da procura por *controllers* nesta década, o perfil solicitado também sofreu relevante mudança, pois até a década de 1990 havia um equilíbrio entre atividades atreladas ao perfil técnico e de gestão e, nos anos 2000, mais de 2/3 (dois terços) dos anúncios passaram a buscar por profissionais com conhecimentos para desempenhar atividades ligadas à área gerencial.

Esta mudança para um perfil mais de gestão

nos anos 2000 é corroborado por Calijuri (2005), que enfatiza que a controladoria tem um novo papel na gestão das empresas, passando de uma dimensão contábil ou explicativa para proporcionar modelos preditivos, realizando simulações de cenários futuros e identificando novas oportunidades de negócios, ou seja, nos anos recentes, tem-se a necessidade de um sistema mais robusto para um controle efetivo.

De forma detalhada aos perfis, inicialmente sobre o perfil técnico, as atribuições de rotinas contábeis (40 observações), rotinas financeiras (39 observações) e uso de planilhas, sistemas e outros (39 observações) foram os requisitos mais citados como importantes de conhecimento do *controller*. Neste sentido, destaque para o conhecimento acerca de uso de planilhas, sistemas e outros, que ganhou ainda maior importância na

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

década de 2000, possivelmente devido a evolução da tecnologia da informação em tal período.

Em relação ao perfil de gestão, destaca-se as atividades de custos (71 observações), análise financeira (69 observações), planejamento (55 observações), análise contábil (53 observações), orçamentos (49 observações) e controle (44 observações) que aparecem com frequência nos anúncios. O relevante número de anúncios acerca destas seis atribuições confirma que na década de 2000 as empresas necessitam de um *controller* muito mais preparado para participar ativamente na gestão das empresas. Este fato é confirmado na literatura teórica, como por Beuren (2002) relatando que no século XXI a função do *controller* deixou de ser essencialmente ligada a contabilidade para múltiplas funções, como acerca do planejamento estratégico da organização, entre outras.

Por fim, no perfil comportamental, verifica-se que liderança (16 observações) e saber trabalhar em equipe (12 observações) são características essenciais para um *controller*. Neste contexto, percebe-se que tais características são similares as encontradas durante os séculos passados (1970, 1980 e 1990), onde liderança e trabalho em equipe também se destacaram como as mais citadas, refletindo que historicamente estas características pessoais são de suma relevância para profissionais de controladoria. Tal fato ainda se confirma pelo relatado por Santos, Martins e Pires (2008), que cita como qualidades do *controller* saber trabalhar em equipe e Duque (2011), que no mercado brasileiro identificou a liderança como qualidade pessoal imprescindível para o *controller*. Por fim, ainda com dados da década de 2000, a Tabela 7 a seguir apresentada contém informações adicionais importantes acerca de dados extraídos dos anúncios do período, para posterior análise.

**Tabela 7 - Outras Informações Relevantes acerca do Controller - Formação/Conhecimento de Línguas/Experiência - na Década de 2000.**

Década de 2000			
Formação		Conhecimento de Línguas	
Curso	Quantidade	Idioma	Quantidade
Contabilidade	84	Inglês	114
Administração	50	Outros	5
Economia	50	Experiência	
Engenharia	32	Legenda	Quantidade
Outros	14	Não Informado	138
Curso Superior (Sem especificar)	25	Sim	176
Pós-Graduação	39	Média (dos Informados)	5,64 Anos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Tabela 7, verifica-se que nos anos 2000 a formação em Contabilidade (84 observações) passou a ser a mais solicitada para exercer o cargo de *controller*, seguida pela formação em Administração e Economia (50 observações cada). Neste sentido, ainda se destaca a boa procura por profissionais de engenharia (32 observações) para *controller*, além de muitos anúncios solicitarem por profissionais com pós-graduação (39 observações), o que demonstra maior necessidade de especialização para exercer a função nos anos 2000.

deles (44%) faz menção para a necessidade do conhecimento de inglês, número relevante e superior ao encontrado nas décadas passadas, conotando que a necessidade de conhecimento da linguagem inglesa vem crescendo. Além disso, 5 anúncios também fazem menção para a necessidade de conhecimento de outros idiomas, sendo alemão, espanhol e japonês. Por fim, percebe-se que em média, as empresas requerem profissionais com mais de 5 anos e meio de experiência, número também superior ao identificado em décadas passadas.

