

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOÃO VICTOR SILVA NIZA

ENSINO DA CONTROLADORIA E A ATUAÇÃO PRÁTICA DO CONTROLLER

**UBERLÂNDIA
DEZEMBRO DE 2022**

JOÃO VICTOR SILVA NIZA

ENSINO DA CONTROLADORIA E A ATUAÇÃO PRÁTICA DO CONTROLLER

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Profª Drª Edvalda Araújo Leal

**UBERLÂNDIA
DEZEMBRO DE 2022**

RESUMO

O presente estudo busca identificar os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria oferecidas pelas instituições de ensino superior públicas (IES) do estado de Minas Gerais, bem como verificar se esses conteúdos atendem às atribuições requeridas do *controller* nas empresas. A classificação da pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa e os procedimentos foram documental e o levantamento com a aplicação de questionários. A coleta de dados foi dividida em duas etapas, a primeira em uma pesquisa documental dos projetos pedagógicos e fichas das disciplinas para verificar o conteúdo proposto nas ementas e na segunda etapa, foi aplicado um questionário aos *controllers* a fim de identificar a percepção do *controller* em relação ao ensino da Controladoria nas IES. Os resultados obtidos a partir da análise do conteúdo programático demonstraram a oferta e obrigatoriedade da disciplina em todas as IES analisadas. A aplicação do questionário evidenciou que a disciplina de controladoria carece de aspectos sociais, ambientais e comportamentais e foi destacada a falta de diálogo com a prática. A partir das análises, conclui-se que a relação entre a relevância do conteúdo programático de controladoria com a adoção prática não é significativa, sendo necessárias qualificação complementar e vivência prática para atuação do contador na Controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Ensino. *Controller*.

ABSTRACT

The present study seeks to identify the contents proposed in the syllabi of Controllershship disciplines offered by public higher education institutions (HEIs) in the state of Minas Gerais, as well as to verify whether these contents meet the required attributions of the controller in companies. The classification of the research is descriptive, with a qualitative approach and the procedures were documentary and the survey with the application of questionnaires. Data collection was divided into two stages, the first in a documentary research of the pedagogical projects and course files to verify the content proposed in the menus and in the second stage, a questionnaire was applied to the controllers in order to identify the controller's perception in relation to the teaching of Controllershship in HEIs. The results obtained from the analysis of the syllabus demonstrated the offer and mandatory nature of the discipline in all analyzed HEIs. The application of the questionnaire showed that the discipline of controllershship lacks social, environmental and behavioral aspects and the lack of dialogue with practice was highlighted. From the analyses, it is concluded that the relationship between the relevance of the controllershship syllabus with the practical adoption is not significant, requiring additional qualification and practical experience for the accountant to work in Controllershship.

Key-words: *Controllershship. Teaching. Controller.*

1. INTRODUÇÃO

A controladoria é a área responsável pelo planejamento econômico financeiro das organizações, o controle e acompanhamento para que os resultados esperados sejam alcançados. Assim, a controladoria necessita conhecer os objetivos e metas da organização, a fim de identificar as informações relevantes para a tomada de decisão e acompanhar o desempenho organizacional. A controladoria organiza e reporta dados relevantes para o processo de gestão, além de exercer controle das atividades de uma entidade (OLIVEIRA, JÚNIOR E SILVA, 2011; NAKAGAWA, 1993).

A controladoria é de responsabilidade do *controller* no âmbito organizacional e, por isso, este profissional reúne experiência nas áreas administrativa, financeira e contábil, à medida que desenvolve atividades ligadas ao planejamento, controle e reporte de informações (PADOVEZE, 2011). Assim, as responsabilidades e o cargo variam de acordo com o perfil das entidades.

O direcionador das funções de um *controller* é a busca pela eficácia da organização. Com a perspectiva no usuário externo das informações contábeis, também é de responsabilidade da controladoria administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial, no que se refere aos impostos, sejam eles municipais, estaduais e federais, podendo se envolver com autoridades físicas em situações de negociações, quando necessário. Outras funções do *controller* são estabelecer planos de seguro, desenvolver, administrar e manter sistemas e procedimentos de registro, manter relacionamento com os auditores internos e externos, instituir programas de financiamento, supervisionar a tesouraria, dentre outras atividades (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008).

O ensino da controladoria é composto por conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração, Economia, Informática, Estatística e Contabilidade, seu conceito focaliza essencialmente a esta última e possui ênfase nos controles financeiros (GOMES et al., 2011). Autores como Viel (2010), Amorim *et al.* (2019), Gomes *et al.* (2011), Pletsch, Silva e Lavarda (2016) e Cardoso e Olak (2010) analisaram o ensino da disciplina de controladoria no Brasil em diferentes regiões com a aplicação de diferentes metodologias, apontando as áreas abordadas dentro da disciplina de controladoria e os conteúdos mencionados com maior frequência nos planos de ensino.

Frente ao exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual associação entre os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria atendem e as atribuições

requeridas do *Controller* em sua atuação prática nas empresas? Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a associação entre os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria e as atribuições requeridas em sua atuação prática nas empresas. De forma específica, os objetivos serão identificar os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria oferecidas pelas instituições de ensino superior públicas (IES) do estado de Minas Gerais, bem como verificar se esses conteúdos atendem às atribuições requeridas do *controller* nas empresas, na percepção desses profissionais.

A pesquisa é justificável ao considerar o papel de destaque que a controladoria desenvolve dentro das organizações por se tratar de um mecanismo eficaz para o processo de gestão, tendo em vista que auxilia à tomada de decisão. Dessa forma, torna-se relevante investigar a sua abordagem enquanto disciplina no âmbito das instituições de ensino superior e ainda a percepção dos *controllers* acerca do processo de ensino da mesma, bem como sua contribuição para a prática profissional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram coletadas as ementas da disciplina de Controladoria e dos seus componentes curriculares correlatos de IES públicas de Minas Gerais. Posteriormente, foi aplicado um questionário junto aos *controllers*, a fim de verificar a percepção desses profissionais acerca do conteúdo da disciplina.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Controladoria: Conceitos e abordagens

Beuren (2002) atribui o desenvolvimento da Controladoria no início do século XX a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades. A autora indica que a controladoria surgiu da necessidade de controle mais rígido dos negócios das grandes corporações norte-americanas, surgindo assim a função do *controller* no país, com o propósito de gerenciar as práticas contábeis e a implementação de um sistema de informações capaz de atender aos diferentes usuários, além de manter o controle operacional das empresas.

