



Conteúdos da Disciplina de Controladoria e as Funções do Controller no Mercado de Trabalho

Caroline Sulzbach Pletsch
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
carol_spletsch@yahoo.com.br

Alini da Silva
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
alinicont@gmail.com

Carlos Eduardo Facin Lavarda
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
elavarda@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo é verificar os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, documental. A amostra compreendeu 34 universidades do sul do Brasil com o curso de Ciências Contábeis na forma presencial e que possuíam as ementas da disciplina de controladoria disponibilizadas no seu *site*. Para a coleta de dados, utilizou-se dos *sites* das universidades analisadas para verificar os conteúdos de controladoria abordados em suas ementas, e em anúncios de vagas ofertadas por empresas do estado do RS, SC e PR, disponibilizados no *site* de empregos da Indeed, foi verificado as funções do *controller* exigidas no mercado de trabalho. Os resultados demonstraram que as exigências do mercado de trabalho para o exercício da profissão contábil encontram-se situadas no processo contábil e financeiro das empresas e que a disciplina de controladoria atende a todas as exigências do mercado, além de ser mais abrangente. As funções de controladoria: sistema de informação, planejamento e controle, destacaram-se no presente estudo e nos estudos relacionados.

Palavras-chave: FUNÇÕES DE CONTROLADORIA, CONTROLADORIA, MERCADO DE TRABALHO.

Introdução

A controladoria, ao fornecer informações de avaliação e controle de desempenho para o processo de gestão, contribui para a continuidade da organização, e na medida que suas funções são desempenhadas com êxito, auxilia na administração da empresa (LOURENSI; BEUREN, 2011). Müller e Beuren (2010) acrescentam que a prática de controladoria, utilizando-se das



informações contábeis para o processo de gestão, precisa ser contínua para atender às necessidades e os objetivos da organização.

A controladoria, por meio do fornecimento de informações para a tomada de decisão dos gestores, permite entender o mundo empresarial (CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005). Assim, diante da intensa competitividade, as organizações têm buscado por melhorias em seus processos e controles (LUNKES et al., 2009).

Diante da importância que a controladoria tem para o processo de gestão, Lourensi e Beuren (2011) destacam que, para o exercício das funções de controladoria na organização, são importantes seus fundamentos, conceitos, princípios e métodos. Para a consolidação de qualquer área de conhecimento, a definição das funções básicas é fundamental (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013). No entanto, por ser uma área de conhecimento relativamente nova (LOURENSI; BEUREN, 2011), há uma falta de consenso nas produções sobre controladoria, pois os conteúdos abordados a tratam de forma diferenciada (BORINELLI, 2006), o que acarreta em dúvidas sobre sua conceituação e seu papel no processo de tomada de decisão (LOURENSI; BEUREN, 2011).

Nos estudos de controladoria, há entendimentos diversos sobre a sua amplitude (LUNKES et al., 2009) e existe uma lacuna ainda não preenchida sobre o papel do *controller* (CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005), o campo de atuação e as funções da controladoria (LUNKES et al., 2009), tanto na literatura como na prática (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013). Lunkes, Gaspareto e Schnorrenberger (2010) acrescentam que a controladoria demanda de definições e conceitos claros, incluindo as suas funções.

Tendo em vista que no Brasil, segundo Souza (2010), a transmissão do conhecimento da controladoria ocorre por meio dos cursos de graduação em Ciências Contábeis, o qual influencia na formação profissional e diante do exposto, em que se verifica a necessidade de uma definição precisa da controladoria e das suas funções, surge a seguinte questão de pesquisa: como são abordados os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho? Para responder a questão de pesquisa, o estudo tem como objetivo verificar os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho.

Estudos tais como Hahn (1982), Calijuri, Santos e Santos (2005), Amaral e Rodrigues (2006), Lunkes et al. (2009), Oro et al. (2009), Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), Souza (2010), Lunkes et al. (2011), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), Ferreira et al. (2014) verificaram as funções da controladoria em diferentes situações, como: conceitos de controle desenvolvidos nos EUA e na Alemanha (HAHN, 1982), o papel do *controller* de acordo com a opinião de *controllers* (CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005), funções de controladoria desempenhadas pelos *controllers* e o ensino das Instituições de Ensino Superior (IES) (AMARAL; RODRIGUES, 2006), funções da controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil (LUNKES et al., 2009).

Outras situações em que se verificou as funções de controladoria foram em *sites* de recrutamento e seleção, em que foi analisado as competências requeridas para o profissional *controller* (ORO et al., 2009), comparação das funções da controladoria em estudos empíricos sobre o tema nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER, 2010), análise dos conteúdos curriculares da disciplina controladoria nos cursos de Ciências Contábeis do sul do Brasil (SOUZA, 2010), funções da controladoria nas



100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina (LUNKES et al., 2011), funções sob o enfoque empírico e teórico (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013) e atividades da controladoria desempenhadas e as características do cargo (FERREIRA et al., 2014).

