

FORMAÇÃO EM CONTROLADORIA NO BACHARELADO EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS NO BRASIL
ACADEMIC EDUCATION IN CONTROLLERSHIP IN UNDERGRADUATE COURSES IN
ACCOUNTING SCIENCES IN BRAZIL

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim¹

Sara Beatriz da Silva Luna²

Iasmim Taísle Gomes Vanderlei³

Catarina Rosa e Silva de Albuquerque⁴

Resumo: A Controladoria cresceu em importância e demanda. Sua formação está ligada principalmente ao Bacharelado em Ciências Contábeis e pós-graduação *lato sensu*. A formação em Controladoria no Brasil, com foco nas competências requeridas e desenvolvidas, nos cursos presenciais de Ciências Contábeis, é foco deste estudo, com pesquisa exploratória-descritiva e abordagem quali-quantitativa. Analisou relatórios do MEC e INEP e ementas da disciplina de Controladoria disponíveis na *internet*. Em 06/2019 eram 1.355 cursos presenciais e 242 atendem aos critérios da pesquisa, nas regiões Norte, Centro-oeste e Sul, com escore mínimo três, no Conceito de Curso (CC), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), e 82 disponibilizam as ementas na *Internet*. Na análise dos dados foram elaboradas categorias e sistematização semântica dos achados e construção de uma nuvem de palavras, com as mais citadas: Gestão, Planejamento, Processo de gestão, Avaliação, Desempenho e Sistema gerencial. Como contribuição, foi elaborada uma proposta com os principais temas e competências requeridas para a disciplina de Controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Contabilidade Gerencial. *Controller*. Ensino de Controladoria.

Abstract: *The Controllershship area has grown in importance and demands, but its training is linked mainly to contents of the Bachelor's Degree in Accounting Sciences, or in lato sensu graduate courses. Controllershship training in Brazil, with a focus on the required and developed skills, in the face-to-face courses in Accounting, is the focus of this study, with exploratory-descriptive research and a qualitative and quantitative approach. The quantitative part analyzed reports available on the websites of MEC and INEP and the qualitative one analyzed the content of the Controllershship discipline menus, in the light of the benchmark on required skills. On 06/2019 there were 1,355 classroom courses and 242 meet the research criteria in the North, Midwest and South regions, with a minimum score of three, in the Course Concept (CC), Preliminary Course Concept (CPC) and National Examination of Student Performance (ENADE), and 82 make the menus available on the Internet. In the analysis of the data, categories and semantic systematization of the findings were elaborated and construction of a word cloud, with the most cited: Management, Planning, Management process, Evaluation, Performance and Management*

¹ Doutora, Professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco: tanobre@gmail.com

² bolsista PIBIC do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco: sarabluna31@gmail.com

³ Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco: yasmintaisle@gmail.com

⁴ Doutora, Professora Adjunta da Universidade Federal Rural de Pernambuco: catarinarosaesilva@gmail.com

system. As a contribution, a proposal was prepared with the main themes and skills required for the Controllership discipline.

Key-Words: *Controllership area. Management Accounting Controller. Controllership education.*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado do projeto “Estudo sobre a formação em Controladoria no Brasil: competências requeridas e desenvolvidas nos cursos de Ciências Contábeis” que visa estudar a formação em Controladoria no Brasil nos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis.

No âmbito acadêmico, o estudo se justifica por trazer à tona a discussão da formação do *controller* ao destacar o que é articulado nos projetos das disciplinas e o que se espera que seja trabalhado à luz de pesquisadores nesta área do saber. Sabe-se que a transmissão dos conhecimentos em controladoria ocorre basicamente nos cursos de graduação em Ciências Contábeis (SOUZA, 2010), contudo outros profissionais também atuam nesta área porque ainda não se tem uma definição precisa de suas funções, que são multivariadas e contingenciais.

A formação universitária é a base para a carreira profissional em nível superior no Brasil. Nesta trilha, a área de Controladoria vem se firmando em nível de importância e exigências, nas últimas décadas, mas sua formação está vinculada principalmente a conteúdos específicos dos Cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis, ou a cursos de pós-graduação *lato sensu*. Contudo, no segundo semestre de 2019, existiam, de acordo com o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior em nível de bacharelado, o Cadastro e-MEC, duas instituições de ensino superior que proporcionam uma formação profissional para o *controller* em nível de graduação: a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, que oferta o curso intitulado “Controladoria e Finanças” desde o ano de 2010 e a Universidade Anhanguera de São Paulo, denominando o curso apenas de “Controladoria”, ofertado desde o ano de 2015.

Atualmente, o Brasil vive um cenário econômico instável, no qual as organizações precisam, mais do que nunca, buscar uma gestão eficaz que consiga visualizar necessidades atuais e futuras, visando, estrategicamente, o mercado e suas variações. Para isto, as empresas contam com as funções da Controladoria que se tornou uma ferramenta determinante para auxiliar o processo de gestão. Assim, a profissão de *controller*, ou contador gerencial, ou seja, do profissional que atua na Controladoria, vem sendo mais valorizada, possivelmente como resultado da maior necessidade de as organizações desenvolverem um planejamento estratégico e controlarem suas atividades (GOMES et al., 2014; WEISSENBERGER; ANGELKORT, 2011).

O ambiente de negócios mais competitivo exige das organizações novas formas de gestão e decisão, as quais demandam competências diferenciadas de seus profissionais, em especial dos *controllers*, que precisam responder a essas novas demandas com efetividade. Assim, na visão de Araújo et al. (2016), há uma relação entre a estrutura organizacional com a diversidade e a complexidade das competências designadas a esses profissionais. Rigon (2016,

p. 2) corrobora que “é vital para a continuidade das atividades a adaptação constante, rápida e o acompanhamento das exigências impostas tanto pelo ambiente interno, quanto pelo ambiente externo”.

Neste contexto empresarial, entende-se que há uma demanda por profissionais mais qualificados e que, sendo a função de *controller* uma inovação da gestão contemporânea, este estudo se justifica por colaborar com a formação deste profissional, ao investigar possíveis percursos formativos, os quais vêm sendo implantados nas instituições de ensino que foram investigadas e confrontados com a visão dos especialistas.