Borinelli (2006, p. 105) conceitua a controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a controladoria possui como responsabilidade direcionar os gestores na

tomada de decisões. A missão da controladoria é aplicar os conceitos de gestão econômica com vistas a otimizar os resultados da empresa (OLIVEIRA, 2001).

A Controladoria tem se mostrado uma ferramenta de gestão de grande eficácia, sendo, portanto, imprescindível para a tomada de decisões assertivas e capazes de interferir positivamente no destino e na correta aplicação dos recursos da empresa, otimizando os resultados organizacionais (LAVARDA; PEREIRA, 2011).

Conforme Borinelli (2006), a estrutura conceitual básica da controladoria é composta por aspectos conceituais, procedimentais e organizacionais. O referido autor sinaliza que os aspectos conceituais buscam definir conceitualmente o que é a controladoria.

Diante das grandes mudanças no âmbito organizacional e dada a necessidade de maior controle, Lunkes *et al.* (2009, p. 3) destacam que, a controladoria desempenha 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 é um órgão interno de auxílio à administração, que objetiva subsidiar o processo de gestão, de modo que é a área da empresa que detém grande quantidade de informações que pode auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão (BEUREN; CZESNAT; SILVA, 2013).

Beuren, Bogoni e Fernandes (2008, p. 250) completam afirmando que:

Os diversos fatores ligados ao processo de evolução da Controladoria podem ser resumidos da seguinte forma: aumento do tamanho e complexidade das empresas, interesses de diferentes tipos de usuários da contabilidade e necessidade de produzir informações capazes de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

As funções da controladoria podem ser percebidas sob dois prismas: apoio gerencial e suporte à contabilidade para fornecer informações aos usuários externos. Em algumas empresas, a função da controladoria envolve a preparação das informações para atender o público externo e em outras organizações, a controladoria apoia o processo de gestão, subsidiando a tomada de decisão (BORINELLI, 2006).

Consoante a esta discussão, são apresentados no Quadro 1 alguns estudos ligados à Controladoria

Quadro 1 – Pesquisas ligadas às funções da controladoria

Autores	Objetivo	Resultados
Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013)	Quais são as funções básicas da controladoria identificadas em estudos empíricos e pela literatura em obras e manuais?	<p>Nos estudos empíricos foram destacadas as funções relacionadas a contabilidade, controle, administração de impostos, planejamento, elaboração de relatórios e interpretação.</p> <p>Já no campo teórico foi destacado as funções de controle, planejamento, sistema de informações e contábil.</p>
Mendes, Kruger e Lunkes (2017)	O objetivo principal desse estudo foi identificar variáveis relacionadas à formalização da estrutura da controladoria adotada pelas empresas industriais, comerciais e de serviço do Oeste de Santa Catarina (Brasil).	<p>[...]ficou evidenciado que a controladoria com um único departamento não é uma realidade, pelo menos nas empresas pesquisadas a estrutura da controladoria ainda não possui organização formal como um único setor de atuação.</p> <p>De modo geral, o estudo destaca que a estrutura da controladoria pode ser percebida por atributos contingenciais que consideram o contexto do ambiente empresarial e o desempenho das empresas, sendo que as características idade das empresas; o ramo de atividade empresarial; o faturamento; número de funcionários e a percepção da importância da utilização de controles gerenciais, são variáveis que se relacionam com a estrutura da controladoria apresentada pelas organizações.</p>
Lunkes, Schnorrenberger, Rosa e Alexandre (2015)	Este estudo teve por objetivo analisar qual a percepção dos gestores com relação aos papéis do controller/controladoria dentro de uma empresa de tecnologia de médio porte na cidade de Florianópolis.	De maneira geral, os achados deste estudo estão alinhados com os de Lunkes et. al. (2010), que mostraram que na Alemanha a controladoria possui um perfil mais próximo da gestão estratégica, com foco no planejamento, sistema de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional, sem, no entanto, negligenciar as funções mais tradicionais, que também são dela esperadas.

Fonte: elaboração própria.

A partir do Quadro 1, verifica-se que a controladoria tem como funções aparentes e recorrentes: planejamento estratégico, controle, elaboração de relatórios de desempenho e avaliação de resultados.

Por fim, o tópico a seguir discutirá brevemente o ensino de Controladoria.

2.2 O que se ensina em Controladoria?

Acerca do ensino da controladoria no Brasil, Viel (2010) investigou a proposta de ensino da referida área nos cursos de Ciências Contábeis, no Estado de Mato Grosso do Sul. A autora identificou que os conteúdos que mais se repetem no plano de ensino da disciplina são: planejamento, controle e processo de gestão das empresas, que são conhecimentos fundamentais para o exercício da profissão do *controller* (VIEL, 2010).

Com foco na região sul do Brasil, Cardoso e Olak (2010) analisaram as práticas interdisciplinares na disciplina de Controladoria dos cursos de Ciências Contábeis, limitando-se às instituições de ensino das cidades de Londrina e Rolândia. No estudo, os autores consideraram a percepção de docentes e discentes pertencentes às suas respectivas instituições. Os resultados apontaram que, para os professores e alunos, a interdisciplinaridade é relevante, mas esta não está presente nas práticas disciplinares nas instituições de ensino analisadas no estudo. Isso foi constatado mediante a análise de áreas do conhecimento importantes para a disciplina de Controladoria, onde não houve percepção da integração com o componente curricular por nenhum dos grupos considerados na amostra da pesquisa.

Gomes *et al.* (2011) investigaram os principais conteúdos abordados na disciplina de controladoria ofertada em IES paraibanas, sergipanas e potiguares no curso de graduação em Ciências Contábeis. Os autores verificaram que esses conteúdos envolvem: Logística. Processo de gestão: Planejamento estratégico, tático e operacional; Avaliação de Resultados e Desempenhos; Medidas de avaliação de desempenho; A função do *controller* na estrutura organizacional; Visão sistêmica da empresa; Noções do sistema de gestão econômica – GECON; Avaliação Global do resultado de desempenho e análise da geração de lucros; por fim, Controladoria: empresa, missão, responsabilidade e autoridade, funções e instrumentos.