O presente estudo justifica-se devido a importância da controladoria no processo de gestão das organizações, por não se ter definições e funções claras e ainda, porque nos estudos encontrados, verificou-se funções de controladoria que são abordadas na disciplina de controladoria dos cursos de graduação em Ciências Contábeis, ou que abordaram as funções exigidas pelo mercado de trabalho, porém não os relacionaram em conjunto. Ferreira et al. (2014) destacam que, diante da importância econômica atual e futura da controladoria, são necessários estudos que contribuam para a identificação das funções de controladoria, o que corrobora para a preparação dos profissionais no exercício da função de *controller*.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico do presente estudo, o qual aborda os principais conceitos relacionados a controladoria, funções da controladoria e por fim, estudos relacionados, com vistas a dar suporte e embasamento teórico à pesquisa.

2.1 Controladoria

A controladoria surgiu da necessidade de controle mais rígido dos negócios das grandes corporações norte-americanas no início do século XX. No final do século XIX, empresas concorrentes começaram a se unir, formando assim, grandes empresas, organizadas em departamentos e divisões. Desta forma, a verticalização, diversificação, expansão geográfica das organizações e aumento da complexidade das atividades, ampliaram as funções do *controller*. Com a instalação de multinacionais norte-americanas no Brasil, surgiu a função do *controller* no país (BEUREN, 2002).

Cavalcante et al. (2012, p. 116) acrescentam que a controladoria “surgiu para suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das organizações atuantes num ambiente marcado pela globalização e pela contínua evolução”. Os autores destacam que, devido ao atual cenário econômico, empresas precisam de ferramentas de controle cada vez mais eficazes e eficientes, com vistas a acompanhar as modificações que ocorrem no mercado global.

As organizações passam por grandes mudanças e são influenciadas por diversos fatores do ambiente, o que torna a sua gestão uma atividade complexa (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER, 2010). O advento dos computadores e sistemas e o setor contábil como pioneiro dos departamentos empresariais a implementar essas novas tecnologias geraram mudanças significativas na função e requisitos do *controller*. Em pequenas companhias o *controller* acumula o cargo de gerente de sistemas dado o benefício do uso dos sistemas para o armazenamento e processamento das informações contábeis. Desta forma, este tem necessitado adquirir novos conhecimentos, como seleção, instalação e operacionalização de sistemas empresariais (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2004).

Em decorrência dessas mudanças, cresceu a demanda por profissionais contábeis para aplicarem seus conhecimentos nas organizações (PELEIAS et al., 2010) e para se manterem



competitivas, as organizações tem desenvolvido melhorias em seus processos e controles (LUNKES et al., 2009).

Diante das grandes mudanças e a necessidade de maior controle, Lunkes et al. (2009, p. 64) destacam que, “a controladoria passa a exercer um papel central no processo de gestão”. Os autores acrescentam ainda que, o desenvolvimento da controladoria ocorreu a partir “dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais”, deixando de realizar apenas as atividades de compilação de dados, para participar do planejamento estratégico e contribuir na gestão da organização.

A controladoria vem desempenhando um papel fundamental para a gestão, fornecendo informações de controle e dando apoio aos gestores na tomada de decisão, o que assegura a continuidade de suas atividades (LOURENSI; BEUREN, 2011). Beuren (2002) destaca que os gestores se dirigem ao *controller* para obter orientações para a tomada de decisão.

Devido ao fato da controladoria ser uma abordagem relativamente nova, existem dúvidas quanto ao seu conceito, seu papel e suas funções (LOURENSI; BEUREN, 2011). Para Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a controladoria não possui definições, conceitos e funções claras.

Borinelli (2006, p. 105) conceitua 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”. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a controladoria possui como responsabilidade direcionar os gestores na tomada de decisões. A missão da controladoria, segundo Oliveira (2001, p. 173) é “viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa”.

A controladoria possui como objeto de estudo as organizações e sua atuação pode ser dividida em focos: o processo de gestão como um todo (gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial); necessidades informacionais; formação dos resultados organizacionais (modelo de mensuração, identificação e acumulação) (BORINELLI, 2006). As atribuições e responsabilidades da controladoria podem ser resumidas em mensurar e informar. Mensurar corresponde a identificar, interpretar e calcular os fatos e informar consiste em disponibilizar informações para os usuários internos e externos (FREZATTI et al., 2009). A gestão eficaz das organizações, concretizada pelos modelos e ferramentas de gestão utilizados é a grande preocupação da controladoria (PELEIAS, 2002).

O *controller* que é o responsável pela controladoria precisa conhecer toda a organização e suas diversas áreas, pois o sucesso da empresa depende do sucesso das diversas áreas em conjunto (BOFF; BEUREN; GUERREIRO, 2008). A tarefa de monitorar os indicadores da *performance* empresarial e de todos os seus departamentos, como vendas, custos e lucros, além do controle dos sistemas de informações utilizados pela empresa recai sobre o *controller*, além do gerenciamento de mudanças fiscais e de regulamentação governamental sobre a condução dos negócios (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2004).

Duas grandes responsabilidades do *controller* são: (i) auxiliar a equipe de gestão no processo de tomada de decisões de negócio e sua responsabilidade nessa gestão; (ii) assegurar o reporte de informações financeiras relevantes em conformidade com as práticas de controle



interno e em conformidade com procedimentos e políticas corporativas (SATHE, 1983). Para Weibenberger (2011), a necessidade de controle nas empresas modernas e o fornecimento de informações contábeis de gestão é uma das principais tarefas dos *controllers*.

