

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO SUPERIOR EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAROLINE MARCOMIN CASTANHA  
THAÍS VANESSA BOLZAN DA CUNHA**

**ANÁLISE DAS EMENTAS DE CONTROLADORIA DAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ EM RELAÇÃO ÀS FUNÇÕES  
DO *CONTROLLER***

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO  
2017**

**CAROLINE MARCOMIN CASTANHA  
THAÍS VANESSA BOLZAN DA CUNHA**

**ANÁLISE DAS EMENTAS DE CONTROLADORIA DAS INSTITUIÇÕES  
PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO PARANÁ EM RELAÇÃO ÀS FUNÇÕES  
DO *CONTROLLER***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

**PATO BRANCO  
2017**



**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Campus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

**Análise das Ementas de Controladoria das Instituições Públicas de Ensino Superior do Paraná em Relação às Funções do *Controller***

Nome dos Alunos: **Caroline Marcomin Castanha e Thaís Vanessa Bolzan da Cunha**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 20 horas, no dia 26 de outubro de 2017 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. As candidatas foram arguidas pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Sandro César Bortoluzzi  
Orientador

---

Prof. Ricardo Antonelli  
Avaliador - UTFPR

---

Prof. Oldair Giasson  
Avaliador UTFPR

**O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus, por nos dar forças para superarmos os obstáculos em meio nossa caminhada pessoal e profissional.

Aos familiares e amigos, que estiveram do nosso lado incentivando e nos aconselhando nos momentos em que pensamos que não iríamos conseguir.

A nossa amizade, construída ao longo desses quatro anos, marcada por incentivos uma com a outra perante os desafios postos pelo curso.

A universidade, especialmente seu corpo docente, proporcionando ensino de qualidade contribuindo para nossa formação, tanto tecnicamente quanto com lições de vida, sempre nos direcionando para as melhores decisões.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi, que esteve nos auxiliando no desenvolvimento desse trabalho.

Por fim, agradecemos a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

CASTANHA, Caroline M.; CUNHA, Thaís B. **Análise das ementas de Controladoria das Instituições Públicas de Ensino do Paraná em relação às funções do Controller**. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

## RESUMO

A evolução do profissional *controller* traz a necessidade de estudos que abordem sobre esse profissional e sua formação, tendo em vista que há carência de instruções a respeito das atividades realizadas por esse profissional e pelo o que é ministrado na disciplina de controladoria. A partir disso, o objetivo geral do estudo foi identificar se o conteúdo presente nas ementas da disciplina de controladoria das IES públicas do Paraná contemplam as funções do *controller*. Com o intuito de atingir o objetivo geral foram adotados os objetivos específicos: identificar as funções do *controller* por meio da revisão da literatura; selecionar as ementas das IES do Estado do Paraná de categoria pública; e confrontar os conteúdos das ementas dos cursos de Ciências Contábeis oferecidos no Paraná com as principais funções do *controller*. Para isso, buscou-se por meio de pesquisa descritiva e de técnica bibliográfica as funções do *controller* e realizada uma análise documental nas ementas da disciplina de controladoria coletadas em *websites* das Instituições de Ensino. Como principais resultados, tem-se que das 120 instituições ativas que oferecem o Curso de Ciências Contábeis no Paraná, somente 21 delas são de categoria pública, e 7 delas apresentaram ementas para análise, sendo a maioria de categoria pública estadual. Após comparação das ementas com as funções do *controller*, a fim de responder o problema de pesquisa, tem-se que as ementas da disciplina de Controladoria contemplam parcialmente as funções do *controller*, visto que a instituição que mais apresentou funções, dispõe de somente 8 funções das 37 elencadas por meio da revisão da literatura.

**Palavras-chave:** Funções do *Controller*; Controladoria; Ensino Superior, Ementa.

CASTANHA, Caroline M.; CUNHA, Thaís B. **Analysis of the Controllership undergraduate curriculum of Paraná's Undergraduate Institutions Public in relation to the Controller's functions.** 59 f. Term Paper – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017.

### **ABSTRACT**

The evolution of the controller requires researches about this professional and his undergraduate formation, owing to the lack of instructions about professional activities and contents obtained from the undergraduate course. Wherefore, checking if subjects of controller discipline of Higher Public Institutions of Parana State is right with the professional controller functions, was the main object of the present study. To achieve the main proposal of the research, was elaborated the specific objectives: to identify functions of the controller by means of literature review; to get controlling contents from Higher Public Institutions of Parana State; To compare functions of controller with Accounting contents from Higher Public Institutions of Parana State. Thereunto, it was used a descriptive research with bibliographic technique to figure out the controller functions and documentary analysis of contents collected on the Institutions' websites. As results, was verified 120 Institutions offering Accounting Undergraduate Course in Paraná, 21 Public Institutions and just 7 of it was analyzed (contents from undergraduate structure). After doing comparisons between contents and functions of controller in the market, is observed that partially contents from Undergraduate contemplated functions of controller, whereas the Institution more adequate has just 8 of 37 functions reviewed in the literature.

Keywords: Controller's function; Controllership; Higher education, Menus.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de IES públicas que possuem o Curso de Ciências Contábeis no Estado do Paraná.....	43
Tabela 2 - Número de IES públicas por Categoria de Ensino. ....	43
Tabela 3 -Relação de IES públicas que apresentam Grade Curricular nos Websites. ....	44
Tabela 4 - Relação de IES públicas que apresentaram ementas no site. ....	45
Tabela 5 – Frequência de Funções do Controller por ementas das Categorias de IES. ....	50
Tabela 6 – Relação nota Enade x número de funções por ementa.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos e resultados dos estudos precedentes.....	24
Quadro 2- Relação de artigos para composição dos estudos precedentes .....	32
Quadro 3 - Funções do Controller e suas frequências.....	38
Quadro 4 – Funções do Controller de acordo com Borinelli (2006).....	40
Quadro 5 – Comparação das Funções do Controller .....	42
Quadro 6 - Relação das Ementas de controladoria das Instituições de Ensino Superior de categoria pública.....	47
Quadro 7 - Comparação das Funções do Controller com as ementas de controladoria das IES.....	49
Quadro 8 – Comparação das Funções das ementas com Estudo Borinelli .....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem das IES públicas que apresentam Grade Curricular.....	45
Gráfico 2 – Porcentagem de IES públicas que apresentam ementas. ....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FECEA	Universidade Estadual do Paraná- Campus Apucarana
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
MEC	Ministério da Educação
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 CONTROLADORIA.....	16
2.1.1 Breve histórico da evolução da Controladoria .....	16
2.1.2 Conceitos da controladoria.....	17
2.1.3 Funções da controladoria .....	18
2.2 <i>CONTROLLER</i> .....	20
2.2.1 Formação acadêmica do <i>controller</i> .....	21
2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE O TEMA.....	22
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	29
3.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA .....	30
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	32
3.3.1 Coleta das Funções do <i>Controller</i> .....	33
3.3.2 Coleta das Ementas .....	33
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>36</b>
4.1 FUNÇÕES DO <i>CONTROLLER</i> .....	36
4.1.1 Funções do <i>Controller</i> na revisão da literatura.....	36

4.1.2 Funções do <i>Controller</i> Tese de Doutorado Marcio Luiz Borinelli.....	39
4.1.3 Comparação das Funções do <i>Controller</i> .....	40
4.2 RELAÇÃO DAS EMENTAS DE CONTROLADORIA .....	42
4.2.1 Categorização das Instituições de Ensino Superior do Paraná.....	43
4.2.2 Relação das ementas de Controladoria .....	44
4.3 COMPARAÇÃO DAS EMENTAS COM AS FUNÇÕES DO <i>CONTROLLER</i> .....	48
4.3.1 Comparação das ementas com as funções do <i>Controller</i> na Revisão da Literatura .....	48
4.3.2 Comparação das ementas com as funções do <i>Controller</i> - Estudo Borinelli .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados os seguintes itens: (i) contextualização e problema de pesquisa, (ii) objetivo geral e específicos, (iii) justificativa (iv) delimitação da pesquisa e (vi) estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

No atual contexto da contabilidade pode-se notar que algumas áreas, como a controladoria, estão em constante mudança no que diz respeito ao embasamento teórico e as práticas do mercado. Afinal, a contabilidade vem acompanhando a evolução das organizações, subsidiando com informações seus mais diversos usuários, tanto internos quanto externos (IUDÍCIBUS, 1998).

Dessa forma, com objetivo de fornecer aos gestores das empresas informações para que suas metas empresariais sejam alcançadas, o *controller* aparece subsidiando com esses dados (CALIJURI, 2004).

Diante das exigências do mercado de trabalho, considerando sua importância dentro das organizações, a Controladoria necessita de profissionais capacitados para o desenvolvimento das atividades inerentes a atuação do *controller*, logo, presume-se que a sua atuação no mercado é principiada por uma sólida formação acadêmica (ORO; BEUREN; CARPES, 2013). Para tal, as universidades desempenham um papel importante na formação destes profissionais (PESSOA; SELIG, 2000).

Devido a esse pressuposto é necessário que o acadêmico de Ciências Contábeis se prepare para ingressar na carreira, sendo importante que a instituição de ensino cumpra o seu papel de capacitação técnica de qualidade e formação de uma visão multidisciplinar, que vai além do conhecimento científico (LOUSADA; MARTINS, 2005). Para Martin (2002), o currículo didático da área acadêmica é conveniente para o profissional, pois prepara o bacharel para o conhecimento

estratégico e juntamente com isso propicia a transformação do conhecimento em competência.

Dessa forma ressalta-se a importância de estudos que contribuam para o exercício da função do *controller*, tendo em vista que no Brasil os estudos realizados são mais voltados às funções, em geral, do contador.

Com base na contextualização, surge o problema de pesquisa: As ementas das disciplinas de controladoria das Instituições públicas de Ensino Superior do Paraná contemplam as funções do *controller* segundo a literatura científica?

## 1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desse modo, o objetivo geral desse estudo será identificar se os conteúdos presentes nas ementas da disciplina de controladoria das IES públicas do Paraná contemplam as funções do *controller* presentes na literatura científica.

Para a realização desse objetivo geral, relacionam-se os objetivos específicos: (i) identificar as funções do *controller* por meio da revisão da literatura; (ii) selecionar as ementas das IES do Estado do Paraná de categoria pública; (iii) confrontar os conteúdos das ementas dos cursos de Ciências Contábeis oferecidos no Paraná com as principais funções do *controller*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pelos seguintes pontos: contribui com as Instituições de Ensino Superior, com os acadêmicos dos cursos de Ciências Contábeis, com o mercado da área de Controladoria e com a comunidade científica.

A pesquisa contribui com as Instituições de Ensino com o objetivo de motivar as IES a fornecerem aos acadêmicos ementas de controladoria mais ricas em conteúdo de acordo com as exigências da literatura.

Já para os acadêmicos de Ciências Contábeis, o estudo pode contribuir àquele que pretende atuar em uma carreira como *controller*, demonstrando as principais funções a serem exercidas pelo profissional.

No que tange o mercado de trabalho de Controladoria, o estudo contribui por apresentar as suas necessidades segundo o que os estudos anteriores sobre o tema trazem e relacioná-las com o ensino acadêmico oferecido por meio das ementas.