Quanto ao conhecimento de idiomas, dos 314 anúncios existentes na década de 2000, 138

#### 4.4 A PROCURA POR PROFISSIONAIS

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

**NA ATUALIDADE - DÉCADA DE  
2010 (2010 ATÉ 2014)**

No período de 2010 a 2014, apresenta-se uma baixa de publicações de anúncios comparativamente aos anos de 2000. Em tais

anos analisados (2010-2014), o período de 2011 foi que obteve maior número de publicações (40%) em relação ao todo, seguido de 2010 (34%). Assim sendo, para melhor compreensão dos dados da década de 2010, segue Tabela 8.

**Tabela 8 - Quantidade de Anúncios por Ano na Década de 2010 (2010 a 2014).**

Anos	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<b>2010</b>						
<b>Quant.</b>	16	19	8	2	2	<b>47</b>
<b>Freq. (%)</b>	34%	40%	18%	4%	4%	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme Tabela 8, a diminuição de procura por profissionais de controladoria na década de 2000 pode ser explicada devido a profissão de *controller* está cada vez mais seletiva, fazendo com que as corporações procurem agências especializadas de gestão de pessoas para selecionar potenciais profissionais, não utilizando com intensidade o meio jornal e sim de mecanismos online, conforme exposto por Duque (2011), que apenas no período de abril a agosto de 2010

encontrou 295 anúncios procurando por profissionais de controladoria em base de dados online de agências de emprego. Logo, pode-se concluir que ainda existe grande procura por *controllers*, porém o mecanismo de seleção passou a ser mais frequente por intermédio de agências especializadas. A Tabela 9 a seguir apresenta a estratificação dos perfis técnico, de gestão e comportamental da função do *controller* divididos por ano.

**Tabela 9 - Atividades e Características solicitadas ao Controller na década de 2010 (2010 a 2014).**

Perfil	Atividades/Características	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<b>Técnico</b>	Elab. e Consolid. das Demonstrações Contábeis	3	0	0	0	0	3
	Legislação Tributária e Procedimentos Fiscais	0	2	0	0	0	2
	Legislação Societária	0	0	0	0	0	0
	Rotinas Contábeis	6	2	0	1	0	9
	Rotinas Financeiras	7	3	0	1	0	11
	Rotinas para Exigências Burocráticas Legais	1	0	0	0	0	1
	Estatística	0	0	0	0	0	0
	Uso de Planilhas, Sistemas, e Outros	4	1	0	1	0	6
	Normas Internacionais de Contabilidade	1	1	1	0	0	3
	<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Gestão</b>	Análise Financeira	6	3	3	1	2	15
	Análise Contábil	5	2	4	1	1	13
	Planejamento	2	2	2	0	1	7
	Controle	2	1	3	0	1	7
	Custos	5	2	3	1	1	12
	Gestão Tributária	0	1	2	0	0	3