De forma geral, o *controller* passou a ser considerado parceiro de negócio, pois sua responsabilidade passa por uma ampla gama de funções, além do papel de núcleo tradicional no fornecimento contínuo de informações para a gestão empresarial. Dentre as suas funções, tem-se aquelas orientadas a cooperação com os gestores e sua contrapartida crítica e ativa nos rumos da empresa. A controladoria passa por uma expansão de funções e tarefas de forma semelhante aos contadores gerenciais (WEBER, 2011).

A prática de controladoria, para atender as necessidades e objetivos das empresas, precisa ser contínua, assegurando o controle e os resultados da empresa (MÜLER; BEUREN, 2010). Frezatti et al. (2009, p. 26) conceituam controladoria como “órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas”.

Em algumas empresas pode não haver uma área específica de controladoria, devido ao porte, cultura organizacional ou estágio de desenvolvimento gerencial. Nesses casos, é necessário identificar os responsáveis por exercer o papel da controladoria, para que as suas funções sejam cumpridas de forma eficaz (PELEIAS, 2002). Lourensi e Beuren (2011) acreditam que as empresas não implantaram ainda a controladoria ou continuam mantendo formas empíricas de controle, devido ao fato de existirem dúvidas quanto a sua definição e funções.

As funções da controladoria são vistas sob dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela contabilidade para fornecer informações aos usuários externos. Assim, em algumas empresas, a função da controladoria é preparar informações para atender ao público externo e em outras organizações, sua função é apoiar o processo de gestão, auxiliando na tomada de decisão. O que se altera são as formas de distribuir as atividades e funções, o que não muda as atividades e funções da controladoria (BORINELLI, 2006).

As funções, segundo Lunkes et al. (2009, p. 109) “têm por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento. São como a ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina”. Desta forma, no próximo tópico são abordadas as funções de controladoria trazidas na literatura.

2.2 Funções da Controladoria

A controladoria é uma área de investigação da contabilidade que necessita de definições, conceituações e delimitação de um conjunto de funções do profissional *controller*. A controladoria em uma organização representa a compilação de dados, gestão e distribuições de informações para a realização de estratégias empresariais. As funções que a controladoria exerce variam desde as atividades básicas da contabilidade até amplas funções estratégicas e informacionais (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010).

Os estudos em controladoria, segundo Carvalho (1995) apresentam poucas concordâncias, porém muitas indefinições e contradições quanto a teoria e prática do que vem a ser esta área contábil. É frequente a atribuição de planejamento e controle como funções da controladoria, todavia, não há esclarecimentos das tarefas exercidas pelo *controller* nestas atividades, se tomam



decisões na mesma proporção que os gestores, se assessoram e aconselham a gestão ou se definem planos estratégicos e os controlam.

As abordagens da controladoria voltam-se as capacidades requeridas para a realização desta função, suas atribuições empresariais porém, não deixam explícito o verdadeiro significado do termo controladoria (BEUREN, 2002). O *controller* a partir da década de 90 aproximou-se às políticas e habilidades técnicas das atividades operacionais de empresas, a fim de auxiliar os gestores no planejamento operacional, preservação e continuidade da empresa (RICARDINO, 2005). Na maioria das empresas, a controladoria é responsável pela supervisão, continuidade e manutenção dos registros financeiros, pela contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e seguros (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995).

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), as funções e atividades da controladoria são importantes para o controle e planejamento de qualquer tipo de organização, seja com ou sem fins lucrativos, por traçar planos a médio e longo prazo. Mambrini, Beuren e Colauto (2002) argumentam que o motivo de se ter muitas dúvidas quanto ao real papel da controladoria no processo de gestão, deve-se ao motivo desta abordagem ser contemporânea em empresas brasileiras.

No processo de gestão empresarial, a controladoria contribui como suporte informacional ao planejamento, execução e controle, como um sistema de informação eficaz e sinérgico para a maximização do resultado da empresa (MOURA; BEUREN, 2000). Desta forma, a controladoria não deve ser confundida como órgão que planeja, executa e controla funções em ambiente empresarial, mas sim deve ser compreendida como uma área que dá suporte informacional aos gestores, os quais exercem estas atividades nas empresas.

Fernandes (2000) corrobora com este argumento, o qual menciona que é uma das principais funções da controladoria o papel de suporte informacional aos gestores, para que estes tenham melhores alternativas de ação para tomadas de decisão. É dever do *controller* permitir que os gestores se abstenham de todas as responsabilidades das empresas, auxiliando-os em suas atividades empresariais.

Além da função de suporte informacional aos gestores, a controladoria possui outras funções, segundo Goldenberg (1994), como geração de dados, projeção de cenários pela adoção de estratégias, transformação de planejamentos em orçamentos e monitoramento de planos já traçados.

Para Roehl-Anderson e Bragg (2004), o *controller* possui diversas funções: planejamento, organização, direcionamento, mensuração, análise financeira e análise de processos. Segundo os autores, planejamento corresponde a determinação e distribuição das tarefas e sua execução pela equipe de trabalho e de maneira especial, o tempo de processamento das informações contábeis e emissão de relatórios financeiros.