E, por fim, a pesquisa colabora com a comunidade científica apresentando um estudo sobre essa área que ainda é pouco explorada, visto carência de instruções a respeito das atividades realizadas pelo *controller*, sendo que a maioria dos estudos abordam as funções do profissional de contabilidade e não direcionado a controladoria.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa ocorreu na busca nas bases: Google Acadêmico e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) para revisão da literatura. Já para a coleta de ementas, a delimitação foi nas Instituições de Ensino Superior em atividade no Paraná segundo o Ministério da Educação.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho além da introdução é composta pelo referencial teórico, em seguida será apresentada a metodologia da pesquisa; na quarta seção os resultados obtidos e por fim, na última seção, são demonstradas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se as bases teóricas que fundamentam este estudo e está subdividido em três seções: (i) controladoria; (ii) *controller*; (iii) estudos anteriores sobre o tema.

### 2.1 CONTROLADORIA

Segundo Beuren, Costa e Fietz (2007), a controladoria executa papel fundamental no sentido de propiciar aos gestores informações para a tomada de decisão perante a situação da empresa, desta forma as entidades buscam subsídios na área de controladoria para se tornarem mais competitivas e organizadas.

Para melhor contextualização, os próximos tópicos abordaram sobre a história, conceituação e função da controladoria.

#### 2.1.1 Breve histórico da evolução da Controladoria

Segundo Beuren (2002), a controladoria surgiu no início do século XX, junto às empresas americanas, que tinham como objetivo controlar os negócios das empresas subsidiárias e/ou filiais. No passado, a controladoria era a responsável pela contabilidade das empresas, pela elaboração de relatórios gerenciais e orçamentos, pelo custeio dos produtos manufaturados, pela apuração dos impostos devidos e pelo atendimento de requerimentos externos da empresa, além de zelar pelo cumprimento das normas, políticas e requerimentos adotados pela empresa. Ao longo do tempo as funções foram mudando, de eminentemente contábil, foram se avolumando e se diversificando. De acordo com Oro, Beuren, Carpes, (2013) isso foi mudando com o propósito de se adaptar a um novo ambiente, e então a

contabilidade evoluiu naturalmente para o conceito que se tem atualmente da controladoria.

Assim, as funções contábeis se ampliaram para a área gerencial. Na década de 60, Heckert e Willson (1963) destacaram, entre outras, cinco funções básicas desempenhadas pela Controladoria: função de planejamento, função de controle, função de relatar, função contábil e outras funções relacionadas.

Mais tarde, na década de 90, Fanhani (1998) destacou que diversas mudanças econômicas relacionadas à globalização resultaram na agregação de outras funções à Controladoria. Historicamente, a evolução das funções da Controladoria, de financeiras para as outras funções, foi influenciada por forças como o tamanho da empresa, a complexidade das operações, as práticas industriais, o aumento das exigências governamentais, e a personalidade e habilidade do *controller* (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995).

Já Beuren (2002), atribui o progresso da Controladoria a três fatores: à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das organizações, com o consequente aumento da complexidade de suas atividades. Diante disso, as novas dimensões que a contabilidade adquiriu com o passar dos tempos contribuíram diretamente para a evolução das organizações assim como, seu papel na interpretação e aplicabilidade das informações, sendo possível avaliar o desempenho empresarial, permitindo assim projeções e simulações de cenários futuros nas organizações (ORO; BEUREN; CARPES, 2013).

### 2.1.2 Conceitos da controladoria

O conceito de controladoria ainda se torna uma tarefa difícil para os pesquisadores, principalmente por não encontrar uma estrutura conceitual que embase os estudiosos e também pelo constante desenvolvimento dessa área da contabilidade (OLIVEIRA, 2011). Abaixo seguem alguns conceitos adotados segundo o entendimento do que seria a controladoria.

Na intenção de conceituar Controladoria, Mosimann, Alves e Fisch (1999) citam que a controladoria reúne uma série de princípios, envolvendo a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente a Contabilidade,

focalizando suas atividades na gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Para Benedicto e Leite (2004), a Controladoria pode ser relacionada com um sistema de informações que objetiva auxiliar o processo de tomada de decisões dos gestores, que são responsáveis pela direção e o controle das operações realizadas pela empresa.

Borinelli (2006) conceitua a controladoria como um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. E, ressalta que controle do processo de gestão, a geração e fornecimento de informações de natureza operacional, econômica, financeira e patrimonial para a tomada de decisões é fruto da controladoria.

### 2.1.3 Funções da controladoria

A Controladoria ficou conhecida como sendo responsável pela contabilidade das empresas, pela elaboração de relatórios gerenciais e orçamentos, pelo custeio dos produtos manufaturados, pela apuração dos impostos devidos e pelo atendimento de requerimentos externos da empresa, além de zelar pelo cumprimento das normas, políticas e requerimentos adotados pela empresa (DALMACIO et al. 2010).

Ao longo do tempo as funções foram mudando e assim a controladoria tem, dentre outras, a função de suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das organizações, atuantes num ambiente marcado pela globalização e por constantes mudanças (CAVALCANTE et al., 2012).

Desse modo o planejamento e controle que fazem parte do processo de gestão são sinônimos de garantia do cumprimento das metas, objetivos e missão da empresa. Sendo assim, a função da controladoria no processo de gestão é fornecer informações sobre o desempenho e resultados econômicos e monitorar o processo de elaboração do orçamento (PEREIRA, 2001 in: CATELLI, 2001).

Para identificar o que cada função da controladoria atribui para esse ramo da contabilidade tem -se que segundo Figueiredo e Caggiano (2006) “o planejamento é

a mais básica de todas as funções gerenciais e pode determinar o sucesso de todas as operações. Ele orienta o futuro da empresa”.

O produto do planejamento estratégico é o fornecimento de diretrizes estratégicas que orientarão o planejamento operacional. Ele é feito por meio da avaliação do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliação do ambiente interno, identificando forças e fraquezas. O processo de planejamento estratégico permite que a empresa determine suas políticas, objetivos estratégicos e cenários futuros. Para isso é necessária a definição da missão da empresa, envolvimento e participação de gestores e apoio dos sistemas de informação (OLIVEIRA, 2001 in: CATELLI, 2001, p.157).

Já o controle, segundo Catelli (2001) compreende que é função onde se compara o que foi previsto no planejamento com o real, identificando ou não as modificações necessárias. O propósito da função de controle é de assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o está determinado no plano da empresa. O que possibilita controlar é ter um sistema de informações suficientes, de forma eu se possa corrigir o planejamento no momento em que as mudanças acontecerem (CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS, 2001)

Para Roehl-Anderson e Bragg (2004), o controle representa uma das funções essenciais da controladoria. Com essa função a controladoria pode fornecer um *feedback* de informações de uma organização, além de, também mapear sistemas, implementar processos de melhoria e examinar questões operacionais, de forma que os planos e objetivos organizacionais possam ser realizados.

Seguindo essa linha ainda de identificação das funções da controladoria, segundo Amaral e Rodrigues (2006), a controladoria deve fornecer dados para construção e manutenção do sistema de informações, a fim de atender e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões.

Sendo assim, a controladoria presente em uma organização representa o acervo de dados, gestão e organização de informações para a realização de estratégias empresariais. As funções que a controladoria exerce variam desde as atividades básicas da contabilidade até formulações estratégicas e informacionais (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010).

## 2.2 CONTROLLER

Dentro desse arsenal de funções atribuídas a controladoria surge então, a figura do profissional *controller* que dentre as funções citadas, é o responsável por desenvolvê-las no ambiente empresarial. Segundo Peters (2004, p. 2).

O *controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que afetam o status econômico desta sociedade.

Levando em conta as considerações e definições de controladoria apresentadas e especificando o *controller*, observa-se que esse profissional é responsável pelo gerenciamento das informações nas organizações em todas as suas etapas do processo de gestão. Portanto, necessita entender e direcionar as ações dele e da entidade (ORO; BEUREN; CARPES, 2013).

Segundo Martin (2002), o *controller* é o profissional que faz parte do nível estratégico das organizações e é capaz de montar um quadro completo do desempenho organizacional.

O *controller* precisa obter conhecimento de toda a organização e suas diversas áreas, pois o sucesso da empresa depende do sucesso das diversas áreas em conjunto (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008).

De acordo com Oro, Beuren e Carpes (2013), a função do *controller* varia entre as organizações, dependendo de seu porte empresarial e sua estrutura organizacional, no sentido de definir quais são as funções que ele irá desempenhar.

O profissional pode ser, desde responsável pela contabilidade com a geração dos relatórios contábeis, até o estrategista que participa do planejamento e presta informações essenciais para tomada de decisão (RIBEIRO *et al.*, 2008).

O *controller* não faz papel somente de gerador de informações sobre o desempenho da organização, mas apresenta um viés de planejamento e controle com suporte as decisões da alta administração, assumindo uma posição estratégica para que a empresa alcance os objetivos dela (RIBEIRO *et al.*, 2008).

Segundo Koliver (2005), o *controller* deve ter uma visão ampla, visto que sua atuação está em diversas áreas da organização e precisamente na última década,

passou a ter relevância tanto no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação e mestrado, quanto no mercado, que procura profissionais especializados, com visão de gestão, planejamento gerencial, fiscal, financeiro e de contabilidade.

Segundo Oro et. al (2014) para que algumas responsabilidades sejam cumpridas o profissional *controller* deve atender algumas competências, que desde sua formação devem ser atribuídas ao seu perfil.

### 2.2.1 Formação acadêmica do *controller*

Para que algumas responsabilidades sejam cumpridas o profissional *controller* deve atender algumas competências, que desde sua formação devem ser atribuídas ao seu perfil (ORO; BEUREN; CARPES, 2013).

Sendo assim, visando a inserção de profissionais capacitados, o IFAC (1996), traz que os estudantes devem ser providos de instrução básica e foco com programas de educação contábil baseadas na experiência. Os conhecimentos individuais imprescindíveis para aumentar a qualificação acadêmica podem ser classificados em quatro categorias: conhecimentos gerais, organização e conhecimento de negócios, conhecimento de tecnologia da informação e conhecimentos relacionados à contabilidade, princípios teóricos e práticos.

Na formação do profissional contábil existe a preocupação com a eficácia, com os resultados práticos e com a lucratividade atribuindo maior ênfase nos conhecimentos práticos em dano de um bom embasamento teórico devido as exigências para o exercício do cargo de *controller* estarem se tornando cada vez mais complexas (LIMA et al., 2013). Pois, esse profissional deve desempenhar inúmeras funções e ter estes múltiplos conhecimentos. Segundo Oliveira, Perez & Silva (2002) o *controller* deve ser um profissional multifuncional.

## 2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE O TEMA

O referencial teórico deste estudo foi fundamentado em artigos encontrados em plataformas de pesquisas que tratam sobre o tema da Controladoria e o papel do *controller*.

Os estudos discorrem sobre a importância dos conteúdos da disciplina de controladoria para o desempenho da função de *controller* e também sobre suas principais funções e exigências da profissão no mercado de trabalho.