A pesquisa de Pletsch, Silva e Lavarda (2016) investigou como são abordados, nos cursos de Ciências Contábeis de universidades sulistas brasileiras, os conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do *controller* no mercado de trabalho. Os autores identificaram que as funções da controladoria 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” (PLETSCH; SILVA; LAVARDA., 2016, p. 14). Além disso, a pesquisa evidenciou que a disciplina de Controladoria atende a todas as exigências do mercado, sendo ainda mais abrangente.

Assim como o estudo realizado por Viel (2010), Amorim *et al.* (2019) identificaram os termos mais utilizados nas ementas dos cursos de bacharelado em Ciências Contábeis das regiões Norte, Centro-oeste e Sul. A partir disso, os autores fizeram uma categorização específica, apresentando os termos de forma decrescente, sendo eles: 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 (AMORIM *et al.*, 2019).

Ainda de acordo com Amorim *et al.* (2019), outros termos encontrados no levantamento realizado, tendo como base as referidas ementas, foram: gestão, planejamento, controle, tomada de decisão, empresa, avaliação, sistemas de informação e desempenho. Um aspecto relevante destacado pelos autores, refere-se ao fato de que 10% dos cursos investigados no estudo não evidenciaram conteúdo específico de controladoria, mesmo que tenham feito referência a tal no título da disciplina.

Com base no exposto nesta seção, é possível observar que os autores aqui citados encontraram conceitos que coincidem com as obras pesquisadas que discorrem sobre o conceito da controladoria e o que ela ensina, como: Planejamento, controle, planejamento e análise financeira e avaliação de resultados.

O tópico a seguir traz uma breve discussão acerca da figura do *controller*, no que tange às habilidades e competências que são requeridas desse profissional.

2.3 Funções do *Controller*

O *controller*, que é o profissional responsável pela controladoria, deve conhecer toda a organização e suas diversas áreas, pois o sucesso da empresa está atrelado ao desempenho das demais 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).

Byrne e Pierce (2007) pesquisaram as características quanto às funções do *controller*, além de explorar os efeitos do desempenho de suas atribuições. Para os autores, a influência da gestão e dos próprios *controllers* são fortes antecedentes para o papel, sendo que existem certas características que são procuradas e outras que não são procuradas pelos gerentes operacionais, de forma que existem consequências para os papéis dos *controllers*, dependendo da extensão e natureza da interação entre os *controllers* e os gerente operacionais. Os resultados da pesquisa demonstraram que a extensão do conhecimento empresarial do *controller* estava ligada à extensão da interação existente entre os *controllers* e os gerente operacionais.

Fiirst *et al.* (2018) investigaram o perfil do *controller* e sua evolução histórica no contexto brasileiro, com base em anúncios do jornal "O Estado de São Paulo". Os resultados encontrados apontaram que a principal característica que o profissional em questão deve possuir é a liderança, sendo seguido da formação em Contabilidade, Economia, Administração ou Engenharia e, em sequência, é requerida a pós-graduação e a fluência da língua inglesa, o que demonstra um aumento da exigência para o cargo de *controller*.

Os diferentes perfis de *controllers*, nomeados por *bean counter* e *business partner* foram investigados por Souza, Wanderley e Horton (2020), os quais verificaram as atividades desempenhadas por aqueles profissionais e qual dos perfis são mais encontrados nas organizações nacionais. Os resultados mostraram que existe uma prevalência do perfil *bean counter*, sendo as atividades realizadas de forma predominante, análise de relatórios financeiros, controle de desempenho gerencial, escrituração e monitoramento fiscal.

Para Souza, Wanderley e Horton (2020), a adoção de posturas mais tradicionais por parte do *controller* (*bean counter*), é associada a atividades de registro, obtenção de dados, elaboração e análise de demonstrações financeiras, bem como realizar o controle e a fiscalização de performance dos gestores operacionais através dos indicadores financeiros. Enquanto que a postura estratégica (*business partner*), está voltada para o envolvimento com o negócio em níveis mais elevados, além de existir cooperação com outras funções da empresa, fazendo com que as informações contábeis sejam integradas com os indicadores financeiros.

Os *controllers* devem possuir competências relacionadas às habilidades interpessoais e de comunicação, conhecimento do negócio e flexibilidade (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020). Souza, Wanderley e Horton (2020, p. 7 apud Byrne e Pierce, 2007, p. 488), complementam essas competências que, por sua vez, possuem relação com habilidades técnicas e com a tecnologia da informação, capacidade de monitoramento e influência na organização.

Diante do apresentado, entende-se que os conteúdos ensinados nas disciplinas ofertadas atendem às funções que o *controller* exerce na prática.

3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo analisar a associação entre os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria e as atribuições requeridas em sua atuação prática nas empresas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva que envolve “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42) e documental, a qual se constitui em uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja completando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LÜDKE E ANDRÉ, 1986).

A abordagem do trabalho é qualitativa, dado que envolve “análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, destacando características não observadas por meio de um estudo quantitativo” (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 42).

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. Inicialmente, foi feita uma pesquisa documental, a fim de verificar os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria oferecidas nos cursos de Ciências Contábeis das IES públicas de Minas Gerais. Para compor a amostra, foram coletados os projetos pedagógicos e as fichas das disciplinas de Controladoria e/ou componentes curriculares correlatos nos sites de 9 instituições de ensino superior, que por vezes, foram subdivididas por campus. Posteriormente, foram analisadas as ementas, a carga horária e o período em que as disciplinas são ofertadas.

Na segunda etapa da coleta de dados, realizou-se uma pesquisa de levantamento por meio da aplicação de questionário junto aos *controllers*. O questionário foi disponibilizado online por meio da plataforma Google Forms. Realizou-se um pré-teste com um *controller* vinculado a uma grande empresa, a fim de verificar a clareza das assertivas propostas no questionário, bem como para avaliar o tempo estimado para respondê-lo. Cabe ressaltar que o questionário foi elaborado a partir da literatura pesquisada para o desenvolvimento desta pesquisa, fundamentando-se em estudos como os de Pletsch, Silva e Lavarda (2016) e Fiirst *et al.* (2018).