Organização é uma importante tarefa de obter pessoal experiente e mantê-los constantemente treinados em seu departamento; direcionamento refere-se ao gerenciamento da equipe de trabalho do departamento na busca de coesão, trabalho conjunto e ordenado na busca dos objetivos; mensuração corresponde ao processo de mensurar o desempenho de todos os aspectos cruciais dos departamentos, a fim de garantir que a *performance* atinja ou exceda os objetivos e que possa haver a correção de erros; análise financeira consiste em coletar e processar dados e informações, a fim de gerar relatórios de recomendação sobre o desempenho financeiro e



sua comunicação oral e escrita aos demais membros da gerência; e por fim, análise de processos consiste em rever e avaliar o desempenho dos processos de forma contínua (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2004).

A controladoria é um órgão interno das empresas, participa na realização do planejamento e controle de atividades, mas não como responsável, visto que estas são atribuições do processo de gestão e, portanto, dos gestores das organizações. Considera-se também, que a eficácia de um processo de gestão depende da colaboração de todos os gestores e não somente de um, como no caso do *controller*, devendo todos os gestores planejar e controlar as atividades das organizações, observando detalhes, que somente um indivíduo talvez não pudesse localizar (CARVALHO, 1995).

De acordo com Mambrini, Beuren e Colauto (2002), a controladoria atua nas empresas como coordenadora do processo de gestão empresarial ao primar pela eficácia, disponibilizando instrumentos de controle da gestão, influenciando em alterações comportamentais e estruturais em empresas, maximizando o resultado econômico conciliado aos interesses, anseios e necessidades das organizações.

Para atender as necessidades dos diversos usuários da controladoria, as funções do *controller* vêm evoluindo, atendendo o propósito de gerar informações ao processo de gestão e garantindo a continuidade da empresa. Ao fornecer informações aos gestores, a controladoria os torna capaz de identificar possíveis ações a serem tomadas, para que analisem e escolham a que atenda melhor os objetivos organizacionais (BEUREN; BOGONI; FERNANDES, 2008).

Lunkes et al. (2009) aponta como funções da controladoria, de acordo com a percepção de diferentes autores do Brasil, Alemanha e Estados Unidos, o planejamento e controle, corroborando com a percepção de que os *controllers* exercem a função de auxiliares ao processo de planejamento e controle de atividades organizacionais, pelo fornecimento de informações. Por conseguinte, verifica-se a importância do conhecimento das funções da controladoria, visto que as funções possuem por escopo orientar a atuação de determinada área e profissional. Desta forma, espera-se que os *controllers* exercem postura proativa nas organizações e não somente informativa, de acordo com as funções da controladoria evidenciadas na literatura.

2.3 Estudos Relacionados

Hahn (1982) analisou conceitos de controle desenvolvidos nos EUA e na Alemanha, bem como a utilização destes em indústrias alemãs. Os resultados demonstraram que as empresas alemãs, que possuem controladoria como função gerencial, percebem o profissional *controller* como o responsável por um conjunto de funções de contabilidade, orientadas para o lucro, fornecimento de informações, planejamento e controle.

Calijuri, Santos e Santos (2005) verificaram o papel do *controller* no contexto organizacional brasileiro, de acordo com a opinião de *controllers* associados à Associação Nacional dos Executivos de Finanças. Dentre os achados, verificaram que a controladoria atua em todos os processos de gestão da empresa, como gestão de custos, planejamento, controle, orçamento, estudos de viabilidade de investimentos, sistemas gerenciais, elaboração de relatórios gerenciais, atendimento a usuários externos, auditoria interna, até mesmo em funções do



departamento de recursos humanos e tesouraria, como contas a pagar, gestão de caixa e gestão de pessoal.

Amaral e Rodrigues (2006) verificaram as funções de controladoria desempenhadas pelos *controller* e o ensino das Instituições de Ensino Superior (IES). Foi aplicado questionário aos coordenadores e/ou professores que ministram a disciplina de controladoria nos cursos de especialização em Ciências Contábeis no Estado do Paraná e foi realizado entrevistas com *controllers*. Os resultados demonstraram que há dúvidas quanto as funções do *controller*, o que pode ser percebido no ensino nas IES e no exercício da profissão. Verificaram que a controladoria se confunde com a Contabilidade Gerencial nas respostas das IES e perceberam um amplo campo de abordagem dentro desta disciplina.

Lunkes et al. (2009) tiveram por objetivo identificar um conjunto de funções da controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. As funções da controladoria que foram verificadas em larga escala por obras dos países analisados foram: planejamento, controle, sistema de informação, elaboração e interpretação de relatórios, contábil, proteção de ativos, análise e avaliação econômica e atendimento aos agentes de mercado.

