



# CIENCIA CONTABLE: VISIÓN Y PERSPECTIVA

5 años de  
de la PUCP



## Capítulo 18

Libro homenaje  
de la Facultad de Ciencias C



Óscar Alfredo Díaz Becerra  
José Carlos Dextre Flores  
Editores

**BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ**  
Centro Bibliográfico Nacional

657            Ciencia contable: visión y perspectiva / Óscar Alfredo Díaz Becerra, José Carlos Dextre Flores,  
C4            editores.-- 1a ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017  
(Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa).  
405 p.: il., diagrs.; 24 cm.

«Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP».  
Incluye bibliografías.

D.L. 2017-15495  
ISBN 978-612-317-308-1

1. Contabilidad - Ensayos, conferencias, etc. 2. Contabilidad - Normas 3. Contadores - Ética profesional 4. Auditoría - Normas 5. Finanzas públicas - Contabilidad 6. Contabilidad tributaria I. Díaz Becerra, Óscar Alfredo, 1962-, editor II. Dextre Flores, José Carlos, 1944-, editor III. Pontificia Universidad Católica del Perú

**BNP: 2017-2877**

*Ciencia contable: visión y perspectiva*

*Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP*

Óscar Alfredo Díaz Becerra y José Carlos Dextre Flores, editores

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo  
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: noviembre de 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-15495

ISBN: 978-612-317-308-1

Registro del Proyecto Editorial: 31501361701192

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

# ESTUDO DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA/*CONTROLLER* NA AMÉRICA DO SUL

Rogério João Lunkes  
Joice Denise Schäfer  
Darci Schonorrenberger  
Fabricia Silva da Rosa

O objetivo deste estudo consiste em identificar o perfil do profissional buscado pelas organizações na hora de contratar *controllers*, e se este possui características distintas entre os países e continentes. Para tanto, buscou-se os anúncios de emprego encontrados em sites especializados de cada país da América do Sul. Em seguida, estes dados foram cotejados com os de outros estudos com enfoque similar, já realizados por outros pesquisadores em outros países e Continentes. Os resultados indicaram que de fato existem pequenas diferenças entre os países e continentes, quanto às funções mais demandadas. Mesmo assim, elas não implicam em mudanças significativas em termos de enfoque esperado para o profissional e consequentemente, a área da Controladoria. Ou seja, a maioria das funções buscadas nos três continentes confrontados, possui um enfoque mais voltado às funções tradicionais e menos para as voltadas ao profissional proativo, denominado por Weber (2011) de «parceiro de negócios». Constatou-se também, que estes achados expõem divergências entre o que é defendido por muitos estudiosos do tema e o que as organizações efetivamente buscam.

*Palavras-chave:* controladoria, *controller*, funções, América do Sul.

## 1. INTRODUÇÃO

O porte da organização, normalmente, possui estreita relação com a quantidade e complexidade dos processos e informações necessárias para a tomada de decisão. Com o crescimento e ampliação da estrutura, as variáveis internas e externas a serem consideradas tendem a aumentar tanto em quantidade quanto em complexidade.

Neste contexto, crescem em importância e utilidade, os recursos instrumentais e humanos, que auxiliem os gestores a compilar, organizar e interpretar a intrincada interrelação entre as variáveis e, conseqüentemente, no processo decisório.

Neste ponto, a Controladoria tem desempenhando um importante papel na coordenação, organização e articulação das etapas desde o planejamento, permeando todo o processo da gestão, de modo a geri-las a fim de que funcionem de maneira mais eficiente e eficaz, visando atingir os resultados planejados.

Para tanto, o profissional da área de controladoria necessita, ter visão da organização e do ambiente em que ela está situada, ou seja, dos fatores internos e externos, para compreender o negócio a partir de uma visão sistêmica, ao invés de analisar suas partes separadamente (Silva e Nardi 2013). Diante das responsabilidades do profissional da área de controladoria faz-se necessário que ele possua sólidos conhecimentos de negócios, habilidades empresariais e atitudes que permitam concretizar as necessidades da empresa.

