

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GRASIELE PATRÍCIA BATISTA DOS SANTOS**

**A CONTROLADORIA E SUAS QUALIFICAÇÕES DE  
ATUAÇÃO PROFISSIONAL: QUAL O PERFIL DO  
CONTROLLER NO BRASIL?**

**RECIFE-PE**  
**MAIO/2022**

GRASIELE PATRÍCIA BATISTA DOS SANTOS

**A CONTROLADORIA E SUAS QUALIFICAÇÕES DE  
ATUAÇÃO PROFISSIONAL: QUAL O PERFIL DO  
CONTROLLER NO BRASIL?**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Professor(a) Orientador(a): TÁCIO MARQUES DA CUNHA

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S237c Santos, Grasielle Patrícia Batista dos.

A controladoria e suas qualificações de atuação profissional: qual o perfil do controller no Brasil? / Grasielle Patrícia Batista dos Santos.  
- Recife: Edição do Autor, 2022.

20 p. : il. color.

Orientador(a): Me. Tácio Marques da Cunha.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Brasileiro  
– Unibra. Bacharelado em Ciências Contábeis, 2022.  
Inclui Bibliografia.

1. Profissional de controladoria. 2. *Controller*. 3. Contabilidade. I.  
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 657

GRASIELE PATRÍCIA BATISTA DOS SANTOS

## **A CONTROLADORIA E SUAS QUALIFICAÇÕES DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL: QUAL O PERFIL DO CONTROLLER NO BRASIL?**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof.º Mestre Tácio Marques da Cunha

---

Professor(a) Orientador(a)

---

Professor(a) Examinador(a)

Recife, \_\_ de Maio 2022.

NOTA: \_\_\_\_\_

*Aos meus pais Marisa Pontes da Silva e Marcos Antônio Batista dos Santos, minha filha Letícia Beatriz dos Santos Frutuoso, meus netos Lara Heloá da Silva Frutuoso e Oliver Miguel Frutuoso e meu irmão Marcos José Batista dos Santos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS por ser presente em minha vida e estar sempre me ajudando e me dando forças a nunca desistir dos meus sonhos.

A minha família que sempre me deram forças durante essa jornada, além de entenderem a minha ausência pois acreditavam que tinham um propósito. Em especial a minha mãe que sempre me apoiou e sempre disse que eu seria capaz me dando forças para não desistir mesmo quando já não tinha.

Agradeço, imensamente ao professor Tácio Cunha, meu orientador por todos os conhecimentos e experiências compartilhadas e pela dedicação em ajudar além de ser compreensivo em todos os momentos que precisei.

Por fim, agradeço àqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização do meu estudo.

*“O sucesso é a soma de pequenos esforços  
repetidos dia após dia” Robert Collier*

## SUMÁRIO

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                          | <b>8</b>  |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                 | <b>10</b> |
| 2.1 A contabilidade .....                           | 10        |
| 2.2 A controladoria .....                           | 13        |
| 2.3 O perfil do profissional de Controladoria ..... | 17        |
| 2.4 Remuneração do Controller .....                 | 19        |
| <b>3. DELINEAMENTO METODOLOGICO .....</b>           | <b>20</b> |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>               | <b>21</b> |
| <b>5.CONCLUSÃO.....</b>                             | <b>24</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                            | <b>26</b> |

# **A CONTROLADORIA E SUAS QUALIFICAÇÕES DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL: QUAL O PERFIL DO CONTROLLER NO BRASIL?**

GRASIELE PATRÍCIA BATISTA DOS SANTOS

TÁCIO MARQUES DA CUNHA

**Resumo:** O presente trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, procurando destacar a contabilidade, o profissional da controladoria, o campo de atuação dos controllers, o perfil social e suas competências. A contabilidade evoluiu significativamente eclodindo em uma nova profissão que é o controller que ainda busca o seu campo real de atuação. Constatou-se que a grande maioria de profissionais contábeis são exercidas por homens e que a profissão mais desejada para ser exercida pelo controller é o contador e que as principais competências desejadas pelas organizações é a competência na área contábil.

**Palavras-Chave:** Profissional de controladoria. Controller. Contabilidade.

**ABSTRACT:** The present work was carried out through bibliographical research, seeking to highlight accounting, the controllership professional, the controller's field of action, the social profile, and their competencies. Accounting has evolved significantly, emerging into a new profession which is the controller who is still looking for his real field of action. It was found that the vast majority of accounting professionals are exercised by men and that the most desired profession to be exercised by the controller is the accountant and that the main competency desired by organizations is the competence in the accounting area.