Oro et al. (2009) investigaram o perfil de competências requerido pelo mercado nacional para o profissional de controladoria nos níveis operacional, gerencial e estratégico, conforme *sites* de seleção e recrutamento, no período de agosto a setembro de 2006. Os resultados demonstraram que dos 373 anúncios de vagas, 241 correspondiam a nível operacional, 22 a nível gerencial e 110 a nível estratégico. Empresas de pequeno porte buscam profissionais de nível operacional e empresas de grande porte buscam profissionais de nível estratégico. Verificaram em comum nos anúncios, o requerimento de conhecimento de contabilidade societária e financeira.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) analisaram comparativamente as funções da controladoria em estudos empíricos sobre o tema nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, visando identificar um conjunto básico de funções da controladoria. Os achados evidenciaram que as funções da controladoria verificadas em estudos empíricos na Alemanha são: gestão estratégica, planejamento, sistema de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional. Nos Estados Unidos e no Brasil, o profissional que exerce a função de *controller* pode também ser contador, o que não ocorre na Alemanha, desta forma, as funções de controladoria nestes dois países, relacionam-se com a gestão operacional e pouco com a gestão estratégica, com tarefas direcionadas a atividade contábil. O planejamento e o controle foram as funções verificadas nos estudos empíricos nos países analisados.

Souza (2010) identificou e analisou os conteúdos curriculares aplicados no processo de ensino e aprendizagem da disciplina de controladoria, nos cursos de Ciências Contábeis nas IES do sul do Brasil. Os achados apresentaram as seguintes funções de controladoria como as mais verificadas na disciplina de controladoria do sul do Brasil: processo de gestão, planejamento, controle, avaliação de desempenho, sistema de informação, elaboração e interpretação de relatórios e gestão de pessoas. De forma geral, observou-se que as funções planejamento, controle e sistemas de informações foram privilegiadas nos conteúdos curriculares.

Lunkes et al. (2011) identificaram as funções da controladoria nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. Os resultados demonstraram que as funções contabilidade



societária, contabilidade financeira, sistema de informações, controle, planejamento e atendimento ao usuário externo são as requeridas pelo mercado catarinense para o exercício da profissão.

Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) analisaram as principais funções da controladoria sob o enfoque empírico e teórico. Os resultados demonstraram que as funções de controladoria verificadas por estudos empíricos, relacionam-se a contabilidade, administração de impostos, controle, elaboração de relatórios e interpretação, controle interno e planejamento. As funções da controladoria evidenciadas em obras e manuais de controladoria estão relacionadas ao planejamento, controle, sistema contábil e sistema de informações. Desta forma, as funções da controladoria verificadas por estudos empíricos e por obras teóricas, são: planejamento, controle, contábil, elaboração de relatórios e interpretação.

Ferreira et al. (2014) analisaram a relação entre as atividades da controladoria e as características do cargo, como porte, origem, hierarquia, formação acadêmica e salário ofertado. Como fonte de coleta de dados utilizaram anúncios de recrutamento e seleção. Dentre os resultados, verificaram que a elaboração de relatórios, controle, gestão de custos, orçamento, análise financeira e contábil, planejamento, estudos e projetos dirigidos, controle interno, rotinas financeiras, legislação societária e tributária, rotinas contábeis, elaboração das demonstrações contábeis, sistemas de informação e normas internacionais são funções requeridas para o exercício da profissão de *controller*.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo, quanto ao objetivo, configura-se como descritivo, por verificar os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Quanto aos procedimentos, enquadra-se como documental, pela análise em documentos, como ementas curriculares da disciplina de controladoria, revisão das funções da controladoria na literatura e as funções que o mercado de trabalho exige para o exercício da profissão.

3.1 População e Amostra

A população da pesquisa compreendeu 195 universidades sede da região Sul do Brasil que possuíam o curso de Ciências Contábeis na forma presencial, de acordo com o *site* e-MEC (<http://emec.mec.gov.br/>). Não se consideraram as filiais de universidades, visto que a ementa curricular da disciplina de controladoria é semelhante com a de sua sede.

A amostra foi composta por 38 universidades do estado do Rio Grande do Sul, 36 do estado de Santa Catarina e 58 do estado do Paraná, as quais continham em sua grade curricular a disciplina de controladoria. Entretanto, pela não disponibilização da ementa da disciplina de controladoria no *site* da universidade, a qual se fez necessária para a verificação dos conteúdos abordados na disciplina de controladoria, reduziu-se para uma amostra final de 6 universidades do estado do RS, 16 do estado de SC e 12 do estado do PR. No Quadro 1 apresenta-se a amostra final do estudo, que é composta por 34 universidades do sul do Brasil com o curso de Ciências Contábeis na forma presencial, que possuem a disciplina de controladoria e as ementas desta disciplina disponibilizadas no *site* da instituição.



Quadro 1 – Amostra do estudo

Estado	Universidades
RS	ULBRA, FEMA, FADISMA, FADERGS, CESUCA, FAT.
SC	UDESC, FURB, UNIDAVI, UNOESC, UNIVALI, UNIFEBE, UNC, CATÓLICA EM JARAGUÁ, UNIPLAC, CENTRO UNIVERSITÁRIO TUPY, FEAN, IBES, FLC, FACULDADE SOCIESC, UNIARP, CATÓLICA EM JOINVILLE.
PR	UEL, UEM, FACCAR, UNIPAR, UFPR, UEPG, UNICENTRO, FEATI, UNINTER, FACULDADES INTEGRADAS DO VALE DO IVAÍ, IFPR, UENP.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados, quanto aos conteúdos de controladoria, foi realizada por meio das ementas da disciplina de controladoria, disponibilizadas nos *sites* das universidades analisadas. As funções do *controller* no mercado de trabalho foram coletadas em anúncios de vagas abertas, ofertadas por empresas do estado do RS, SC e PR e disponibilizadas no *site* de empregos da Indeed (<http://www.indeed.com.br/>). Foram verificadas as funções do *controller* em 14 anúncios de vagas em empresas do estado do RS, 7 do estado de SC e 8 do estado do PR, totalizando 29 anúncios de vagas.