No Quadro 1 explorou-se o objetivo geral e os principais resultados:

OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	PRINCIPAIS RESULTADOS	AUTOR/ANO
Objetivo deste trabalho é mostrar o papel deste novo profissional por meio de uma pesquisa exploratória.	Os resultados apontam a existência de um novo perfil na controladoria que demanda profissionais com uma sólida formação acadêmica, espírito de liderança e flexibilidade para as mudanças.	CALIJURI, M. S.; SANTOS; N. M. B.; SANTOS, R. F.; (2005)
Objetiva proporcionar uma reflexão em relação ao atual ensino desta disciplina de controladoria ministrada nos cursos de pós-graduação.	Conclui-se que as Instituições de Ensino Superior do Paraná e também em nível nacional devem se preocupar com o ensino do profissional que será entregue no mercado. As IES devem implementar um programa de capacitação que promova conhecimento necessário para os atuais e novos gestores.	AMARAL, M. S.; RODRIGUES, M. S.; (2006)
O objetivo geral é encontrar qual o perfil do <i>controller</i> em empresas e médio e grande porte da grande Florianópolis.	Os resultados mostram que o <i>controller</i> possui, preponderantemente, formação em ciências contábeis (55,6%), ocupa posição de gerência (41,2%), e que as funções de controles internos, elaboração de relatórios locais e habilidades relacionadas ao conhecimento profundo de contabilidade, iniciativa, liderança, flexibilidade para mudanças, capacidade analítica e raciocínio lógico são as mais demandadas.	RIBEIRO; M. S. et al. (2008)
Objetivo identificar um conjunto de funções da controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.	Os resultados mostram que as funções mais citadas são as de planejamento e controle, com demonstrando que o papel do <i>controller</i> possui um caráter proativo na organização. Evidencia também que a controladoria, no seu desenvolvimento, tem incorporado funções mais amplas e sistêmicas.	LUNKES, R. J. et al. (2009)
Identificar e analisar as principais funções da controladoria em estudos empíricos e em obras e manuais de referência.	Os resultados do estudo trazem um crescimento no lançamento de novas obras e na publicação de estudos empíricos em controladoria. No campo teórico, composto por artigos, livros e manuais de controladoria,	LUNKES, J. R.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, F. S.; (2013)

	constatou-se que receberam destaque as funções de controle, planejamento, sistema de informações e contábil.	
Analisar a aderência entre as competências requeridas pelo mercado na contratação do profissional de controladoria sua formação acadêmica.	Concluiu-se que existe certa aderência entre o perfil desejado pelo mercado de trabalho e a proposição para a formação acadêmica do <i>controller</i> ; sendo a carga horária (72h) suficiente para apresentação da disciplina;	ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S.; (2013)
Identificar as funções e atribuições do <i>controller</i> solicitadas pelas empresas brasileiras, no processo de recrutamento no mercado de trabalho nacional.	Os resultados revelam que: as funções que mais se destacam são o gerenciamento da contabilidade, o controle fiscal e tributário, planejamento estratégico. Quanto às competências, as que mais se destacam são: visão global de mercado, dinamismo, liderança e pró atividade;	FERRARI, M. J.; et al. (2013)
Identificar quais habilidades e competências são desenvolvidas em cursos de pós-graduação com ênfase em controladoria, relacionado com o perfil do controller.	O estudo indica as competências mais notadas, dentre as quais se destacam: habilidades financeiras; habilidades de avaliação econômica; habilidades associadas à contabilidade e planejamento estratégico.	ARAÚJO, J. G.R.; CALLADO, A.L.; CAVALCANTI, S.; (2014)
O objetivo do estudo foi analisar o atual perfil profissional de competências e habilidades exigidas para a função de <i>controller</i> , bem como investigar se o perfil deste profissional tem associação ao porte da empresa, formação acadêmica e o salário ofertado.	Chegou-se à conclusão que o perfil profissional do <i>controller</i> no atual mercado de trabalho não estão associadas ao porte da empresa, origem de capital, hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado.	FERREIRA, C. D. F. et al. (2014)
Objetivo do estudo foi identificar as funções solicitadas pelas empresas na contratação de <i>controllers</i> e sua relação com o salário e a formação acadêmica.	Os resultados demonstram a maioria das vagas de <i>controller</i> oferecem salário de até R\$ 10.000,00 e que os salários mais baixos são oferecidos ao <i>controller</i> operacional. Demonstra-se que o mercado procura <i>controllers</i> formados em Ciências Contábeis.	WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P.; (2015)
O artigo tem por objetivo verificar se, no Brasil, existe aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao <i>controller</i> .	De acordo com os resultados encontrados, concluiu-se que existe aderência entre as funções descritas na literatura e as desempenhadas pelos <i>controllers</i> , mas que eles também estão desempenhando tarefas rotineiras e técnicas como Contas a Pagar. Estes resultados remetem a outras reflexões: ou os <i>controllers</i> estão ampliando as suas funções ou, então, estão exercendo funções que não lhes deveriam ser atribuídas.	DALMACIO, F. Z. et al. (2015)
Este artigo tem como objetivo identificar e analisar as funções solicitadas na contratação	Nos anúncios foram identificadas as funções solicitadas e então classificadas de acordo com a visão de Weber (2011) nas categorias "contador de feijão" e "parceiro de negócios".	GOMES, T.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; (2015)

do <i>Controller</i> na Alemanha.	Os resultados mostram que a demanda do mercado ainda tende levemente para as funções mais tradicionais em detrimento às de “parceiro de negócios”.	
O objetivo do estudo é identificar como são abordados, nos cursos de ciências contábeis, de universidades sulistas brasileiras, os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do <i>controller</i> .	Os resultados demonstraram que na disciplina de controladoria, inicialmente estão sendo ensinados conceitos e funções de controladoria, partindo para a sua utilização no processo de gestão, planejamento e análise de resultados, o que contribui na formação do <i>controller</i> .	PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F.; (2016)

**Quadro 1 - Objetivos e resultados dos estudos precedentes.**

**Fonte: Dados do estudo.**

O estudo, Perfil do *Controller* no Contexto Organizacional atual do brasileiro, redigido por Calijuri, Santos e Santos (2005), teve seus objetivos alcançados por meio de uma pesquisa exploratória, para mostrar o papel do *controller* atualmente. Para isso, utilizou-se a coleta de dados mediante da aplicação de questionários. O modelo utilizado foi composto por oito perguntas, fechadas e abertas. A partir do que se foi coletado nesses questionários os estudiosos puderam apontar que a existência de um novo perfil na controladoria demanda profissionais que tenham com uma sólida formação acadêmica, espírito de liderança e flexibilidade para as mudanças.

No estudo de Amaral e Rodrigues (2006), o objetivo foi proporcionar uma reflexão em relação ao atual ensino desta disciplina de controladoria ministrada nos cursos de pós-graduação em nível de especialização, tendo como subsídios os livros voltados nesta área, pesquisa de campo com os Coordenadores e/ou Professores que ministram este conteúdo nos cursos de pós-graduação nas IES, bem como, a opinião de profissionais que exerce a função de ou função similar nas empresas. Como resultados da pesquisa *survey* e comparação com resultados de entrevistas com profissionais da área obtiveram-se que na opinião dos professores as funções de Orçamento, Controle Financeiro, Contabilidade e Custos, foram as mais citadas, enquanto os profissionais colocam esta mesma opção em 4º lugar, deixando em 1º a função de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento e função de funcionário estratégico no fornecimento de visão crítica.

O seguinte estudo de Ribeiro et al., (2008) teve a intenção de encontrar qual o perfil do *controller* em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis,

neste estudo foi também utilizado método de pesquisa descritiva para observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los. Quanto ao levantamento dos dados, esta pesquisa utilizou uma survey, uma vez que os profissionais da área foram ouvidos por meio de questionários.

Desse estudo, os autores obtiveram que o *controller* possui, preponderantemente, formação em ciências contábeis (55,6%), ocupa posição de gerência (41,2%), e que as funções de controles internos, elaboração de relatórios locais e habilidades relacionadas ao conhecimento profundo de contabilidade, iniciativa, liderança, flexibilidade para mudanças, capacidade analítica e raciocínio lógico são as mais demandadas na profissão.

Para tratar das considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil de Lunkes et al. (2009). Os pesquisadores buscaram identificar um conjunto de funções da controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Para a apresentação dos resultados o estudo se pauta num trabalho investigativo do referencial teórico que aborda o tema da controladoria. Realizou-se um estudo buscando identificar, na perspectiva dos autores selecionados, as bases que definem as funções da controladoria.

Desta forma, caracterizando mais uma vez como uma pesquisa de cunho descritivo quanto ao seu objetivo e quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica e documental. Seus resultados mostraram que as funções mais citadas são as de planejamento e controle, demonstrando que o papel do *controller* possui um caráter proativo na organização. Evidencia também que a controladoria, no seu desenvolvimento, tem incorporado funções mais amplas e sistêmicas.

O artigo de Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) apresentou com objetivo principal identificar e analisar as principais funções da controladoria em estudos empíricos e em obras e manuais de referência no cenário brasileiro. Seus resultados mostram que há crescimento no lançamento de novas obras e na publicação de estudos empíricos em controladoria, recebendo destaque em artigos, livros e manuais de controladoria as funções de controle, planejamento, sistema de informações e contábil.

No artigo de Oro, Beuren e Carpes (2013), os autores com o objetivo de analisar a aderência entre as competências e habilidades requeridas pelo mercado nacional na contratação do profissional de controladoria e sua formação acadêmica

na percepção de docentes da disciplina de controladoria, obtiveram seus resultados por meio da estatística descritiva, e pelo levantamento de 373 anúncios de oferta de trabalho em três sítios especializados de recrutamento e seleção de recursos, para então chegarem aos resultados de que ocorre certa aderência entre o perfil desejado pelo mercado de trabalho e a proposição para a formação acadêmica do *controller*; constatando-se isso pelas respostas dos docentes pesquisados que a carga horária (72h) é suficiente para apresentação da disciplina; ainda na opinião dos professores destacam-se os conhecimentos de matemática financeira e administração financeira como sendo relevantes na disciplina.

O artigo de Ferrari et al. (2013) teve como objetivo a identificação das funções e atribuições do *controller* solicitadas pelas empresas brasileiras, no processo de recrutamento no mercado de trabalho nacional. Para isso, os autores desenvolveram uma pesquisa descritiva quanto à análise de recrutamento do profissional *controller*, avaliando e tabulando as ofertas e requisitos de recrutamento segundo a Revista Exame.

Os resultados do estudo trouxeram que as funções que mais se destacam são: o gerenciamento da contabilidade, o controle fiscal e tributário, planejamento estratégico e às competências que mais se destacam, são as de: visão global de mercado, dinamismo, liderança e pró-atividade. Chegando a conclusão que o mercado está demandando *controllers* capazes de gerir as informações das organizações, e que se destaquem tanto pelos conhecimentos técnicos quanto pelos interpessoais.

O seguinte artigo também utilizado, apresentado por Araújo, Callado e Cavalcanti (2014), verificou quais habilidades e competências são desenvolvidas em cursos de pós-graduação com ênfase em controladoria, que estão relacionadas com o perfil contemplado na literatura para o profissional *controller*, tendo como as competências mais desenvolvidas as habilidades financeiras, habilidades de avaliação econômica, habilidades associadas à contabilidade e planejamento estratégico.

Seguindo a linha desses estudos, no artigo de Ferreira et al. (2014) denominado como: O perfil profissional do *controller* e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho, os autores buscaram analisar o atual perfil profissional de competências e habilidades exigidas para a função de *controller* nos níveis de diretoria e supervisão, bem como investigar se o

perfil deste profissional tem associação ao porte da empresa, com sua formação acadêmica e o salário ofertado.