O entendimento de competências está relacionado à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos e não apenas ter uma gama de conhecimentos e habilidades, pois dependem de relações interpessoais e organizacionais, resultantes do aprendizado em novas e mais complexas situações (TAKAHASHI; FISCHER, 2010). No caso dos *controllers*, Duque (2011), Vogt et al. (2017), dentre outros, salientam que suas competências ainda devem ser mais bem compreendidas porque se encontram em desenvolvimento.

Estudos anteriores abordaram temática semelhante buscando conhecer as competências e formação dos *controllers*, como o de Siqueira e Soltelinho (2001), que pesquisaram a formação básica requerida pelos contratantes de *controllers*, e os resultados mostraram que a formação mais requisitada era a de contador, seguida de economistas e administradores.

Baruch e Lemming (2001) também estudaram a formação em Controladoria, numa perspectiva da pós-graduação *lato sensu*. Amaral e Rodrigues (2006) e Araújo et al. (2014) buscaram relacionar as funções desempenhadas pelos *controllers* e o ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em Ciências Contábeis. Por sua vez, Oro et al. (2013) salientam que a formação de qualquer profissional na atualidade deve se basear em uma sólida formação acadêmica, incluindo uma formação continuada. Já estudos de Lunkes et al. (2013) buscaram identificar e analisar as principais funções da controladoria por meio de estudos empíricos e obras de referência. E, ainda, pode-se citar Pletsch et al. (2016) que pesquisaram como são abordados os conteúdos da disciplina de controladoria nos cursos de ciências contábeis e as funções do *controller* no mercado de trabalho.

Diante desse contexto, está claro que o estudo das funções e competências dos *controllers* vem interessando a vários pesquisadores, talvez por sua vasta atuação e exigências diferenciadas em relação às organizações que atuam, o que caracteriza uma lacuna de conhecimento nesta área. Por outro lado, a academia ainda parece demandar adequações curriculares para dar conta dos requisitos identificados no mercado, o que justifica a realização de uma investigação a respeito do tema em tela.

A organização curricular tradicional, traz, na ementa das disciplinas ofertadas, a unidade central para o desenvolvimento de competências, pois a partir da articulação do conteúdo projetado é que se desenvolve conhecimentos e habilidades, os quais são dois componentes fundamentais do conceito de competência e permitirão atitudes dos futuros profissionais concernentes. Uma ementa de disciplina destaca os pontos essenciais que serão abordados, como se fosse um resumo ou sinopse de todo conteúdo da disciplina. Assim, para este estudo, entende-se que as competências do *controller* podem ser desenvolvidas a partir da

articulação do conteúdo programático que consta nas ementas das disciplinas ofertadas nos cursos analisados.

Portanto, o presente artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais são as competências requeridas e quais são abordadas na formação em Controladoria nos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis presenciais ofertados no Brasil?, uma vez que as competências requeridas pelas organizações para o profissional da controladoria, ou *controller*, são vastas e não se resumem aos conhecimentos financeiros e contábeis, e ainda variam de acordo com a realidade organizacional vivenciada. Assim, este estudo é importante para o meio empresarial por buscar uma harmonização entre o esperado e o ofertado pela academia, através dos conteúdos abordados na formação em Ciências Contábeis, no tocante à controladoria. E ainda este estudo contribui no meio científico que aborda a temática em estudo, uma vez que ainda não se tem um efetivo consenso científico quanto as funções e competências do profissional da controladoria no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

A Controladoria pode ser entendida a partir de duas esferas: vista como um setor ou órgão estabelecido na estrutura organizacional de uma empresa ou pode ser entendida como uma área do conhecimento humano que objetiva apoiar e orientar os gestores organizacionais para a eficiência e eficácia organizacional, a qual aglutina princípios, procedimentos e métodos de diversas ciências sociais, em especial da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade (MOSIMANN; FISCH, 1999; BORINELLI, 2006; MEIRELES, 2009; MULER; BEUREN, 2010; LUNKES et al., 2013; OLIVEIRA et al., 2011; AMORIM et al., 2018; ASSUNÇÃO; MELO; PAIVA, 2018).

Em adição, Borinelli (2006, p. 198) destaca que a controladoria como unidade administrativa é responsável pelo controle da gestão, com responsabilidade de geração e fornecimento de informações econômicas, financeiras e patrimoniais para assessorar as demais unidades “buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como pelos agentes externos que se relaciona com a empresa, para suas tomadas de decisões”.

A função da Controladoria então, de acordo com Beuren (2000) e Beuren e Almeida (2012), é dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, a qual não deve ser confundida como um órgão que planeja, executa e controla funções em ambiente empresarial, sendo assim uma área que dá suporte ou apoio aos gestores, os quais exercem estas atividades nas empresas. Executa funções diversas e dinâmicas voltadas ao processo decisório da empresa, em sua totalidade. As atividades desenvolvidas pelos *controllers* se constituem em práticas sociais, porque envolvem procedimentos e métodos, com atividades complexas e variadas. Leite et al. (2018, p. 6) complementam que “a controladoria atua no processo de gestão objetivando proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional”.

Bencová e Kalavská, (2009) também salientam que a Controladoria dá apoio a todo o processo de gestão organizacional em busca de uma atuação eficaz, o que é corroborado por Richartz et al. (2012) quando afirmam que a controladoria busca coordenar os sistemas de

gestão e atuar nos pontos vitais das empresas. Associado a isto, Amorim e Silva (2019) também destacam que a controladoria serve de apoio à gestão, para atender às pressões internas e externas, fornecendo respostas rápidas e atuais à cúpula organizacional. Pela natureza das funções elencadas para a Controladoria em uma organização, trata-se de uma unidade de *staff* ou apoio ao processo administrativo organizacional, que visa dar suporte aos gestores de linha em suas atividades e principalmente no processo decisório organizacional.

Müller e Beuren (2010) acrescentam que a prática de controladoria utiliza informações contábeis para apoio ao processo de gestão organizacional que devem ser contínuas e atenderem às necessidades e objetivos da organização. Lourensi e Beuren (2011) destacam que a controladoria contribui para a continuidade organizacional, fornecendo informações de avaliação e controle de desempenho, auxiliando no processo decisório e na administração da empresa. Diehl (2017, p. 66), aglutina o entendimento da Controladoria como “função organizacional responsável pelo monitoramento econômico-financeiro da organização, inclusive podendo (e muitas vezes, devendo) usar informações não-financeiras para isso.”

