

As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais

Bruno Carlos de Souza (USP) - bruno.c.souza@usp.br

Márcio Luiz Borinelli (USP) - marciolb@usp.br

Resumo:

Este artigo investiga o perfil do profissional de controladoria analisando anúncios publicados por empresas de recrutamento. O problema de pesquisa é que, por ser a controladoria uma área de atuação relativamente nova no Brasil, não está consolidada quais funções devem ser desempenhadas por esta, segundo a literatura, assim como quais as funções e o perfil requeridos na contratação de um profissional para desempenhar o papel de controller. Assim, a questão de pesquisa é: em que medida as funções enumeradas nos anúncios das empresas de recrutamento para a contratação dos profissionais de controladoria estão em consonância com aquelas preconizadas na literatura? Para solucionar o problema e responder a pergunta, perseguiram-se os seguintes objetivos: identificar as funções que devem ser de responsabilidade do profissional de controladoria, conforme a literatura; investigar quais são os pré-requisitos pelos quais as empresas de recrutamento estão selecionando os profissionais de controladoria e analisar a aderência das funções preconizadas pela teoria com as exigências práticas constantes nos anúncios. A pesquisa é exploratória, aplicada, quantitativa e de levantamento em campo, em que procedeu-se à análise dos anúncios, entrevistas junto aos responsáveis pela empresas de recrutamento e comparou-se os resultados com o referencial teórico. Os resultados apontam que nem todas as funções encontradas na literatura são requisitadas nos anúncios das empresas de recrutamento. Estes resultados contribuem fornecendo subsídios às instituições de ensino para o delineamento da formação do profissional de controladoria, às organizações contratantes para identificarem o que compete a esse profissional e ao profissional sobre as expectativas dessa profissão.

Palavras-chave: *Funções, Profissional, Controladoria.*

Área temática: *Controladoria*

As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais

RESUMO

Este artigo investiga o perfil do profissional de controladoria analisando anúncios publicados por empresas de recrutamento. O problema de pesquisa é que, por ser a controladoria uma área de atuação relativamente nova no Brasil, não está consolidada quais funções devem ser desempenhadas por esta, segundo a literatura, assim como quais as funções e o perfil requeridos na contratação de um profissional para desempenhar o papel de *controller*. Assim, a questão de pesquisa é: em que medida as funções enumeradas nos anúncios das empresas de recrutamento para a contratação dos profissionais de controladoria estão em consonância com aquelas preconizadas na literatura? Para solucionar o problema e responder a pergunta, perseguiram-se os seguintes objetivos: identificar as funções que devem ser de responsabilidade do profissional de controladoria, conforme a literatura; investigar quais são os pré-requisitos pelos quais as empresas de recrutamento estão selecionando os profissionais de controladoria e analisar a aderência das funções preconizadas pela teoria com as exigências práticas constantes nos anúncios. A pesquisa é exploratória, aplicada, quantitativa e de levantamento em campo, em que procedeu-se à análise dos anúncios, entrevistas junto aos responsáveis pela empresas de recrutamento e comparou-se os resultados com o referencial teórico. Os resultados apontam que nem todas as funções encontradas na literatura são requisitadas nos anúncios das empresas de recrutamento. Estes resultados contribuem fornecendo subsídios às instituições de ensino para o delineamento da formação do profissional de controladoria, às organizações contratantes para identificarem o que compete a esse profissional e ao profissional sobre as expectativas dessa profissão.

Palavras-chave: Funções, Profissional, Controladoria.

Área temática: Controladoria.

1 INTRODUÇÃO

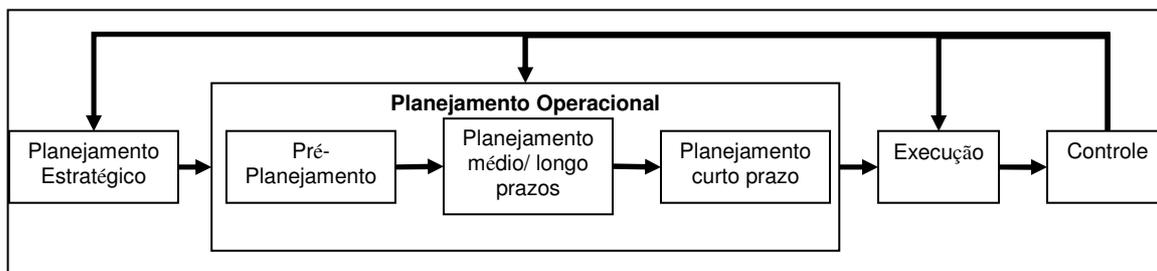
Sabe-se que a atividade de planejar é da natureza do ser humano, uma vez que por meio do planejamento riscos podem ser precavidos e evitados. No contexto da administração de organizações, essa visão fica bem desenhada quando se defronta com as etapas do processo de gestão: planejamento, execução, controle e avaliação. A visão de planejamento e controle, tanto na literatura, como na prática, tem recebido bastante atenção, haja vista o fato de que essas duas etapas, em conjunto, podem garantir que a execução esteja em consonância com aquilo que se planejou.

Já que o planejamento define metas a serem perseguidas, o papel do controle é assegurar que elas sejam efetivamente realizadas. Neste sentido, o controle consiste na verificação, monitoramento, acompanhamento, fiscalização e análise atenta e minuciosa da regularidade do planejamento. Serve para prevenir que erros se propaguem e que eventuais falhas de planejamento possam ser corrigidas. Frezatti (2007, p. 8) assevera que o termo controle tem sido utilizado de maneira enfática, pois, na verdade, o que se pretende no universo empresarial é garantir que decisões tomadas realmente ocorram.