Os resultados apurados nesse estudo foram por meio de anúncios das empresas de seleção e recrutamento online, nesse estudo ainda utilizou-se a análise de contingência associando duas variáveis. Por meio desses testes estatísticos não paramétricos chegaram ao nível de significância mínima utilizada que foi de 10% ( $\alpha = 0,10$ ) o que torna o intervalo de confiança de 90%. A conclusão construída por meio da análise dos dados foi que o perfil profissional do *controller* no atual mercado de trabalho não está associado ao porte da empresa, origem de capital, hierarquia do cargo, formação acadêmica e salário ofertado.

Já o estudo de Wiggers, Lunkes e Souza (2015), buscou identificar as funções solicitadas pelas empresas na contratação de *controllers* sua relação com o salário e a formação acadêmica. Neste estudo chegou-se à conclusão que a maioria das vagas de *controller* oferecem salário de até R\$ 10.000,00 e demonstra-se também que o mercado procura *controllers* formados principalmente em Ciências Contábeis, com conhecimento em contabilidade Internacional, diante do que se é repassado na Instituições de ensino e o que se apresenta nos currículos.

No estudo: Aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao *controller*: Um Estudo no Contexto Brasileiro, desenvolvido pelos autores Dalmacio, et al. (2015). Esse estudo tem-se por objetivo verificar se no Brasil, existe aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao *controller*, para isso aplicou-se questionários aos associados da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC), composto por perguntas fechadas e abertas, para maior exposição das opiniões. Desses questionários extraiu-se a análise dos dados que resultaram na aderência entre as funções descritas na literatura e as desempenhadas pelos *controllers*, mas que eles também estão desempenhando tarefas rotineiras e técnicas como contas a pagar. Estes resultados remetem a outras reflexões: ou os *controllers* estão ampliando as suas funções ou, então, estão exercendo funções que não lhes deveriam ser atribuídas.

O estudo das funções do *controller* solicitadas por empresas na Alemanha, tendo como autores Gomes, Lunkes e Schnorrenberger (2015) objetivou identificar e analisar as funções solicitadas na contratação do *Controller* na Alemanha, e mais uma vez, assim como os demais estudos citados a análise para atingir o objetivo do estudo foi com base nos anúncios de emprego. Por intermédio dos anúncios foram

identificadas as funções solicitadas e então classificadas de acordo com a visão de Weber (2011) nas categorias “contador de feijão” e “parceiro de negócios”. Os resultados mostram que a demanda do mercado ainda tende levemente para as funções mais tradicionais.

O estudo de Pletsch, Silva e Lavarda (2016) é um estudo que teve como objetivo identificar como são abordados, nos cursos de Ciências Contábeis, de universidades sulistas brasileiras, os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Os autores utilizaram de uma pesquisa documental, fazendo a junção das funções do *controller* na literatura junto com o que o mercado de trabalho exige no exercício da profissão.

Sendo assim verificou-se que inicialmente na disciplina de controladoria está sendo ensinados conceitos e funções de controladoria, partindo para a sua utilização no processo de gestão, planejamento e análise de resultados, o que contribui na formação do *controller*, ao ofertar um amplo conhecimento em contabilidade e gestão estratégica.

Os artigos selecionados para constituir a base da elaboração desse estudo, são em sua maioria pesquisas descritivas, que utilizam dos anúncios de empregos para identificação das funções no mercado de trabalho, pesquisas que envolveram questionários para obter a visão dos profissionais da área ou de quem atuam na controladoria. Sendo assim, esses estudos se tornam a base para a extração das funções do *controller*, utilizando dessa literatura para comparação junto as ementas de controladoria das IES públicas do Paraná.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste tópico serão demonstradas quatro seções para fundamentar a metodologia deste estudo, sendo elas: (i) enquadramento metodológico, (ii) procedimentos para revisão da literatura, (iii) procedimentos para coleta de dados e (iv) procedimentos de análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Segundo Gil (2008, p.28), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a: “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. De forma que objetiva-se com este trabalho a relação entre as funções do *controller* com as atividades demonstradas nas ementas das Instituições de Ensino Superior visando encontrar a contribuição da formação acadêmica para com o exercício da profissão.

Em relação aos procedimentos para seleção das funções do *controller*, o estudo se classifica como bibliográfico. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é feita com base em livros e artigos científicos já elaborados; com ela, o investigador pode permitir a análise de dados que possam estar dispersos pelo espaço.

Outro procedimento de pesquisa utilizado no estudo é a análise documental. Para Gil (2008), a análise documental utiliza-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Isso pode ser visualizado no atendimento ao segundo objetivo específico, na seleção e análise das ementas da disciplina de controladoria.

A pesquisa ainda apresenta cunho qualitativo. Richardson (1999) define pesquisa qualitativa como sendo estudos que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender além de classificar processos dinâmicos. Dessa forma, a pesquisa apresenta

características, ou seja, as funções, fazendo relação entre elas. O estudo não se utiliza inteiramente de dados numéricos para se classificar como quantitativa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

Revisão da literatura, segundo Alyrio (2009), é a busca e seleção de documentos, considerando a disponibilidade de material, que condizer com o assunto de pesquisa.

Dessa forma, a revisão da literatura do presente estudo buscou acervos bibliográficos que abordem as funções relacionadas à atuação do profissional *controller* no mercado. Então, para a composição dos estudos precedentes, foram utilizados artigos científicos obtidos em plataformas de pesquisa.

Com relação à seleção e mapeamento dos estudos, foram adotados os seguintes procedimentos:

- Foram elencadas as bases para consulta de dados acessando as principais plataformas de pesquisa de repositórios científicos relacionados ao tema do estudo: SPELL, Scielo, Google Acadêmico e Congresso USP;
- Selecionadas as bases SPELL e Google Acadêmico, pois as demais não apresentaram artigos alinhados a esta pesquisa;
- Buscado pelos artigos, utilizando como filtro o idioma português, palavras-chave: *controller*, controladoria e funções do *controller*;
- Classificados e selecionados a partir de leitura dos títulos, resumos e leitura dinâmica dos artigos.

Percebe-se que utilizando os procedimentos demonstrados acima, na plataforma SPELL, resultou em 196 artigos, que por meio de leitura de títulos, resumos, e leitura dinâmica dos artigos selecionaram-se o montante de nove artigos.

Já para a busca feita no Google Acadêmico, a pesquisa trouxe 21.100 resultados, foram filtradas as 10 primeiras páginas de pesquisa, que posteriormente a análise de leitura de títulos e resumos, escolheram-se quatro artigos. Desse modo, os estudos precedentes desta pesquisa, somando-se os retirados da Base SPELL Google Acadêmico, se constituíram em 13 artigos, que estão listados no Quadro 2:

Nº	TÍTULO	AUTOR/ANO	LOCAL DE PUBLICAÇÃO
1	Conteúdo da Disciplina de Controladoria e as Funções do <i>Controller</i> no Mercado de Trabalho	PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F.; (2016)	Revista Pretexto
2	<i>Controller</i> : Estudo sobre a Relação entre Funções, Salário e Formação Acadêmica	WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P.; (2015)	Revista Enfoque Reflexão Contábil
3	Habilidades e Competências do <i>Controller</i> : Um estudo com alunos de cursos de Pós-Graduação em Controladoria	ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A.L.; CAVALCANTI, S.; (2014)	Revista Catarinense da Ciência Contábil-CRC SC
4	Funções da Controladoria: Uma análise no cenário brasileiro	LUNKES, J. R.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S.; (2013)	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
5	Competências e Habilidades Exigidas do <i>Controller</i> e a Proposição para sua Formação Acadêmica	ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S.; (2013)	Revista Contabilidade Vista & Revista
6	Perfil do <i>Controller</i> em Empresas de Médio e Grande Porte da Grande Florianópolis	RIBEIRO; M. S.; et al. (2008)	Revista Catarinense Da Ciência Contábil-CRC SC
7	Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil	LUNKES, R. J.; et al. (2009)	Revista Universo Contábil
8	O perfil do <i>Controller</i> sob a Ótica do Mercado de Trabalho Brasileiro	FERRARI, M. J.; et al. (2013)	RIC - Revista De Informação Contábil
9	O Ensino da Disciplina de Controladoria nos Programas de Pós-Graduação em Nível de Especialização em Ciências Contábeis e o Profissional <i>Controller</i> Atuante no Mercado de Trabalho	AMARAL, M. S.; RODRIGUES, M. S.; (2006)	Revista – Enfoque Reflexão Contábil
10	Perfil do <i>Controller</i> no Contexto Organizacional Atual Brasileiro	CALIJURI, M. S. ; SANTOS; N. M. B.; SANTOS, R. F.;	IX Congresso Internacional de Custos

		(2005)	
11	O Perfil Profissional do <i>Controller</i> e as Funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho	FERREIRA, C. D. F.; et al. (2014)	Global Journal Of Management And Business Research: Accounting And Auditing
12	Aderência entre o Conceito e a Prática das Funções Atribuídas ao <i>Controller</i> . Um estudo no contexto brasileiro	DALMACIO, F. Z. et al. (2015)	FUCAPE-Business School
13	Estudo das Funções do <i>Controller</i> Solicitadas por Empresas na Alemanha	GOMES, T.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; (2015)	XXII Congresso Brasileiro De Custos

**Quadro 2- Relação de artigos para composição dos estudos precedentes**  
**Fonte: Dados do estudo.**

Dos artigos listados acima, têm-se que os retirados da base SPELL foram os enumerados de 1 a 9, e o restante foram selecionados da plataforma Google Acadêmico.

Os treze trabalhos serviram como base para realização dos objetivos desta pesquisa, sendo utilizados para embasar o referencial teórico e retirada das funções do *controller*.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para explanação dos procedimentos de coleta de dados foram segmentados os procedimentos em (i) coleta das funções do *controller* e (ii) coleta das ementas.

### 3.3.1 Coleta das Funções do *Controller*

Para coleta das funções, foram tomados como base os artigos elencados como estudos anteriores no referencial teórico dessa pesquisa e a tese de Doutorado desenvolvida por Marcio Luiz Borinelli, no ano de 2006, denominada como: Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da Teoria e da Práxis.

Em relação aos artigos, a primeira verificação foi em qual parte do artigo analisado encontravam-se as funções do *controller*, se era no referencial teórico ou resultados da pesquisa. De posse dessa informação foram transcritas as funções em planilha eletrônica, juntamente com o título e local de onde foi extraído (referencial teórico ou resultados da pesquisa).

Posteriormente, foram analisados os termos abordados pelos autores do artigo como função. A análise foi feita a fim de verificar se os termos trazidos pelos autores se encaixavam no conceito de função, as expressões apresentadas como conhecimentos, habilidades, “funções do *controller*” como geral foram excluídas da contagem.

Quanto à tese, a relação de funções foi retirada e adaptada do “Quadro 8 - Atividades de Controladoria, segundo literatura nacional” presente no estudo do autor, no qual Borinelli listou atividades de controladoria que foram extraídas de 28 estudos de autores nacionais. Para acrescentar as análises, foram listadas as frequências encontradas na tese a fim de comparar com os resultados das funções da revisão da literatura.