Diante desse contexto, a controladoria possui o desafio de compreender o mercado e as suas necessidades, com a finalidade de auxiliar a adaptação das organizações, para que estas sobrevivam às variadas transformações do macroambiente (ARAÚJO, 2011).

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, de acordo com Oliveira et al. (2011). Gomes et al. (2014), destacam que as principais funções da controladoria na organização estão em planejamento, controle, contabilidade, sistemas de informações e gestão de pessoas, seguindo o levantamento bibliográfico que eles realizaram. E Ribeiro et al. (2015) destacam que a Controladoria em sua evolução ao longo tempo, migrou sua atuação eminentemente técnica e operacional para apoio nas funções estratégicas.

As diretrizes e funções da controladoria variam de acordo com cada organização porque a controladoria tem assumido novas dimensões na gestão de cada empresa, com o passar do tempo, segundo autores como Borinelli (2006), Schmidt e Santos (2014), dentre outros. O *controller* desenvolve atividades práticas aliadas à gestão, busca informações, planeja e controla, procurando promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão, articular os setores, pessoas e ambiente de trabalho, segundo Crispim et al. (2011).

Roehl-Anderson e Bragg (2000 citados por Calijuri, Santos e Santos, 2005) afirmam que o *controller* deve desenvolver algumas habilidades e competências como: a) Análise das informações (ou seja, saber buscar e entender informações financeiras para prontamente compreender o significado das variações dos índices); b) Comunicação (saber compilar informações e comunicar para os gestores); c) Conhecimento da empresa e da indústria (bom conhecimento das operações realizadas e seus impactos no departamento contábil); d) Gestão (ter excelente conhecimento de planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil); e) Senso de urgência e custo efetivo do serviço (gerir o departamento contábil com métodos eficientes e como um centro de lucro); f) Conhecimento técnico das normas contábeis.

Essas habilidades “permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador”, segundo Padoveze (2005, p. 36), através da busca pelo conhecimento, atualização constante e do bom relacionamento interpessoal. Borinelli (2006) constata que o *controller* desempenha funções contábeis, gerenciais estratégicas, de custos, tributária, de

proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação. Já Souza et. al (2015) salientam que o profissional de controladoria deve estar preparado, com uma formação direcionada, conhecimentos de áreas afins como a Administração, Economia, Estatística, Contabilidade e Informática, que serão um diferencial para ajudá-lo a desempenhar sua função com êxito.

Então, as atribuições do *Controller* vêm evoluindo ao longo do tempo, pois as empresas exigem competências diversas para lidar com as transformações do mercado, como: conhecimento profundo da empresa; domínio de uma segunda língua; especialização na área; habilidade em gestão de pessoas; multidisciplinaridade; flexibilidade e força de vontade para compreender, conversar, convencer e impor seus argumentos; conhecimento preciso dos métodos de planejamento e controle da empresa, para melhor direcionamento dos colaboradores em relação aos objetivos da mesma (LIMA et al., 2011; AMORIM; SILVA, 2019). Dal Vesco et al. (2014) concordam que os *controllers* devem suprir e orientar os gestores para a tomada de decisão.

Diante disso, a formação acadêmica do *controller* demanda uma gama de competências que não se restringem à formação em Ciências Contábeis, mas aglutina conhecimentos teóricos e práticos de outras áreas afins, além de conhecimentos gerais sobre gestão organizacional, sistemas de controles gerenciais, assim como também conhecimentos com gestão de pessoas.

2.2 Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

Na década de 1960, ocorreram profundas mudanças no Ensino Superior Brasileiro que refletiram nos cursos de Ciências Contábeis, decorrentes da Lei 4.024/1961, que de acordo com Silva e Rosa (2016, p. 98): “fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e criou o Conselho Federal de Educação (CFE), com a finalidade de fixar os currículos mínimos e a duração dos cursos superiores destinados à formação de profissões regulamentadas em lei”.

Em 2004, o Conselho Nacional de Educação, através da Câmara de Educação Superior, instituiu as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Ciências Contábeis, as quais deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior (IES), obrigatoriamente como consta no Portal MEC.

De acordo com o MEC (2004), as IES deverão estabelecer a organização curricular para cursos de Ciências Contábeis por meio de um Projeto Pedagógico, o qual deve ter clara concepção do curso de graduação em Ciências Contábeis, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e operacionalização, seguindo aspectos como: perfil profissional esperado em termos de competências e habilidades; componentes curriculares integrantes; sistemas de avaliação do estudante e do curso; estágio curricular supervisionado; atividades complementares; Trabalho de Conclusão de Curso; e regime acadêmico de oferta.

Havendo conformidade com a formação exigida pela Organização Mundial do Comércio e pelas peculiaridades das organizações governamentais, o currículo do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis deve conter, seguindo a Resolução CNE/CES n. 10: Formação Básica (estudos relacionados com outras áreas do conhecimento, sobretudo Administração, Economia, Direito, Métodos Quantitativos, Matemática e Estatística); Formação Profissional (estudos específicos das Teorias da Contabilidade, atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais, governamentais e não-governamentais, de auditorias, perícias, arbitragens e controladoria, com suas aplicações peculiares ao setor público e privado); e Formação Teórico-Prática (Estágio Curricular

Supervisionado, Atividades Complementares, Estudos Independentes, Conteúdos Optativos, Prática em Laboratório de Informática).

A evolução da área de formação em Contabilidade talvez tenha culminado na década de 70, muito influenciada pela Universidade de São Paulo (USP), que foi pioneira na instituição da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Controladoria e Contabilidade no Brasil. Rosa e Silva (2016) salientam a evolução do ensino de Ciências Contábeis no Brasil no final na década de 80, início de 90, com as aulas de comércio. E na década de 90, novas e grandes mudanças ocorreram no ensino superior brasileiro, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e a política de incentivo à universalização do Ensino Superior do País, iniciada no governo FHC em 1995.

A partir daí, houve significativo crescimento dos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis no Brasil de 2001 a 2013, baseados em dados do MEC-INEP, quando em 2001 eram apenas 563 cursos presenciais e em 2013 já eram 1.168.

Diante dos requisitos propostos para as IES, a Lei de Diretrizes e Bases (9.394/96. inciso IX, art. 9º), atribui a União, autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino Superior. Para cumprir essas determinações legais, mecanismos de avaliação foram implantados e operacionalizados pelo Ministério da Educação (MANUAL DE VERIFICAÇÃO IN LOCO, 2002).