A proposta efetuada por Ansoff (1977, p. 4) diferencia três níveis de planejamento e decisões: estratégicas, administrativas e operacionais. As decisões estratégicas dizem respeito,

principalmente, ao ambiente externo à empresa, exercidas pela alta administração em busca de atingir a missão, envolvendo comprometimento de capital e eficácia nas operações, tendo, normalmente, efeito de longo prazo. As decisões administrativas estão relacionadas com a preocupação para a otimização da estrutura de recursos; geralmente, são decisões exercidas pela administração executiva. As decisões operacionais estão ligadas à execução, ao cotidiano, de forma a gerenciar mais eficientemente os recursos utilizados. Assim, entende-se que a organização necessita dos três tipos de planejamento para desenvolver adequadamente suas atividades e para que influências entre eles sejam consideradas e analisadas. Fischmann e Almeida (1995) discutem que enquanto a decisão estratégica busca a eficácia da entidade como um todo, as administrativas e operacionais têm preocupação com o aumento da eficiência em níveis de áreas organizacionais.

Segundo Pereira (*in* CATELLI, 2001, p. 58), o processo de gestão tem como objetivo assegurar que a dinâmica das decisões empresariais conduza a organização, efetivamente, ao cumprimento de sua missão; serve para garantir que os recursos disponibilizados sejam utilizados da melhor forma para atingir a missão da empresa. Neste sentido, Catelli, Pereira e Vasconcelos (*in* CATELI, 2001, p. 137) propõe que essa estruturação seja realizada nas seguintes etapas: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.



FONTE: adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (*in* CATELLI, 2001, p. 137)

Figura 1 – Visão geral do processo de gestão

Diante deste contexto, a controladoria se torna uma área importante nas organizações, uma vez que está intimamente ligada a todas as fases desse processo de gestão, em razão de ser a responsável pela informação por excelência (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001, p. 67). Souza e Souza (2000, p. 70) chegam a afirmar que, dependendo das informações reportadas à administração, pode haver até mudança na visão e missão da empresa. Portanto, a controladoria é a área da organização que faz o processo de gestão acontecer.

Assim, para auxiliar e aprimorar o processo de gestão, a demanda por profissionais para a área de controladoria tem experimentado um forte incremento nos últimos anos, o qual pode ser justificado pela importância que as empresas estão dando aos resultados dessa área. Não obstante, a problemática central deste estudo é que, por ser a controladoria uma área de atuação, nas organizações, relativamente nova no Brasil, não está consolidado quais funções devem, de fato, serem desempenhadas por esta, segundo a literatura, assim como quais são o perfil e as funções requeridas na contratação de um profissional para desempenhar o papel de *controller* (profissional responsável pela controladoria). Neste sentido, para tentar solucionar, ao menos em parte, o problema descrito, a questão de pesquisa que se coloca é a seguinte: **em que medida as funções enumeradas nos anúncios das empresas de recrutamento e seleção para a contratação dos profissionais de controladoria estão em consonância com aquelas preconizadas na literatura?**

Para responder à questão proposta, o estudo segue três objetivos principais: (a) identificar as funções que devem ser de responsabilidade do profissional de controladoria, conforme a literatura preconiza; (b) investigar quais são os pré-requisitos pelos quais as empresas de recrutamento estão selecionando os profissionais de controladoria e (c) analisar a

aderência das funções de controladoria preconizadas pela teoria com as exigências práticas constantes nos anúncios das empresas de recrutamento.

Para atingir os objetivos, procedeu-se a um levantamento bibliográfico rigoroso sobre o tema. Na seqüência, investigaram-se três empresas de recrutamento diferentes, as quais, segundo seus gestores, abrangem mais de 80% do mercado de recrutamento para o nicho deste estudo, buscando-se identificar, por meio de anúncios de vagas e entrevistas junto aos responsáveis por essas empresas, como se dá o processo de recrutamento dos profissionais de controladoria. Realizadas estas duas etapas, fez-se o cotejamento da literatura com a pesquisa de campo, a fim de verificar o grau de aderência entre elas. Adicionalmente, apenas para fins ilustrativos, quando compatível, fez uma comparação dos resultados encontrados nesta pesquisa com aqueles das pesquisas de Borinelli (2006) e Siqueira e Soltelinho (2001).

No que tange aos aspectos metodológicos, esta pesquisa recebe a seguinte classificação: i) exploratória quanto aos objetivos, pois busca aprofundamento do tema; ii) aplicada quanto à natureza do problema de pesquisa, tendo em vista que busca verificar, na prática, conceitos teóricos; iii) quantitativa quanto à abordagem do problema e natureza das variáveis pesquisadas, haja vista não fazer uso de avaliações qualitativas; iv) levantamento quanto à estratégia de pesquisa, por estudar, uma diversidade de anúncios capturados nas empresas de recrutamento e v) de campo quanto ao ambiente de pesquisa, uma vez que tanto a coleta quanto a análise dos dados foi feita no contexto real de ocorrência dos fatores.

Este trabalho justifica-se, dentro outras razões, por ajudar no desenvolvimento do campo de estudos denominado controladoria, pelo fato de ser este, ainda, uma área do conhecimento em que muitos aspectos não se encontram consolidados.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir em: (i) fornecer subsídios às instituições de ensino para o delineamento da formação do profissional de controladoria; (ii) permitir às organizações identificar o que realmente compete a esse profissional para integrá-lo a seus quadros e, posteriormente, avaliar desempenho; e (iii) informar ao profissional de controladoria quais as expectativas do mercado de trabalho para essa profissão.

Além desta introdução, o estudo está organizado em mais quatro tópicos. A seção 2 contempla a plataforma teórica do trabalho que dá sustentação a toda parte prática. O tópico 3 faz referência aos aspectos metodológicos que permeiam o trabalho. Na seção 4 encontra-se a descrição dos dados coletados, bem como a análise dos mesmos à luz da plataforma teórica. A última seção elucida as considerações finais sobre o tema estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

A literatura pesquisada e a experiência prática verificada nas empresas demonstram que remanescem muitas indefinições e contradições acerca do que vem a ser a controladoria (CARVALHO, 1995, p. 14). Beuren (*in* SCHMIDT, 2002, p. 21) complementa dizendo que apesar da evolução das atribuições do *controller* nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria.

Para Almeida *et al* (*in* CATELLI, 2001, p. 344), a controladoria pode ser visualizada em dois enfoques: como ramo de conhecimento, responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e como órgão administrativo, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Já Borinelli (2006) estuda a controladoria sob três perspectivas: conceitual, procedimental e organizacional. A primeira trata de entender a controladoria como área do

saber. A segunda, por sua vez, discute quais são as atividades, funções e artefatos que o ramo do conhecimento controladoria utiliza-se para materializar-se na prática. Já a perspectiva três estuda a controladoria enquanto área administrativa do sistema formal da organização.