Trinta e oito assertivas compuseram o questionário, sendo nove delas voltadas para a caracterização do respondente e vinte e nove dedicadas a identificar a percepção do *controller* em relação ao ensino da Controladoria nas IES. Os respondentes deveriam atribuir uma nota de zero a dez para as asserções apresentadas (indicando entre discordo totalmente a concordo totalmente), conforme o grau de concordância com as mesmas. Além disso, houve uma questão discursiva, em que a resposta era opcional, acerca da percepção da formação oferecida pelas

IES e os requisitos para exercer o cargo de *controller*. Cabe ressaltar que o referido instrumento de coleta de dados está disponível no Apêndice A deste estudo.

O contato com os *controllers* (população do estudo) ocorreu por meio do LinkedIn, rede social voltada para o uso profissional. Ao todo foram abordados aproximadamente 320 profissionais, porém, a amostra da pesquisa corresponde a 19 *controllers* que se dispuseram a responder o questionário, ou seja, 5,94% da população. A coleta de dados foi realizada entre 01/06/2022 e 30/06/2022, incluindo mensagens de apelos aos participantes para participarem da pesquisa.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo das ementas das disciplinas de Controladoria e/ou correlatas, conforme amostra selecionada para o estudo. Foram utilizadas as etapas propostas por Bardin (2011) envolvendo a categorização, descrição e interpretação dos resultados. Para a análise dos dados coletados nos questionários utilizou-se a análise descritiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das Ementas da Disciplina Controladoria

Conforme mencionado, para a realização da coleta dos projetos pedagógicos e análise das grades curriculares, foram selecionadas 9 IES, conforme evidenciado no Quadro 2:

Quadro 02: IES selecionadas para análise

Instituição (IES)	Sigla	Categoria Administrativa
Universidade do Estado de Minas Gerais	UEMG	Pública Estadual
Universidade Estadual de Montes Claros	UNIMONTES	Pública Estadual
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	Pública Federal
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Pública Federal
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Pública Federal
Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	Pública Federal
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Pública Federal

Universidade Federal de Viçosa	UFV	Pública Federal
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Pública Federal

Fonte: Adaptado de Ministério da Educação

Feita a seleção das IES, coletou-se as ementas e as fichas da disciplina de Controladoria e/ou disciplinas correlatas nos sites das unidades acadêmicas dos cursos de Ciências Contábeis das IES indicadas no Quadro 2. Ao segregar os Campus das IES, foram encontradas 18 unidades curriculares que ofertam a disciplina. Os dados extraídos, por meio da análise de conteúdo, são evidenciados no Quadro 3.

Quadro 3: Disciplina de Controladoria e/ou correlata por IES

IES	Sigla	Campus	Unidade Curricular	Modalidade	Período de oferta	Carga horária	Ementa
Universidade Estadual de Minas Gerais	UEMG	Abaeté	Controladoria	Obrigatória	6º	60	Contextualização; Planejamento; Gestão e Controladoria; Avaliação de Desempenho; Ferramentas de Gestão.
		Cláudio	Controladoria	Obrigatória	7º	60	Função da Controladoria. Ambiente. Função do Controller. Modelos de controladoria. Controles da eficiência e redução de custos e as restrições. Processo de planejamento e controle empresarial: estratégico, tático. Preços de transferências. Processo decisório. Sistema de Avaliação de desempenho, seus modelos e tipos de indicadores. Administração por centro de responsabilidades.
		Passos	Controladoria	Obrigatória	8º	60	Conceituação da controladoria, premissas da controladoria, sistema empresa, ambiente empresarial, processo e modelo gestão, controladoria com enfoque em resultado, conceito de planejamento, administração de preço, conceito de custos e oportunidade, utilidade das informações e análises, planejamentos e avaliação dos investimentos de capital. Conceitos de valor goodwill, conceito de Balanced Scorecard e administração de orçamento.
Universidade Estadual de Montes Claros	Unimontes		Controladoria	Obrigatória	7º	60	Não apresentou a ementa
Universidade Federal de Alfenas	Unifal	Varginha	Contabilidade e Controladoria I	Obrigatória	7º	72	Ativos e Passivos Operacionais. Estoques. Provisões. Investimentos, Ativo Imobilizado e intangível: depreciação, amortização e exaustão; Teste de recuperabilidade de ativos (impairment); Ajuste a Valor Presente; Patrimônio Líquido: destinação de resultados, reservas, ajustes de avaliação patrimonial.
			Contabilidade e Controladoria II	Obrigatória	8º	72	Avaliação de Investimentos: Método do Custo e Equivalência Patrimonial. Partes Relacionadas. Consolidação. Combinação de Negócios. Joint Ventures. Informações por Segmento. Informações Intermediárias. Resultado: Lucro por Ação. Eventos subsequentes a data de publicação das demonstrações financeiras.
			Controladoria Estratégica e Operacional	Obrigatória	9º	72	Controladoria: conceitos / objetivos / funções; Princípios norteadores do Controller; Visão sistêmica; Modelo de Gestão, Processo de Gestão; Modelos de Avaliação de Desempenho; Balanced Scorecard; Economic Value Added (EVA); Divisionalização e Preços de Transferência.
			Tópicos Especiais em Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria I	Optativa	-	72	Conteúdos contemporâneos e em evidência relativos às Ciências Econômicas com Ênfase em controladoria.