**Keywords:** Controllership professional. Controller. Accounting

## **1. INTRODUÇÃO**

A contabilidade por muitos anos foi vista como uma entidade que seria responsável por cuidar do patrimônio das empresas e das pessoas de forma tecnicista e se limitava apenas em apurar os impostos, registro e controle dos bens, bem como

a preservação do patrimônio. Porém, muita coisa mudou os contadores estão cada vez mais inovando, pois o mercado demandou. A nova geração de contadores teve que fazer novas adaptações, implementar novos serviços e traçar novas estratégias.

De acordo com Marion (2004, p.26):

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ressalta-se, entretanto, que a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender as exigências do governo, mas, o que é muito importante, auxiliar as pessoas as tomadas de decisões.

Ainda de acordo com Ludícibus (2010, p.11) “o grande objetivo da contabilidade é o de prover seus usuários em geral com o máximo possível de informação sobre o patrimônio de uma entidade e suas mutações”.

A contabilidade já faz parte da vida de muitas pessoas. Ela pode ser utilizada por pessoas de natureza jurídica e física. As empresas precisam trocar ideias e informações com os seus clientes com o intuito de atender as necessidades e muito além disso trazer inovações e o despertar para aquilo que nem mesmo o cliente esperava.

A contabilidade ao longo dos anos passou por diversas mudanças e para (BORINELLI, 2006) é provável que com a evolução da contabilidade gerencial tenha surgido a controladoria que têm ajudado em muito aos gestores com informações e dados mais claros e na tomada de decisões mais assertivas.

Bermudo e Vertamatti (2016) afirmam que a controladoria é uma disciplina relativamente nova e que vem buscando a sua própria identidade e definição quanto ao seu escopo de atuação.

A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial (FIGUEIREDO e CAGGIANI, 2019).

Hoje com o desenvolvimento das organizações se faz necessário a adoção de melhores práticas de gestão o que inclui a postura profissional contábil (CUNHA, 2020).

Sabe-se que hoje as organizações necessitam de profissionais estratégicos e com uma visão global do negócio e aquela antiga visão do contador guarda-livros já não existe mais. Principalmente com o novo termo da “contabilidade 4.0” que é a

prática de o contador deixar de lado as atividades manuais e utilização de documentos impressos para abraçar os meios digitais, desempenhando um papel mais ágil e estratégico (CUNHA, 2020).

O profissional controller têm o papel principal de manter o executivo da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2017).

Lunkes et al. defendem que o controller é mais que um responsável pela contabilidade ele é um executivo da empresa que frequentemente deve orientar na direção, controle e proteção do negócio.

Diante das novas formatações da atuação do controller, qual profissional de fato reúne requisitos inerentes a esta função?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A contabilidade**

A contabilidade é uma das ciências mais antigas com cerca de quatro mil anos. De acordo com os registros “Foi apenas na Itália no século XIV que foi encontrado o primeiro registro de um sistema completo de escrituração por partidas dobradas, encontrado nos arquivos municipais da cidade de Gênova” (PEREIRA e FILHO, 2003, p.76).

Apesar de nesta época a contabilidade já está presente na vida das pessoas, ela se diferenciava apenas na forma que era praticada onde os débitos eram creditados à esquerda e os créditos à direita (PEREIRA e FILHO (2003). Passando-se o tempo muita coisa evoluiu e hoje a contabilidade também precisa estar em conformidade com as leis e as suas alterações. Aparecido (2010, p.3), definiu a contabilidade como:

A ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente e da gestão da riqueza patrimonial.

Tanto pessoas jurídicas como físicas podem requerer serviços contábeis que devem ser exercidos pelo profissional habilitado em contabilidade.

“O objetivo principal da contabilidade é satisfazer a necessidade do usuário da informação contábil” (PEREIRA e FILHO, 2003, p.77).

Conforme Cunha (2020) Como resultado de tal evolução tecnológica e das demandas sociais, a Contabilidade deixou de se preocupar apenas em fornecer as informações financeiras, visando o atendimento das obrigações fiscais e legais, aos usuários externos, e passou a prover seus usuários internos com intuito de promover uma vantagem competitiva para as entidades.

As obrigações pela qual as empresas precisam cumprir vão depender do tipo societário a que ela se enquadra, para poder cumprir as exigências do governo e para isto se faz necessário um contador.

Segundo a revista S/A no ano de 2021 foi bastante promissor para os profissionais de contabilidade estando a contabilidade enquadrada nas 30 maiores profissões.