2.3 Critérios de avaliação de cursos superiores

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável por todo o processo avaliação de cursos superiores no país, produzindo indicadores e informações que subsidiam o processo de regulamentação (PORTAL INEP, 2017).

Conforme o INEP, o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, avalia as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, observando aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição, corpo docente e as instalações da IES, com objetivo reconhecer o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas (INEP, 2015).

O SINAES possui várias métricas de avaliação para mensurar o desempenho da IES como: autoavaliação, avaliação externa, Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. Os resultados dão base aos processos de regulação, credenciamento e reconhecimento das IES, autorização e renovação do reconhecimento de cursos. Quando o curso apresenta resultados insatisfatórios, inicia-se intervenções instituídas pelo MEC, quando são estabelecidas estratégias para melhorar seu desempenho. Os resultados insatisfatórios estão relacionados a um conceito menor que 3, nos critérios avaliados.

O ENADE é uma das avaliações que compõem o SINAES, criado pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, o qual objetiva avaliar o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados. É obrigatória a participação dos estudantes habilitados a realizar o exame, sendo assim, a não participação acarretará no não recebimento do diploma.

O IDD (Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado), de acordo com o INEP (2017), é o indicador de qualidade que demanda comensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, levando em consideração seus desempenhos no ENADE e no ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), como medida proxy (aproximação) das suas características de desenvolvimento, ao ingressar no curso de graduação avaliado. Um curso precisa atender às seguintes condições para que tenha seu IDD calculado: a) Possuir no mínimo 2 (dois) estudantes concluintes participantes do ENADE; b) Atingir 20% (vinte por cento) do total de estudantes concluintes participantes do ENADE com dados recuperados da base de dados do Enem.

Outro sistema de avaliação é o Conceito Preliminar de Curso (CPC), que de acordo com o MEC, é um indicador de qualidade e excelência que avalia os cursos de graduação no país. Seu conceito varia de 1 a 5, em ordem crescente e é feito com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura e instalações e recursos didático-pedagógicos, a partir da visita *in loco* de uma comissão designada pelo INEP-MEC. Os cursos que apresentarem CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de visitas dos avaliadores do INEP. Os demais casos, ou seja, cursos com conceito igual ou maior a 3, podem optar por não receber a visita dos avaliadores e, assim, transformar o CPC em conceito permanente (INEP, 2015). Os cursos com conceito 3 atendem aos critérios de qualidade para funcionarem e os com conceito 5, são de excelência (PORTAL MEC).

Da avaliação *in loco* resultará o Conceito de Curso (CC), realizada através de observação direta, por uma comissão de docentes da área do curso a ser avaliado, designada pelo MEC-INEP, que visa analisar a estabilidade do projeto institucional em suas dimensões didático-pedagógicas.

2.4 A disciplina de Controladoria e as competências para o *controller*

A Controladoria tornou-se uma disciplina pertencente às grades curriculares dos cursos de graduação em Ciências Contábeis, a partir da Resolução CNE/CES 10 de 16 de dezembro de 2004, citada anteriormente.

Amaral e Rodrigues (2006) estudaram as funções dos *controller* e o ensino nas Instituições de Ensino Superior (IES), a partir de um questionário aplicado aos docentes que ministravam a disciplina de controladoria nos cursos de especialização em Ciências Contábeis no Paraná. Identificaram que há dúvidas em relação às funções do *controller*, quando comparadas ao ensino e ao exercício da profissão. Identificaram também que a controladoria é entendida como Contabilidade Gerencial no ensino das IES e o campo de abordagem da disciplina é bastante amplo.

Em pesquisas realizadas por Lunkes et al. (2009) e Peleias et al. (2011), com o objetivo analisar a inclusão da disciplina de controladoria no currículo de Ciências Contábeis, foi identificado que há grande preocupação com temas relacionados à gestão empresarial, uma vez que a controladoria exige conhecimentos de outras áreas e suas interrelações. Já Souza (2010) identificou e analisou os conteúdos curriculares da disciplina de controladoria, nos cursos de Ciências Contábeis nas IES da região Sul e os conteúdos mais verificados foram: processo de gestão, planejamento, controle, avaliação de desempenho, sistema de informação, elaboração e interpretação de relatórios e gestão de pessoas.

Pletsch et al. (2016) realizaram um estudo sobre os conteúdos da disciplina de Controladoria também nos cursos da região Sul e identificaram os seguintes principais

conteúdos: gestão organizacional, sistemas de informação; conceito e estrutura da controladoria, papel e perfil do *controller*; avaliação de desempenho; a empresa e o planejamento; planejamento estratégico foram os mais abordados. Contudo, os conteúdos de 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. Ainda identificaram que as exigências do mercado de trabalho para o *controller* são atendidas pela disciplina Controladoria, uma vez que seu conteúdo é mais amplo. E observaram que o mercado de trabalho exige outras funções do *controller* que são abordadas em disciplinas diversas como custos, demonstrações financeiras e contabilidade internacional.

O termo “competência” tem origem do latim pela palavra *competentia*, que significa “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa, com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (CARDOSO et al., 2010, p. 93). Le Boterf (2008) aborda a questão de complexidade do trabalho e considera que a competência do indivíduo é saber administrar essa complexidade, com adequada mobilização de recursos pessoais e do meio em que está inserida, sendo influenciada pela interação social, através de sua rede social, permitindo o compartilhamento dos resultados da ação. Assim, resumidamente, a competência não existe sem a pessoa, porque é ela que a coloca em ação.

Ainda não se pode afirmar com exatidão quais são as funções da Controladoria e competências dos *controllers*, uma vez que não há unanimidade de entendimento, porque há grande variedade em tipos e exigências, correlacionadas ao tipo de organização em que são desenvolvidas, destacam Callado e Amorim (2017). Beuren et al. (2008) defendem como principais funções: conhecimento contábil, gestão de informações, conhecimento de custos, controles internos e tributação, proteção e controle de ativos.

Souza (2010) estudou os conteúdos curriculares da disciplina de controladoria, nos cursos de Ciências Contábeis nas IES do sul do Brasil e identificou as seguintes funções de controladoria: processo de gestão, planejamento, controle, avaliação de desempenho, sistema de informação, elaboração e interpretação de relatórios e gestão de pessoas. Ou seja, observou-se que as funções planejamento, controle e sistemas de informações foram privilegiadas nas disciplinas de controladoria estudadas.