			Tópicos Especiais em Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria II	Optativa	-	72	Conteúdos contemporâneos e em evidência relativos às Ciências Econômicas com Ênfase em controladoria.
			Tópicos Especiais em Ciências Econômicas com Ênfase em Controladoria III	Optativa	-	72	Conteúdos contemporâneos e em evidência relativos às Ciências Econômicas com Ênfase em controladoria.
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF		Controladoria	Obrigatória	6º	60	Conceitos, objetivos e estrutura da controladoria. Valor da empresa. Planejamento. Controle. Avaliação de desempenho.
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG		Contabilidade Gerencial	Obrigatória		60	Introdução à Controladoria: função e papel do Controller. Sistemas de controle; Informações de custos para o suporte gerencial: Precificação, Custo Meta; Contabilidade por responsabilidade e preços de transferência (Processo orçamentário e o uso para Controle); Avaliação de desempenho no contexto do controle gerencial; Indicadores para avaliação de desempenho. Indicadores para avaliação de desempenho de unidades/departamentos; Métricas de mensuração: EVA e Balanced Scorecard
Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ		Controladoria	Obrigatória	7º	66	Histórico, conceito, importância e o papel da controladoria nas organizações. A estrutura da controladoria e o papel e exigências técnicas do controller. Área de abrangência da controladoria. A controladoria e o processo de gestão empresarial. Aspectos relacionados à coordenação do sistema de planejamento, controle, sistemas de informação, gestão de pessoas e organização. Sistema de informação da controladoria e sistema integrado de gestão. Avaliação de desempenho e resultado e o uso do Balanced Scorecard pela controladoria. Estruturação de empresas em unidade de negócios, Métodos de decisão baseados em custos e políticas de preços e de redução de custos.
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Ituiutaba	Controladoria	Obrigatória	8º	60	1. Introdução; 2. Abordagem GECON; 3. Teoria das Restrições (TOC); 4. Controladoria e valor da empresa: Gestão Baseada em Valor (VBM); 5. Balanced Scorecard (BSC); 6. Campo de pesquisas em controladoria.
		Uberlândia	Controladoria	Obrigatória	7º	60	1. Introdução; 2. Abordagem GECON; 3. Teoria das Restrições (TOC); 4. Controladoria e valor da empresa: Gestão Baseada em Valor (VBM); 5. Balanced Scorecard (BSC).
Universidade Federal de Viçosa	UFV	Viçosa	Contabilidade Gerencial	Obrigatória	5º	60	Contabilidade Gerencial: Panorama Geral. Planejamento e Processo de Controle Gerencial - Etapa de Estratégia. Processo de Controle Gerencial – Etapa Operacional. Descentralização: Contabilidade por Responsabilidade, Preços de Transferência e Avaliação de Desempenho

		Rio Paranaíba	Contabilidade Gerencial	Obrigatória	5º	60	Noções preliminares. Informações contábeis para a tomada de decisão. Contabilidade gerencial como sistema de informações. Contabilidade divisional: contabilidade por responsabilidade. Contabilidade por atividades. Modelos de avaliação de empresas. A controladoria na empresa.
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM		Contabilidade gerencial	Obrigatória	5º	60	Custos para Tomada de Decisão: análise diferencial, comprar ou fabricar, terceirização, limitação da capacidade produtiva. Gestão de preços. Implantação de sistemas de custos. Análise da relação custo, volume e lucro. Contabilidade por responsabilidade e preços de transferência. Balanced Scorecard.

Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise do Quadro 3, verificou-se que todas as IES investigadas oferecem a disciplina de Controladoria em sua grade curricular. Ainda que a disciplina apresente nomenclaturas distintas em alguns casos, como por exemplo, Contabilidade Gerencial, as ementas revelam informações que fazem referência à disciplina em questão. A ementa da IES Unimontes não foi disponibilizada no site da instituição para identificação e comparação com as demais.

Conforme o Quadro 3, verifica-se que a disciplina de Controladoria e/ou correlatas são obrigatórias em todas as IES. Destaca-se o projeto pedagógico da UNIFAL, tendo em vista a mesma ter sido a única IES que apresentou três disciplinas obrigatórias ofertadas em períodos subsequentes, além de outras três outras na modalidade optativa. Ressalta-se que a disciplina é ofertada a partir do quinto período da graduação, o que favorece para que os estudantes tenham o conhecimento prévio necessário para a compreensão do conteúdo a ser ministrado na disciplina de Controladoria.

Quanto à análise das ementas das disciplinas apresentadas anteriormente, a maior parte apresentou os seguintes conteúdos: Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, EVA, gestão, aspectos introdutórios e funções do *controller*. Esses achados corroboram os estudos de Gomes *et al.* (2011) e Amorim *et al.* (2019) que também encontraram esses conteúdos em IES paraibanas e relatórios do MEC e INEP, respectivamente.

4.2 Abordagem da Controladoria na Percepção dos *Controllers*

A segunda etapa da pesquisa ocorreu por meio da aplicação de questionário. Houve baixa adesão dos *controllers* à pesquisa, uma vez que foram contatados 320 *controllers* e somente 19 retornaram as respostas, representando 5,94% do total. O perfil dos participantes da pesquisa é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Sexo		Trabalha?	
Feminino 21%	Masculino 79%	Sim 100,00%	Não 00,00%
Idade		Área de formação:	
19 a 24 anos 0%		Ciências Contábeis 83%	Administração 17%
26 a 30 anos 5%		Estado que atua profissionalmente	
31 a 35 anos 11%		Minas Gerais 79%	
Acima de 36 anos 84%		São Paulo 11%	

Há quanto tempo concluiu a graduação?	Goiás 5%		
1-4 anos 11%	Santa Catarina 5%		
5-10 anos 21%	Possui Pós Graduação (MBA ou mestrado/doutorado) ?		
Acima de 10 anos 68%	Sim 95%	Não 5%	
Tempo de atuação profissional?	Tempo de atuação profissional como Controller ou na área de Controladoria?		
De 2-4 anos 5%	De 2-4 anos 26%		
De 5-10 anos 5%	De 5-10 anos 26%		
Acima de 10 anos 89%	Acima de 10 anos 47%		
Qual o ramo de atuação da empresa que trabalha?			
Comércio 16%	Serviço 37%	Indústria 42%	Sem fins lucrativos 5%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 1, a maior parte dos respondentes (84%) tem mais de 36 anos, possui formação na área de Ciências Contábeis (83%) e está ativa profissionalmente (70,75%). A maioria dos participantes pertence, majoritariamente, ao estado de Minas Gerais (79%) e um percentual expressivo (95%) afirmou ter pós-graduação, o que inclui cursos de MBA, mestrado e doutorado acadêmico. Esses resultados dialogam com a pesquisa de Fiirst *et al.* (2018), uma vez que os autores identificaram que dentre as características que definem o perfil dos *controllers* estão a formação em Ciências Contábeis ou Administração e a pós-graduação.

Uma parte significativa dos respondentes concluiu a graduação há mais de 10 anos (68%), possui mais de 10 anos de experiência profissional (89%) e há mais de 10 anos atua na área de Controladoria ou como *controller* (47%).