Atualmente o número de contadores ativos no Brasil é de 178.481,00. O quadro abaixo detalha o número de profissionais contábeis por sexo e região, segundo o CFC (2021).

| ESTADOS | MASCULINO | FEMININO | SUBTOTAL |
|---------|-----------|----------|----------|
| DF      | 6.159     | 4.232    | 10.391   |
| GO      | 5.822     | 3.718    | 9.540    |
| MS      | 2.727     | 2.487    | 5.214    |
| MT      | 4.102     | 3.794    | 7.896    |
| AL      | 1.715     | 1.320    | 3.035    |
| BA      | 8.944     | 6.801    | 15.745   |
| CE      | 5.172     | 4.153    | 9.325    |
| MA      | 3.152     | 2.333    | 5.485    |
| PB      | 2.577     | 2.088    | 4.665    |
| PE      | 5.371     | 4.611    | 9.982    |
| PI      | 2.621     | 2.149    | 4.770    |

|              |               |               |                |
|--------------|---------------|---------------|----------------|
| RN           | 2.877         | 2.580         | 5.457          |
| SE           | 1.324         | 1.231         | 2.595          |
| AC           | 530           | 522           | 1.052          |
| AM           | 2.439         | 3.072         | 5.511          |
| AP           | 700           | 636           | 1.336          |
| PA           | 4.821         | 5.382         | 10.203         |
| RO           | 1.794         | 1.699         | 3.493          |
| RR           | 502           | 570           | 1072           |
| TO           | 1.541         | 1.239         | 2.780          |
| ES           | 3.990         | 3.845         | 7.835          |
| MG           | 16.855        | 16.700        | 33.555         |
| RJ           | 20.104        | 16.719        | 36.823         |
| SP           | 54.845        | 45.423        | 100.268        |
| <b>TOTAL</b> | <b>95.794</b> | <b>82.687</b> | <b>178.481</b> |

**Fonte: Adaptado de CFC (2021)**

De fato, não se pode negar que hoje a contabilidade é imprescindível na gestão da organização para que se alcance a riqueza do patrimônio, bem como os seus registros e controles. A finalidade do controle na contabilidade é o acompanhamento das atividades da organização. Através dele, o administrador observa se o comportamento da organização está de acordo com os planos traçados.

Na prática uma conjunção de processos e de pessoas bem treinadas adequadas com qualidade faz com que a empresa alcance os seus objetivos. Porém quando acontece falhas nas pessoas e nos processos o serviço fica comprometido, por que os clientes tendem a julgar a empresa por uma falha cometida.

Considerando que as pessoas e processos são a parte mais importante de um serviço prestado, isto nos ensina que devemos ter e manter as melhores pessoas, mas ao mesmo tempo ser capazes de eliminar tais falhas.

O contabilista vem procurando modernizar os sistemas operacionais para melhor atender os seus clientes, porém não utiliza técnicas mercadológicas na comercialização de seu produto a falta destas estratégias faz com que muitos profissionais percam clientes, diante a atual competitividade do mercado. ( SCARPIN,SCARPIN e CALIJURI,2003, p. 5).

Não adianta o contador apenas fazer o que o cliente solicita ele precisa superar as expectativas do cliente, Gianesi e Corrêa (2010).

## **2.2 A controladoria**

A origem da controladoria não se sabe ao certo mais sabe-se que ela já existe desde as grandes civilizações como a do Egito a exemplo segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009) já utilizavam, no século XIII, o termo comptroller.

Já para Ludícibus (2010) afirma que ela é tão antiga quanto o próprio homem que pensa. Segundo o autor desde as antigas civilizações é possível ver o agir da controladoria e já na revolução industrial houve a sua explosão devido o surgimento do capitalismo. Verifica-se que com a evolução da humanidade surge cada vez mais a necessidade de se contabilizar e controlar as finanças já que para tudo na vida se faz necessário um bom planejamento e controle.

Por sua vez, Souza (2015) enfatiza que com a globalização no mundo muitas filiais de empresas norte-americanas trouxeram melhores práticas de gestão e de controles internos, favorecendo ao estabelecimento da controladoria.

No Brasil a controladoria deu início com a chegada das multinacionais onde traziam as melhores práticas de sistemas de informações e de controllers e o que afirma (BEUREN, 2002,p.20).

No Brasil, a função do controller emergiu com a instalação das multinacionais norte americanas no país, aproximadamente no século XIX. Na época, profissionais destas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas. (BEUREN, 2002, p. 20).

A controladoria não se restringe apenas com a contabilidade ela possuem uma visão holística por diversas ciências.

“Sob esse enfoque , a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração,

economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa em tratar da gestão econômica das empresas com o fim de orientá-las para a eficácia.” (Mosimann et al.,p.96).