	Fluxo de Caixa (Tesouraria)	2	2	0	0	0	4
	Avaliação de Desempenho	0	0	0	1	1	2
	Orçamentos	2	2	3	0	1	8
	Estudos Dirigidos ou Projetos	0	0	0	0	0	0
	Controle Interno	0	2	0	1	1	4
	Indicadores	0	0	0	0	0	0
	Governança Corporativa – SOX	0	0	0	0	0	0
	Auditoria	0	3	1	0	0	4
	Relatórios	2	4	3	1	1	11
	Conhecimentos Diversos	0	1	0	0	0	1
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>91</b>
Comportamental	Liderança	2	2	2	0	0	6
	Trabalhar em Equipe	2	2	0	0	0	4
	Pró-Atividade	0	2	1	0	0	3
	Trabalhar sob Pressão	1	2	1	0	0	4
	Comunicação Oral	0	0	0	0	0	0
	Gestão de Pessoas	0	0	0	0	0	0
	Visão Global	0	0	0	0	0	0
	Comprometimento	0	1	1	0	0	2
	Visão Empresarial	0	0	1	0	0	1
	Entusiasmo/Motivação	0	0	1	0	0	1
	Dinamismo	1	0	2	0	0	3
	Agilidade	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se na Tabela 9, acerca das atividades que os profissionais de controladoria devem desempenhar de acordo com a demanda de mercado, que das 126 observações distribuídas nos perfis técnico e de gestão entre 2010 a 2014, as mais solicitadas pelas organizações estão vinculadas ao perfil de gestão com 91 observações (72%), contra 26 observações atreladas ao perfil técnico (28%). Desta forma, constata-se a consolidação da exigência no currículo do *controller* acerca do aspecto de gestão, igualmente aos achados da década de 2000 onde 71% das observações de atividades que o *controller* deve desempenhar nas organizações também se demonstraram alinhadas com a área gerencial.

Contudo, apesar de atualmente a procura por *controller* possuir um perfil voltado para gestão, ainda se preserva pelo perfil técnico

em alguns pontos, em especial o quesito das rotinas financeiras e contábeis, que se demonstraram presentes em 20 observações ao todo, sendo 11 atreladas a rotinas financeiras e 9 a rotinas contábeis.

O perfil de gestão, por sua vez, em uma análise detalhada no período em apreço (2010-2014), os quesitos exigidos com maior frequência nos anúncios são o domínio da análise financeira (15 observações), análise contábil (13 observações), custos (12 observações), relatórios (11 observações), orçamentos (8 observações), planejamento (7 observações) e controle (7 observações), atividades essas que foram encontrados também majoritariamente no estudo de Duque (2011).

Em referência ao perfil comportamental, o item mais solicitado pelas organizações é a

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

liderança (6 observações), seguido do trabalho em equipe (4 observações) e trabalhar sob pressão (4 observações). Tais números evidenciam que o *controller* além de dominar diversificadas funções, deverá sobretudo ser capaz de liderar, sendo esta a característica mais solicitada no período de 2010-2014, semelhante as décadas analisadas anteriormente, ratificando que as organizações

estão preocupadas em contratar um profissional que tenha tal qualidade comportamental. Por fim, a seguir tem-se a Tabela 10, com exigências adicionais ao *controller* solicitadas pelas organizações no mercado, em relação a formação, conhecimento de línguas e experiência profissional.

**Tabela 10 - Outras Informações Relevantes acerca do Controller - Formação/Conhecimento de Línguas/Experiência - na década de 2010 (2010 a 2014).**

Década de 2010 (2010 a 2014)			
Formação		Conhecimento de Línguas	
Curso	Quantidade	Idioma	Quantidade
Contabilidade	22	Inglês	21
Administração	11	Outros	0
Economia	12	Experiência	
Engenharia	9	Legenda	Quantidade
Outros	6	Não Informado	12
Curso Superior (Sem especificar)	7	Sim	35
Pós-Graduação	8	Média (dos Informados)	5,91 Anos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ratificando os achados das décadas de 1990 e 2000, a formação mais requerida entre o período de 2010-2014 também é de contabilidade com 22 observações. Na sequência apresenta-se a formação em economia e administração, com 12 e 11 observações, respectivamente. Outra constatação análoga aos anos de 2000 é a solicitação de especialização, sendo que neste período de 2010-2014 houve 8 observações, fato esse que até a década de 1990 não havia menção nos anúncios de jornais, ou seja, há uma crescente necessidade de especialização para profissionais de controladoria.