A análise dos resultados quanto às assertivas que relacionavam a relevância do conteúdo programático da disciplina de Controladoria à atividade prática dos *controllers*, foi solicitado aos respondentes para atribuírem uma nota de zero a dez, indicando a concordância com a relevância do conteúdo e a adoção na prática. O Quadro 5 ilustra os achados.

Quadro 5 – Conteúdo Programático da Disciplina Controladoria Relevância X Prática

Conteúdo Programático Disciplina de Controladoria	Relevância do Conteúdo (Média Notas)	Adoção na prática (Média Notas)
1 - Histórico, conceito, importância e o papel da controladoria nas organizações	6	6
2 – A estrutura da controladoria e o papel e exigências técnicas do <i>controller</i> .	6	6
3 - Informações de custos para o suporte gerencial e precificação	7	6
4 - Processo e modelos gestão: planejamento, controle e sistemas de informação	7	6
5- Controladoria com enfoque em resultado (avaliação de desempenho)	7	6
6 - Processo orçamentário e o uso para controle	7	7
7 - Estruturação de empresas em unidade de negócios	6	6
8 - Processo de planejamento e controle empresarial: estratégico, tático	7	6
9 - Administração por centro de responsabilidades	6	6
10 - Modelos de Avaliação de Desempenho; <i>Balanced Scorecard</i> (BSC); <i>Economic Value Added</i> (EVA); Preços de Transferência.	6	5
11 - Abordagem GECON (Gestão Econômica)	6	5
12 - Sistema de informação da controladoria e sistema integrado de gestão	7	6

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, a média das respostas obtidas aponta que os respondentes “Concordam parcialmente” com todas as assertivas propostas sobre a relevância do conteúdo programático da disciplina de Controladoria. As assertivas “Histórico, conceito, importância e o papel da controladoria nas organizações”, “A estrutura da controladoria e o papel e exigências técnicas do *controller*”, “Processo orçamentário e o uso para controle”, “Estruturação de empresas em unidade de negócios” e “Administração por centro de responsabilidades” obtiveram respostas iguais tanto em relação à relevância do conteúdo quanto em relação à adoção na prática.

Sobre o enfoque das assertivas “Informações de custos para o suporte gerencial e precificação”, “Processo e modelos gestão: planejamento, controle e sistemas de informação”, “Controladoria com enfoque em resultado (avaliação de desempenho)”, “Processo de planejamento e controle empresarial: estratégico, tático”, “Modelos de Avaliação de Desempenho; *Balanced Scorecard*, *Economic Value Added* e Preços de Transferência”, “Abordagem GECON” e “Sistema de informação da controladoria e sistema integrado de gestão”, o quesito relevância do conteúdo foi avaliado, na média, com uma nota superior à adoção na prática.

Não foram encontrados resultados em que a média das notas com relação à adoção na prática seja superior à relevância do conteúdo. Foram avaliadas também as atribuições da controladoria, comparando o aprendizado obtidos em sala de aula com a vivência e a atuação profissional na respectiva área. Os resultados são apresentados no Quadro 6, onde há as médias das notas para cada assertiva.

A partir dos dados apresentados, pode-se perceber que apesar de apresentar relevância no conteúdo, de acordo com as opiniões dos respondentes, muitas das assertivas não possuem relevância quanto à adoção na prática.

Quadro 6 – Média geral de notas atribuídas pelos Controller's – Atribuições da Controladoria

Assertivas	Média Geral
1 - No âmbito organizacional, percebo que os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) são aplicáveis à realidade prática da atuação do <i>controller</i> .	8
2 - A Controladoria opera num ambiente altamente dinâmico e complexo nas organizações. Logo, a realidade com a qual o <i>controller</i> tem que lidar é muito diferente daquela que é retratada em sala de aula, na disciplina de Controladoria.	8
3 - Considerando os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria no âmbito da graduação, a compreensão sobre o papel da Controladoria e a atuação do <i>controller</i> nas organizações foi adquirida a partir da minha atuação profissional na respectiva área.	9
4 - A minha formação acadêmica, sobretudo, ao cursar a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) contribuiu para que eu desenvolvesse muitas das competências profissionais que são requeridas de um <i>controller</i> (responsabilidade, liderança, proatividade, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, dentre outras).	7
5 - Os conteúdos teóricos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) não contemplam o conhecimento (teórico, humano e profissional) que é requerido do <i>controller</i> no ambiente organizacional.	7
6 - Ter cursado a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) na graduação influenciou a minha escolha para atuar na área.	6

Fonte: Dados da pesquisa

Nas atribuições da Controladoria, as assertivas “No âmbito organizacional, percebo que os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) são aplicáveis à realidade prática da atuação do *controller*”, “A Controladoria opera num ambiente altamente dinâmico e complexo nas organizações. Logo, a realidade com a qual o *controller* tem que lidar é muito diferente daquela que é retratada em sala de aula, na disciplina de Controladoria” e “Considerando os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria no âmbito da graduação, a compreensão sobre o papel da Controladoria e a atuação do *controller* nas organizações foi adquirida a partir da minha atuação profissional na respectiva área” obtiveram uma média de notas significativa, demonstrando a concordância dos respondentes com as questões apresentadas.

Em contrapartida, as assertivas “A minha formação acadêmica, sobretudo, ao cursar a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) contribuiu para que eu desenvolvesse muitas das competências profissionais que são requeridas de um *controller* (responsabilidade, liderança, proatividade, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, dentre outras)”, “Os conteúdos teóricos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) não contemplam o conhecimento (teórico, humano e

profissional) que é requerido do *controller* no ambiente organizacional” e “Ter cursado a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) na graduação influenciou a minha escolha para atuar na área” obtiveram a média de respostas em que os respondentes concordam parcialmente com as afirmações evidenciadas.

Diante dos dados apresentados, observa-se que as atribuições da controladoria, de forma geral, tiveram um certo grau de concordância por parte dos respondentes, com exceção da assertiva relacionada à escolha da carreira profissional em função da disciplina cursada.