O quadro abaixo representa como a controladoria têm afinidades com as demais ciências:

**Quadro – As interfaces entre a controladoria e as ciências afins**

| <b>Ciências Afins</b> | <b>Interfaces</b>                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contabilidade         | Conceitos contábeis para identificar, classificar, registrar e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações realizadas pela entidade.              |
| Administração         | Conceitos de gestão empregados no controle do processo decisório, <i>accountability</i> e gestão de recursos econômicos da organização.                           |
| Economia              | Conceitos econômicos, como o valor econômico para mensurar monetária e economicamente os processos organizacionais.                                               |
| Direito               | Regras de conduta e respeito às relações jurídicas do Direito Comercial, Direito do Trabalho, Direito Civil, Direito Mercantil, Direito Tributário, entre outros. |
| Estatística           | Conceitos relativos à coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados para estudo e medição de fenômenos relacionados ao controle.               |
| Matemática            | Conceitos relativos a símbolos, métodos e valores numéricos no uso de quantificações físicas e monetárias no controle do processo de gestão organizacional.       |
| Psicologia            | Conceitos necessários para se estudar o comportamento humano, devido a função dos mesmos em tomar decisões e de sofrerem os efeitos comportamentais das mesmas.   |
| Sociologia            | Conceitos sobre as relações sociais e a organização estrutural para o entendimento das                                                                            |

|  |                                                     |
|--|-----------------------------------------------------|
|  | formas de convivências adotadas pelas organizações. |
|--|-----------------------------------------------------|

**Fonte: Adaptado Cunha (2020)**

Para Oliveira (2015) a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório.

Ainda segundo Oliveira (2015) a controladoria se diferencia em relação a contabilidade enquanto a contabilidade possui visão voltada para dentro da organização (custos, despesas, manutenção do capital) a controladoria possui a visão voltada para fora (criação de valor, investimentos e retorno adequado).

A contabilidade tende a ser precisa baseada em dados do passado e naquilo que se é tangível e preocupasse na elaboração dos demonstrativos financeiros para atender as exigências externas e a controladoria foca no futuro, nas previsões naquilo que não é tangível em algo que possa a vim adquirir e se projeta no planejamento estratégico e controle.

Segundo Padovese (2017) “A controladoria pode ser definida então como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa...”

Para Borinelli (2006) existem várias linhas de pensamentos em relação a controladoria e que não há ainda uma padronização ou consenso entre os autores sobre as suas responsabilidades e atribuições.

Já Schnorrenberger et al. (2007), explicam que a inexistência de consenso sobre a definição da Controladoria é reflexo de sua ampla atuação, compreendendo desde o nível operacional até a alta administração de uma empresa.

Segundo Diehl (2018) A controladoria ainda exerce a função organizacional auxiliando no monitoramento econômico-financeiro e que por muitas vezes se utiliza de informações não financeiras. O que demonstra que a controladoria não se limita a contabilidade ultrapassando outras áreas a exemplo mesmo da administração.

Segundo Padovese (2017) O controller é responsável por todo o processamento da informação contábil da organização. Com as informações recebidas os controllers ajudam os gestores a traçarem suas metas e tomarem decisões mais assertivas baseada nos objetivos.

Por ser bastante abrangente as atividades de um controller cabe as seguintes responsabilidades e atividades, conforme (PADOVESE,2017).

- Agenciar a promoção do patrimônio;
- Acompanhar as mutações mercadológicas;
- Analisar as demonstrações Contábeis;
- Promover o suporte informacional;
- Atender os usuários da informação contábil;
- Assessorar na elaboração orçamentária e nas projeções;
- Auxiliar a auditoria interna;
- Monitorar a promoção da viabilidade dos projetos de investimento;
- Monitorar a promoção da viabilidade dos projetos de financiamento;
- Auxiliar o controle interno;
- Auxiliar o planejamento tributário;
- Induzir todo o planejamento estratégico da organização;
- Induzir todo o planejamento tático da organização;
- Induzir todo o planejamento operacional da organização;
- Subsidiar o desenvolvimento do sistema de informação;
- Direcionar a concentração dos esforços dos gestores;
- Gerenciar o departamento contábil;
- Gerenciar os tributos;
- Gerenciar todo o sistema de informação;
- Monitorar o sistema de custo;
- Criar modelos de decisão, mensuração e informação;
- Oferecer suporte á gestão como um todo;
- Promover a avaliação de desempenho das atividades dos gestores;
- Resguardar o patrimônio;
- Influenciar nas decisões;
- Responsabilizar-se pela gestão econômica.

### **2.3 O perfil do profissional de Controladoria**

O profissional da controladoria é chamado de controller, que também assume o papel de traçar o planejamento estratégico, tático e operacional conforme os objetivos e metas da organização.

O profissional de controladoria assume diferentes funções na organização, tendo que ter uma visão visionária e projetada para o futuro o que envolve ferramentas de planejamento.