A Indeed é uma empresa que agrupa em seu *site* anúncios de recrutamento e seleção de *sites* de empregos, jornais, empresas e agências de recrutamento de todo o mundo. Possui mais de 140 milhões de visitas em seu *site* por mês, está presente em mais de 50 países e 28 idiomas, abrangendo 94% do PIB mundial. Foi fundada por Paul Forster e Rony Kahan e é subsidiária da Recruit Holdings Co, Ltd. Possui escritórios em Austin (Texas), Dublin (Irlanda), Londres (Inglaterra), Mountain View (Califórnia), Nova York (Nova York) e Stamford (Connecticut) (<http://www.indeed.com.br/intl/pt/ourcompany.html>).

Os dados sobre os conteúdos ofertados na disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho foram coletados no mês de julho de 2014 e organizados em planilha eletrônica *Excel*, para auxiliar na análise dos dados. Utilizou-se da técnica análise de conteúdo, em que os dados foram categorizados nos seguintes temas: (i) conteúdos ofertados na disciplina de controladoria; e (ii) função do *controller* no mercado de trabalho. Realizou-se análise de frequência dos temas abordados. Deste modo, foram constatadas as principais funções do *controller* de acordo com a academia, com o mercado de trabalho e que são abordadas na literatura, realizando a confrontação entre estes dados.

4 Descrição e Análise Dos Dados

Nesta seção apresenta-se a descrição e análise dos dados, em que foi verificado o conteúdo ofertado na disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e por fim foi realizada a comparação entre os conteúdos ofertados na disciplina e as funções do *controller* no mercado de trabalho.

Apresenta-se na Tabela 1 os conteúdos da disciplina de controladoria.

Tabela 1 – Conteúdos da disciplina de controladoria

Conteúdo	Frequência			
	RS	SC	PR	Total
Processo de gestão	5	13	7	25
Sistemas de informação	4	11	7	22
A estrutura da controladoria, papel e perfil do <i>controller</i>	3	10	9	22
Avaliação de desempenho	3	12	6	21
Conceito de Controladoria	3	10	7	20
A empresa e o planejamento	3	6	6	15
Planejamento Estratégico	1	10	3	14
Controle de custos	2	4	3	9
Gestão Econômica	3	3	2	8
Avaliação de empresa	1	5	0	6
Empresa e controladoria	1	3	1	5
Ambiente e organização empresarial	0	4	1	5
Demonstrações e relatórios financeiros e gerenciais	2	1	1	4
Orçamento	0	3	1	4
Estrutura organizacional (departamentalização)	1	1	1	3
Controles Internos	0	2	1	3
Áreas de resultado	1	1	0	2
Governança Corporativa	1	1	0	2
Contabilidade Internacional	0	2	0	2
Planejamento e execução	1	0	0	1
Planejamento e análise financeira	1	0	0	1
Auditoria	0	1	0	1
Prestação de contas	0	1	0	1
Gestão da qualidade	0	1	0	1
Plano de negócio	0	1	0	1
Jogos de empresa	0	0	1	1

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no levantamento de dados nas ementas curriculares da disciplina de controladoria dos cursos de Ciências Contábeis analisados, observou-se que os conteúdos processo de gestão; sistemas de informação; estrutura da controladoria, papel e perfil do *controller*; avaliação de desempenho; conceito de controladoria; a empresa e o planejamento; planejamento estratégico foram os mais abordados, com frequência entre 25 a 14.

Observa-se com estes resultados, que estão sendo ensinados na disciplina de controladoria o conceito de controladoria, suas funções e utilização para o processo de gestão, planejamento e análise de resultado, por meio do sistema de informação.

Os conteúdos planejamento e execução, planejamento e análise financeira, auditoria, prestação de contas, gestão da qualidade, plano de negócio e jogos de empresa demonstraram-se com a menor frequência entre os demais conteúdos abordados na disciplina de controladoria. Na Tabela 2 verificam-se as funções do *controller* no mercado de trabalho do sul do Brasil.