As considerações discutidas neste artigo levam em conta apenas o enfoque das funções de controladoria (perspectiva 2 de Borinelli, 2006), ou seja, não se discute a questão do órgão administrativo dentro das empresas, nem a área de conhecimento. O que se quer entender é o que se espera da controladoria, em termos de funções e responsabilidades do *controller*.

Para Siqueira e Soltelinho (2001, p. 67), a controladoria é responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação, deixando clara a importância do profissional de controladoria como elemento de geração de informações na organização. Os autores fazem uma evolução histórica deste profissional no mercado brasileiro, dividindo em quatro partes: o surgimento de uma profissão, o aumento da procura, consolidação de uma função e o mercado atual e tendências futuras.

Entre os anos de 1960 e 1965, os autores mencionam o surgimento de uma profissão, marcada, principalmente, por uma baixa demanda por profissionais de controladoria, possivelmente em função da baixa complexidade dos negócios naquela época. Isso provocava uma pequena delegação de autoridade e concentração do poder nas mãos dos proprietários, reduzindo a necessidade de controle. Assim, nota-se uma menor complexidade nas atividades do profissional de controladoria na época.

Entre 1966 e 1969, os autores verificaram o aumento da demanda por profissionais de controladoria; já os anos 80 podem ser considerados como os da consolidação deste profissional no mercado de trabalho; os anos 90 foram marcados por uma queda no número de anúncios solicitando profissionais de controladoria e que alguns fatores poderiam estar contribuindo, dentre eles: consolidação deste profissional nas empresas, o que levaria a uma estabilização no número de vagas de *controller* ou a uma redução na sua taxa de crescimento, recorrendo-se ao mercado somente para fins de reposição dos profissionais existentes; maior uso de *headhunters*, que se valeriam de seus bancos de dados ao invés de anúncios de jornais para fins de seleção de profissionais; maior uso de profissionais expatriados pelas multinacionais, que buscariam no exterior os profissionais expatriados.

2.2 Uma mudança comportamental: da contabilidade gerencial à controladoria

Em 1987, em um turbulento período de transformações no cenário mundial político, econômico e tecnológico, Johnson e Kaplan publicam a obra *Relevance Lost*, alegando que a contabilidade gerencial tinha perdido sua relevância, causando uma verdadeira inquietação entre os estudiosos da área. Os autores (1991) discutem que na década de 80 a contabilidade gerencial tinha atingido uma situação indesejável, por que os acadêmicos estavam ocupados demais desenvolvendo modelos altamente sofisticados, porém em cenários de produção estilizados e simplificados, considerando que as empresas possuíam uma única linha de produtos, não sendo comparável aos fenômenos organizacionais reais. Assim, o sistema de contabilidade gerencial deixava de fornecer informação relevante para os gestores e desviava sua atenção de fatores críticos do desempenho da produção. (BORINELLI *et al*, 2005, p. 1-2)

Várias razões foram apontadas, pelos autores, para essa perda de relevância: crescimento e complexidade das organizações, influência das informações contábeis para usuários externos, maior importância à mensuração do que a gestão de custos, automação dos sistemas de informação e omissão acadêmica sobre o assunto. Essa obra é um marco na gestão de informação, pois motivou a reflexão sobre o papel da contabilidade gerencial (LUFT, 1997, p. 163; MACDONALD; RICHARDSON, 2002, p. 120).

Os principais desenvolvimentos da contabilidade gerencial estariam, a partir de então, focados em três principais áreas. Na área de mensuração, o modelo de Custeio Baseado em Atividades (ABC) foi criado com o propósito de tratar os custos de *overhead* por meio do custeamento das atividades. Na área de controle de processos desenvolveu-se a Gestão Baseada em Atividades (ABM), que utiliza os princípios do ABC e se concentra na gestão de atividades como o caminho para melhorar o retorno da empresa. No tocante à área de desempenho gerencial foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* (BSC) como a ferramenta de coordenação estratégica, vinculando as ações operacionais adotadas pelos gestores à satisfação dos clientes, processos internos e capacidade de aprendizagem da organização.

Além destas contribuições, desenvolveram-se outros artefatos. O custeio-alvo, originado no Japão, espalhou-se, a partir de 1993 pela Alemanha e, em 1994, pelos Estados Unidos (SAKURAI, 1997; SAKURAI; SCARBROUGH, 1997). O custo da qualidade se tornou bastante difundido, dado que a qualidade pode ser considerada um diferencial competitivo e passa-se a buscar formas de otimizá-la (GARVIN, 1984). As abordagens de cadeia de valor, em que os custos são analisados dentro do contexto de uma cadeia e não de uma empresa específica, são um significativo avanço dentro da contabilidade gerencial, pois se passa a olhar para fora do ambiente da empresa (HERGET; MORRIS, 1989).

Note-se que alguns autores desenvolvem pesquisas empíricas para avaliar se e em que medida os artefatos gerenciais desenvolvidos mais recentemente impactam os resultados organizacionais. Chenhall e Langfield-Smith (1998) conduziram estudo que examinou como combinações de técnicas de gestão e práticas de contabilidade gerencial podem aumentar o desempenho das organizações, dadas suas prioridades estratégicas. Eles incluíram uma série de artefatos gerenciais modernos constatando que, no grupo de empresas com desempenho mais alto, há a adoção de todas estas técnicas em maior intensidade que nos clusters de menor desempenho, o que produz evidências positivas da vinculação entre técnicas e práticas.

Essa mudança comportamental da contabilidade gerencial exacerbou o papel da controladoria, transformando-a, de um departamento fazedor de relatórios, para uma unidade criadora de valor, na qual as informações são elaboradas para subsidiarem todo o processo de gestão organizacional. Neste contexto, o que se percebe é que, à medida que modernizam-se os artefatos e as práticas de gestão, altera-se, também, o papel da controladoria nesse processo. Assim, é relevante identificar quais são as funções e responsabilidades da controladoria e, conseqüentemente, do profissional que atua nessa área, no papel de auxiliar a organização no seu processo de gestão e na busca pela otimização de resultados.