Conforme Grandlund e Lukka (1998), com a mudança contínua do mercado, o aumento da concorrência, a internacionalização, os diferenciais impostos pelo avanço do conhecimento e conseqüente inovação, exigem que o profissional da controladoria apresente novos requisitos, necessários para assegurar sua posição nas organizações. Weber (2011) destaca o dinamismo da área de controladoria, que vem expandindo seu papel. Além de funções tradicionais da área de controladoria, relacionadas ao fornecimento de informações para a alta gestão, Puyou e Faÿ (2015) defendem que o *controller*, no contexto atual, deve apresentar competências no sentido de usar seus conhecimentos, habilidades e experiências para integrar informações da contabilidade de gestão, com informações não-financeiras.

Assim, a Controladoria tem como missão, tomar como base os conhecimentos interdisciplinares necessários para compreender como os esforços coordenados de diferentes áreas da organização podem levar a um resultado global superior (Riccio e Peters 1993; Mossimann e Fisch 1999). Lunkes e Schnorrenberger (2009), por sua vez, apresentam a controladoria como a área responsável pela coordenação dos sistemas de planejamento, controle e sistemas de informação, podendo também atuar na gestão de pessoas com alinhamento dos interesses dos colaboradores e da parte organizacional.

Cabe destacar que na literatura não há consenso quanto a definição da controladoria, bem como das funções que estes profissionais desempenham (Lunkes e Schnorrenberger 2009) e sua posição hierárquica na empresa (Coelho, Lunkes e Machado 2012). Por outro lado, há um senso comum entre os autores sobre a evolução da área frente ao mercado globalizado. Porém, ainda restam dúvidas se esta evolução aconteceu na mesma direção e intensidade em todos os continentes. Assim, a questão que norteia este estudo é: as funções demandadas pelas empresas da

América do Sul, quando buscam contratar *controllers* são similares às de outras partes do mundo? Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em realizar uma análise das funções demandadas do *controller*, por empresas de países da América do Sul, para então, comparar os achados, com estudos já desenvolvidos nos continentes Europeu e da América do Norte.

O estudo justifica-se pelo diferente contexto econômico das regiões norte, mais desenvolvida, e sul, com menor índice de desenvolvimento. Assim, pretende-se identificar se tal divergência se reflete também nas organizações e nas funções desempenhadas pelos *controllers*, indicando uma possível influência de tal contexto na falta de consenso sobre o tema. Este estudo é base integrante de uma pesquisa que visa desenvolver um mapeamento mundial das funções do profissional da controladoria.

## 2. FUNÇÕES DA CONTROLADORIA/*CONTROLLER*

A controladoria é uma área em crescimento tanto em termos de possibilidades de trabalho nas organizações (Gomes, Souza & Lunkes, 2014; Gomes, Lunkes & Schnorrenberger, 2015; Mülberstedt, 2015; Milani, Lunkes & Schäfer, 2016; Massocco, Schäfer & Lunkes, 2016), quanto em publicações especializadas (Lunkes e outros, 2012; Marostega e outros, 2014), disciplinas acadêmicas e grupos de pesquisa (Lunkes e outros, 2012).

Ela é uma atividade de gestão, assim coordena o sistema de gestão, com a orientação dos objetivos e da tomada de decisões. Esta coordenação do processo de gestão pode ser aplicada a cada unidade, bem como para a organização como um todo (ICV-IGC, 2013).

Entre os temas de pesquisa da controladoria está a definição das funções básicas, ou seja, orientar o campo de atuação da área de conhecimento (Lunkes, Schnorrenberger e Rosa 2013). Entre as funções apontadas na administração clássica estão o planejamento, organização, direção e controle. Nas últimas décadas diversos estudos foram realizados sobre funções da controladoria e seus profissionais que a compõem (*controllers*). Uma das formas de conhecer e pesquisar as funções é analisar os anúncios relacionados as vagas de *controller* ofertadas pelas organizações.