Tabela 2 –Funções do *controller* no mercado de trabalho

Funções	Frequência			
	RS	SC	PR	Total
Planejamento e Controle financeiro	7	5	5	17
Processo orçamentário	5	5	4	14
Controle de custos	8	2	4	14
Demonstrações financeiras	1	6	4	11
Gestão de equipe	6	5	0	11
Controles internos	5	5	0	10
Contabilidade da empresa	2	4	4	10
Rotina fiscal e contábil	6	1	2	9
Normas Internacionais de Contabilidade	5	0	3	8
Elaboração de relatórios gerenciais	4	0	2	6
Avaliação de desempenho	2	1	2	5
Planejamento	5	0	0	5
Perfil do <i>controller</i>	3	0	0	3
Legislação fiscal e tributária	2	0	1	3
Sistemas de informação	1	0	1	2
Gerenciamento jurídico	1	0	0	1

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados coletados no *site* de empregos e demonstrados na Tabela 2, apresentam como principais funções do *controller* no mercado de trabalho o planejamento e controle financeiro, processo orçamentário, controle de custos, demonstrações financeiras, gestão de equipe, controles internos e contabilidade da empresa, com frequência entre 17 e 10. Observa-se que o mercado de trabalho busca *controllers* que possuem conhecimento e experiência em processos contábeis e financeiros, sem requisitar os principais conteúdos disponibilizados aos profissionais contábeis na disciplina de controladoria, como planejamento, processo de gestão, análise de resultado e sistema de informação, o que vai ao encontro dos resultados de Oro et al. (2009), os quais constataram que tanto em nível operacional, gerencial e estratégico, o mercado de trabalho requer conhecimento de contabilidade societária e financeira.

Nota-se que as funções do *controller* requeridas no mercado de trabalho encontram-se situadas no processo contábil e não no planejamento e gestão de controle, diferentemente do que acontece no mercado alemão e americano, os quais requerem como funções da controladoria, o planejamento e controle estratégico, conforme Lunkes et al. (2009).

Na Tabela 3 visualizam-se os conteúdos ofertados na disciplina de controladoria nos cursos de Ciências Contábeis e as funções do *controller* no mercado de trabalho.

Tabela 3 – Conteúdo da disciplina de controladoria e funções do *controller* no mercado de trabalho

Conteúdo / Funções	Freq. Disciplina	Freq. Mercado
Sistemas de informação	22	2
A estrutura da controladoria, papel e perfil do <i>controller</i>	22	3
Avaliação de desempenho	21	5
A empresa e o planejamento	15	5
Controle de custos	9	14
Demonstrações financeiras e relatórios gerenciais	4	17
Orçamento	4	14



Controles Internos	3	10
Contabilidade Internacional	2	8
Planejamento e análise financeira	1	17

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar com a confrontação dos conteúdos da disciplina de controladoria e funções do *controller* no mercado de trabalho, que dentre os 26 conteúdos ofertados nas disciplinas de controladoria, apenas 10 são requisitadas pelo mercado, e das 16 funções que são requeridas no mercado, 11 são explicadas na disciplina. Desta forma, infere-se que a maioria das exigências do mercado de trabalho quanto as funções do *controller* são correspondidas pelos conteúdos ofertados na disciplina de controladoria. Verificou-se que a disciplina de controladoria abrange conteúdos capazes de formar *controllers* com amplo conhecimento em contabilidade e gestão estratégica.

A Tabela 3 demonstra os conteúdos e funções da controladoria que são similares entre as disciplinas e o mercado de trabalho. Os conteúdos com maior frequência de disponibilização pela disciplina de controladoria nas universidades do sul do país foram os menos requisitados no mercado de trabalho. Da mesma forma, o que foi requisito no mercado de trabalho com maior frequência foram os conteúdos menos abordados na disciplina.

De modo geral, as funções da controladoria abordadas na disciplina de controladoria e requisitadas no mercado de trabalho são: sistemas de informação; estrutura, papel e perfil do *controller*; avaliação de desempenho; planejamento; controle de custos; demonstrações financeiras e relatórios gerenciais; orçamento; controles internos; contabilidade internacional; planejamento e análise financeira.

As funções de controladoria verificadas no presente trabalho, tanto na disciplina de controladoria em cursos de Ciências Contábeis do sul do Brasil, quanto no mercado de trabalho, são colaboradas pelos resultados dos estudos de Hahn (1982), Calijuri, Santos e Santos (2005), Lunkes et al. (2009), Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), Souza (2010), Lunkes et al. (2011), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) e Ferreira et al. (2014) quanto a função de sistema de informação, planejamento e controle; por Lunkes et al. (2009) e Souza (2010) quanto a avaliação de desempenho; Calijuri, Santos e Santos (2005) e Ferreira et al. (2014) referente a função de controle de custos e controle orçamentário; Calijuri, Santos e Santos (2005), Lunkes et al. (2009), Souza (2010), Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) e Ferreira et al. (2014) em relação a elaboração e interpretação de demonstrações financeiras e relatórios gerenciais; Ferreira et al. (2014) referente a contabilidade internacional; Calijuri, Santos e Santos (2005), Lunkes et al. (2011) e Ferreira et al. (2014) quanto a função de controle financeiro.

O conteúdo estrutura, papel e perfil do *controller* disponibilizadas pela disciplina de controladoria e solicitadas pelo mercado de trabalho, de acordo com a literatura, não se verifica como uma função da controladoria, mas sim como características comportamentais do profissional. Por conseguinte, as funções sistema de informação, planejamento e controle destacaram-se no presente estudo e nos estudos relacionados, como principais funções da controladoria.