2.3 Funções de controladoria

É importante esclarecer, conforme Borinelli (2006, p. 136), que a literatura estudada utiliza as expressões funções, atividades, responsabilidades, atribuições, dentre outras, quando discute o que faz efetivamente a controladoria. A propósito, as diversas expressões utilizadas na literatura são aqui sintetizadas em funções. Segundo Nakagawa (1994, p. 44), uma função corresponde a uma agregação de atividades que têm propósito comum, como: compras, vendas, produção, marketing, finanças, segurança, qualidade etc. O autor complementa: a definição de uma função deve responder o mais precisamente possível à questão: o que ela (função) faz? A resposta deve conter um verbo transitivo acompanhado de seu objeto direto.

Borinelli (2006, p. 127) faz uma pesquisa com quarenta e sete obras e autores que discutem as atividades de controladoria, separando em vinte e oito obras e autores brasileiros e dezenove estrangeiros. Com base nessa pesquisa, o autor apresenta uma relação das atividades de controladoria mais citadas pelos respectivos autores. Os dados estão em porcentagem em relação ao total de material pesquisado de cada grupo, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo das atividades de controladoria mais citadas, segundo a literatura

	ATIVIDADES	AUTORES (em %)	
		BRA	EST
1	Gerenciar o Departamento de Contabilidade.	29	21
2	Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	14	32
3	Implementar e manter todos os registros contábeis.	21	58
4	Elaborar demonstrações contábeis.	25	58
5	Atender aos agentes de mercado (preparar informações).	36	47
6	Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos).	14	32
7	Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.).	25	37
8	Desenvolver e gerenciar o sistema de custos.	29	42
9	Realizar auditoria interna.	25	26
10	Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais.	82	11
11	Prover suporte ao processo de gestão, com informações.	79	63
12	Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia).	39	11
13	Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização (agrupadas)	36	32
14	Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas).	29	58
15	Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento (agrupadas).	39	47
16	Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	11	37

FONTE: Adaptado de Borinelli (2006, p. 133)

Algumas atividades são mais enfatizadas, outras menos. Por outro lado, algumas quase não são lembradas. Em complemento à tabela anterior, o autor demonstra, igualmente, uma lista de atividades que não foram citadas por um ou outro grupo ou que foram apenas citadas uma ou duas vezes, conforme espelha a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Resumo das atividades de Controladoria menos citadas, segundo a literatura.

	ATIVIDADES	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	
		BRA	EST
1	Preparar análise interpretativa das demonstrações contábeis	0	4
2	Relacionar-se com agentes de mercado	1	1
3	Assessorar a auditoria externa	1	2
4	Acompanhar o mercado (analisar oportunidades e ameaças)	2	2
5	Realizar análise de viabilidade de projetos de investimentos	4	2
6	Gerenciar o sistema de preços de transferência	0	2
7	Analisar, financeiramente, processos organizacionais	0	1
8	Realizar análises financeiras (risco e retorno)	2	2
9	Desenvolver condições para a realização da gestão econômica	1	0
10	Proceder à avaliação econômica	1	0
11	Responsabilizar-se pela gestão econômica	1	0
12	Supervisionar as funções de tesouraria delegadas	0	3

FONTE: Adaptado de Borinelli (2006, p. 134)

Diante dessa lista de atividades de controladoria e, considerando a proposta de Nakagawa (1994, p. 42-44), em que um conjunto de atividades forma uma função, para comparação com as funções requeridas pelos anúncios de recrutamento, optou-se em organizar as atividades encontradas na literatura dentro de suas respectivas funções. Em suma, são oito as funções típicas da controladoria, com suas respectivas atividades, conforme sistematiza Borinelli (2006), as quais são demonstradas no Quadro 1, a seguir:

Função	Atividades
1) Contábil	Desenvolver a contabilidade financeira (ou societária), gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, atender os agentes do mercado (<i>stakeholders</i>), em suas demandas informacionais, proceder análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis.
2) Gerencial Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de planos empresariais, orçamentos e previsões, acompanhar o plano comparativamente com o real, auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho, auxiliar na definição e gestão de preços de transferências gerenciais, realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimentos, desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.
3) Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamento de bens e serviços, resultados de entidades objetos de custeio (produtos, clientes, projetos, centros de responsabilidades, centro de custos, linhas de negócios etc.).
4) Tributária	Desenvolver a contabilidade tributária (ou fiscal), atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o planejamento tributário da organização.
5) Proteção e controle dos ativos	Prover proteção aos ativos, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los, registrar e controlar todos os bens da organização.
6) Controle interno	Estabelecer e monitorar o sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.
7) Controle de riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
8) Gestão da informação	Gerir o sistema de informações, conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, gerenciais e estratégicas. Não se incluem, aqui, as atividades relativas a gerir a tecnologia e infra-estrutura de tais sistemas, mas, tão somente, aquelas identificadas com os aspectos conceituais das informações.

FONTE: Adaptado de Borinelli (2006)

Quadro 1 – Funções da controladoria e suas atividades

3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos, procedeu-se, a um levantamento bibliográfico, analisando-se a produção científica que aborda o tema deste trabalho, o qual serviu para selecionar uma base conceitual sobre as funções de controladoria para ser confrontada com a pesquisa empírica. Como evidencia o tópico 2, a estrutura conceitual sobre funções de controladoria utilizada é aquela apresentada por Borinelli (2006).

Em seguida, em junho de 2008, fez-se um convite a, aproximadamente, 80 empresas de recrutamento atuantes no Brasil, na tentativa de conseguir o maior banco de dados possível. O levantamento dessas empresas foi efetuado por meio de uma listagem fornecida pela gerência de recursos humanos de uma grande construtora brasileira e, também, por meio de pesquisa na Internet. O convite, efetuado via e-mail, oferecia a oportunidade de participar de uma pesquisa referente a aspectos do perfil do profissional de controladoria. Concedeu-se 15 dias para que as empresas manifestassem o interesse, sendo que destas, as 3 que aceitaram participar (*Hays Brasil, Case Consulting e Michael Page*), segundo seus gestores, são responsáveis por mais de 80% do mercado de recrutamento para o nicho deste estudo.