Destacam-se entre as pesquisas realizadas em vagas de *controller* os estudos de Siqueira e Soltelinho (2001), Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), Souza e Borinelli (2009), Maciel e Lima (2011), Ferreira e outro (2014), e Král e Šoljaková (2016). Além dos autores citados, nos últimos anos, o Grupo de Estudos em Controladoria (NUPECON) da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil) vem realizando pesquisas continuadas, visando conhecer as funções do *controller* em diferentes partes do mundo, obtendo resultados apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1. Resultados das pesquisas anteriores sobre funções solicitadas para a vaga de controller em diferentes países**

Função	Brasil <sup>1</sup>		Espanha <sup>2</sup>		Alemanha <sup>3</sup>		Canadá <sup>4</sup>		EUA <sup>5</sup>		Portugal <sup>6</sup>	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Controle	179	10	39	14	138	24	294	27	38	17	163	30
Orçamento	97	6	4	1	60	10	168	16	-	-	51	10
Elaboração de relatórios e interpretação	205	12	19	7	114	19	10	1	-	-	52	10
Análise e avaliação econômica	167	9	45	16	48	8	-	-	-	-	-	-
Funções financeiras	150	9	11	4	5	1	-	-	-	-	-	-
Contábil	131	7	58	21	33	6	7	1	60	27	20	4
Coordenação da área de Controladoria	106	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relatórios gerenciais	105	6	11	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos	102	6	25	9	32	5	130	12	45	20	46	9
Planejamento	91	5	12	4	-	-	249	23	53	24	83	15
Manutenção sistema gestão	80	5	-	-	-	-	-	-	24	11	-	-
Auditoria	55	3	26	9	12	2	40	4	-	-	21	4
Fluxo de caixa	49	3	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-
Análise de contratos	48	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Forecast</i>	42	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração dos impostos	41	2	8	3	-	-	25	2			29	5b
Desenvolvimento de indicadores	38	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coordenação	15	1	-	-	14	2	71	7	-	-	-	-
Gestão de pessoas	10	1	6	2	-	-	4	0	-	-	22	4
Sistemas de informação	-	-	5	2	-	-	42	4	-	-	21	4
Alinhamento dos objetivos e metas	-	-	-	-	-	-	23	2	-	-	15	3
Avaliar e controlar investimento	48	3	5	2	-	-	7	1	-	-	13	2
Análise e otimização de processos	-	-	-	-	27	5	-	-	-	-	-	-
Análise das despesas	-	-	-	-	27	5	-	-	-	-	-	-
Análise de resultados	-	-	-	-	37	6	-	-	-	-	-	-
Supervisão	-	-	-	-	17	3	-	-	-	-	-	-
Contato com fornecedores	-	-	-	-	14	2	-	-	-	-	-	-
Interação departamentos	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1759</b>		<b>274</b>		<b>586</b>		<b>1070</b>		<b>220</b>		<b>536</b>	

<sup>1</sup> Gomes e outro (2014); <sup>2</sup> Castro e outro (2015); <sup>3</sup> Gomes e outro (2015); <sup>4</sup> Mülberstedt (2015); <sup>5</sup> Milani e outro (2016); <sup>6</sup> Massocco e outro (2016).

Fonte: Adaptado de Massocco e outro (2016).

O estudo de Gomes e outro (2014) identificou o perfil do *controller* solicitado por empresas no Brasil. Foram analisados 457 anúncios divulgados em cinco sites de recrutamento (Michael Page, Catho, Manager, Case Consulting e Hays Brasil). Os resultados mostraram que as funções de Elaboração de Relatórios e Interpretação, Controle, Análise e Avaliação Econômica, Funções Financeiras e Contábil foram solicitadas por grande parte das empresas.

Castro et al. (2015) analisaram um total de 191 anúncios da Espanha, por meio da análise de vagas disponíveis nos seguintes sites: Infoempleo, Infojobs, Laboris, Monster e Tabajando. Os resultados do estudo demonstram que além das funções Contábil, Análise e Avaliação Econômica e Controle encontradas como principais, corroborando com os achados do estudo de Gomes e outro (2014), a Auditoria e o Sistema de Custos são funções bastante requeridas dos profissionais da área de controladoria na Espanha. Já no estudo de Gomes e outro (2015), realizado com base em 584 vagas de *controller* em quatro sites de ofertas de empregos da Alemanha (Jobboerse, Stellenanzeigen, Stepstone, Monster) o Orçamento também passa a integrar o *ranking* de funções mais desenvolvidas.