### 3.3.2 Coleta das Ementas

Para a realização da busca das ementas das Instituições de Ensino Superior do Paraná, primeiramente foi acessado o site do Ministério da Educação, que dispõe de uma plataforma eletrônica com informações sobre os cursos superiores brasileiros.

Com a finalidade de encontrar as Instituições de Ensino do Paraná, foi efetuada uma consulta filtrando pelo estado do Paraná e entidades que ofereciam curso de Ciências Contábeis em seu conjunto.

Dessa maneira, foi possível listar 120 Instituições de Ensino Superior do Paraná ofereciam o Curso de Ciências Contábeis, e catalogar em planilhas eletrônicas.

De posse da relação das instituições, essas foram categorizadas em públicas e privadas, sendo que para este estudo foi utilizada as instituições de categoria pública, pois as Instituições de cunho privado apesar do grande número não trouxeram contribuição ao estudo devido o pequeno número de ementas nos sites. Posteriormente, foram pesquisados e acessados os *websites* de cada IES do Paraná de categoria pública, com o intuito primário de identificar se o curso ofertava a matéria de controladoria. Para as instituições que possuíam a disciplina de controladoria em sua grade curricular o próximo passo foi buscar a ementa da referida disciplina no *website*.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para resultar nas funções utilizadas a fim de atingir o primeiro objetivo específico proposto, as funções foram agrupadas por semelhança de semântica. Semântica, de acordo com Dicionário Michaelis, é o ramo da linguística que estuda a significação das palavras, assim como a representação do sentido dos enunciados. Por exemplo, para constituir a função gestão de custos, foram agrupados também os termos: controle de custos e formação de preço de venda, sendo esses, formas de gestão de custos.

Em acréscimo as funções, foram retiradas as funções elencadas pelo estudo de Tese de Doutorado de Borinelli, no qual o quadro retirado do estudo foi adaptado, agrupando-se as funções repetidas para melhor comparação com as funções encontradas neste estudo.

Quanto aos procedimentos de análise das ementas, estas foram transcritas para a planilha eletrônica, com o objetivo de melhor visualizar e organizar os dados.

Posto isto, foi verificado os conteúdos ministrados, e excluídos da contagem os termos conceituais como, por exemplo, elementos históricos e conceituais da controladoria.

A fim de atingir o terceiro objetivo proposto, foi realizada a comparação das funções que estavam nas ementas para com as funções encontradas na revisão da literatura, as funções da tese do Borinelli (2006) com as funções da revisão da literatura e com as ementas. Desse modo, foi criada uma planilha no qual continham as funções listadas e os nomes das IES, sendo registradas as funções presentes nas ementas, e a partir disso, foi possível efetuar a contagem das funções por instituição para identificar as frequências.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compor esta seção, foram segmentados os resultados em três tópicos de modo que possam atender os objetivos específicos do estudo, sendo eles: (i) funções do *Controller*; (ii) relação das ementas de controladoria e (iii) comparação entre funções e as ementas, fazendo com que o objetivo geral seja alcançado e explanado a seguir.

### 4.1 FUNÇÕES DO CONTROLLER

Nesta seção mostram-se os principais resultados encontrados na revisão da literatura, funções extraídas do estudo de Borinelli (2006) e por fim, comparação entre os dois conjuntos de funções citadas pelos autores.

#### 4.1.1 Funções do *Controller* na revisão da literatura

A designação das funções, segundo Teixeira (2003), é algo ainda não consensual, pois, entre os autores ocorrem divergências de quais seriam as funções do *controller*, podendo ser atribuída esta falta de consenso á experiência particular de cada autor.

Seguindo a ideia da identificação das funções, para cumprir com o primeiro objetivo específico do estudo o Quadro 3 busca apresentar as funções mais citadas nos artigos utilizados, sendo assim, ele dispõe da descrição da função e suas frequências.

A frequência é representada pelo número de vezes que é encontrada a função, sendo frequência 9 para as funções mais citadas nos estudos precedentes e frequência 1 para as menos citadas.

<b>Funções do <i>controller</i></b>	<b>Frequência</b>
Elaboração de Orçamento	9
Gestão Fiscal/Tributária	9
Planejamento Estratégico	9
Gestão de custos	8
Controles Internos	8
Sistemas de informação	8
Controle	7
Atendimento a Auditoria Externa	7
Elaboração e Interpretação de Relatórios Gerenciais	6
Elaboração de Relatórios Contábeis e Fornecimento de Informações	6
Gestão de Pessoas	5
Análise e Avaliação de Desempenho Econômico	5
Suporte vendas/compras	4
Elaboração de Manuais Internos e Contratos	4
Gerenciamento da Área Tesouraria	4
Análise de Demonstrações Contábeis	3
Planejamento e Controle Orçamentário	3
Planejamento e Análise Financeira	3
Contabilidade Internacional	3
Elaboração de Relatórios Gerenciais Internacionais	3
Coordenação de Fechamentos Contábeis Mensais	3
Auditoria Interna	3
Auxílio na Reestruturação Societária	3
Planejamento de Novos Investimentos	3
Mensuração de Risco do Ambiente Organizacional	2
Sistemas gerenciais	2
Relatórios para o Governo	2
Conciliações Contábeis	2
Consolidações das Demonstrações Contábeis	2
Coordenação	2
Uso de Planilhas	2
Avaliar e Controlar Investimentos	2
Atender Agentes de Mercado	2

Classificação das Contas Contábeis	1
Gerenciamento da Contabilidade	1
Planejamento e Estudos econômicos	1
Direção	1

**Quadro 3 - Funções do Controller e suas frequências.**  
**Fonte: Dados do estudo.**

Deste modo, analisando o número de frequência de cada função percebe-se que as funções de elaboração de orçamentos, gestão fiscal e tributária e planejamento estratégico obtiveram a maior frequência, sendo presentes em 9 artigos. Em seguida, as funções de gestão de custos, controles internos, sistemas de informação, apresentaram-se em 8 dos 13 artigos.

Já as funções de controle, atendimento a auditoria externa, elaboração e interpretação de relatórios gerenciais, elaboração de relatórios contábeis e fornecimento de informações ficaram com frequência entre 7 e 6. Sendo essas as funções mais consideradas para o *controller* segundo os estudos.

Levando em consideração as funções com maior frequência, tem-se o estudo de Lunkes (2010) que corrobora com os dados do Quadro 1. Em seu estudo sobre as funções da Controladoria, também foram identificadas as funções de planejamento e controle, que são apontadas como fundamentais, e as funções de elaboração de relatórios e interpretação e contabilidade.

Assim como foi discorrido sobre as funções mais citadas, tem-se as funções que foram pouco citadas, como: mensuração de risco do ambiente organizacional, sistemas gerenciais, relatórios para o governo, conciliações contábeis, consolidações das demonstrações, coordenação, uso de planilhas, avaliar e controlar investimentos, atender agentes de mercado, classificação das contas contábeis, gerenciamento da contabilidade, planejamento e estudos econômicos e direção que estão entre a frequência de 1 e 2, correspondendo que para a maioria dos autores essas funções não possuem grande contribuição para o exercício da profissão do *controller*.

#### 4.1.2 Funções do *Controller* Tese de Doutorado Marcio Luiz Borinelli

Borinelli (2006) por meio de sua tese de doutorado denominada “Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da *práxis*” buscou elementos que integram a estrutura conceitual e que refletem as práticas de Controladoria das empresas investigadas em seu estudo.

Com isso, foi possível a retirada de funções elencadas por meio dos estudos nacionais sobre o tema. Para resultar na relação de atividades exercidas pelo profissional de controladoria segundo os estudos brasileiros Borinelli (2006) listou 28 estudos precedentes: 12 livros, 5 *papers* e 11 dissertações e teses.

No estudo de Borinelli (2006) lista 30 funções encontradas nos estudos elencados, conforme demonstra o Quadro 4:

<b>Funções do <i>Controller</i></b>	<b>Frequência Autores Nacionais</b>
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais	23
Prover suporte ao processo de gestão, com informações	21
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia)	11
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento	11
Atender aos agentes de mercado (preparar informações)	10
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização	10
Elaborar, avaliar, coordenar, assessorar na Avaliação de desempenho	9
Gerenciar o Departamento de Contabilidade	8
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	8
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas	8
Elaborar demonstrações contábeis	7
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão)	7
Realizar auditoria interna	7
Implementar e manter todos os registros contábeis	6
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação	4
Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos)	4
Realizar o planejamento tributário	4
Realizar o controle interno	4
Sugerir medidas corretivas (auxiliar)	4
Realizar análise de viabilidade de projetos de investimentos	4

Prover proteção aos ativos	3
Realizar estudos estatísticos ou estudos especiais	3
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle	3
Acompanhar o mercado (analisar oportunidades e ameaças)	2
Realizar análises financeiras (risco e retorno)	2
Relacionar-se com agentes de mercado	1
Assessorar a auditoria externa	1
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica	1
Proceder à avaliação econômica	1
Responsabilizar-se pela gestão econômica	1

**Quadro 4 – Funções do *Controller* de acordo com Borinelli (2006)**

**Fonte: Adaptado Borinelli (2006)**

Analisando-se o Quadro 4, verifica-se que algumas atividades são mais citadas que outras. As atividades mais citadas foram: “desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais” com citação de 82% dos autores nacionais, seguida por “prover suporte ao processo de gestão, com informações” com 21 citações dentre os 28 autores.

Já as menos citadas foram: “relacionar-se com agentes de mercado”, “assessorar a auditoria externa”, “desenvolver condições para a realização da gestão econômica”, “proceder à avaliação econômica”, “responsabilizar-se pela gestão econômica”, com somente uma indicação dos 28 autores nacionais.

#### 4.1.3 Comparação das Funções do *Controller*

A partir das funções coletadas na revisão de literatura e as funções extraídas da tese de Borinelli (2006), apresenta-se neste capítulo uma comparação, visto que foram utilizados diferentes autores para se chegar ao montante de 37 funções neste estudo e resultar nas funções encontradas por Borinelli em seu trabalho.

Com intuito de verificar quais funções retiradas da tese se relacionava com as funções encontradas na revisão de literatura deste trabalho demonstra-se o Quadro 5.