Verifica-se ainda que a língua estrangeira inglês é solicitada em 45% dos anúncios entre 2010-2014, podendo-se concluir assim que é inerente ao cago de *controller*, sendo essa assertiva sustentada também pelas observações apresentadas nas décadas anteriormente estudadas. Por fim, consta-se que a média da experiência profissional requisitada para ocupar o cargo de *controller* continua crescente, sendo no referido período próximo a seis anos.

#### 4.5 RESUMO EVOLUTIVO DO PERFIL DO CONTROLLER

Com base nos achados da pesquisa, torna-se essencial constatar as principais mudanças no que concerne o perfil do *controller* desejado pelo mercado ao longo das últimas décadas no cenário brasileiro. Neste sentido, quanto às atribuições do *controller*, apresenta-se no Quadro 1 resumo evolutivo.

Observa-se, conforme Quadro 1, que as atribuições requeridas pelas organizações ao *controller* entre as décadas de 1970 a 1990 perpassavam por atividades vinculadas principalmente ao perfil técnico, enquanto nos anos 2000 e 2010 tais profissionais necessitam ter expertise maior quanto as atribuições vinculadas ao perfil de gestão, sugerindo, portanto, além de mudanças dentro de um contexto histórico, que a função de *controller* ganhou importância nas organizações, perpassando, sobretudo, pela valorização da profissão.

Em relação às similaridades dos achados observados ao longo do tempo, tem-se que desde o início da década de 1970 até os dias mais atuais que a característica comportamental de liderança é a mais requisitada pelas organizações ao *controller*. Desta forma, salienta-se que para profissionais que vislumbram ocupar o cargo,

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

deve-se investir no desenvolvimento deste tipo de habilidade, visto que o *controller* deverá liderar equipes visando maximizar os resultados corporativos. Por fim, é perceptível

que historicamente conhecimentos do idioma inglês são essenciais, bem como experiência profissional média de 3 a 6 anos.

**Quadro 1 – Principais Atribuições do Controller conforme Perfil Desejado pelo Mercado ao Longo das Últimas Décadas.**

Décadas de 1970, 1980 e 1990		Décadas de 2000 e 2010 (2010 a 2014)	
1º Rotinas Contábeis (30 observações)	Perfil Técnico	1º Análise Financeira (84 observações)	
2º Rotinas Financeiras (22 observações)		2º Custos (83 observações)	
3º Custos (19 observações)	Perfil de Gestão	3º Análise Contábil (66 observações)	Perfil de Gestão
4º Leg. Trib. e Proced. Fiscais (18 observações)	Perfil Técnico	4º Planejamento (62 observações)	
5º Elab. e Consolid. das DC (17 observações)		5º Orçamentos (57 observações)	

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou identificar o perfil do *controller* no decorrer do tempo e a evolução da profissão no contexto brasileiro por meio de anúncios publicados no jornal "O Estado de São Paulo". Destaca-se que diversos achados foram identificados, que visam o entendimento da visão histórica do *controller*, bem como as atividades e características necessárias para desempenhar este cargo na atualidade, perante necessidades do mercado.

Verificou-se inicialmente que o primeiro anúncio buscando por profissional de controladoria constante no jornal "O Estado de São Paulo" é datado no ano de 1945, o que torna um indício que nesta época já existia a procura por tais profissionais no território Brasileiro, sendo possivelmente de empresa multinacional, uma vez que o referido anúncio está redigido no idioma inglês. Este anúncio, apesar de ser uma exceção na época, é muito

importante, pois demonstra que em meados da década de 1940 já existiam *controllers* atuando em empresas situadas no território nacional, possivelmente na cidade de São Paulo, que historicamente sempre esteve entre as cidades mais importantes no Brasil.

Neste sentido, tal anúncio publicado na década de 1940 pode ser considerado uma descoberta, pois o principal (e possivelmente único) estudo desenvolvido no Brasil até então que verificou a história do *controller* no país, no caso através de anúncios do "Jornal do Brasil" com sede na cidade do Rio de Janeiro, desenvolvido por Siqueira e Soltelinho (2001), aponta que foi em meados da década de 1960 que iniciou-se com maior relevância a procura por *controllers*, sendo que, este estudo tem uma evidência anterior, apesar de esporádica.