A partir das respostas das empresas, buscou-se levantar os anúncios em aberto no período de 01 a 15 de julho de 2008, os quais somam 91 anúncios, e, portanto, compõem a população deste estudo. Ressalta-se que todas as análises e inferências sobre os dados são válidos somente para essa população. Não obstante, vale lembrar que as 3 empresas de recrutamento e seleção juntas, perfazem 80% do mercado relativo ao nicho pesquisado.

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

Para minimizar essas limitações, esta pesquisa não se baseou apenas nos anúncios, efetuando-se entrevistas com os responsáveis das empresas de recrutamento para tentar obter mais informações que poderiam ser relevantes e diminuir o possível viés da atratividade para os olhos dos candidatos. É importante ressaltar, contudo, que apesar de suas limitações, os anúncios são fontes importantes de informação, principalmente no tocante à caracterização da função de controladoria. Trata-se, portanto, de um trabalho exploratório visando identificar alguns indícios que poderão servir de insumos em futuras pesquisas.

Para as três empresas que optaram participar da pesquisa, duas abordagens foram efetuadas: (a) foi solicitado que preenchesse um questionário para cada anúncio contendo as características necessárias dos profissionais que estavam sendo recrutados pelas empresas e (b) foi efetuada uma pesquisa pela Internet sobre os anúncios, identificando as informações sobre as vagas disponíveis para o profissional de controladoria, por meio das seguintes palavras-chaves: *controller*, controladoria, analista de controladoria, supervisor de controladoria e *business controller*. Foram coletados noventa e um anúncios, contemplando todas as faixas de profissional de controladoria. A análise dos anúncios se concentrou em seis pontos principais, conforme evidencia o Quadro 2.

	Foco da análise	Dados coletados e analisados
1	Informações iniciais	Dados das empresas pesquisadas, a palavra chave que localiza anúncios, o número de referência do anúncio analisado e a remuneração do cargo oferecido.
2	Perfil da empresa	Nacionalidade das empresas, faturamento anual, quantidade de funcionários, ramo de atividade e região de trabalho.
3	Nível hierárquico	Cargo que a empresa está solicitando e para quem esse funcionário irá se reportar.
4	Formação acadêmica	Formação requerida do profissional de controladoria e se existe a exigência de uma pós-graduação para esse profissional.
5	Experiências	Conhecimento de línguas, informática, normas internacionais e trabalhos anteriores.
6	Funções	Funções requeridas pelo profissional de controladoria, agrupando as em: contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de risco e gestão de informação.

Quadro 2 – Dimensões de análise dos anúncios coletados

4 RESULTADOS

Neste tópico descrevem-se, analisam-se e interpretam-se os dados coletados nos anúncios para, em seguida, cotejá-los com o referencial teórico. O que se fez foi categorizar os dados a fim de transformá-los em informações que permitissem encontrar respostas à questão formulada. Assim, retrata-se o que tem sido demandado dos profissionais de controladoria no momento do recrutamento, segundo a amostra aqui estudada.

É importante destacar que, depois de tabulados os dados constantes nos anúncios, partiu-se para as entrevistas com os profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção a fim de validar as categorizações feitas pelos pesquisadores. Neste sentido, percebeu-se, nas entrevistas, que os anúncios não representam fielmente todos os aspectos necessários para cumprimento da função relativa à controladoria. Portanto, a entrevista com o profissional responsável pelo recrutamento foi de extrema importância para validar as

categorizações que estão apresentadas na sequencia. Isto porque, normalmente, os recrutadores são ex-profissionais das áreas e conhecem, profundamente, os requisitos e funções necessárias para o cargo. Adicionalmente, os resultados deste estudo, quando aplicáveis, foram comparados com os de outras pesquisas semelhantes – Borinelli (2006) e Siqueira e Soltelinho (2001).

Para uma análise mais acurada, os anúncios foram separados em 2 grupos, com objetivo de distinguir os níveis na pirâmide organizacional. O Grupo 1 engloba os profissionais mais próximos de atividades operacionais e o Grupo 2 contempla características mais táticas ou gerenciais.

GRUPO 1 (operacional):

- Cargos oferecidos: analista contábil, analista de controladoria, analista de gestão, analista de orçamento, analista financeiro, *assistant controller*, coordenador contábil, coordenador de avaliação econômica, coordenador de controladoria, coordenador de planejamento, coordenador contábil, especialista de negócios e inteligência de mercados, *project controller*, supervisor contábil, supervisor de análise financeira e supervisor de controladoria.
- Subordinação: coordenador contábil, gerente de custos e orçamento, gerente de controladoria, gerente financeiro, gerente geral, *controller*, *controller* corporativo, *bussiness controller*, diretor administrativo, diretor financeiro, *chief financial officer* (CFO) e sócio.
- A remuneração anual dos anúncios oferecidos para profissionais desse grupo varia de R\$ 30.000,00 a R\$ 110.000,00.

GRUPO 2 (tático):

- Cargos oferecidos: *business controller*, *controller*, *controller corporativo*, especialista de planejamento financeiro, *financial controller*, gerente administrativo e financeiro, gerente de controle e gestão, gerente contábil, gerente de controladoria, gerente de planejamento e *plant controller*.
- Subordinação: diretor administrativo, diretor de unidade, diretor financeiro, diretor geral, CFO, *chief executive officer* (CEO) e presidente.
- A remuneração anual dos anúncios oferecidos para profissionais desse grupo varia de R\$ 130.000,00 a R\$ 340.000,00.

4.1 Perfil dos anúncios

O propósito deste tópico é descrever, analisar e interpretar os dados referentes aos anúncios no que diz respeito às empresas contratantes dos profissionais, dimensionando a nacionalidade das organizações, a localização geográfica no Brasil e o setor de atuação.