Chiavenato (1985) define o planejamento nas organizações em três níveis: estratégico, tático e operacional. Onde o planejamento estratégico é aquele que estão nos níveis hierárquicos mais elevados da organização, já o tático e o operacional são os níveis intermediários e baixo onde irão fazer acontecer na organização conforme os planos traçados do planejamento estratégico.

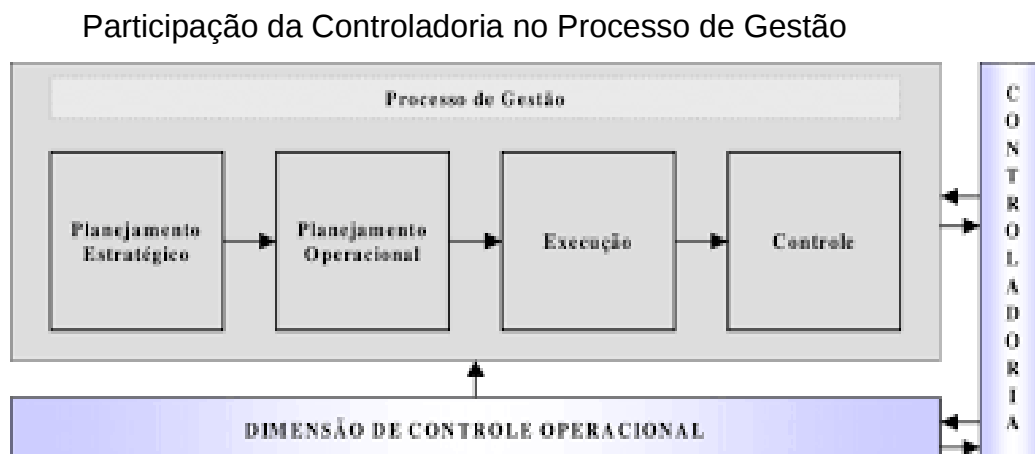
Com o planejamento estratégico é possível que a empresa consiga vantagem competitiva diante os seus concorrentes e servirá como norte na tomada de decisões da empresa é essa é uma das funções do profissional de controladoria.

A controladoria de fato não é a área responsável por tomar decisões ela dar o suporte auxiliando e orientando os gestores. Segundo Castanheira (2008, p.18) afirma que, a controladoria é o órgão administrativo cuja função consiste em dar suporte à gestão empresarial, cujo principal objetivo é o de garantir informações adequadas ao processo decisório.

O gestor da controladoria é conhecido como controller, sua função é fiscalizar e planejar a melhor decisão a ser tomada dentro da organização. Figueiredo e Caggiano (2006, p.28) destacam que: “É o gestor encarregado do departamento de controladoria e o seu papel é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcançariam se trabalhassem independentemente”.

Müller e Beuren (2010, p.109), afirmam que: As empresas esperam que o profissional responsável pela controladoria tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto no desempenho da empresa.

A partir da imagem abaixo é possível compreender como funciona o processo de gestão e como a controladoria têm participação nos processos servindo como um apoio nas tomadas de decisões durante as fases de planejamento estratégico, operacional de execução e controle.



O diferencial do profissional controller é que ele tem a sua visão projetada para o futuro baseando-se de acordo com os dados e as projeções que a contabilidade consegue oferecer. Além disso por ser um profissional visionário e ligado a outras ciências a exemplo da economia e administração ele consegue ter uma projeção de futuro.

Alguns estudos passaram a buscar conhecer o perfil do profissional de controladoria desejado pelo mercado nacional e segundo uma pesquisa realizada FIIRST et al.

verificou-se que em 373 anúncios de ofertas de empregos em endereços eletrônicos especializados de recrutamento e seleção de pessoal, a maior demanda de atribuições e de funções mais solicitadas foram: contabilidade societária e financeira com a maior demanda (138 anúncios); a atribuição análise empresarial foi a mais solicitada vinculada a área gerencial (120 anúncios); e, a atribuição US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles, em português “Princípios Contábeis”) foi a mais solicitada ligada a assuntos internacionais (43 anúncios).

Ainda sobre o perfil do controller Cunha (2020) indica que hoje o perfil de um candidato não precisa ser necessariamente de um profissional formado em ciências contábeis, mas sim aquele que tem conhecimento sobre o negócio da empresa, com

conhecimentos mais abrangentes tanto na área técnica como de apoio à tomada de decisão, o que abrange profissionais distintos de outras áreas a exemplo de engenheiros, administradores e analistas de sistemas.