De forma geral, constatou-se que as discriminações de funções nas ementas curriculares e nos anúncios de vagas do mercado de trabalho encontram-se de forma confusa, sem um consenso definido sobre as atribuições do *controller*. Amaral e Rodrigues (2006) destacam que há uma



série de dúvidas quanto as funções do *controller*, o que pode ser percebido pela abordagem de ensino nas IES e no mercado de trabalho.

5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo verificar os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Para tanto, desenvolveu-se um estudo descritivo, por meio de procedimento documental. Fizeram parte da amostra 6 universidades do estado do Rio Grande do Sul, 16 do estado de Santa Catarina e 12 do estado do Paraná, totalizando 34 universidades do sul do Brasil, que possuíam a disciplina de controladoria em sua grade curricular, bem como disponibilização do plano de ensino em seus *sites*. As funções do *controller* foram verificadas em anúncios de vagas de empresas dos três estados do sul do Brasil, disponibilizados no *site* de empregos Indeed.

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 *controller*, ao ofertar um amplo conhecimento em contabilidade e gestão estratégica.

Diante das funções exigidas pelo mercado de trabalho para o exercício da profissão *controller*, observou-se que estas encontram-se situadas no processo contábil e financeiro das empresas. Ainda, em algumas vagas, notou-se um foco maior na área financeira do que na controladoria. Desta forma, verifica-se que as exigências do mercado de trabalho para o exercício da profissão *controller* são atendidas pela disciplina controladoria e que esta, é mais abrangente em termos de conteúdo, o que vai ao encontro do estudo de Amaral e Rodrigues (2006), os quais perceberam um amplo campo de abordagem dentro da disciplina de controladoria. Ainda, observou-se que o mercado de trabalho está exigindo funções do profissional que são abordadas com maior ênfase em outras disciplinas, como custos, demonstrações financeiras e contabilidade internacional.

Com base nos conteúdos tratados na disciplina controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho, foi possível elencar algumas funções da controladoria, que são: sistemas de informação, avaliação de desempenho, planejamento, controle de custos, demonstrações financeiras e relatórios gerenciais, orçamento, controles internos, contabilidade internacional, planejamento e análise financeira. As funções sistema de informação, planejamento e controle destacaram-se no presente estudo e nos estudos relacionados (HAHN, 1982; CALIJURI; SANTOS; SANTOS, 2005; LUNKES et al., 2009; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBARGER, 2010; SOUZA, 2010; LUNKES et al., 2011; LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013; FERREIRA et al. 2014).

O estudo abrangeu somente anúncios de vagas para *controllers* de nível inicial, desta forma, torna-se uma limitação, visto que não compreendeu funções a nível estratégico e sim operacional. Também não foi verificada a carga horária dos conteúdos ofertados na disciplina de controladoria, o que pode influenciar na análise, pois alguns conteúdos podem ser abordados em maior tempo do que outros, impactando no conhecimento adquirido dos profissionais.

Sugere-se como pesquisas futuras, o levantamento de funções do *controller* em outras fontes, como artigos de anais de eventos, dissertações e teses, a fim de comparar com o presente estudo e com outros que abordaram as funções de controladoria, tendo em vista que, segundo



Lourensi e Beuren (2011) existem dúvidas quanto ao conceito, o papel e as funções de controladoria.

Referências

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

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, 2006.

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

BEUREN, I. M.; BOGONI, N. M.; FERNANDES, L. Análise da abordagem da controladoria em dissertações dos programas de pós-graduação em ciências contábeis. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 10, n. 28, p. 249-263, 2008.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura básica conceitual de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, RF dos. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: **XII Congresso Brasileiro de Custos**, Brasil. 2005.

CARVALHO, M. F. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

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**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.

E-MEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 28 de julho de 2014.



FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

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.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial:** Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDENBERG, M. C. L. **Contabilidade estratégica: o papel do controller no processo de planejamento estratégico.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1994.

HAHN, D. The control function in major german companies. **Long Range Planning**, v. 15, n. 3, p. 21-50, 1982.

INDEED. **Nossa empresa.** Disponível em: <http://www.indeed.com.br/intl/pt/ourcompany.html>. Acesso em: 07 de agosto de 2014.

INDEED. **Uma busca: todos os empregos.** Disponível em: <http://www.indeed.com.br/>. Acesso em: 07 de agosto de 2014.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

LUNKES, R. J.; MACHADO, A. D. O.; ROSA, F. S. D.; TELLES, J. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. **Análise Psicológica**, v. 29, n. 2, p. 345-361, 2011.

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



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

MAMBRINI, A; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**, n. 133, v. 27, p. 41-50, 2002.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 126, v. 29, p. 59-67, 2000.

MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. D. S.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 44, 2009.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, I. R.; WAHLMANN, G. C.; PARISI, C.; ANTUNES, M. T. P. Dez anos de pesquisa científica em controladoria no Brasil (1997–2006) **RAI: Revista de Administração e Inovação**, 7(1), 193-217, 2010.

RICARDINO, A. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The controller's function: the work of the managerial accountant**. John Wiley & Sons, 2004.

SATHE, V. The controller's role in management. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 31-48, 1983.

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**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2010.

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.



WEIBENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.

WILLSON, J. D.; ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllership: the work of**