Tabela 3 – Nacionalidade das empresas, conforme os anúncios

NACIONALIDADE	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Brasileira	6	13%	9	20%	15	16%
Estrangeira	25	54%	29	64%	54	59%
Sem informação	15	33%	7	16%	22	24%
Total geral	46	100%	45	100%	91	100%

No que se refere ao perfil das empresas que estão contratando profissionais de controladoria, percebe-se que a maior parte dos anúncios refere-se à empresas multinacionais

não-brasileiras, tanto no grupo 1 (54%), quanto no grupo 2 (64%). Isto pode ser reflexo da visão e importância maior dada pelas empresas estrangeiras sobre o enfoque de planejamento e controle, papel fundamental efetuado pela controladoria, comparativamente com as empresas brasileiras. Do total de 54 anúncios de empresas estrangeiras, 6 são anúncios de empresas americanas, 8 são de empresas européias, 1 japonesa e 39 não mencionaram.

Tabela 4 – Localização regional das oportunidades de trabalho

REGIÃO	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Centro-Oeste	1	2%	0	0%	1	1%
Nordeste	1	2%	1	2%	2	2%
Norte	0	0%	1	2%	1	1%
Sudeste	36	78%	36	80%	72	79%
Sul	6	13%	5	11%	11	12%
não menciona	2	4%	2	4%	4	4%
Total geral	46	100%	45	100%	91	100%

Como evidencia a Tabela 4, a maior parte dos anúncios (79%) está direcionada para a região Sudeste. Do total de 72 anúncios da região Sudeste, 52 são para o estado de São Paulo, sendo que desse total, 31 são da capital. Esse fato reflete a diferença do poder econômico das cinco regiões e, principalmente, do estado e da capital de São Paulo, evidenciando que ainda é esse o grande centro econômico do Brasil. Nota-se, também, que a região sul é a segunda maior região em termos de oportunidades de trabalho para profissionais de controladoria, segundo a população aqui estudada.

Tabela 5 – Setor de atividade das oportunidades oferecidas

SETOR	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Agronegócio	3	7%	1	2%	4	4%
Alimentos/bebidas/fumo	4	9%	6	13%	10	11%
Automotivo	3	7%	3	7%	6	7%
Bens de Consumo	5	11%	0	0%	5	5%
Biomedicina / Laboratório / Farmaceutica	2	4%	3	7%	5	5%
Construção	1	2%	1	2%	2	2%
Distribuidora / Atacado / Varejo	2	4%	2	4%	4	4%
Sistemas elétricos / Eletrônica	2	4%	0	0%	2	2%
Energia	3	7%	6	13%	9	10%
Equip. Segurança Industrial	1	2%	0	0%	1	1%
Instituto de Ensino / Editora / Papel	2	4%	1	2%	3	3%
Logística / Transporte / Embalagem	1	2%	3	7%	4	4%
Material de Construção	2	4%	0	0%	2	2%
Mercado Financeiro / Banco	3	7%	2	4%	5	5%
Metalurgia/Siderurgia/Fundição	0	0%	1	2%	1	1%
Mineração	0	0%	1	2%	1	1%
Oil / Gás / Químico	1	2%	2	4%	3	3%
Demais indústrias	7	15%	7	16%	14	15%
Demais serviços	2	4%	2	4%	4	4%
Sem informação	2	4%	4	9%	6	7%
Total geral	46	100%	45	100%	91	100%

No que se refere aos setores de atividades dos anúncios publicados, percebe-se uma lista bem variada, conforme evidencia a Tabela 5. Dois setores, no entanto, estão com sua demanda expressiva, qual sejam o setor de alimentos, bebidas e fumo (11%) e de energia (10%). Esses dois setores estavam, à época da pesquisa, com uma demanda global super aquecida, o que pode ser uma explicação do elevado percentual de anúncios e oportunidades nessas áreas.

4.2 Perfil do profissional

Este tópico descreve, analisa e interpreta os dados referentes às características demandadas do profissional de controladoria no momento do recrutamento, tais como formação acadêmica desejada, línguas requisitadas, experiências anteriores e funções de controladoria. Inicialmente, a Tabela 6 demonstra a formação acadêmica desejada pelas empresas para as vagas anunciadas. Esclareça-se que os percentuais de todas as tabelas que se seguem foram calculados em relação ao número de anúncios de cada grupo, ou seja, 46 no grupo 1 e 45 no grupo 2.

Tabela 6 – Formação acadêmica desejada pelas oportunidades oferecidas

FORMAÇÃO	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Ciências Contábeis	35	76%	34	76%	69	76%
Administração	33	72%	27	60%	60	66%
Economia	32	70%	26	58%	58	64%
Pós-graduação	11	24%	15	33%	26	29%
Engenharia	14	30%	6	13%	20	22%

A formação mais requisitada do profissional de controladoria é a de Ciências Contábeis (76%), seguida por Administração (66%), Economia (64%) e Engenharia (22%), considerando-se os dois grupos em conjunto.

A título de ilustração, pode-se comparar os resultados desta pesquisa com aqueles encontrados por Borinelli (2006) em pesquisa realizada junto aos profissionais de controladoria das 100 maiores empresas privadas que atuam no Brasil. Naquele estudo, verificou-se que, 55% dos profissionais tinham formação em Ciências Contábeis, 35% em Administração, 20% em Economia, 30% em Engenharia e 10% em Direito (BORINELLI, 2006, p. 260). Como se pode notar, a formação de graduação exigida nos anúncios são, praticamente, as mesmas daquelas encontradas nos profissionais que já atuam em controladoria.

Por sua vez, a pesquisa de Siqueira e Soltelinho (2001) encontrou que, dos anúncios que mencionam a formação de graduação requisitada, 43% referem-se a Ciências Contábeis, 31% Economia, 22% Administração, 3% Engenharia e 2% Direito. Mais uma vez, verifica-se que os resultados daquela pesquisa são convergentes com os desta.

No que se refere à pós-graduação, verifica-se que é um requisito mais exigido no Grupo 2 (33%) do que no Grupo 1 (24%); isso faz sentido à medida em que os profissionais do Grupo 2 comandam os do Grupo 1, evidenciando, então, que eles precisam de um conteúdo informacional maior. Destarte, chama a atenção, tendo em vista as características atuais do mercado de trabalho, que somente 29% dos anúncios exijam pós-graduação. Ressalte-se, ainda, que no Grupo 2, do total de 15 anúncios que solicitam pós-graduação, 9 (60%) são considerados pré-requisitos, 4 (27%) são considerados desejáveis e 2 (13%) consideram diferencial.