Mülberstedt (2015) pesquisou 75 anúncios do site «Service Canada Job Bank», que reúne os principais sites de recrutamento do Canadá (Workopolis, Monster, Emplóii-Quebec e Work BC), enquanto Milani et al. (2016) pesquisaram 164 anúncios de emprego dos EUA por meio da análise das vagas de *controller* disponibilizadas pela EFinancialCareers, Lucas Group, Kelly, Robert Walters, Adecco e Modis. As empresas dos dois países demonstraram preferência por funções tradicionais da área de controladoria, como Controle, Planejamento e Custos, também identificadas como funções principais no estudo de Massocco e outro (2016), que compreendeu 201 anúncios de empregos em Portugal, coletados nas plataformas: «net-empregos» e «Linkedin».

Três funções dentre as mais solicitadas nos estudos de Mülberstedt (2015), Milani e outro (2016) e Massocco e outro (2016) divergiram, sendo que os Estados Unidos tendem a exigir profissionais que desenvolvam funções contábeis, enquanto as empresas canadenses e portuguesas requerem, assim como na Alemanha, *controllers* responsáveis pela elaboração e acompanhamento do orçamento. As empresas de Portugal também atribuem ao profissional da área a responsabilidade de elaborar e interpretar relatórios.

Os resultados mostram que as funções Contábil, Custos, Controle e Planejamento são as mais solicitadas, sendo as três primeiras, requeridas em todos os países analisados. Estes resultados evidenciam que as organizações destes países, quando buscam estes profissionais ainda estão voltados para as funções tradicionais, destoando em parte, da tese de Weber (2011) que defende que os *controllers* precisam aliar o desenvolvimento de tais atividades com funções de nível estratégico, com o objetivo de auxiliar as organizações no contexto de internacionalização competitiva atual, evoluindo assim de funções relacionadas ao que ele chama de profissional «contador de feijão» para um «parceiro de negócio».

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi desenvolvido em duas etapas. A primeira consiste na busca e coleta das vagas ofertadas ao profissional da área de controladoria em *websites* da América do Sul. As informações foram coletadas por meio de anúncios publicados em plataformas especializadas, totalizando 229 anúncios. A Tabela 2 ilustra o número de anúncios por país e os *sites* pesquisados.

Tabela 2. Anúncios de vagas de *controller* na América do Sul

País	Site do anúncio	Nº de anúncios	Nº total de anúncios
Argentina	Bumeran	25	58
	CompuTrabajo	15	
	ZonaJobs	18	
Bolívia	Evisos	1	1
Chile	Trabajando	32	32
Colômbia	Compu Trabajo	16	100
	El Empleo	72	
	Michel Page	12	
Equador	CompuTrabajo	1	2
	Upwork	1	
Guiana	-	-	-
Paraguai	Clasipar	1	2
	CompuTrabajo	1	
Peru	Bumeran	3	13
	CompuTrabajo	3	
	El Empleo	2	
	Indeed	1	
	Trovit	4	
Suriname	-	-	-
Uruguai	CompuTrabajo	6	8
	MásTrabajo	1	
	WallChase	1	
Venezuela	Asap	1	13
	Bumeran	3	
	CanalEmpleo	1	
	CompuTrabajo	1	
	Linkedin	5	
	Neovoo	2	
<b>Total</b>			<b>229</b>

As palavras chaves empregadas na busca das vagas evidenciadas na Tabela 3 foram: «Controller» e «Control de Gestión». Vagas para a área de controladoria não foram encontradas na Guiana e Suriname, assim, estes países não foram considerados na análise dos dados. Como pode ser observado na Tabela 2, o Brasil não foi analisado, pois já havia sido estudado separadamente na pesquisa de Gomes, Souza e Lunkes (2014).

