

Análise Comparativa entre o Arcabouço Teórico e a Demanda do Mercado de Trabalho na Área de Controladoria

Fábio Soares dos Santos (UFRJ) - fabinho5151@gmail.com

Marcelo Alvaro da Silva Macedo (FACC/UFRJ) - malvaro.facc.ufrj@gmail.com

Resumo:

Nas empresas modernas a Controladoria é uma unidade organizacional de grande importância para a mensuração dos resultados obtidos pela organização. Porém, devido à indecisão teórica dos seus objetivos, posição hierárquica, funções e atividades, o mercado de trabalho vem tratando a Controladoria de acordo com as suas necessidades. Com esse cenário, a questão de pesquisa do presente estudo é: qual a relação das funções da Controladoria segundo os teóricos com as exigências do mercado de trabalho nesta área? Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo, através de uma pesquisa documental, comparar se as funções apresentadas na literatura da área vão de encontro ou não daquelas observadas no mercado, com o intuito de verificar a convergência entre a teoria e a prática na área de Controladoria. Além disso, o trabalho visa auxiliar os atuais ou futuros profissionais da área de Controladoria a se orientarem de melhor forma, para atuar no mercado de trabalho. Para realização do estudo, foram selecionados 63 ofertas de emprego (anúncios), à nível nacional, na área de Controladoria. O resultado apresentou um alinhamento em diversas funções definidas na literatura da área, como a contábil, a de custos e a de orçamento, porém apresentou também funções que, apesar de serem evidenciadas pela literatura, foram fracamente observadas no mercado. Percebe-se também maior frequência nos anúncios das funções típicas do que das funções do processo de gestão. Por fim, observa-se que tanto o tamanho quanto o ramo parecem ter pouca influência nas exigências das funções de controladoria pelo mercado de trabalho.

Palavras-chave: Controladoria. Funções da Controladoria. Mercado de Trabalho.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Análise Comparativa entre o Arcabouço Teórico e a Demanda do Mercado de Trabalho na Área de Controladoria

Resumo

Nas empresas modernas a Controladoria é uma unidade organizacional de grande importância para a mensuração dos resultados obtidos pela organização. Porém, devido à indecisão teórica dos seus objetivos, posição hierárquica, funções e atividades, o mercado de trabalho vem tratando a Controladoria de acordo com as suas necessidades. Com esse cenário, a questão de pesquisa do presente estudo é: qual a relação das funções da Controladoria segundo os teóricos com as exigências do mercado de trabalho nesta área? Assim sendo, esse trabalho tem como objetivo, através de uma pesquisa documental, comparar se as funções apresentadas na literatura da área vão de encontro ou não daquelas observadas no mercado, com o intuito de verificar a convergência entre a teoria e a prática na área de Controladoria. Além disso, o trabalho visa auxiliar os atuais ou futuros profissionais da área de Controladoria a se orientarem de melhor forma, para atuar no mercado de trabalho. Para realização do estudo, foram selecionados 63 ofertas de emprego (anúncios), à nível nacional, na área de Controladoria. O resultado apresentou um alinhamento em diversas funções definidas na literatura da área, como a contábil, a de custos e a de orçamento, porém apresentou também funções que, apesar de serem evidenciadas pela literatura, foram fracamente observadas no mercado. Percebe-se também maior frequência nos anúncios das funções típicas do que das funções do processo de gestão. Por fim, observa-se que tanto o tamanho quanto o ramo parecem ter pouca influência nas exigências das funções de controladoria pelo mercado de trabalho.

Palavras-chave: Controladoria. Funções da Controladoria. Mercado de Trabalho.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

A Contabilidade passou a ser ensinada no Brasil no início do século passado (CARDOZO, 2006) e na última década pode-se perceber uma crescente notoriedade da importância de sua função dentro das empresas. Sejam grandes, pequenas ou micros, a Contabilidade se faz relevante em todas as organizações.