Vale notar que no estudo de Borinelli (2006, p. 261), apenas 23,5% dos profissionais que respondem pela área de Controladoria não possuem pós-graduação. Isso permite inferir, comparando-se os dois estudos, que ainda que nos anúncios a pós-graduação não tenha sido formalmente exigida, os profissionais que estão no mercado têm dado atenção a este aspecto.

Conforme a Tabela 7, no que se refere à exigência de uma segunda língua, 87% dos anúncios solicitam, formalmente, a língua inglesa. Isso representa um forte direcionamento da profissão para internacionalização e pode ser um sinal para as instituições de ensino atentarem-se para essa característica nos profissionais formados por elas. Ademais, os próprios profissionais que desejam atuar em controladoria podem valer-se deste resultado para

uma auto-avaliação. Uma terceira língua ainda está sendo pouco necessária para os dois grupos e, quando requisitado, a espanhola é a mais citada.

Tabela 7 – Línguas requisitadas nos anúncios

LINGUAS	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Inglês	40	87%	39	87%	79	87%
Espanhol	2	4%	7	16%	9	10%
Japonês	1	2%	1	2%	2	2%
Alemão	1	2%	0	0%	1	1%

Destaque-se que o trabalho de Siqueira e Soltelinho (2001, p. 75) não evidencia números sobre a pós-graduação e a exigência de conhecimentos em outra língua. No entanto, os autores enfatizam que “A busca por profissionais com formação de alto nível passou a ser a tônica do mercado, não sendo incomum a exigência de domínio de uma segunda língua estrangeira ou de uma pós-graduação”. De forma mais enfática que naquela pesquisa, nesta a exigência da língua inglesa é quase que uma unanimidade entre os anúncios.

Vale dizer que a pesquisa de Borinelli (2006) não investigou a questão da língua estrangeira.

Tabela 8 – Experiências específicas

FERRAMENTAS	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
ERP	13	28%	8	18%	21	23%
US GAAP	10	22%	10	22%	20	22%
IFRS	3	7%	11	24%	14	15%
Big Four	6	13%	7	16%	13	14%
SOX	5	11%	3	7%	8	9%

Referente às exigências sobre conhecimento de técnicas e ferramentas, a solicitação mais repetida é ter conhecimento sobre sistemas integrados, caso dos ERPs, (23%), seguido logo pelo conhecimento de normas americanas de contabilidade – US GAAP (22%) e normas de contabilidade internacionais – IFRS (15%). Interessante notar que 14% dos anúncios mencionam experiências em uma das grandes auditorias internacionais, como as tradicionais *Big Four* (PWC, Deloitte, Ernst & Young ou KPMG). Solicitação de conhecimento da lei americana *Sarbanes-Oxley* (SOX) é, também, encontrada em oito anúncios (9%).

Neste quesito, nem a pesquisa de Borinelli (2006) e nem a de Siqueira e Soltelinho (2001) investigaram estes aspectos.

Tabela 9 – Funções mencionadas nos anúncios

FUNÇÕES	GRUPO 1		GRUPO 2		TOTAL	
Contábil	29	63%	36	80%	65	71%
Gerencial-estratégica	35	76%	42	93%	77	85%
Custos	13	28%	19	42%	32	35%
Tributária	9	20%	19	42%	28	31%
Proteção e controle de ativos	3	7%	4	9%	7	8%
Controles internos	13	28%	18	40%	31	34%
Controle de riscos	3	7%	9	20%	12	13%
Gestão da informação	28	61%	39	87%	67	74%

No que se referem às funções exigidas nos anúncios três predominam: gerencial-estratégica (85%), gestão da informação (74%) e contábil (71%), considerando-se o total geral de anúncios. Por outro lado, as funções menos solicitadas são: proteção e controle de ativos (8%) e controle de riscos (13%). Ressalte-se que a classificação dos anúncios em cada uma

das funções preconizadas pela literatura foi feita pelos pesquisadores, uma vez que os anúncios não trazem tais funções já categorizadas.

Comparativamente, os resultados deste estudo convergem com os de Borinelli (2006) apenas nas funções contábil e gerencial-estratégica, as quais, naquele estudo, são desempenhadas pela controladoria das empresas respondentes em média em 70% e 90%, respectivamente. Por outro lado, os resultados diferem nas outras funções, uma vez que, conforme aquele estudo, são desenvolvidas dentro da controladoria das empresas pesquisadas nos seguintes percentuais, em média: custos (80%); tributária (60%); controles internos (51%) e gestão da informação (42%). Destaque-se que as funções proteção e controle de ativos e controle de riscos não foram investigadas por Borinelli (2006).

Já o estudo de Siqueira e Soltelinho (2001, p. 73) examina as funções de controladoria de forma diferente de Borinelli (2006). Todavia, percebe-se naquele estudo que as funções de controladoria mais requisitadas nos anúncios eram: relatórios para o governo (19%), relatórios e interpretação (17%) e administração tributária (15%). Percebe-se, portanto, um foco mais voltado para regulamentação e obrigações, do que para gerenciamentos e resultados.

Nota-se, portanto, que as funções típicas de controladoria, segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria sistematizada por Borinelli (2006), a qual constitui-se no parâmetro teórico deste estudo, são requisitadas aos profissionais na prática, tendo em vista o universo investigado, em medidas diferentes, demonstrando que nem sempre a função estabelecida neste referencial teórico está presente nos anúncios estudados.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou evidenciar a importância das atividades e funções de controladoria no processo de gestão das organizações, face ao atual ambiente em que as empresas estão inseridas. A problemática central da pesquisa pautou-se na idéia de não se saber, cientificamente, como as funções de controladoria preconizadas na literatura são exigidas, na prática, dos profissionais que atuam na área de controladoria.

Para buscar soluções a este problema fez-se um levantamento de anúncios de vagas para profissionais de controladoria, buscando-se identificar o que é exigido de tais profissionais no processo de contratação. Em seguida, os dados relativos às funções de controladoria a serem desempenhadas, constantes nos anúncios, foram comparadas com as funções típicas de controladoria, segundo a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, sistematizada em Borinelli (2006).