Em síntese, a partir do levantamento bibliográfico realizado para este estudo, as principais competências do *controller*, mesmo que não sejam uma unanimidade, são: elaboração de orçamentos e relatórios contábeis; controle interno; avaliação de desempenho econômico; sistemas de contabilidade; relatórios de governo e gestão fiscal; mediador entre as diversas áreas, departamentos e pessoas; pratica espírito de cooperação; tem flexibilidade e poder de compreender, conversar e convencer (HORNGREN et al., 2004; KOLIVER, 2005; ZONI; KENNETH, 2007; MAAS, 2007; CALLADO; AMORIM, 2017; CARDOSO et al., 2010; CAVALCANTI et al., 2012; VARGAS; BEUREN, 2012; LUNKES et al., 2013; SCHMIDT; SANTOS, 2014).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho é resultado parcial do projeto “Estudo sobre a formação em Controladoria no Brasil: competências requeridas e desenvolvidas nos cursos de Ciências Contábeis” que estudou a formação em Controladoria no Brasil nos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis presenciais, com abrangência das regiões Norte, Centro-oeste e Sul, por

meio de um levantamento bibliográfico e documental, em que foram estudadas as competências requeridas aos *controllers* no Brasil e as competências ofertadas nos conteúdos programáticos das disciplinas de Controladoria dos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis, a partir das ementas.

Para este intento, optou-se por uma pesquisa do tipo descritivo-exploratória, porque teve a finalidade de levantar, conhecer e esclarecer as bases dos conteúdos da disciplina de Controladoria, agregando as informações disponíveis nos sites do e-MEC e INEP e nos projetos pedagógicos dos cursos disponibilizados na internet. Expectou-se que, por meio de tal abordagem investigativa, novos enfoques sobre a temática em estudo e, também, convergências teóricas seriam descobertas nas ementas pesquisadas que foram confrontadas com as competências mapeadas. Neste tipo de pesquisa, segundo Gil (2017) e Vergara (2007), não são estabelecidas hipóteses iniciais, no entanto, estas podem surgir ao longo da realização da pesquisa

Quanto ao método de pesquisa, o presente estudo utilizou-se de uma abordagem híbrida sob os enfoques qualitativo e quantitativo. A fase qualitativa contemplou as análises dos conteúdos programáticos disponíveis nas ementas da disciplina de Controladoria e a fase quantitativa se debruçou sobre o levantamento dos dados nos sites do e-MEC e INEP, quanto aos cursos de bacharelado em Ciências Contábeis presenciais em relação aos conceitos do processo avaliativo do SINAES.

Os critérios para a escolha dos cursos que participaram da pesquisa consideraram indicadores usuais adotados na avaliação dos cursos de graduação, quais sejam: CC – Conceito de Curso, CPC – Conceito Preliminar de Curso e ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes igual e superior a três. O escore 3 é o mínimo para um curso de graduação adquirir o status de aprovado pelo SINAES e permite a emissão dos diplomas de seus graduados. Resta salientar que nos levantamentos iniciais foi constatado que havia muitos cursos que não tinham os três conceitos, pois, seguindo as diretrizes do MEC e INEP, os cursos com maiores conceitos não são obrigados a serem visitados *in loco*, quando gera o CC. Caso se trate de um curso novo, pode não ter ainda participado do ENADE. Assim, os cursos que foram considerados na amostra têm pelo menos dois dos conceitos apresentados nos sites estudados com pontuação mínima de três: CPC e ENADE ou CC e ENADE.

Segundo o levantamento dos dados secundários quantitativos, o total de cursos de Ciências Contábeis no Brasil em 10 de junho de 2019 foi de 4.400, sendo que 1.355 são bacharelados presenciais que estão em atividade, conforme dados do e-MEC, os quais compuseram o universo desta pesquisa.

Seguindo os critérios estabelecidos para a pesquisa - considerar os cursos que possuem conceitos acima de três no ENADE, CC e CPC – identificou-se uma redução significativa no número de cursos ofertados em todas as regiões do Brasil, totalizando 623 cursos que atenderam aos critérios, conforme exibido na Tabela 1. Convém salientar que o site do e-MEC é um site dinâmico, em que há atualizações constantes, uma vez que frequentemente novos cursos estão sendo avaliados, autorizados e encerrados.

Tabela 1 – Total de cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis presenciais.

Região	Total de cursos de Ciências Contábeis	Total de cursos com conceitos acima de 3 no	Percentual de cursos com conceitos acima de
--------	---------------------------------------	---	---

	segundo site do MEC (junho de 2019)	CPC e ENADE ou CC e ENADE	3 CPC e ENADE ou CC e ENADE
Centro-Oeste	132	55	41,67%
Sudeste	532	279	52,44%
Sul	250	157	62,80%
Nordeste	279	102	36,56%
Norte	109	30	27,52%
Brasil	1.302	623	47,85%

Fonte: dados da pesquisa.

Os levantamentos das ementas da disciplina Controladoria nos sites das IES e cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis foram realizados em 2019, estando concluídas, até o momento da elaboração deste artigo, três regiões: Norte, Centro-oeste e Sul. O levantamento das grades curriculares e ementas da disciplina de Controladoria foi muito difícil e demorado, porque seus conteúdos não estão facilmente expostos na Internet. Logo se constatou grande dificuldade em conseguir, principalmente, as ementas, pois não são disponibilizadas nos sites das instituições e curso, como era esperado.

Vale salientar que essas informações são consideradas de livre acesso segundo as normas do MEC, devem estar disponíveis para consulta, mas não é o que efetivamente foi encontrado. Nas três regiões concluídas, foram identificados 242 cursos que atendem aos critérios estabelecidos e foram levantadas 82 ementas, que correspondem a 33,88%, sendo todas as que estão disponíveis na *Internet*.

Conforme explicitado anteriormente, a coleta de dados foi realizada a partir de dados secundários, oriundos do site do e-MEC e projetos pedagógicos dos cursos. Não foi estabelecida previamente uma amostra a ser trabalhada, pois se buscou levantar todas as ementas que estivessem disponíveis nos sites das instituições que atendiam aos critérios estabelecidos, quando dos levantamentos realizados.