Após recentes mudanças na legislação, a Contabilidade e por consequência o contador, se tornaram ainda mais importantes para a sobrevivência das empresas. Nas grandes empresas, suas funções são diversas, como a contabilização do movimento financeiro e patrimonial, a apuração dos impostos, a auditoria, a controladoria, a elaboração dos demonstrativos, entre outras. Nas micro e pequenas empresas, sua função, muitas vezes, acaba se restringindo a atender as exigências fiscais, realizando apenas os lançamentos contábeis.

Sendo assim, existe hoje um mercado de trabalho bem amplo para o contador, onde seus conhecimentos técnicos e suas habilidades de interpretação, capacidade crítico-analítica e boa comunicação são procurados e desejados pelos empregadores.

A Controladoria, por sua vez, vem se tornando cada vez mais visível para os gestores como uma área essencial na empresa moderna, onde um controle eficaz pode fazer a diferença nos resultados da empresa. Porém, suas funções, devido a sua falta de sinergia dos diversos autores sobre o que se trata efetivamente, abrangem um campo de trabalho bastante extenso e

com funções operacionais e estratégicas que se diferenciam de acordo com cada autor. Como consequência dessas indecisões teóricas, o mercado de trabalho para a Controladoria também se encontra num grau de extensas funções de trabalho, sendo elas preenchidas por, em sua maioria, administradores, contadores e economistas.

Com isso, as empresas começaram a agregar diversas funções que não necessariamente fazem parte da Controladoria, segundo os autores, da mesma forma que começaram a disseminar as funções da Controladoria em diversas áreas da empresa.

Diante destes aspectos, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação das funções da Controladoria segundo os teóricos com as exigências do mercado de trabalho nesta área?

Assim sendo, visando esclarecer aos futuros profissionais de Controladoria sobre o que irão vivenciar na área, o presente estudo tem como objetivo comparar as principais funções e atividades da Controladoria abordadas pela literatura da área e ensinadas nos cursos de Ciências Contábeis, com as principais funções e atividades exigidas pelo mercado de trabalho brasileiro, com relação à Controladoria, evidenciando assim, se as funções exigidas pelo mercado são ou não as que se tem contato no processo de formação acadêmica.

Como objetivo secundário, procura-se mostrar as funções mais abordadas pelo mercado, visando identificar em quais atividades os futuros profissionais da área devem procurar conhecer e estudar caso almejem trabalhar na mesma.

2 Metodologia

A pesquisa em questão se utilizará de uma pesquisa bibliográfica, a fim de levantar as principais funções da Controladoria, para que possam ser comparados com a pesquisa-levantamento, também chamada de pesquisa documental, onde serão obtidas as informações pertinentes às exigências do mercado de trabalho.

De acordo com Vergara (2010) e Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa sistematizada, que fornece um instrumental analítico necessário para a discussão de qualquer problema de pesquisa, com base em livros, revistas, anais de eventos, entre outras fontes bibliográficas.

Já a pesquisa documental é caracterizada como aquela que tem base em documentos, escritos ou não, que não sejam caracterizados como fontes bibliográficas (VERGARA, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Gil (2008) destaca que os documentos constituem rica fonte de dados; como suscitam ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica e não exige contato com o sujeito da pesquisa.

Para a pesquisa documental foi selecionado uma amostra de 63 ofertas de empregos para o segundo semestre do ano de 2011 em diversas cidades do Brasil e para diversos cargos. A coleta de anúncios de emprego foi realizada em 3 grandes sites de oferta de emprego, são eles: Catho, Page Personal e Vagas.com. Cabe ressaltar que como a coleta dos anúncios se deu por acessibilidade, mesmo as fontes sendo relevantes, não se pode generalizar os resultados, sendo os mesmos válidos apenas para a amostra sob análise.

Sobre as informações selecionadas, será possível classificá-las e analisá-las com a utilização de técnicas estatísticas (FALEIRO, 2010), a fim de comparação das informações. Basicamente utiliza-se na presente pesquisa a análise descritiva de dados, com base na análise de frequência absoluta e relativa.

Segundo Aaker *et al* (2004) a análise de dados é, na verdade, um conjunto de técnicas e métodos que podem ser empregados para obter informações e descobertas dos dados coletados, que de outra forma não estariam disponíveis. Além disso, pode ajudar a evitar julgamentos e conclusões errôneas e sem base analítica.