A segunda etapa da pesquisa consistiu na classificação das funções atribuídas ao *controller* conforme as funções sugeridas por Weber (2011), apresentadas na seção seguinte. O delineamento metodológico adotado para desenvolver o estudo foi descritivo e qualitativo.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As funções solicitadas nas vagas de *controllers* anunciadas nos nove países da América do Sul, analisados nesta pesquisa, estão evidenciadas na Tabela 3. As siglas utilizadas para cada país correspondem a ISO 3166.

Tabela 3. Funções dos *controllers* na América do Sul

Tipo	Funções	AR	BO	CL	CO	EC	PY	PE	UY	VE	Total
1	Controle financeiro	37	-	16	24	2	2	4	7	5	97
	Elaboração e apresentação de relatórios de gestão	36	-	16	-	-	-	5	4	3	64
	Planejamento e elaboração do Orçamento	23	1	4	24	-	-	5	2	1	60
	Análise de dados e informações (gestão e controle)	13	-	2	34	3	-	-	3	1	56
	Gestor de custos	9	-	4	28	1	-	6	-	4	52
	Controle interno	19	1	6	4	2	-	9	2	8	51
	Controle do orçamento	20	1	7	-	2	-	4	3	1	38
	Indicadores de gestão	9	-	3	10	-	-	2	-	3	27
	Auditoria	12	1	1	4	2	-	3	1	-	24
	Fluxo de caixa	4	-	1	12	2	-	5	-	-	24
	Revisão dos relatórios contábeis e financeiros	1	1	2	10	2	-	4	1	-	21
	Elaboração de relatórios contábeis	1	1	1	10	1	-	3	2	-	19
	Gerenciamento de Tributos	9	1	1	-	1	-	5	1	-	18
	Controle de estoque	3	1	1	-	-	-	2	-	-	7
	Análise de risco	1	-	1	-	1	-	-	1	3	7
	Interação com as diferentes áreas da empresa	3	-	2	-	-	-	-	1	-	6
	Remuneração e folha de pagamento	1	-	2	-	-	-	-	1	-	4
	Execução do orçamento	1	-	-	-	1	-	-	-	1	3
Gerenciar operações no exterior	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	

Tipo	Funções	AR	BO	CL	CO	EC	PY	PE	UY	VE	Total
2	Coordenação do planejamento estratégico	4	-	4	34	-	-	1	2	3	48
	Análise e proposição de novos Investimentos	6	-	3	12	2	-	3	1	-	27
	Mensuração e avaliação de desempenho	3	-	1	18	-	-	1	-	-	23
	Sistema de informações	9	-	4	-	-	-	4	2	-	19
	Propor melhorias de processos e informações	7	-	4	-	1	-	2	1	-	15
	Gestão de pessoas	4	-	1	-	-	-	-	1	-	6
	Análise crítica dos relatórios	5	-	1	-	-	-	-	-	-	6
	Colaborar com a estruturação do conselho de administração	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
	Identificação e controle de problemas	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>8</b>	<b>88</b>	<b>224</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>728</b>

AR - Argentina; BO - Bolívia; CH - Chile; CO - Colômbia; EC - Equador; PY - Paraguai; PE - Peru; UY - Uruguai; e, VE - Venezuela.

Tipo 1: «Contador de Feijão»

Tipo 2: «Parceiro de negócios»

Observa-se, inicialmente, que na presente pesquisa as funções foram classificadas em categorias mais específicas do que as apresentadas na Tabela 1, sendo a função de «Controle», por exemplo, distribuída entre as atividades financeiras, de estoque, orçamento e controle interno, com a finalidade de identificar as diferentes atuações dentro das funções genéricas apresentadas na Tabela 1. Com isso, observou-se que assim como nos estudos realizados na Alemanha, Canadá e Portugal a função de controle é a mais exigida dentre as vagas das empresas da América do Sul analisadas, representando 26,5% do total das funções, sendo 50% delas referentes especificamente ao controle financeiro. As empresas de todos os países atribuíram ao *controller* alguma atividade de controle.