A questão discursiva em que os respondentes poderiam relatar informações adicionais acerca de sua percepção quanto à formação dos graduandos na área de contabilidade gerencial (controladoria) e o que é requerido de um *controller* (na prática) pelo mercado de trabalho (habilidades, competências, conhecimento específico da área, etc), obteve baixa adesão. As respostas obtidas foram:

Quadro 7 – Resposta dos participantes à questão discursiva

Participante	Comentários adicionais
P1	Resiliência e Foco no trabalho
P2	A prática nesse caso vale mais que a teoria
P3	A atuação como <i>Controller</i> vai muito além do que se vê na graduação ou MBA. Aspectos humanos, comportamentais, sociais e ambientais são pouco explorados.
P4	É de suma importância o entendimento do negócio do qual atuamos, aproximando ao máximo a controladoria e finanças da área operacional, modulando e elaborando <i>dashboards</i> dinâmicos que apresentem a partir de decisões, mensurações econômico-financeiras para as tomadas de decisões.
P5	A Controladoria deveria ser um pilar para a Administração na tomada de decisões gerenciais, mas isso não ocorre por que o que ensina nos cursos de formação não se aplica nas empresas. Cursos extremamente teóricos sem nenhuma aplicação prática no cotidiano profissional e os professores que lecionam a disciplina não possuem nenhuma experiência na área.
P6	Baseado na minha experiência, acredito que a disciplina controladoria, no ambiente da graduação, é um pouco superficial no tocante teórico, até mesmo por decorrência do conteúdo extenso e o tempo disponível para ministração da disciplina. Para alcance pleno e domínio do conteúdo há a necessidade de um curso complementar e vivência prática.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de algumas das respostas terem sido genéricas, outros participantes, baseados em sua área de atuação e experiência, apontaram que a disciplina de controladoria não é suficiente para a prática dos *controllers*. Tais respondentes justificaram sua opinião, baseando-se no fato de que é necessária a aplicação prática do conteúdo de controladoria e que os professores ministrantes da disciplina, muitas vezes, não possuem nenhuma experiência na área.

Frente ao exposto, observa-se que os achados foram divergentes aos verificados por Pletsch, Silva e Lavarda (2016), tendo em vista que os autores constataram 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a associação entre os conteúdos propostos nas ementas das disciplinas de Controladoria e as atribuições requeridas em sua atuação prática nas empresas. A partir da identificação dos conteúdos propostos nas ementas analisadas e se os mesmos atendem as atribuições requeridas do *controller* nas empresas.

As assertivas acerca do conteúdo programático da disciplina de controladoria que possuíam relação com a conceituação, estrutura e exigências técnicas do *controller*, controle, e estruturação obtiveram respostas iguais tanto em relação à relevância do conteúdo quanto em relação à adoção na prática. As demais assertivas, com enfoque em suporte gerencial, gestão, planejamento, modelos de avaliação e abordagens da controladoria foram avaliados no quesito relevância do conteúdo foi avaliado, na média, com uma nota superior à adoção na prática.

As questões relacionadas às atribuições da controladoria, obtiveram uma média de notas significativa, com exceção das assertivas que abordam o fato dos respondentes terem cursado a disciplina de controladoria como influência para atuação na área ou contribuição para desenvolvimento de habilidades, que obtiveram a média de respostas em que os respondentes concordam parcialmente com as afirmações evidenciadas. Ademais, as respostas obtidas evidenciaram que a disciplina de controladoria carece de aspectos sociais, ambientais e comportamentais. Além disso, por se tratar de uma disciplina teórica, falta diálogo com a prática.

A partir do exposto, conclui-se que a relação entre a relevância do conteúdo programático da disciplina de controladoria com sua adoção na prática não é significativa, uma vez que os participantes da pesquisa sinalizaram que para a atuação como *controller* são necessários cursos complementares e vivências práticas.

O presente estudo contribui para a reflexão acerca do papel da disciplina de controladoria nos cursos de graduação em Ciências Contábeis e a necessidade de aprimoramento da mesma, no sentido de proporcionar maior diálogo com a prática, tendo em vista a formação de profissionais da área contábil. A pesquisa contribui ainda com a literatura, à medida que resgata e discute estudos que investigaram a controladoria sob diferentes perspectivas.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se a dificuldade na obtenção das ementas da disciplina de Controladoria das IES, por exemplo, o caso da Universidade Estadual de Montes

Claros (Unimontes). Outra limitação que merece ser destacada, refere-se à coleta de dados, tendo em vista a baixa adesão dos *controllers* em responder o questionário.

Propõe-se para pesquisas futuras adotar a abordagem qualitativa e entrevistar os *controller* e professores que ministram a disciplina Controladoria para explorar e aprofundar como os conteúdos abordados no ensino contábil, relacionados aos conteúdos programáticos, podem ser aplicados na prática das organizações.

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.

AMORIM, T. N. G. F.; LUNA, S. B. S.; VANDERLEI, I. T. G.; ALBUQUERQUE, C. R. S. Formação em controladoria no bacharelado em Ciências Contábeis no Brasil. **Revista de Informação Contábil**, v.13, n.3, p.45-64, jul./set. 2019.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1985.

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, São Paulo, 2008.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Rio de Janeiro: Bookman, 2002.

BEUREN, Ilse Maria; CZESNAT, Aline Fernandes de Oliveira; SILVA, Marcelo. Papel da controladoria na adequação as contingências ambientais da agroindústria de carne e derivados listadas na Bovespa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.15, n.3, p.381-389, 2013.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 153-174, 2008.

BORDIN, P.; SARAIVA C. **O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA A FIDEDIGNIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS**. 1º SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA. 2005

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização a lux da teoria e práxis. São Paulo, 2006 Tese (Doutorado em ciências contábeis) Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006

BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Welington. **PRÁTICAS DE CONTROLADORIA: UM ESTUDO NAS CEM MAIORES EMPRESAS PRIVADAS QUE ATUAM NO BRASIL**. 2007. 16 f. Congresso - Curso de Ciências Contábeis, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, São Paulo, 2007.

BYRNE, S.; PIERCE, B. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, p. 469-498. 2007

CARDOSO, V. F.; OLAK, P. A. O desenvolvimento das práticas interdisciplinares no ensino da controladoria nos cursos de ciências contábeis nas instituições de ensino superior das cidades de Londrina e Rôlandia. **Revista de Estudo Contábeis**, v.1, n.1, p.38-56, jul./dez. 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

Fiirst, C.; Pamplona, E.; Lavarda, C. E. F.; Zonatto, V. C. S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 2, p. 1-20, mai./ago. 2018.