Para Mattar (1998) o método de análise a ser escolhido também dependerá do tipo de análise necessário e desejado. Há dois tipos básicos de análises que podem ser feitos: a descritiva e a inferencial. A descritiva tem o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados da pesquisa. Já a inferencial compreende um conjunto grande de testes que servem para julgar a validade de hipóteses estatísticas sobre uma população ou para estimar seus parâmetros, a partir da análise dos dados de uma amostra dessa população.

Para análises descritivas, como a que será feita neste trabalho, pode-se utilizar a análise de frequência, que considera uma variável de cada vez. Segundo Malhotra (2001) o objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes “valores” da variável. Aaker *et al* (2004) ressaltam que a análise da distribuição de frequência é a maneira mais simples de entender a distribuição empírica da variável.

Em síntese, uma distribuição de frequência é uma forma conveniente de analisar os diferentes “valores ou possibilidades” de uma variável ou pergunta. Para Malhotra (2001) uma tabela ou gráfico de frequência é fácil de ler e dá informações básicas, mas às vezes detalhadas, principalmente quando se têm dados categóricos ou nominais, como os desta pesquisa.

Os dados dos anúncios coletados foram tratados de acordo com a relevância das informações obtidas com o tema da pesquisa. Sendo assim, foram abordadas as relações das funções da Controladoria de acordo com o ramo da empresa, sendo esse classificado como: industrial, comercial ou de serviços, tendo como base os ramos indicados nos anúncios; e de acordo com o porte da empresa, sendo ela de grande porte, médio porte ou pequeno porte, segmentações estas definidas nos próprios anúncios.

Nesta parte do estudo procurou-se analisar o quanto um determinado ramo prioriza ou não uma função típica ou do processo de gestão e se os ramos seguem um mesmo padrão ou possuem funções muito diferentes; além de analisar se o porte influencia em alguma função específica, ou seja, se os diferentes portes se posicionam de forma igual ou não quanto as funções da Controladoria.

3 Controladoria: definições, funções e atividades

Os gestores se utilizam do Sistema de Informação Contábil (SIC) para a gestão da informação de natureza financeira, econômica, física e de produtividade da empresa, buscando sempre obter as informações relevantes para o processo decisório (PADOVEZE, 2010).

Isso porque, de acordo com Beuren, Bogoni e Fernandes (2008), a contabilidade, como sistema de informações, caracteriza-se por registrar todas as transações ocorridas nas organizações, constituindo-se num grande “banco de dados”. Seus dados são úteis à administração, além de representarem um instrumento gerencial eficaz para o processo decisório.

Neste sentido, Catelli (2001) e Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) argumentam que a controladoria se coloca como uma evolução natural da contabilidade, visto que a contabilidade se atenta a eventos econômicos passados para atender necessidades fiscais e a controladoria tem foco na continuidade organizacional, orientando no presente as decisões dos gestores, visando a concretização do futuro.

Já Mosimann e Fisch (1999) enfatizam que a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: (a) como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; (b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Esta argumentação é reforçada por Oro *et al* (2009), que ressaltam que a controladoria

não pode ser vista como um método de fazer, para compreendê-la deve-se visualizar duas vertentes: como ramo de conhecimento e como unidade administrativa. Como ramo de conhecimento, teria como base a Teoria da Contabilidade e uma visão multidisciplinar, tendo como responsabilidade a criação de um arcabouço conceitual necessário para o estabelecimento de um sistema de informações gerenciais eficaz ao subsidiar a tomada de decisão do gestor. Como unidade administrativa, é a encarregada de unificar as informações de todos os níveis hierárquicos da empresa para transmiti-las aos gestores.

Sobre a missão da Controladoria, Padoveze (2010) ressalta que esta tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação (ou de apoio à gestão), que é integrado aos sistemas operacionais da organização e tem como característica essencial a mensuração econômica destas operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores.