<b>Funções do Controller (Borinelli, 2006)</b>	<b>Funções relacionadas na revisão da literatura</b>
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais	Sistemas de informação
Prover suporte ao processo de gestão, com informações	Elab. Relatórios Gerenciais/Interpretação
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia)	Gestão de Pessoas
	Coordenação
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento	Controle
Atender aos agentes de mercado (preparar informações)	Atender agentes de mercado
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização	Planejamento Estratégico
Elaborar, avaliar, coordenar, assessorar na Avaliação de desempenhos	Análise e Avaliação de Desempenho Econômico
Gerenciar o Departamento de Contabilidade	Gerenciamento da contabilidade
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	Gestão de custos
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas	Planejamento e controle orçamentário
	Elaboração de Orçamento
Elaborar demonstrações contábeis	Elaboração de relatórios Contábeis e fornecer informações
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.)	Relatórios para o Governo
Realizar auditoria interna	Auditoria interna
Implementar e manter todos os registros contábeis	Coordenação de fechamentos contábeis mensais
	Conciliações Contábeis
	Consolidações das Demonstrações Contábeis
	Classificação das contas Contábeis
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação	Sistemas de informação
Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos)	-
Realizar o planejamento tributário	Gestão Fiscal/Tributária
Realizar o controle interno	Controles Internos
Sugerir medidas corretivas (auxiliar)	-
Realizar análise de viabilidade de projetos de investimentos	Planejamento de novos investimentos
Prover proteção aos ativos	Controles Internos
Realizar estudos estatísticos ou estudos especiais	Mensuração de Risco do Ambiente Organizacional
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle	Elaboração de Manuais Internos / Contratos
	Controle
Acompanhar o mercado (analisar oportunidades e ameaças)	Planejamento e estudos econômicos
Realizar análises financeiras (risco e retorno)	Planejamento e Análise financeira
	Mensuração de Risco do Ambiente Organizacional

Relacionar-se com agentes de mercado	Atender agentes de mercado
Assessorar a auditoria externa	Atendimento a Auditoria Externa
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica	Planejamento e estudos econômicos
Proceder à avaliação econômica	Análise e Avaliação de Desempenho Econômico
Responsabilizar-se pela gestão econômica	-

**Quadro 5 – Comparação das Funções do *Controller***

**Fonte: Dados do Estudo**

Tomando como base para análise o Quadro 5, pode-se observar que as atividades relacionadas no estudo de Borinelli (2006) são convergentes com as funções encontradas neste estudo.

Sistemas de Informação, Controle e Planejamento estratégico foram mais citadas tanto nesse estudo quanto na tese de Borinelli (2006). Somente 3 funções da tese que não se relacionaram com funções da revisão de literatura, porém podem estar subentendidas em outras funções, com o intuito de auxiliar a administração de empresa na gestão da organização.

Das 37 funções extraídas da revisão da literatura somente 8 não apareceram no estudo de Borinelli (2006) , sendo essas pouco citadas pelos autores pesquisados, tais como: avaliar e controlar investimentos, uso de planilhas/sistemas contábeis, auxílio na reestruturação societária, suporte vendas/compras, gerenciamento da área tesouraria, contabilidade internacional, elaboração de relatórios gerenciais internacionais, direção.

#### 4.2 RELAÇÃO DAS EMENTAS DE CONTROLADORIA

Para melhor explanação, este tópico foi subdividido em (i) categorização das Instituições de Ensino Superior do Paraná, e (ii) relação das ementas de controladoria.

#### 4.2.1 Categorização das Instituições de Ensino Superior do Paraná

Para o alcance do segundo objetivo do estudo, são listadas as Instituições de Ensino do Estado do Paraná devidamente credenciadas junto ao Ministério da Educação. Atualmente no Paraná são 120 Instituições de Ensino Superior, que se encontram em atividade no ano de 2017 e que oferecem o curso de graduação em Ciências Contábeis, sendo dessas IES a minoria de ensino público, sendo esse menor número o responsável por compor a amostra desse estudo, representando 17,5% do total das Instituições.

**Tabela 1 - Relação de IES públicas que possuem o Curso de Ciências Contábeis no Estado do Paraná.**

<b>Categoria de Ensino</b>	<b>Nº de IES no Paraná</b>	<b>%</b>
<b>Pública</b>	21	17,5%
<b>Privada</b>	99	82,5%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do estudo

A seguir na Tabela 2 lista-se o montante das Instituições de Ensino público para análise, conforme categoria de ensino, sendo segregadas em federais e estaduais, como representa a Tabela 2.

**Tabela 2 - Número de IES públicas por Categoria de Ensino.**

<b>Categoria de Ensino</b>	<b>Nº IES por Categoria</b>	<b>%</b>
Federais	4	19,05%
Estaduais	17	80,95%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do estudo.

Das 21 Instituições de ensino público listadas constata-se que a maioria é de categoria estadual, sendo esse montante constituído de 7 sedes e o restante das 10 são campus. Já as federais, representam menos de 20% do total da amostra.

#### 4.2.2 Relação das ementas de Controladoria

Com a busca realizada junto aos sites ou nas páginas dos cursos foi possível chegar a um montante de IES públicas que apresentavam a grade curricular do curso de Ciências Contábeis disponíveis para consulta. E, por meio dessa busca pode-se constatar que a disciplina de controladoria na maioria das vezes está presente no 7º ou 8º período do curso.

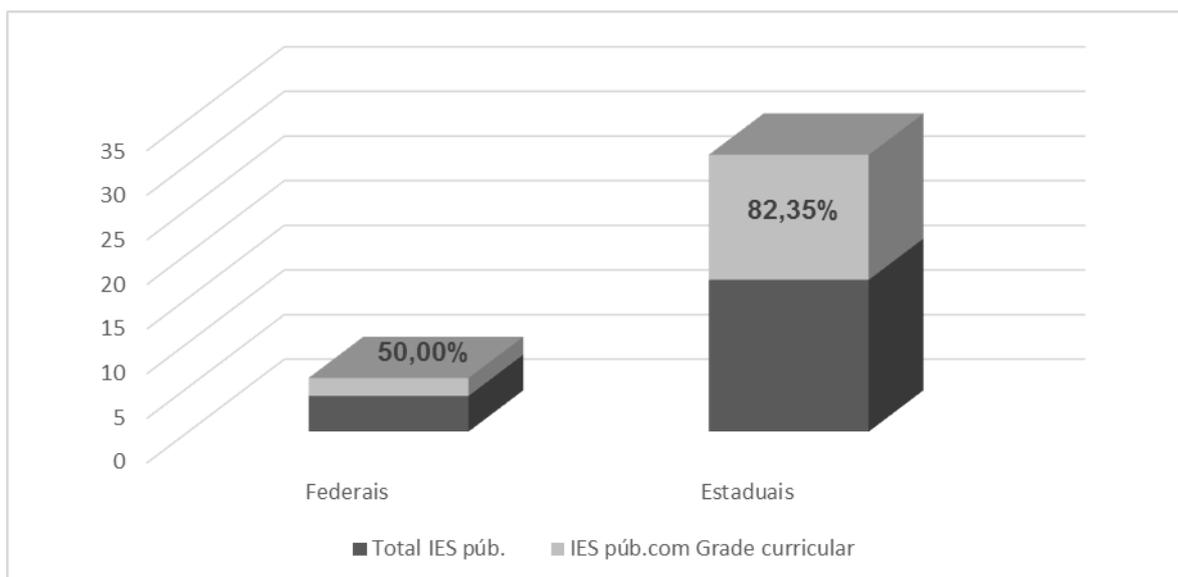
A seguir a Tabela 3 relaciona o total de Instituições de Ensino Superior que apresentaram a grade curricular do curso de acordo com as categorias. Nela está exposto a relação do número total de IES para com o número de IES que apresentaram grades curriculares, totalizando 16 Instituições de Ensino público que apresentam a grade curricular da disciplina de controladoria para consulta em seus *Websites*.

**Tabela 3 -Relação de IES públicas que apresentam Grade Curricular nos *Websites*.**

<b>Categoria de Ensino</b>	<b>Nº IES categoria</b>	<b>por</b>	<b>Nº IES pesquisadas que disponibilizam pelo site a grade curricular do curso de Ciências Contábeis</b>	<b>%</b>
Federais	4		2	50,00%
Estaduais	17		14	82,35%
	<b>21</b>		<b>16</b>	<b>76,19%</b>

**Fonte: Dados do estudo.**

Para melhor visualização dos dados segue o Gráfico 1 que dispõe dos dados da Tabela 3, ilustrando de forma mais clara a porcentagem do total de IES públicas para as IES com grade curricular.



**Gráfico 1 – Porcentagem das IES públicas que apresentam Grade Curricular.**  
**Fonte: Dados do estudo.**

Para fins de análise, tem-se a maioria das IES públicas apresentam a grade curricular da disciplina de controladoria, sendo que 76,19% do total das 21 IES públicas disponibilizam a grade curricular em seus *Websites*.

Nota-se que as IES públicas estaduais apresentaram maior número de grades curriculares para a formação da amostra representadas por 14 instituições com grade curricular, representando 87,5% do total de Instituições que obtiveram a grade curricular disponíveis para consulta.

Com o intuito de atingir o terceiro objetivo específico do estudo, foi necessário a busca pelas ementas de controladoria nessas Instituições de ensino, desse modo ao chegar no número de 16 grades curricular, resultou que 43,75% disponibilizaram a ementa de controladoria conforme apresentado na Tabela 4.

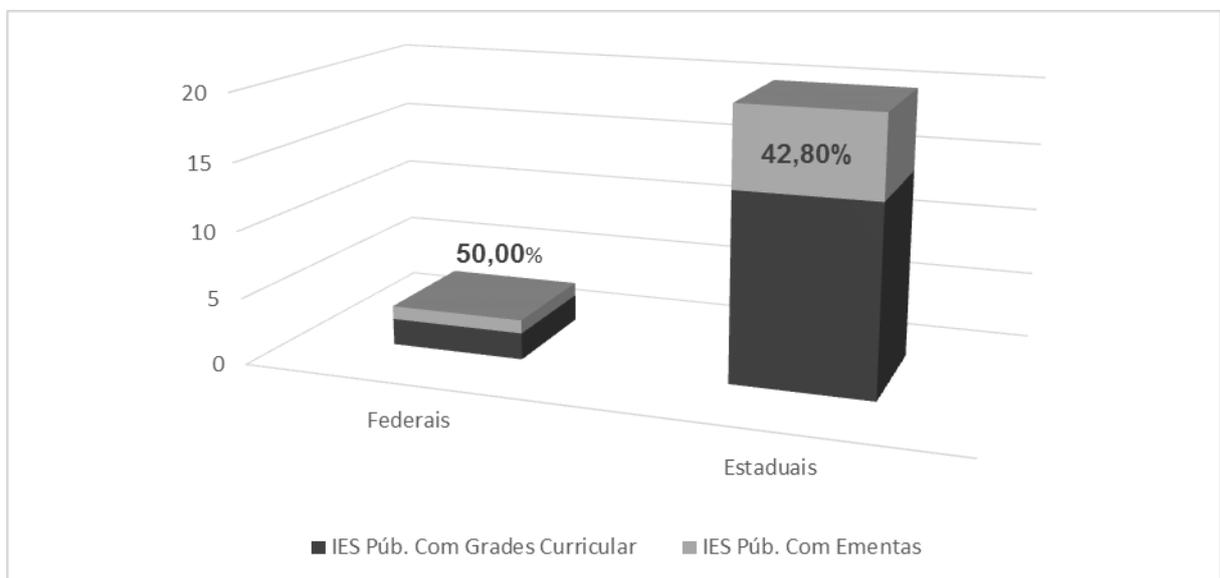
**Tabela 4 - Relação de IES públicas que apresentaram ementas no site.**

Categoria de Ensino	Nº IES pesquisadas que disponibilizam pelo site a grade curricular do curso de Ciências Contábeis	Nº IES pesquisadas que disponibilizam pelo site a Ementa de Controladoria no curso de Ciências Contábeis	%
Federais	2	1	50,00%
Estaduais	14	6	42,80%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>43,75%</b>

**Fonte: Dados do estudo.**

De acordo com o disposto na tabela, em relação as IES públicas que apresentam a grade curricular com as que apresentam as ementas, pode-se constatar que a categoria pública estadual assim com aponta o maior número de grades curricular também apresenta maior número de ementas sendo 85,71% das ementas utilizadas no estudo para comparação com funções do *controller*.