GIBOSKY, MARCIA; BATISTA, CAROLINA; SOUZA, CARLO. **A DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA E O ENSINO NOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO EM MINAS GERAIS**. REVISTA CONTROLADORIA E GESTÃO – RCG, VOL. 2, Nº 1, P. 241-258, JAN./JUN. 2021

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, MARIA; OLIVERIA, RIDALVO; CARVALHO. **O ENSINO DA DISCIPLINA DE CONTROLADORIA: UM ESTUDO COMPARATIVO NAS IES PARAIBANAS, SERGIPANAS E POTIGUARES**. XVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – RIO DE JANEIRO, RJ, BRASIL, 07 A 09 DE NOVEMBRO DE 2011

IVAM, Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos – Associação Brasileira de Custos**, vol. 06, num. 01, p. 39 – 56, jan. / abr. 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, SP: EPU, 1986.

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.; 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.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, V. 15, p. 283-299, abr./jun. 2013.

MANVAILER, R. H. M; DIEHL, C. A.; LEITE, E. G. Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) da região Centro-Oeste do Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v.36, n.1, p.155-175, jan./abr. 2017.

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.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas. 1993

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PAIVA, Jane Cristina Leal de Souza. O ensino da disciplina de controladoria: um estudo comparativo nas instituições de ensino superior do estado do paraná. *RevUnifamma*, v.12,n.2, p.90-116, dez. 2013. PELEIAS,

PLETSCH, CAROLINE; SILVA, ALINI; LAVARDA, CARLOS. **Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho**. Pretexto, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: **Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SOUZA, G. H. C.; WANDERLEY, C. A.; HORTON, K. Perfis dos Controllers: Autonomia e Envolvimento dos Profissionais de Controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 13, n. 3, p. 3-22, 2020.

VIEL, MARIVANGE ESTELA. **PROPOSTA DO ENSINO DE CONTROLADORIA NOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**. 2010. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS) – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA, UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, DOURADOS, MS, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário

O ensino da Controladoria e a atuação prática do Controller

1ª Parte: Caracterização do Respondente

Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não responder

Idade:

- a) até 25 anos
- b) de 26-30 anos
- c) de 31-35 anos
- d) acima de 36 anos

Área de formação:

- a) Administração
- b) Ciências Contábeis
- c) Economia
- d) Engenharia
- e) Outro:

Estado que atua profissionalmente

- a) Minas Gerais
- b) Outro:

Possui pós graduação (MBA ou mestrado/doutorado)?

- a) Sim
- b) Não

Há quanto tempo concluiu a graduação?

- a) 1-4 anos
- b) 5-10 anos
- c) acima de 10 anos

Tempo de atuação profissional?

- a) até 1 ano
- b) de 2-4 anos

- c) de 5-10 anos
- d) acima de 10 anos

Tempo de atuação profissional como Controller ou na área de Controladoria?

- a) até 1 ano
- b) de 2-4 anos
- c) de 5-10 anos
- d) acima de 10 anos

Qual o ramo de atuação da empresa que trabalha?

- a) Indústria
- b) comércio
- c) serviço
- d) empresa pública
- e) sem fins lucrativos

2ª Parte: Percepção sobre a formação acadêmica nas disciplinas de Controladoria e a aplicação prática.

Abaixo são apresentados os conteúdos programáticos ministrados nas disciplinas de Controladoria.

Atribua uma nota de 1 a 10, sendo 1 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente. Na primeira linha, você deve indicar a nota referente a sua percepção sobre a relevância dos conteúdos para a formação do profissional de Controladoria e na segunda linha, a sua percepção quanto à adoção deste conhecimento (conteúdo) na atuação prática na Controladoria.

- 1 - Histórico, conceito, importância e o papel da controladoria nas organizações;
- 2 – A estrutura da controladoria e o papel e exigências técnicas do controller;
- 3 - Informações de custos para o suporte gerencial e Precificação;
- 4 - Processo e modelos gestão: planejamento, controle e sistemas de informação;
- 5- Controladoria com enfoque em resultado (Avaliação de desempenho);
- 6 - Processo orçamentário e o uso para Controle
- 7 - Estruturação de empresas em unidade de negócios;
- 8 - Processo de planejamento e controle empresarial: estratégico, tático;
- 9 - Administração por centro de responsabilidades;
- 10 - Modelos de Avaliação de Desempenho; Balanced Scorecard (BSC); Economic Value Added (EVA); Preços de Transferência;
- 11 - Abordagem GECON (Gestão Econômica);

12 - Sistema de informação da controladoria e sistema integrado de gestão.

3ª Parte: Questões gerais

Com base na sua percepção pessoal e profissional, analise as assertivas abaixo e atribua uma nota de um a dez para cada uma delas, sendo 1 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente.

1 - No âmbito organizacional, percebo que os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) são aplicáveis à realidade prática da atuação do Controller;

2 - A Controladoria opera num ambiente altamente dinâmico e complexo nas organizações. Logo, a realidade com a qual o Controller tem que lidar é muito diferente daquela que é retratada em sala de aula, na disciplina de Controladoria;

3 - Considerando os conteúdos trabalhados na disciplina de Controladoria no âmbito da graduação, a compreensão sobre o papel da Controladoria e a atuação do controller nas organizações foi adquirida a partir da minha atuação profissional na respectiva área;

4 - A minha formação acadêmica, sobretudo, ao cursar a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) contribuiu para que eu desenvolvesse muitas das competências profissionais que são requeridas de um controller (responsabilidade, liderança, proatividade, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, dentre outras);

5 - Os conteúdos teóricos trabalhados na disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) não contemplam o conhecimento (teórico, humano e profissional) que é requerido do controller no ambiente organizacional;

6 - Ter cursado a disciplina de Controladoria (e/ou componente curricular equivalente) na graduação influenciou a minha escolha para atuar na área;

Questão discursiva não obrigatória: Relate informações adicionais sobre sua percepção quanto à formação dos graduandos na área de contabilidade gerencial (controladoria) e o que é requerido de um controller (na prática) pelo mercado de trabalho (habilidades, competências, conhecimento específico da área, etc)