A pesquisa identificou que as empresas estrangeiras são as que mais demandam das empresas de recrutamento a contratação do profissional de controladoria e isso pode ser reflexo do enfoque maior dessas empresas no planejamento e controle, papel fundamental efetuado pela controladoria, comparativamente com as empresas brasileiras.

Os resultados apontam que as oportunidades estão aparecendo, principalmente, na região Sudeste do país, mais especificamente na cidade de São Paulo. Os setores que mais estão proporcionando vagas nessa área são o de alimentos, bebidas e fumo e o de energia. Isso pode ser explicado pela demanda global superior que estavam passando tais setores à época da pesquisa, gerando um número de anúncios e oportunidades maior nessas áreas.

Conforme se constatou, os profissionais de controladoria precisam ser formados em uma das quatro seguintes áreas de estudo: Ciências Contábeis, Administração, Economia ou Engenharia. A maior parte dos anúncios dá ênfase em Ciências Contábeis, seguidos bem perto de Administração e Economia. A pós-graduação para o profissional de controladoria ainda é um requisito pouco exigido (29%), na visão destes autores; porém, o idioma inglês é quase

que unanimidade (87%). Isso representa um forte direcionamento da profissão para internacionalização e pode ser um sinal para as instituições de ensino, bem como os profissionais de controladoria, atentarem-se para essa característica. Uma terceira língua ainda está sendo pouco necessária para estes profissionais e, quando exigida, a espanhola é mais requisitada (10%).

No que diz respeito às exigências sobre conhecimento de técnicas e ferramentas, a solicitação mais repetida é ter conhecimento sobre sistemas integrados – ERPs – (23%). Os conhecimentos de normas americanas e normas internacionais de contabilidade também estão presentes nos anúncios, sendo 22% e 15%, respectivamente. Interessante notar é que uma passagem por uma empresa de auditoria internacional de renome pode fazer diferença na hora da contratação (14%).

No que se refere às funções exigidas nos anúncios das empresas de recrutamento para exercer o cargo de controladoria, foco principal desta pesquisa, o estudo mostra que três funções têm predominância: gerencial-estratégica (85%), gestão da informação (74%) e contábil (71%). Por outro lado, as funções menos solicitadas são: proteção e controle de ativos (8%) e controle de riscos (13%). Vale dizer que pesquisas anteriores, como é o caso da de Siqueira e Soltelinho (2001), prevalecem as funções de relatórios para o governo, relatórios e interpretação e administração tributária. Já a pesquisa de Borinelli (2006) evidencia que as funções mais desempenhadas pela área de controladoria são gerencial-estratégica (90%), custos (80%) e contábil (70%).

Assim, entende-se que a questão de pesquisa sobre em que medida as funções enumeradas nos anúncios das empresas de recrutamento e seleção para a contratação dos profissionais de controladoria estão em consonância com aquelas preconizadas na literatura foi devidamente respondida, conforme ilustram os números do parágrafo anterior.

Considera-se que os objetivos foram alcançados no decorrer do trabalho, pois identificou-se as funções que devem ser de responsabilidade do profissional de controladoria, conforme a literatura preconiza, investigou-se quais são os pré-requisitos que as empresas de recrutamento estão selecionando os profissionais de controladoria e analisou-se a aderência das funções preconizadas pela teoria com as exigências práticas das empresas de recrutamento.

Destaque-se que, por meio da análise somente dos anúncios das empresas de recrutamento, verifica-se que nem todas as funções estão sendo requisitadas, porém, com base nas entrevistas com os recrutadores, pode-se inferir que as empresas de recrutamento tentam, durante as entrevistas com os candidatos, buscar informações adicionais para encontrar as características relativas às funções de controladoria não especificadas nos anúncios. Assim, durante as entrevistas, pontos pendentes e funções não demonstradas nos anúncios tendem a ser um ponto a descobrir do entrevistado. Isso revela uma limitação do estudo, haja vista que concentrou-se nos dados constantes nos anúncios.

A título de recomendação de estudos futuros, sugere-se a ampliação da população, a comparação dos dados desta com outras pesquisas que analisaram o perfil dos profissionais que já se encontram a frente da área de controladoria de empresas e que aqui não foram tratadas, além das comparações com estudos semelhantes realizados em outros países.

Referências

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

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BEUREN; I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2002.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BORINELLI, M. L.; SOUTES, D. O.; ZAN, A.; FREZATTI, F. *Relevance Lost: uma releitura*. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. **Anais...** CD-ROM.
- CARVALHO, M. F. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CATELLI, A. (Coordenador) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. de C.. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. *The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach Accounting. **Organization and Society***, v. 23, n. 3, 1998, p. 243.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREZZATI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GARVIN, D. A. *What does product quality really mean? **Sloan Management Review***, v.26, Fall 84, p. 25
- HERGERT, M.; MORRIS, D. *Accounting data for value chain analysis. **Strategic Management Journal***, v. 10, Mar/Apr 1989, p. 175
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance Lost: the raise and fall of management accounting**. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- LUFT, J. L. *Long-Term change in management accounting: perspectives from historical research. **Journal of Management Accounting Research***, vol. 9, 1997, p. 163-197.
- MACDONALD, L. D.; RICHARDSON, A. J. *Alternative perspectives on the development of American management accounting: Relevance Lost induces a renaissance. **Journal of Accounting Literature***. Gainesville, v. 21, 2002, p. 120-156.
- NAKAGAWA, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SAKURAI, M.; SCARBROUGH, D. P. **Japanese cost management**. Menlo Park, Crisp Publications, 1997.
- SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo: Fipecafi, v. 16, n. 27, p. 66-77, setembro-dezembro 2001.
- SOUZA, O. M.; SOUZA, S. R. S. S. O papel da controladoria no planejamento estratégico das empresas de medicina de grupo que atuam através dos planos privados de assistência à Saúde no Brasil. **Revista Álvares Penteado**. São Paulo: Fecap, n. 5, vol. 1, Dez. 2000.