O Gráfico 2 tem como função elucidar os dados expostos na Tabela 4 o que permite maior discussão quanto ao montante de ementas disponíveis que representa os dados da análise.



**Gráfico 2 – Porcentagem de IES públicas que apresentam ementas.**  
**Fonte: Dados do estudo.**

Por meio do Gráfico 2, constata-se a relação em porcentagem de cada categoria, sendo assim, as IES públicas estaduais se sobressaem, apresentando além de 14 grades curriculares para consulta 6 ementas para verificação dos conteúdos, sendo a categoria que mais contribui para o estudo.

Da relação das IES que tiveram as ementas disponíveis nos sites, encontra-se abaixo a descrição dos conteúdos abordados nas ementas de categoria pública.

INSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO DA EMENTA
UTFPR	Conceitos, procedimentos e funções da Controladoria. Elementos da Controladoria e sua aplicação. Sistema empresa e seu ambiente. Definições de eficácia, eficiência e resultado econômico. Processo de gestão: planejamento; execução e controle. Modelo de gestão. Modelo organizacional. Modelo de decisão. Sistemas de informações. Apuração de resultado por atividades.
FECEA	Elementos históricos e conceituais da controladoria. Papel e importância da controladoria. Planejamento e controle. Configuração da controladoria. Exigências técnicas e pessoais do <i>controller</i> .
UEL	O processo de gestão pública e a controladoria. Principais funções da controladoria governamental. O papel do " <i>controller</i> " e suas funções nos organismos públicos diante das normas vigentes. Controles internos. Instrumentos de Planejamento (PPA, LDO e LOA). Instrumentos e metodologia de monitoramento das ações governamentais. Instrumentos e metodologia de avaliação de projetos, programas e políticas públicas.
UEM	Evolução da Controladoria, evidenciando as suas contribuições ao processo de gestão das entidades e seu desenvolvimento prático.
UEPG	Histórico e conceito da Controladoria. Funções básicas da controladoria. Papel e importância da controladoria. Exigências técnicas e pessoais do <i>controller</i> . Planejamento. Avaliação de desempenho. Ferramentas de gestão.
UENP	Conceitos, procedimentos e funções da Controladoria. Elementos da Controladoria e sua aplicação. Sistema empresa e seu ambiente. Definições de eficácia, eficiência e resultado econômico. Processo de gestão: planejamento; execução e controle. Modelo de gestão. Modelo organizacional. Modelo de decisão. Natureza e Objetivo do Orçamento. Sistemas Orçamentários. Abordagens Orçamentárias. Tipos de Orçamentos. Planejamento, Estrutura e Processo orçamentário: Orçamento de Vendas. Orçamento de Produção. Orçamento de Despesas Operacionais. Orçamento de Caixa. Orçamento de Investimentos e decisões de longo prazo. Demonstrações Contábeis Projetadas. Controle Orçamentário. Orçamento em perspectivas alternativas.
UNICENTRO	Conceitos e características da função Controladoria. Funções do <i>controller</i> . Empresa, ambiente, eficácia empresarial e o modelo de gestão. Controladoria e o processo de gestão empresarial. Sistemas de informação e avaliação econômico-financeiro. Avaliação de desempenho e de resultado. Custo-padrão. Balanced Scorecard. Jogos de empresas.

**Quadro 6 - Relação das Ementas de controladoria das Instituições de Ensino Superior de categoria pública.**

**Fonte: Dados do estudo.**

No Quadro 6 pode-se notar que os conteúdos mais abordados por elas são a respeito da história, evolução e conceituação da controladoria, além dos instrumentos da controladoria, como o planejamento, orçamento, modelos de gestão e avaliação de desempenho.

Para uma análise dos conteúdos ministrados nessas Instituições, com base no levantamento de dados nas ementas curriculares da disciplina de controladoria, observou-se que os conteúdos de processo de gestão; sistemas de informação; ferramentas de Gestão, estrutura da controladoria, funções do *controller*; avaliação de desempenho; conceito de controladoria; a empresa e o planejamento; planejamento estratégico foram os mais citados em ambas as categorias.

No entanto, se tratando dos conteúdos pouco é detalhado sobre as funções do *controller*, em sua maioria as ementas abordam conteúdos que agregam a prática das funções desse profissional, assim como no estudo de Souza (2010), em que se identificou e analisou os conteúdos curriculares aplicados no processo de ensino e aprendizagem da disciplina de controladoria, onde os mais citados também foram o processo de gestão, planejamento, controle, avaliação de desempenho, sistema de informação, além de elaboração e interpretação de relatórios e gestão de pessoas.

#### 4.3 COMPARAÇÃO DAS EMENTAS COM AS FUNÇÕES DO *CONTROLLER*

Este capítulo foi subdividido em (i) comparação das ementas com as funções do *controller* na revisão da literatura; (ii) comparação das ementas com as funções do *controller* do estudo de Borinelli (2006), e por último, (iii) Confrontação das ementas com as funções do *controller*.

##### 4.3.1 Comparação das ementas com as funções do *Controller* na Revisão da Literatura

Neste tópico será explanado sobre os resultados das comparações entre as funções retiradas dos estudos anteriores e as ementas das IES do Paraná.

No quadro abaixo é evidenciada somente as funções que se apresentavam nas ementas das IES, ou seja, das 37 funções do *controller* extraídas dos estudos precedentes, 28 delas não estavam presentes nas ementas e por esse motivo não estão relacionadas no quadro de comparação.

Funções	UTFPR	UEL	FECEA	UEPG	UEM	UENP	UNICENTRO	TOTAL
Planejamento Estratégico	X		X	X		X	X	5
Sistemas gerenciais/ Ferramentas de Gestão	X			X			X	3
Análise e Avaliação de Desempenho Econômico	X			X			X	3
Sistemas de informação	X						X	2
Controle	X		X		X	X	X	5
Gestão de custos	X						X	2
Elaboração de Orçamento	X					X		2
Planejamento e Controle Orçamentário	X					X		2
Planejamento e Análise Financeira						X		1
<b>Total Funções x Ementas</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>25</b>

**Quadro 7 - Comparação das Funções do *Controller* com as ementas de controladoria das IES. Fonte: Dados do estudo.**

Em análise ao Quadro 8, elaboram-se duas comparações: a comparação de frequência das funções do *controller* entre as IES e a comparação de quais IES apresentam o maior número de funções nas suas ementas.

A primeira comparação realizada é referente a frequência das funções nas ementas das IES, tendo assim que as funções de: Planejamento estratégico e Controle apresentam frequência igual a 5. Seguido da função de Sistemas gerenciais/Ferramentas de Gestão e Análise e avaliação de desempenho econômico com frequência 3. Já as funções de Sistemas de informação, Gestão de custos, Elaboração de orçamento e Planejamento e controle orçamentário obtiveram incidência em 2 IES, e por fim, as funções menos citadas são as de Planejamento e análise financeira e Análise de demonstrações contábeis, com frequência em uma e nenhuma Instituição de Ensino Superior pública do Paraná, respectivamente.

Esses resultados corroboram com o estudo de Pletsch, Silva e Lavarda (2016) no qual estão sendo ensinados conceitos e funções de controladoria, partindo para a sua utilização no processo de gestão, planejamento e análise de resultados.

Segundo Catelli (2001) quando se fala em processo de gestão, fala-se de planejamento e controle que são funções da controladoria que estão diretamente ligadas ao exercício do *controller*, desta forma a pode-se dizer que a maioria das IES públicas contribui com a formação do acadêmico de Ciências Contábeis gerando conhecimento aplicado a área do profissional *controller*.

A seguir para a próxima comparação, apresenta-se a Tabela 5 com a finalidade de listar o número de funções por ementas das Instituições de Ensino Superior público.

**Tabela 5 – Frequência de Funções do Controller por ementas das Categorias de IES.**

<b>Categoria IES</b>	<b>Instituição de Ensino</b>	<b>Frequência</b>
<b>Federal</b>	UTFPR	8
<b>Estaduais</b>	UNICENTRO	5
	UENP	5
	UEPG	4
	FECEA	2
	UEM	1
	UEL	0
<b>Total</b>		<b>23</b>

Fonte: Dados do estudo.

Conforme exposto na tabela acima as IES que se sobressaíram com o número de funções listadas em suas ementas, foram: UTFPR, Unicentro e UENP com 8 e 5 funções respectivamente, em seguida UEPG com 4 funções. Já as demais IES ficaram com frequência entre 2, 1 e nenhuma função ligada a revisão da literatura a respeito das funções do *controller*. A UEL, apresentou frequência igual a zero devido sua ementa estar ligada ao setor público somente.

Nessa comparação, pode-se dizer que a Instituição de categoria federal é a que mais apresenta conteúdos que auxiliam nas funções ligadas a controladoria.

Por meio desses dados, ainda é possível verificar que entre as sete ementas apresentadas para esse estudo, as IES com maior nota no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) não são correspondentes às ementas que apresentaram mais funções, como listado na Tabela 6.

**Tabela 6 – Relação nota Enade x número de funções por ementa.**

Intituição de Ensino Superior pública	Nota Enade	Nº de Funções listadas nas ementas
UTFPR	4	8 Funções
Unicentro	4	5 Funções
UENP	2	5 Funções
UEPG	3	4 Funções
FECEA	3	2 Funções
UEM	4	1 Funções
UEL	5	Nenhuma função

**Fonte: Dados do estudo.**

#### 4.3.2 Comparação das ementas com as funções do *Controller*- Estudo Borinelli (2006)

Nesta seção, explana-se sobre a comparação das funções retiradas do estudo do Borinelli (2006) com as funções encontradas nas ementas das Instituições Públicas de Ensino Superior do Paraná.

Para compor essa comparação apresenta-se o Quadro 8, no qual lista-se as funções extraídas da tese do Borinelli (2006) em junção as funções do *controller* retiradas da revisão da literatura e suas frequências demonstradas nas ementas.

Funções do <i>Controller</i> - estudo Borinelli (2006)	Funções do <i>Controller</i> - Revisão Literatura	Nº de Ementas
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização	Planejamento Estratégico	5
Elaborar, avaliar, coordenar, assessorar na Avaliação de desempenhos	Análise e Avaliação de Desempenho Econômico	3
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais	Sistemas de informação	3
	Sistemas gerenciais/Ferramentas de Gestão	
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento	Controle	5
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	Gestão de custos	2

Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas	Elaboração de Orçamento	2
	Planejamento e Controle orçamentário	
Realizar análises financeiras (risco e retorno)	Planejamento e Análise financeira	1
<b>Total:</b>		<b>21</b>

**Quadro 8 – Comparação das Funções das ementas com Estudo Borinelli (2006)**

Fonte: Dados do estudo.

Para análise do Quadro 8, deve se considerar que a comparação das funções foi adaptada de acordo com as denominações de funções do Quadro 7, levando em consideração a comparação das funções do *controller* da revisão da literatura com as atividades da controladoria identificadas no estudo Borinelli (2006).

Tem-se dessa forma que o Quadro 8 traz o resumo do Quadro 5 onde quatro funções encontradas no Quadro 7 foram agrupadas para duas, sendo elas as funções: “elaboração de orçamento” e “planejamento e controle orçamentário”, surgindo a função: Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas.