O segundo item mais solicitado pelas empresas Sul-Americanas é a elaboração e apresentação de relatórios para a gestão, ou seja, a compilação de informações necessárias para a tomada de decisões por parte da alta gestão. Destaca-se que este item pode ser complementado pela quarta função mais solicitada que trata da análise das informações necessárias para os gestores, sendo que neste caso o profissional não é responsável pela elaboração dos mesmos, bem como, não é apresentado no anúncio a necessidade de apresentação destes dados por parte do *controller*, entretanto, subentende-se que a interpretação dos dados seja realizada justamente com este intento.

Ao comparar os três itens destacados anteriormente com os apresentados na Tabela 1, percebe-se uma semelhança com os dados do Brasil, também integrante da América do Sul, que apresenta a elaboração de relatórios e interpretação (embora

não especifique se trata de relatórios de gestão) e o controle, seguido justamente por funções financeiras e análise e avaliação econômica, que podem ser entendidos como integrantes do item «controle financeiro» da Tabela 3, entre as principais funções do profissional de controladoria. Dados contábeis, no entanto, com ressaltada importância no Brasil, aparece em 15ª colocação quando somadas as vagas dos demais países da América do Sul.

O orçamento, função de destaque na Alemanha, Canadá e Portugal foi citado em 8,2% das vagas da América do Sul como item que deveria ser planejado e elaborado pelo *controller*, em 5% como atividade a ser controlada pelo profissional, e em uma vaga como tarefa a ser executada, com destaque, principalmente na Argentina e no Peru. A gestão de Custos, por sua vez, apontada como função de destaque também em Canadá e Portugal, bem como nos Estados Unidos, mostrou-se mais relevante na Colômbia, no Peru – países mais ao norte, se desconsiderado o Equador.

Dentre as vagas destacadas na Tabela 3, nove encontram-se entre as funções destacadas por Weber (2011) como estratégicas, caracterizando o profissional de controladoria como «parceiro de negócio», são elas: coordenação do planejamento estratégico, análise e proposição de novos investimentos, mensuração e avaliação de desempenho, sistemas de informação, proposição de melhorias de processos e informações, gestão de pessoas, análise crítica de relatórios, colaboração com a estruturação do conselho de administração e a identificação e controle de problemas organizacionais. Se comparado com as demais funções, nota-se uma baixa exigência de profissionais que atuem de forma mais estratégica.

No que tange as funções estratégicas, destaca-se a Colômbia, que possui aproximadamente 30% das funções relacionadas a coordenação do planejamento estratégico, análise e proposição de investimentos e mensuração e avaliação de desempenho. Na Bolívia e no Paraguai, no entanto, nenhum dos anúncios menciona o desenvolvimento de atividades estratégicas.

## 5. CONCLUSÕES

Ante o desafio de buscar auxiliar na compreensão do perfil de profissional buscado pelas organizações na hora de contratar *controllers*, e se este possui características distintas entre os países e continentes, buscou-se fazê-lo mediante anúncios de emprego encontrados em sites especializados de cada país. Inicialmente, buscou-se estes dados sobre os anúncios de vagas nos países sul americanos e em seguida, buscou-se cotejar estes achados com os de outros estudos com enfoque similar, já realizados por outros pesquisadores em outros países.

Os resultados indicaram que nos mercados Europeu e da América do Norte, a função mais demandada é a do controle enquanto que na América do Sul, é a Elaboração de Relatórios e Interpretação. A segunda função mais buscada pelas empresas na Europa é a Elaboração de Relatórios e Interpretação, na América do Norte é o Planejamento e na América do Sul, as Funções Financeiras. Em seguida, na Europa, com demandas muito parecidas, vem as Funções Orçamento, Contábil, Custos, Análise e Avaliação Econômica e Planejamento. Na América do Norte, as Funções Custos, Orçamento, Coordenação e Contábil, complementam o rol das mais buscadas pelas organizações. Por fim, na América do Sul, o grupo das funções mais buscadas, além das já citadas, fecha com as funções Controle, Análise e Avaliação Econômica, Orçamento, Contábil e Custos.