Após tal anúncio do ano de 1945, localiza-se 20 anos depois um segundo anúncio, ou seja, em 1965. Este anúncio de 1965 também é o único encontrado na década de 1960, mas já está redigido no idioma português, o que indica que

indivíduos brasileiros já tinham um certo conhecimento/domínio com esta função e, assim, as empresas já buscavam por profissionais de nacionalidade brasileira para ocupar o cargo.

Numa análise posterior, realizada por décadas, pode-se constatar que a década de 1970 marca o aumento da procura por profissionais de controladoria, uma vez que se encontra ao longo dos 10 anos, relevantes 28 anúncios buscando por *controllers*. Na década de 1980, a procura tem uma redução, com 8 anúncios, mas ainda assim tem-se uma busca constante por tais profissionais, que volta a subir na década de 1990, com 23 anúncios localizados. Na análise que contempla as três décadas, devido similaridades entre os achados destas, verifica-se que a procura por profissionais de controladoria estava voltada com maior ênfase para o desempenho de funções com o perfil técnico em comparação ao perfil de gestão, principalmente para desempenhar as atividades ligadas a rotinas contábeis e financeiras.

Ademais, a década de 2000 marca o que se denomina de "explosão" da procura por profissionais de controladoria, uma vez que se tem 314 anúncios localizados neste período. Além desse relevante crescimento na procura por *controllers*, a década de 2000 deixa claro que as empresas em tal período passaram a necessitar de *controllers* com maior intensidade em atividades ligadas ao perfil de gestão, o que demonstra o crescimento da importância da profissão. Neste sentido, as organizações passam a desejar de tais profissionais essencialmente conhecimentos de custos, análise financeira, planejamento, análise contábil, orçamentos e controle, todas ligadas ao perfil gerencial.

Por fim, a década de 2010 (que abrange os anos de 2010 até 2014), é marcada pela manutenção do foco nas atividades de gestão por parte do *controller*, o que consolida a procura das organizações por profissionais que auxiliem em atividades extremamente importantes, como novamente a análise financeira, análise contábil e custos, por exemplo. Apesar disso, verifica-se que nos 5 anos analisados para esta década, tem-se ao todo 47 anúncios, média inferior a 10 anúncios por ano, comparativamente bastante inferior a década passada. Este fato pode derivar-se pela procura das empresas por *controllers* por outros meios, como através de agências de recrutamento online especializadas, uma vez que em tempos atuais as pessoas estão mais ligadas às mídias eletrônicas do que

propriamente dito a jornais impressos, principalmente no tocante a busca por empregos, apesar de que o jornal "O Estado de São Paulo" também disponibiliza sua publicação diária de forma online.

Destaca-se ainda que, em todas as décadas, a principal característica procurada pelas organizações ao *controller* é a de liderança, o que demonstra que para exercer tal cargo, o profissional deve ser uma pessoa com comando, ou seja, que saiba reger as atividades e as pessoas a si subordinadas. Como informações adicionais, verifica-se que sequencialmente, a formação em Contabilidade, Economia, Administração e Engenharia são as mais requisitadas para exercer o cargo de *controller*. Além disso, a partir dos anos 2000 muitas empresas buscam por profissionais com pós-graduação, o que demonstra o aumento da exigência para exercer o cargo, que pode estar atrelado a sua importância dentro das organizações, necessitando assim profundo conhecimento.

Ademais, nota-se que fluência no idioma inglês desde a década de 1970 já é exigido de forma relevante, sendo que esta proporção vem subindo em décadas mais recentes, demonstrando outro conhecimento essencial ao *controller*. Por fim, destaca-se que as organizações procuram profissionais com experiência, que gira de 3 anos em período mais antigos, para aproximadamente 6 anos na última década analisada.