E, as funções “Sistemas gerenciais/Ferramenta de gestão” e “Sistemas de informação” se agruparam para: desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais, resultando em 7 funções.

Como resultado da comparação, nota-se que as funções mais citadas nas ementas de acordo com a referida tese foram: Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização e desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento e já as funções menos citadas foram às relacionadas à elaboração e planejamento de orçamento e análises financeiras da mesma maneira que demonstrou a comparação das ementas com as funções retiradas da revisão da literatura.

Desta forma, levando em consideração a comparação efetuada com a revisão da literatura com a tese de doutorado de Borinelli (2006) pode-se dizer que ambos os estudos possuem semelhança, levando em conta a identificação das atividades de controladoria segundo os autores classificados na tese e a identificação das funções do *controller* por meio dos estudos precedentes, tendo como resultado a releitura do Quadro 7 apresentada no Quadro 8 com a funções citadas por Borinelli (2006), onde apenas foi transcrito as funções conforme denominação dos 28 autores escolhidos na tese.

Sendo assim, além identificar quais ementas públicas contribuem mais para o exercício do *controller*, pode-se dizer as ementas disponíveis nas IES públicas contém as atividades de controladoria também encontradas por Borinelli (2006) em seu estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar se os conteúdos nas ementas da disciplina de controladoria das IES públicas do Paraná contemplam as funções do *controller*. Para que este objetivo fosse atingido, foram definidos como objetivos específicos do trabalho: (i) identificar as funções do *controller* por meio da revisão da literatura; (ii) selecionar as ementas das IES do Estado do Paraná de categoria pública; (iii) confrontar os conteúdos das ementas dos cursos de Ciências Contábeis oferecidos no Paraná com as principais funções do *controller*.

Para atingir o primeiro objetivo específico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos para a extração das funções e comparadas com as atividades da controladoria segundo a tese elaborada por Borinelli em 2006. As funções foram organizadas em planilhas eletrônicas e agrupadas por semântica.

Quanto ao segundo objetivo, foi feita uma análise documental, buscando por *websites* quais Instituições de Ensino Superior do Paraná públicas possuíam a disciplina de controladoria e posteriormente verificado quais delas apresentavam a ementa da disciplina.

Para alcançar o terceiro objetivo, foi elaborado um quadro de comparação constituindo uma análise qualitativa dos dados, listando as principais funções do *controller* com as ementas das IES.

Por meio da busca realizada, foram identificadas 148 funções e elencadas 37 para as análises. E, em relação às IES para o número de amostra considerou-se as IES de categoria pública classificadas como federais e estaduais, totalizando 21 instituições.

Do total das IES públicas, tem-se que 16 tinham a grade curricular para consulta, porém desse montante, resultou-se em 7 ementas, sendo elas a maioria de categoria pública estadual.

Em comparação das funções do *controller* com as ementas, percebe-se que somente 9 das 37 funções foram identificadas, sendo as mais citadas o planejamento estratégico, sistemas gerenciais/ ferramentas de gestão, análise e avaliação de desempenho econômico, sistemas de informação e controle. Quanto as

funções encontradas na tese de Borinelli (2006) somente sete foram listadas nas ementas.

A partir dos resultados obtidos e da comparação efetuada, conseguiu-se então, atender ao problema de pesquisa: As ementas das disciplinas de controladoria das Instituições de Ensino Superior do Paraná contemplam as funções exercidas pelo profissional *controller*?

Concluiu-se que as ementas da disciplina de Controladoria contemplam parcialmente as funções do *controller*, pois as ementas que mais contribuíram apresentaram apenas 8 das 37 funções listadas, o que significa que pouco do que se é listado na literatura para esse profissional está sendo repassado aos acadêmicos do curso.

Levando em conta a seleção das ementas, pode-se notar que as IES de categoria pública federal estão contribuindo mais para o exercício do profissional *controller*, com embasamento nas suas funções, pois no tocante as Instituições de ensino, destaca-se que as federais possuem maior incidência das funções nos conteúdos ministrados na disciplina de controladoria, no qual a UTFPR sobressaiu-se.

Pode ser citado como limitações do estudo, o pequeno número de ementas disponibilizadas para a comparação junto às funções e também a dificuldade dos autores em identificar as funções do *controller*, pois cada autor define as funções de acordo com seu estudo. Diante do exposto, para uma análise mais completa o ideal seria a maior disponibilidade das ementas junto aos *websites* das IES.

Desse modo, sugere-se para estudos futuros relacionar ementas de outros estados, e estender a análise ao plano de ensino da disciplina de controladoria não se limitando somente ao estudo da dessa disciplina, pois muito do que o *controller* utiliza para o exercício da sua profissão é ensinado em outras disciplinas, como por exemplo, em contabilidade gerencial e contabilidade de custos. Assim como considerar as ementas ou plano de ensino de instituições de cunho privado, pois representam maioria em atividade. Além disso, outra sugestão é de que as instituições de ensino disponibilizem de mais conteúdos voltados às funções do *controller*, contribuindo para o exercício dessa profissão.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, M. S.; RODRIGUES, M. S. O Ensino da Disciplina de Controladoria nos Programas de Pós-Graduação em Nível de Especialização em Ciências Contábeis e o Profissional *Controller* Atuante no Mercado de Trabalho. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 3, p. 17-28, Set./Dez. 2006.

ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, S. B. Habilidades e Competências do *Controller*: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRCSC**, Florianópolis, v. 13, n. 38, p. 52-64, jan./abr. 2014.

BENEDICTO, C. D.; LEITE, D. S. J. Administração Financeira, Economia e Contabilidade: uma abordagem da relação existente no processo empresarial de gestão de caixa e lucro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 33, n. 146, p. 61-81, mar/abr 2004.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. **Controladoria - Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, I. M.; FIETZ, E. Z.; COSTA, A. Participação da Controladoria no Processo de Gestão das Organizações: Uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 29-41, 2007.

BOFF, L.; BEUREN, M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da Controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, Jul./Set. 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis**. 2006. 352 f. Tese de Doutorado-Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CALIJURI, M. S. S. *Controller*- O Perfil Atual e a Necessidade do Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 150, nov/dez 2004.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, F. Perfil do *Controller* no Contexto Organizacional Atual Brasileiro. **IX Congresso Internacional de Custos**, Florianópolis, 28-30 Nov. 2005.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R.; GALLON, A. V.; Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 113-134, Jul./Set. 2012.

DALMACIO, Z.; FORMIGONI, H.; BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. S.; Aderência entre conceito e a prática das funções atribuídas ao *Controller*: um estudo no contexto brasileiro. **Instituto Internacional de Custos**, 2015.

DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/sem%C3%A2ntica/>>. Acesso em: 01 Out. 2017.

FANHANI, A. A Importância da Controladoria na Economia Globalizada. **Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas.**, São Paulo, 1998.

FERRARI, M. J.; CUNHA, L. C.; LUNKES, R. J.; BORGERT, A.; O Perfil do *Controller* Sob Ótica do Mercado de Trabalho Brasileiro. **RIC- Revista de Informação Contábil**, v. 7, n. 3, p. 25-50, Jul./Set. 2013.

FERREIRA, D.; SILVA, G. C.; LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C.; 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**, v. 14, n. 1, 2014.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, F.; KASSAI, S. Estudo do Impacto de um Curso MBA em Controladoria na Evolução de seus Egressos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, p. 54-65, Out. 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GOMES, T.; LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D. Estudo das funções do *controller* solicitadas por empresas na Alemanha. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**, Foz do Iguaçu, 11 a 13 Nov. 2015.

HECKERT, J. B.; WILLSON, J. D. **Controllership**. New York:New York: Ronald Press: [s.n.], 1963.

IUDÍCIBUS, S. D. **Contabilidade Gerencial**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOLIVER, O. **A contabilidade e a controladoria**: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

KRAEMER, M. E. P. Mudanças no Perfil do Profissional Contábil no Mercosul. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 29, n. 123, p. 53-55, Mai./Jun. 2000.

LIMA, A. M.; FERREIRA, J. M. P. Competências profissionais requeridas pelas organizações: percepção dos alunos de curso de Mestrado em Administração e Controladoria. **Rev. Ciência Administrativa**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 272-306, Jan./Abr. 2011.

LIMA, B. C. C.; FERRAZ, S.B.; JUNIOR, E. P. A.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C.; Controladoria Nos Mestrados em Ciências Contábeis no Brasil. **Revista Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 44-63, Jul./Set. 2013.

LOUSADA, A. C. Z.; MARTINS, G. D. A. Egresso como Fonte de Informação à Gestão dos Cursos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, São Paulo, n. 37, p. 73-84, Jan./Abr. 2005.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R.; Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 5, n. 4, p. 63-75, Out./Dez. 2009.

LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R.; FABRE, V. V.; SOUZA, C. M.; TEIXEIRA, A. O.; JUNIOR, J. C.; A Disciplina de Controladoria e sua Inclusão nos Cursos de Ciências Contábeis. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 32-49, Mai./Ago. 2009.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORREBERGER, D.; Um Estudo Sobre as Funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, FEA- RP/ USP, v. 4, n. 10, p. 107-126, Set./Dez. 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; ROSA, S. D. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.

MACHADO, A. O.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M.; ROSA, F. S.; Competências do *Controller*: um Estudo nas 100 Maiores Empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 47, p. 26-34, Jan./Mar. 2010.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, Jan./Abr. 2002.

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

OLIVEIRA, L. M.; PERES JR., H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, U. Controladoria: Uma abordagem sobre os principais conceitos. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Contábeis.**, Trabalho de Conclusão de Curso, p. 21 f, 2011.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. D. S. Competências e Habilidades Exigidas do *Controller* e a Proposição para sua Formação Acadêmica. **Revista de Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 15-36, Jan./Mar. 2013.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PESSOA, M. N.; SELIG, M. Gestão das Universidades Federais Brasileiras - Um modelo fundamental no Balanced Scorecard. 2000. 322 f. **Tese de Pós-Graduação- Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2000.

PETERS, M. R. S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; LAVARDA, E. F. Conteúdos da Disciplina de Controladoria e as Funções do *Controller* no Mercado de Trabalho. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 118-133, Jan./Mar. 2016.

RIBEIRO, L. M. S.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; GASPARETTO, V.; Perfil do *Controller* em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 7, n. 20, p. 57-70, Abr./Jul. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RODRIGUES, L. L.; SCHÄFER, J. D.; ROSA, S. Uma Análise do Perfil do *Controller* Requerido por Empresas Argentinas. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Bilbao: Deusto, 1996.

SOUZA, C. M. **Um Estudo dos conteúdos temáticos curriculares ministrados na disciplina de controladoria nos cursos de graduação em ciências contábeis do sul do Brasil**. 2010. 362 F. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

TEIXEIRA, O. C. **Contribuição das funções e responsabilidades do *Controller* nas organizações**. 2003. 152 F. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, São Paulo, 2003.

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; SOUZA, P. *Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário*. **Enfoque: Reflexão Contábil**, UEM PARANÁ, v. 34, n. 2, p. 1-14, Maio/Ago. 2015.

WILLSON, J. D.; ROEHL-ANDERSON, M.; BRAGG, S. M. **Controllership: The Work of the Managerial Accountant**. 5. ed. [S.l.]: USA: John Wiley & Sons, 1995.