Para a análise dos dados coletados na fase qualitativa, optou-se pela Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 15), a análise do conteúdo é “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Um método que além do estabelecimento de categorias permite classificação dos elementos da mensagem e do seu significado. Enfim, a autora entende como uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos conteúdos extraídos e de sua interpretação.

Assim, a partir da conclusão dos levantamentos das ementas das disciplinas de Controladoria relativas aos cursos que atendem aos critérios da pesquisa, coletadas por região, foi realizou-se a análise de conteúdo a fim de identificar as similaridades em termos de competências abordadas nas referidas ementas.

A análise de conteúdo foi feita inicialmente de forma manual, buscando em cada ementa os termos mais citados, através da opção de busca do Word. A partir daí, foram

estabelecidas as categorias com os termos que pertenciam a um mesmo conteúdo, embora estivessem escritos de forma semelhante e não exatamente igual.

Adicionalmente, foi elaborada uma nuvem de palavras que representou, por meio de frequência, os termos citados nas ementas estudadas, para isso utilizou-se o *software Power BI*.

4 RESULTADOS

Mediante o levantamento e análise dos dados, como Controladoria era a base das ementas, foi feita uma categorização específica e as categorias foram as seguintes, em ordem decrescente de utilização nas ementas, ou seja, das mais utilizadas para as menos utilizadas: Papel da Controladoria e Papel do *Controller*; Funções da Controladoria e do *controller*; Controladoria e Planejamento estratégico/empresarial; Fundamentos e Introdução à Controladoria; Atuação, modelos e tendências da Controladoria; Técnicas, instrumentos e relatórios da Controladoria; Controladoria orçamentária e financeira.

Contudo, é peculiar salientar que em 10% dos cursos, não existe nenhum conteúdo específico de Controladoria, mesmo sendo a disciplina assim intitulada, havendo mais conteúdos diversos, os quais estão diretamente relacionados à gestão e planejamento, conforme exibido na tabela 2.

Tabela 2: Conteúdo específico relativos à disciplina de Controladoria

Conteúdos específicos da Controladoria	Percentual
Papel da Controladoria e do <i>Controller</i>	34,8%;
Funções da Controladoria e do <i>Controller</i>	29,2%
Controladoria e Planejamento estratégico/empresarial	26,3%
Fundamentos e Introdução à Controladoria	21%
Atuação, modelos e tendências da Controladoria	13%
Técnicas, instrumentos e relatórios da Controladoria	10,5%
Controladoria orçamentária e financeira	10,5%.

Fonte: dados da pesquisa.

Os estudos de Pletsch et al. (2016, p. 131) apresentaram resultados apenas de cursos da região Sul e eles observaram resultados semelhantes aos deste estudo, quando afirmam que os conteúdos mais ensinados na disciplina de controladoria são: “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”.

Também foram identificadas semelhanças com os estudos de Lunkes et al. (2013) que identificaram como funções da Controladoria planejamento, controle, elaboração de relatórios, avaliação, custos, orçamento, análise financeira etc.

Os demais termos muito utilizados nas ementas foram assim categorizados: Gestão, Planejamento, Controle, Tomada de decisão, Empresa, Avaliação, Sistemas de informação,

Desempenho, dentre outros termos. Estes conteúdos são bastante abrangentes e aglutinam as principais competências técnicas específicas da Controladoria, segundo o levantamento bibliográfico realizado para este estudo.

O termo mais citado nas ementas das disciplinas de Controladoria não diretamente relacionado nas categorias específicas de Controladoria foi Gestão, o qual estava presente na grande maioria das ementas. Mosimann e Fisch (1999), Borinelli (2006), Gomes et al. (2014), Pletsch et al. (2016), dentre outros, salientam a importância do processo de gestão para a Controladoria, já que ela deve servir de apoio direto a ele.

Foi citado o conteúdo relativo aos Conceitos e Modelos de Gestão em 28% das ementas; Processos de Gestão (14,1%) e Ferramentas de Gestão (15,8%). Além destes, foram identificados aspectos específicos de: Gestão Operacional, Gestão de Capital de Risco, Gestão de Custos, Gestão Empresarial, Gestão Estratégica e Gestão Econômica, ao todo, em 42,1% das ementas.

Planejamento também esteve muito presente na maioria das ementas. O principal conteúdo foi identificado como de cunho geral, pois estava apenas registrado Planejamento (23,7%), seguido por Planejamento Estratégico (23,7%); Planejamento Empresarial (21%) e Processo de Planejamento e Controle (15,8%).

Também foram identificados aspectos específicos de: Planejamento Financeiro, Planejamento Operacional, Planejamento de Investimento e Lucratividade. Sem dúvida, o Planejamento é importante para o desempenho da Controladoria, confirmando o citado por autores como com Oliveira et al. (2011), Gomes et al. (2014) e Pletsch et al. (2016).

Controle foi outro termo repetido por mais de 75% das ementas. Controle geral foi o mais citado neste grupo, seguido por Controle Gerencial; Método, Processo e Relatório de Controle, Controle de Investimento; Controle Orçamentário; Controle Interno e Controle Financeiro. Estas constatações corroboram com Gomes et al. (2014), os quais destacam que as principais funções da controladoria na organização estão em planejamento, controle, contabilidade, sistemas de informações e gestão de pessoas.

Tomada de Decisão também foi muito citada nas ementas. Especificamente os conteúdos foram: Processo decisório e Modelos de decisão. Beuren (2000) salienta que a Controladoria possui funções diversas e dinâmicas voltadas ao processo decisório da empresa, como também Dal Vesco et al. (2014) e Araújo et al. (2016).

O termo Empresa também foi repetido na maioria das ementas estudadas. O conteúdo mais destacado foi Visão Sistêmica da Empresa, seguido por Indicadores de Valor da Empresa (EVA, EBIT, Mva). Além de Comunicação na empresa Eficácia na empresa e Diagnóstico de empresa. A organização é o *locus* de atuação da Controladoria, seja de cunho privado ou público. Assim, o conteúdo relativo à empresa e organização seria esperado nas ementas de Controladoria, como salientam Mosimann e Fisch (1999), Borinelli (2006) e Amaral e Rodrigues (2006).