## **2.4 Remuneração do Controller**

Sobre a remuneração de um controller ela é bem diversificada é o nível de experiência reflete no valor. Segundo uma pesquisa realizada pela de recrutamento Robert Half a média salarial fica entre R\$ 2.800,00 a R\$ 40.600,00 em se tratando de profissionais que trabalham na área de planejamento e controladoria. Segundo a pesquisa a mesma foi dividida por cargos e porte do tamanho da empresa tipo de pequena a grande, além do nível profissional.

Quanto aos níveis profissionais a pesquisa dividiu em 25% o qual representa um nível de experiência menor que a típica e habilidades com necessidades de desenvolvimento, o nível profissional de 50% foi classificado para profissionais que possuem experiência média e com habilidades necessárias para atender as exigências da vaga , já o nível de 75% são de profissionais com experiências mais que atípica e com habilidades que atendem a um forte conjunto de habilidades e inclui especializações e certificações e quanto ao profissional de nível 95% são para os profissionais com altamente e relevantes experiências e com habilidades necessárias, certificações, especializações na verdade um conjunto de habilidades difíceis de serem encontradas.

Segue abaixo o quadro da média salarial para profissionais de planejamento e controle:

| <b>Cargo</b>                           | <b>Porte da Empresa</b> | <b>Nível Profissional 25%</b> | <b>Nível Profissional 50%</b> | <b>Nível Profissional 75%</b> | <b>Nível Profissional 95%</b> |
|----------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Gerente de Planejamento/ Controladoria | Pequeno/ Médio          | 13.650                        | 17.000                        | 21.000                        | 30.000                        |
| Gerente de Planejamento/ Controladoria | Grande                  | 18.850                        | 23.500                        | 29.000                        | 41.500                        |

|                                                   |                   |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| Coordenador de Planejamento/<br>Controladoria     | Pequeno/<br>Médio | 8.000  | 10.000 | 12.350 | 15.500 |
| Coordenador de Planejamento/<br>Controladoria     | Grande            | 10.000 | 12.500 | 15.450 | 18.000 |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Sênior | Pequeno/<br>Médio | 6.000  | 7.200  | 8.500  | 9.700  |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Sênior | Grande            | 7.500  | 9.000  | 10.500 | 12.000 |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Pleno  | Pequeno/<br>Médio | 4.000  | 4.800  | 5.600  | 6.800  |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Pleno  | Grande            | 5.000  | 6.000  | 6.800  | 7.300  |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Júnior | Pequeno/<br>Médio | 2.800  | 3.300  | 3.800  | 4.200  |
| Analista de Planejamento/<br>Controladoria Júnior | Grande            | 3.300  | 4.000  | 4.600  | 5.200  |

### 3. DELINEAMENTO METODOLOGICO

Com a perspectiva de pesquisar quais são as competências técnicas e sociais requeridas pelos recrutadores e executivos das empresas na hora da escolha de um profissional de controladoria.

A pesquisa possui características de pesquisas bibliográficas com abordagem qualitativa com amplo estudo em sites de recrutamentos, leitura de livros, artigos e publicações além de pesquisa no site de conselho regional de contabilidade.

Através da pesquisa bibliográfica foi levantado os dados e referências sobre a controladoria e suas qualificações.

A pesquisa é de caráter bibliográfico e contempla informações de caráter descritivo de fatos ocorridos ao longo do período.

As pesquisas foram realizadas através do google acadêmico, conselho Regional de contabilidade e revistas renomadas.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto as competência técnicas de um profissional de controller foi feito um levantamento bibliográfico onde foi visto as principais competências técnicas de um controller como estas levantada pelo autor Cunha (2020).

/

##### **Competências Técnico- Profissionais dos Controllers**

| <b>Competências Técnico- Profissionais dos Controllers</b> |                                                |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Conhecimento na área contábil                              | Otimiza os resultados econômicos da empresa    |
| Conhecimento na área de controladoria                      | Coordena e reporta dados relevantes            |
| Conhecimento na área administrativa                        | Controla e protege os ativos                   |
| Conhecimento na área econômica e financeira                | Controla os seguros                            |
| Conhecimento na área fiscal e tributária                   | Controla os sistemas contábeis                 |
| Conhecimento na gestão de pessoas                          | Fornecer dados contábeis oportunos e precisos  |
| Conhecimento na área de tecnologia da informação           | Fornecer suporte informacional à gestão        |
| Conhecimento na área comercial e produção                  | Desenvolve análise financeira                  |
| Conhecimento dos princípios contábeis americanos           | Desenvolve análise de riscos                   |
| Conhecimento de outro idioma                               | Desenvolve análise econômica                   |
| Habilidade com dados estatísticos                          | Administra recursos disponíveis e realizáveis  |
| Habilidade com raciocínio lógico                           | Administra obrigações da empresa com terceiros |
| Elabora as diretrizes de controles internos                | Realiza análise de índices contábeis           |