De forma global, pode-se destacar que os resultados estão majoritariamente alinhados com o preconizado pelos teóricos das referidas épocas, principalmente no que tange as atividades do *controller*, que passou de um perfil mais técnico para um perfil focado na gestão, como abordado no estudo de Beuren (2002). Estes achados são relevantes para diversos usuários, como instituições de ensino e profissionais que atuam ou desejam atuar na área de controladoria, uma vez que essas instituições poderão avaliar suas práticas de ensino, de modo a direcionar esforços com vistas a oportunizar uma melhor qualificação profissional a egressos que visualizam oportunidades de trabalho nesta área.

Oferecer aos profissionais o desenvolvimento das atribuições e habilidades alinhadas aos interesses das organizações poderá contribuir para uma maior facilidade de adaptação destes profissionais as atividades de trabalho

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

desenvolvidas na área de controladoria, bem como a inserção deste profissional no mercado de trabalho. A observância as necessidades de formação profissional e as expectativas do mercado de trabalho contribui para a consolidação dos cursos oferecidos pelas instituições de ensino. Sob a perspectiva organizacional, a identificação de profissionais qualificados tende a contribuir com o fortalecimento competitivo dessas organizações, dada a importância destes profissionais para as empresas.

Por fim, cabe destacar que esta pesquisa procurou compreender a história do *controller* no Brasil, alinhando seu perfil ao longo do tempo. Contudo, não teve por intuito um caráter exaustivo sobre o assunto, devido à magnitude do mesmo. Desta forma, recomenda-se para trabalhos futuros a consulta a acervos de outros jornais, principalmente aqueles de grande influência em outras regiões do Brasil, uma vez que "O Estado de São Paulo" apesar de ter amplitude nacional, está majoritariamente vinculado ao contexto Paulista, tornando-se, assim, essencial a busca em outros contextos específicos espalhados pelo Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. **Controladoria**: GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BEUREN, I. M.. O papel da Controladoria no processo de Gestão. In: Paulo Schmidt. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, p.15-38, 2002.
- BEUREN, I. M.; BOGONI, N. M.; FERNANDES, L. Análise da Abordagem da Controladoria em Dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, v. 10, n. 28, p. 249-263, 2008.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura básica conceitual de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BRINK, V. Z. Education for controllership. **The Accounting Review**, v. 25, n.3, 1950.
- CALIJURI, M. S. S. **O Papel do Controller: um Estudo no Contexto Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.
- DUQUE, C. **O Perfil do Controller e as Funções de Controladoria: um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.
- HECKERT, J. B.; WILLSON, J. D. **Controllership**. NY: Ronald Press Company, 1963.
- HORVÁTH, P. **Controlling**. 10. ed., München: Verlag Vahlen, 2006.
- KANITZ, S. C. **Controladoria**. Teoria e Estudo de Casos. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.
- LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma Análise no Cenário Brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. S.; BENOIT, A. D. O Perfil do Profissional de Controladoria sob a Óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 44, p. 5-15, 2009.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------

RICARDINO FILHO, A. A. **Do Steward ao Controller, quase mil anos de management Accounting: o enfoque anglo-americano.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RICHARTZ, F.; KRÜGER, L. M.; LUNKES, R. J.; BORGERT, A. Análise Curricular em Controladoria e as Funções do *Controller*. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión - RIGC**, v. 10, n. 19, 2012.

SANTOS, A. S. A.; MARTINS, J. C. S.; PIRES, R. A. O Profissional de Contabilidade de Gestão em Portugal. **In: Congresso de Contabilidade e Auditoria**, Aveiro, 2008.

SANTOS, F. **Controladoria: Teoria e Prática.** 1. ed. Recife: AGBOOK, 2012, 185 p.

SIQUEIRA J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **Controladoria.** 1 ed. Curitiba: IESDE, 2012, 236 p.

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

#### Endereço dos Autores:

Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D - 202  
Bairro Victor Konder,  
CEP: 89.031-900  
Blumenau/SC – Brasil

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 37	n. 2	p. 1-20	maio / agosto 2018
------------------	--------------	-------	------	---------	--------------------