A expressão Avaliação de desempenho foi mais um termo citado, embora por cerca de um terço das ementas estudadas. Pletsch et al. (2016) também identificaram muitas ementas de disciplinas com conteúdo de Avaliação de desempenho em seus estudos, como responsabilidades da Controladoria. Também identificou-se com certa relevância a ocorrência da expressão Sistemas de Informações Gerenciais, o que encontra ressonância com o que disseram Roehl-Anderson e Bragg (2000), citados por Calijuri et al. (2005), e Gomes et al. (2014)

de Custos e Investimentos; Projeções de Demonstrativos Contábeis e Controle Orçamentário; Sistemas de Informação e Avaliação de Desempenho: *Balanced Scorecard*; Valor da Empresa: EVA - *Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado ou Adicionado).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada buscou estudar a formação em Controladoria no Brasil: competências requeridas e desenvolvidas nos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis, uma vez que as competências requeridas para o profissional da controladoria, ou *controller*, são vastas, não se resumem aos conhecimentos financeiros e contábeis, e ainda variam de acordo com a realidade organizacional vivenciada.

Conforme apresentado na revisão bibliográfica, a Controladoria vem sendo muito requisitada pelas empresas modernas, por ser um apoio efetivo na gestão organizacional, desempenhando atividades que vão desde o acompanhamento dos controles financeiros e contábeis, ao planejamento estratégico organizacional, sendo parceiro dos gestores em suas análises e processo decisório organizacional.

A maioria das ementas analisadas apresenta conteúdos que favorecem ao desenvolvimento de competências técnicas e profissionais dos contadores na área de Controladoria, mas foi identificada uma carência em conteúdos comportamentais, como gestão de pessoas e liderança, que estudos analisados na bibliografia sugerem como funções e competências dos *controllers*.

Em termos dos conteúdos específicos relativos à Controladoria estiveram mais presentes os conteúdos relativos ao Papel da Controladoria, Papel do *Controller* e Funções da Controladoria. Outro termo entre os mais citados nas ementas das disciplinas de Controladoria foi Gestão, o que era esperado, especificando modelos de gestão, processos e ferramentas, uma vez que a Controladoria é uma função de *staff* ou apoio à gestão organizacional e deve integrar o processo decisório das organizações.

Planejamento, com ênfase ao Planejamento Estratégico foi outro termo muito citado nas ementas estudadas, que está diretamente relacionado à gestão organizacional e também foram identificados tipos específicos de planejamento como Planejamento Financeiro, Planejamento Operacional, Planejamento de Investimento e Lucratividade. Controle também foi muito citado, classificado dentre os cinco termos mais citados, mais especificamente o Controle geral, Controle Gerencial e Método, Processo e Relatório de Controle. E Tomada de Decisão, diretamente relacionado à gestão e planejamento, em que foram destacados Processo decisório e Modelos de decisão.

Baseado nos termos mais citados nas ementas das disciplinas de Controladoria estudadas, pode-se confirmar a abrangência dos conteúdos abordados, sendo diretamente relacionados à gestão organizacional, em que a Controladoria deixa de ser uma área mais técnica e operacional, para se consolidar como uma área de apoio gerencial.

Apesar das limitações do estudo que constatou a indisponibilidade da maioria das ementas dos cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis presenciais na *Internet*, os achados são reveladores de consonância com o que preconizam diversos autores citados anteriormente. Além disso, os resultados trazem à tona a necessidade latente de se investir na elaboração de um percurso formativo mais robusto para o *controller*, visto que é um profissional que tem

atuação estratégica nas organizações, atendendo ao meio empresarial de forma mais profunda e integral.

Diante disso, sugere-se que outros estudos sejam desenvolvidos, talvez a partir de dados primários, buscando ampliar o número de ementas das disciplinas, como, também, descobrindo projetos pedagógicos com uma proposta formativa mais robusta na graduação em Ciências Contábeis para a área de controladoria.

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, 2006. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/3456> Acesso em 20/09/2019.
- AMORIM, T. N. G. F.; OLIVEIRA, A. R. L.; MANZI, S. M. S.; CABRAL, M. F. Perfil e Competências do *Controller* em Empresas no Recife. **RMC - Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 3, art. 5, p. 52-63, setembro/dezembro 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52067> Acesso em: 20/09/2019.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. DE B. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, v. 11, n. 1, p. 220-236, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/14337> Acesso em 23/09/2019.
- ARAUJO, C. T. As condições de oferta da disciplina de Controladoria em Cursos de Ciências Contábeis na Região Metropolitana de São Paulo. 2011. 171 f. **Dissertação** (Mestre em Ciências Contábeis) – Fundação Escola Álvares Penteado (FECAP), São Paulo, 2011.
- ARAÚJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B. Habilidades e competências do *controller*: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 38, p. 52-64, 2014. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1694> Acesso em 20/09/2019.
- ARAÚJO, R. H. M.; SOUTO, S. D. A. S.; de AZEVEDO, T. K. G. N. Características da Atuação Funcional do *Controller*: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 11, p. 10-26, 2016. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/677/493> Acesso em 23/09/2019.
- ASSUNÇÃO, J. S.; MELO, A. C. P.; PAIVA, G. F. A. V. A relação entre a Controladoria e a Administração: Especialização ou invasão de área? *Journal of Perspectives in Management – JPM*, v. 2, n.1, p. 32-46, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/jpm/article/view/236825> Acesso em: 23/09/2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, p. 15, 2011.
- BARUCH, Y.; LEEMING, A. The added value of MBA studies—graduates’ perceptions. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 589-602, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242346507_The_added_value_of_MBA_studies_-_Graduates'_perceptions Acesso em 23/09/2019.
- BENCOVÁ, M.; KAL'AVSKÁ, A. Importance of the controllership for the company performance - software company experience. **E+ M Economie a Management**, n. 2, p. 76, 2009.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826711_db95/05_bencova_kalavska.pdf Acesso em 23/09/2019.

BEUREN, I. M.; ALMEIDA, D. M. Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 653-670, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000400011&script=sci_abstract&lng=pt Acesso em 13/11/2019.

BORINELLI, M. L. Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 352 f. **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, R. F. Perfil do *controller* no contexto organizacional atual brasileiro. **Anais In: Congresso Internacional de Custos**, 9, 2005, Florianópolis p. 1-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2102/2102> Acesso em 13/11/2019.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 7, n. 5, p. 91-113, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7818/os-estudos-internacionais-de-competencias-e-os-conhecimentos--habilidades-e-atitudes-do-contador-gerencial-brasileiro--analises-e-reflexoes> Acesso em 23/09/2019.