|                                                    |                                                                       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Elabora o orçamento anual                          | Realiza o acompanhamento técnico dos projetos                         |
| Elabora as políticas e orçamentos                  | Assessora a cúpula administrativa                                     |
| Elabora os relatórios gerenciais                   | Supervisiona a contabilidade                                          |
| Elabora os relatórios do governo                   | Supervisiona a escrituração                                           |
| Elabora o planejamento financeiro e organizacional | Supervisiona as atividades nas áreas de custos                        |
| Elabora a revisão de orçamento e planejamento      | Supervisiona o funcionamento de todos os setores                      |
| Age como auditor                                   | Verifica a consistência e viabilidade dos planos                      |
| Age como consultor interno                         | Verifica os efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas |

**Fonte: Cunha (2020)**

Para Cunha (2020) a visão do controller é proativa permanentemente voltada para o futuro um olhar para frente. Ser um profissional controller ainda requer algumas competências sociais conforme demonstra o quadro abaixo:

| <b>Competências Sociais dos <i>Controllers</i></b> |                                                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Interage bem com as pessoas                        | Possui capacidade de autocrítica                  |
| Estimula o desenvolvimento e aprendizado da equipe | Tem controle emocional                            |
| Escreve e fala com clareza e objetividade          | Tem tolerância a pressão e estresse               |
| Possui liderança e sabe gerir pessoas              | Tem conhecimento da história da organização       |
| Possui flexibilidade nas relações interpessoais    | É persistente e não desiste frente aos obstáculos |
| Possui postura proativa e realizadora              | Busca o autodesenvolvimento                       |
| Possui capacidade de análise e síntese             | Adapta-se bem às mudanças e novas situações       |
| Possui imagem íntegra e confiável                  | Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas  |
| Possui ética profissional                          | Sabe negociar com as pessoas                      |

|                                                                    |                                            |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Possui capacidade para prever e solucionar problemas interpessoais | Sabe ouvir os outros e trabalhar em equipe |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|

**Fonte:** Cunha (2020).

Segundo Cunha (2020) em suas pesquisas realizadas com docentes onde se perguntou qual seria a formação desejável para ocupar a vaga de um controller 84,6% dos participantes responderem que seria a graduação de ciências contábeis seguido de administração conforme demonstra o quadro abaixo:

**Percepção dos docentes sobre a formação acadêmica desejável ao controller**

| <b>Ciências</b>  | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|------------------|-------------------|----------|
| Ciência Contábil | 22                | 84,6%    |
| Administração    | 0                 | 0,0%     |
| Economia         | 1                 | 3,8%     |
| Direito          | 0                 | 0,00%    |
| Estática         | 0                 | 0,00%    |
| Matemática       | 0                 | 0,00%    |
| Outra            | 3                 | 11,5%    |

Quanto a experiência profissional na área contábil, fiscal e financeira é algo bastante relevante nas organizações na hora da contratação além de falar inglês segundo (CUNHA,2020).

Já nas competências sociais de acordo com as pesquisas de Cunha et al (2019) os destaques são para ter flexibilidade para lidar com diferenças pessoais, trabalhar em equipe, capacidade de prever e resolver problemas e ter energia e vitalidade para ações.

Além disso já que as pesquisas demonstram que a grande maioria dos profissionais que atuam na controladoria possuem formação em contabilidade é provável que a grande maioria seja de pessoas do sexo masculino já que em um levantamento pelo CFC (2021) o sexo masculino predomina.

A função de controladoria têm sido primordial no auxílio de tomadas de decisões na gestão empresarial. Tanto no planejamento estratégico, tático e operacional afirma (SOUZA, 2015).

Diante de todas as mudanças ocorridas no mercado, as empresas necessitam de uma organização interna com que sua finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, auxiliando os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

A Controladoria se torna eficiente principalmente para administradores de multinacionais que não tem como controlar de perto suas empresas, sendo o papel da controladoria desenvolver relatórios de cada setor e qual seu desenvolvimento atual, de médio e longo prazo. Souza (2012, p.53).

## **5. CONCLUSÃO**

A controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, sendo seu principal objetivo trazer o sucesso da empresa no mercado.

A contabilidade tem como suas atividades principais fornecer informações importantes para o processo de tomada de decisão já a controladoria também possui funções de rotinas financeiras e gerenciamento contábil, controle, planejamento estratégico e gestão de pessoas.

Apesar de a controladoria ter uma mistura de atividades administrativas e de contabilidade a maioria da profissão mais requisitada pelos recrutadores e a de contador talvez por falta de conhecimento essa e a maioria da profissão requisitada o que não impede de um administrador, economista e até mesmo engenheiro executar basta ter um conhecimento amplo em gestão de planejamento e controle.