Com estes achados, pode-se perceber que os tipos de funções buscadas pelas empresas dos diferentes continentes, sofrem leves modificações em termos de preferência sem, no entanto, implicar em mudanças significativas em termos de enfoque maior esperado para o profissional e conseqüentemente, a área da Controladoria. Ou seja, a maioria das funções buscadas nos três continentes confrontados, possui um enfoque mais voltado às funções mais tradicionais, denominadas por Weber (2011) de funções de Contador de Feijão, ficando em segundo plano, aquelas funções mais voltadas ao «parceiro de negócios» defendido por Weber (2011).

Estes achados, apesar de não serem exaustivos e estarem representando apenas parte dos países que compõem estes continentes, especialmente o europeu, fornecem um indicativo das características profissionais demandadas pelas empresas quando buscam contratar profissionais para suas áreas de Controladoria.

Evidenciam também, que existe um conflito entre o defendido por diversos estudiosos do tema e o demandado pelas empresas, gerando, portanto, boas oportunidades para investigações futuras das possíveis razões desta divergência.

## REFERENCIAS

- Coelho, E.; R. J. Lunkes & A. O. MACHADO (2012). A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do Estado de Santa Catarina. Enfoque: *Reflexão Contábil*, 31(2), 33-46.
- Ferreira, C. D.; G. C. Silva; J. J. Libonati & L. C. Miranda (2014). O perfil profissional do controller e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. *Global Journal of Management and Business Research: Accounting and Auditing*, 14(1), 44-58.
- Gomes, Carolina Valentim; Paula de Souza & Rogério João Lunkes (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. Globalização, Competitividade e Governabilidade. *Universia*, 8(1), 34-50.

- Gomes, Tayse; Rogério João Lunkes & Darci Schnorrenberger (2015). Estudo das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha. *Anais Congresso Brasileiro de Custos* (pp. 1-12). Foz do Iguaçu.
- Granlund, M. & K. Lukka (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185-211.
- ICV-IGC – Internationaler Controller Verein & International Group of Controlling (2013). The Essence of Controlling: the Perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). *Journal of Management Control*, 23, 311-317.
- Král, B. & L. Soljaková (2016). Development of controllers' professional competence: the case of Czech Republic. *Economics & Sociology*, 9(1), 86.
- Lunkes, R. J. & D. Schnorrenberger (2009). *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas.
- Lunkes, R. J. e outros (2012). Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças USP*, 23(59), 89-101.
- Lunkes, João; Darci Schnorrenberger & Fabricia Silva Rosa (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283-299.
- Maciel, L. F. & R. A. Lima (2011). O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. *Anais do XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*. Paraíba.
- Marostega, F. L. e outros (2014). Análise da produção científica sobre Controladoria nas Revistas Brasileiras de Contabilidade. *Pensar Contábil*, 16(59), 10-19.
- Massocco, Lucas Noel; Joice Denise Schäfer & Rogério João Lunkes (2016). Uma Análise do Perfil do Controller Requerido por Empresas em Portugal. *Anais Cogecont Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó*, pp. 1-15.
- Milani, Alexandre Manga; Rogério João Lunkes & Joice Denise Schäfer (2016). Estudo sobre o perfil do controller solicitado por empresas localizadas nos EUA. *Anais Cogecont Congresso de Gestão e Controladoria da Unochapecó*, pp. 1-15.
- Mosimann, C. P. & S. Fisch (1999). *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Mülberstedt, Beatriz (2015). «Perfil do Controller Requerido por Empresas no Canadá». Monografia. Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.
- Oro, I. M. e outros (2009). O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. *Pensar Contábil*, 11(44), 5-15.
- Puyou, F.R. & E. Fay (2015). Cogs in the Wheel or Spanners in the Works? A Phenomenological Approach to the Difficulty and Meaning of Ethical Work for Financial Controllers. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 863-876.

- Riccio, E. L. & M. R. S. Peters (1993). Novos paradigmas para a função controladoria. *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Siqueira, José Ricardo Maia de & Wagner Soltelinho (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Silva, L. P. & P. C. C. Nardi (2013). *Gestão Avançada da Contabilidade*. Ribeirão Preto: Uniseb Interativo.
- Souza, B. C. & M. L. Borinelli (2009). As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. *XVI Congresso Brasileiro de Custos*. Fortaleza, 3 a 5 de novembro.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.