COSTA, J. F. da. Estudo exploratório sobre a proposta curricular para o curso de Ciências Contábeis de uma instituição de Ensino Superior em São Paulo: avaliação de sua aderência a uma abordagem sistêmica. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). - Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, São Paulo, 2003.

CRISPIM, G., CABRAL, L. M. M. do A. C.; LIBONATI, J. J. Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 3, p. 379-405, 2011. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ASAA/article/view/1844> Acesso em 12/10/2019.

DAL VESCO, D. G.; DANIEL, M. M.; TARIFA, M. R. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller em cooperativas. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 2, n. 1, p. 1-31, 2014. Disponível em: <http://www.financasaplicadas.net/index.php/financasaplicadas/article/view/178> Acesso em 12/10/2019.

DIEHL, C. A. Contabilidade de Gestão, Contabilidade Gerencial ou Controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management Control Review**, v. 2, n. 2, p. 52-71, 2018. Disponível em: <http://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1811> Acesso em 12/10/2019.

DUQUE, C. O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. **Dissertação** (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil. 105 f. 2011.

INEP. O INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Avaliação dos Cursos de Graduação**. 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/avaliacao-dos-cursos-de-graduacao> Acesso em: 05 dez. 2018.

INEP. O INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). (Comp.). **Indicadores de Qualidade**. 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indicadores-de-qualidade> Acesso em: 04/06/2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, C. V.; SOUZA, P. de; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, Madrid, v. 8, n. 1, p. 34-50, jan./abr., 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851340004> Acesso em 12/10/2019.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da Controladoria e suas Funções: Estudo de Caso em uma Organização da Construção Civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/14813> Acesso em 12/10/2019.

LIMA, F. B. DE; DE LUCA, M. M. M.; SANTOS, S. M. DOS; PONTE, V. M. R. A. A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 43-72, 2011. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/595> Acesso em 12/10/2019.

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. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1153> Acesso em 12/10/2019.

LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R.; FABRE, V. V.; SOUZA, C. M. de; TEIXEIRA, A. O.; JÚNIOR, J. C. T. 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, maio, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, 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. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922013000200283&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em 15/10/2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Manual de verificação in loco das condições institucionais: credenciamento de instituições não universitárias; autorização de cursos superiores (ensino presencial e a distância)**. Brasília; MEC; SESu, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Manual1.pdf> Acesso em 15/10/2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/> Acesso em: 19/10/2019.

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177#:~:text=O%20estudo%20objetiv a%20investigar%20a,gest%C3%A3o%20em%20empresas%20familiares%20brasileiras.&text=Conclui

[%2Dse%20que%20a%20estrutura,os%20valores%20do%20sistema%20familiar.](#) Acesso em 19/10/2019.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; e SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/593> Acesso em 19/10/2019.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PELEIAS, I. R.; SILVA, G. P. da; SEGRETI, J. B.; CHIROTTO, A. R. Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, n. 42, p. 19-32, jun. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772007000300003&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em 19/10/2019.

PELEIAS, I. R.; MENDONÇA, J. de F.; SLOMSKI, V. G.; FAZENDA, I. C. A. Interdisciplinaridade no Ensino Superior: Análise da percepção de professores de controladoria em cursos de ciências contábeis na cidade de São Paulo. **Avaliação**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 499-532, nov. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1414-40772011000300002&script=sci_arttext Acesso em 19/10/2019.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A. da; LAVARDA, C. E. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. **PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2798> Acesso em 19/10/2019.

RIBEIRO, R. R. M.; CAMACHO, R. R.; MORAES, R. O.; RAIMUNDINI, S. L. Contabilidade Gerencial: análise da cientificidade e da metodologia dos artigos publicados no ENANPAD e ANPCONT. **Revista Capital Científico**. v.13, n.1, p. 26-40, jan-mar, 2015. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2765> Acesso em 19/10/2019.

RICHARTZ, F.; KRUGER, L. M.; LUNKES, R.J.; BORGERT, A. Análise curricular em controladoria e as funções do Controller. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 19, p. 25-39, 2012. Disponível em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Fernando_Richartz;_Leticia_Meurer;_Rog%C3%A9rio_Lunkes_y_Altair_Borgert.pdf Acesso em 11/11/2019.

RIGON, B. L. S. Proposta de uma estrutura de controladoria para uma rede de supermercados e sua efetividade na gestão. **Biblioteca Digital**. Unijui: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/3907> Acesso em 11/11/2019.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. A Controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. **Revista Internacional de Economía y Gestion de las Organizaciones**, v.3, p. 1-15, 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-controladoria-e-a-an%C3%A1lise-discriminante-do-do-Schmidt-Santos/3a4d375a3091f2dbd508a93515e4caa9853d4548> Acesso em 11/11/2019.

SILVA, G. M. dos S.; ROSA, F. S. da. O curso de Ciências Contábeis no Brasil: Um estudo sobre as políticas públicas de Ensino Superior e seu reflexo na Oferta e na Demanda no período de 2001 a 2013. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 6, n. 2, p. 94-

- 111, maio/ago., 2016. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/1834> Acesso em 11/11/2019.
- SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, FIECAFI, v. 16, n. 27, p. 66 - 77, set./dez., 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772001000300005 Acesso em 11/11/2019.
- 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.
- SOUZA, C. R.; NEVES, M. J; BENEVIDES, M. R. L.; ALMEIDA, R. A.; ALVES, S. L.; SILVA, R. T. da. Contador controller: competências, habilidades e desafios. **Revista Parlatorium**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3280076-Contador-controller-competencias-habilidades-e-desafios.html> Acesso em 11/11/2019.
- TAKAHASHI, A., R. W. A; FISCHER. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 818-835, set./out., 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000500004&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso em 11/11/2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- VOGT, M.; DEGENHART, L.; LAVARDA, C. E. F. Motivações, Habilidades e Competências do Controller na Percepção de Alunos que Cursam Pós-Graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 48, p. 105-123, 2017. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2385#:~:text=Este%20estudo%20objetivo%20analisa%20as,cursam%20p%C3%B3s%20gradua%C3%A7%C3%A3o%20em%20controladoria.&text=Para%20analisa%20os%20dados%2C%20utilizou,do%20software%20estat%C3%ADstico%20StatGraphics%20AE>. Acesso em 11/11/2019.
- WEISSENBERGER, B.E; ANGEKORT, 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500511000175> Acesso em 11/11/2019.