Quanto as competências técnicas e sociais são: conhecimento em contabilidade e saber interagir com as pessoas e de relacionamento algo fundamental

e muito preferida nas organizações uma vez que saber trabalhar em equipe se faz necessário para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Nas análises dos dados foi visto que a controladoria apesar de já ter tido tempo suficiente para se firmar como uma profissão isolada ela ainda não se firmou tendo como umas das principais funções e atividades boa parte de administração e de contábeis elas por ora se misturam. Me parece uma invasão de áreas onde que quem teria os méritos seria o profissional formado em contabilidade deixando o administrador de fora. Seria mesmo que os administradores estariam perdendo oportunidades onde a profissão de gerente financeiro administrador estaria sendo convertido para uma nova profissão de controlladoria ?

Devemos considerar que a controladoria desempenha seu papel de empresa para empresa, observando o ramo do negócio, localização, hierarquia e até mesmo organizacional. O principal objetivo da controladoria é fiscalizar, planejar e auxiliar na tomada de decisão, buscando sempre atender a demanda do mercado.

Observa-se que a controladoria emergiu da prática e por isso não existe uma padronização quanto as suas responsabilidades e atribuições que se utiliza de conhecimentos de administração, contabilidade, auditoria e de tributos entre outras ciências.

## REFERÊNCIAS

As 30 profissões em alta para 2021. VC/SA,2021.Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/as-30-profissoes-em-alta-para-2021/Acesso em 01/12/2021>.

ASSUNÇÃO, J. S.; MELO, A. C. P.; PAIVA, G. F. A. V. A relação entre a Controladoria e a Administração: Especialização ou invasão de área? Journal of Perspectives in Management – JPM, v. 2, n.1, p. 32-46, 2018.

BERMUDO, V.; VERTAMATTI, R. Controladoria Estratégica e seus desdobramentos Comportamentais: a sox como apoio à geração de valor organizacional, São Paulo: Atlas,2016.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e da prática. 2006. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte. São Paulo, 2008.

CFC, Profissionais ativos nos conselhos regionais de contabilidade agrupados por categoria 05/12/2021 Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=1> Acesso em 08/12/2021.

CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

Confira os salários dos profissionais de finanças no Brasil em 2020.Você RH,2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/salarios-financas/> Acesso em 07/12/2021.

CORRÊA, H.L; GIANESI,I.G.N;Administração estratégica de serviços, 1ª edição, São Paulo: atlas, 2010

CREPALDI, S. A. Curso básico de contabilidade: resumo da teoria atendendo às novas demandas da gestão empresarial exercícios e questões com respostas, 6º edição, São Paulo, 2010.

CUNHA, T. M. O ensino da disciplina de controladoria nos cursos de mestrado em ciências contábeis e controladoria no Brasil. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2020.

CUNHA, T. M.; SANTOS, A. M.; SOBRINHO, S. L. Evidências de Isomorfismo nas Competências dos Controllers das Instituições de Ensino Superior Públicas de Pernambuco. Revista Gestão Organizacional, v. 16, n. 28, p. 145-161, 2019.

DIEHL, C. A. Contabilidade de Gestão, Contabilidade Gerencial ou Controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? Management Control Review, v. 2, n. 2, p. 52- 71, 2018.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria: Teoria e prática- 5.ed.-São Paulo: Atlas,2019.

FIIRST, C; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F; ZONATTO, V. C. S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro, Paraná, Doi: 10.4025/enfoque.v37i2.33342

IUDÍCIBUS,S. Contabilidade Introdutória: Equipe de professores da FEA/USP. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, J. C. Contabilidade básica, São Paulo: atlas, 2004.

MARION, J.C. Introdução à Teoria da Contabilidade: para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. Controladoria: Seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da Controladoria empresas familiares brasileiras. São Caetano do Sul, 2010

OLIVEIRA, C. R. A Importância da Controladoria e do Planejamento para Pequenas e Médias Empresas. Monografia (Especialização em Controladoria) - Departamento de Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, 2015.

PADOVESE, C. Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistemas de informações. CengageLearning, 2017.

PEREIRA, E. S. ; FILHO, G. A. L. A influência do marketing no perfil do profissional contábil, Contab.vista& Ver. Belo Horizonte, 14(1):75-89,2003.

SCARPIN, M.A.; SCARPIN, J.E.; CALIJURI, M.S.S. Estratégia de marketing e sua utilização como ferramenta competitiva para as empresas de contabilidade. Rio Grande do Sul: Anais.. In: Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003.

SCHNORRENBURGER, D.; RIBEIRO, L. M. F.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2007.

SOUZA, C. T. D. A evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2015.

.