De acordo com Oro *et al* (2009), a controladoria surgiu no século XX, nas grandes corporações americanas, quando houve a necessidade de gerar mais informações para que os gestores pudessem tomar suas decisões. Além disso, com o crescimento e a internacionalização destas empresas, a verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações trouxeram a necessidade de maior controle gerencial.

Já no Brasil, estima-se que a controladoria tenha surgido na década de sessenta do século passado, quando as multinacionais norte americanas começaram a se instalar no Brasil, exigindo um sistema de informação capaz de atender aos diversos usuários da contabilidade (COSTA, 2010).

De maneira geral, as funções da controladoria estão relacionadas à direção e implantação dos sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007). Isso pode ser visto de forma sintetizada nas palavras de Mosimann e Fisch (1999), que ressaltam que a controladoria tem a função de prover informações de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa, bem como dar apoio aos gestores no processo de tomada de decisão.

Isso também pode ser visto nas definições de diversos autores. Para Heckert e Willson (1963, *apud* Padoveze, 2010, p. 32), são funções do controller: (a) Planejamento, (b) Controle, (c) Reporte, (d) Contábil. Já para Horngren *et al* (1985, *apud* Padoveze, 2010, p.32), as funções do controller incluem: (a) Planejamento e Controle, (b) Relatórios internos, (c) Avaliação e consultoria, (d) Relatórios externos, (e) Proteção de ativos, (f) Avaliação econômica.

Já Kanitz (1977, *apud* Oro *et al*, 2009) estabelece como função da Controladoria e por sua vez do *controller*, a implantação e direção dos sistemas organizacionais de: (a) Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamento, etc.; (b) Motivação: cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas diferentemente atingidas; (c) Coordenação: o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa; (d) Avaliação: interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, identificar os pontos que precisam ser corrigidos; (e) Planejamento: avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro; (f) Acompanhamento: consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

São alguns os trabalhos que buscam identificar as principais funções da Controladoria e/ou do *controller*, dentre os quais destaca-se os de Borinelli (2006), Grande e Beuren (2008), Lunkes *et al* (2009) e Lunkes, Gasparetto e Schnorenberger (2010).

Borinelli (2006) em sua tese de doutorado, após uma análise de diversos conceitos e funções da Controladoria, identificou que a atuação da Controladoria pode se dar em dois âmbitos. O primeiro com relação as atividades típicas da Controladoria, que abrangem sua função como: (a) Contábil, (b) Gerencial-Estratégico, (c) Custos, (d) Tributário, (e) Proteção e

Controle de Ativos, (f) Controle Interno, (g) Controle de Riscos e (h) Gestão da Informação. Ao tratar das funções acima, o autor explica que estas são aquelas que fazem parte da essência da Controladoria, não sendo apenas específicas de cada organização, destacando que o que poderia mudar seria a distribuição das funções e atividades por outras unidades organizacionais, de forma sempre a atender melhor a estrutura da organização.

A segunda trata de suas funções relativas ao processo de gestão das empresas, abordando: (a) Planejamento, (b) Orçamento, (c) Execução, (d) Controle, (e) Medidas Corretivas, e (f) Avaliação de Desempenho. Para esta divisão, relativa ao processo de gestão, Borinelli (2006) explica que ela ocorre devido a grande importância das funções acima nas literaturas pesquisadas.

Seguindo essa abordagem de Borinelli (2006), Grande e Beuren (2008) utilizaram esses conceitos para desenvolver uma nova pesquisa voltada a sete livros nacionais que tratavam das funções típicas e no processo de gestão, apresentando o quadro 1 como resultado.

Funções Típicas	Freq Abs	Freq Relat
Função Contábil	4	57,14%
Função Gerencial-Estratégica	4	57,14%
Função de Custos	5	71,43%
Função Tributária	2	28,57%
Função de Proteção e Controle de Ativos	4	57,14%
Função de Controle Interno	2	28,57%
Função de Controle de Riscos	1	14,29%
Função de Gestão da Informação	4	57,14%
Funções no Processo de Gestão	Freq Abs	Freq Relat
Função de Planejamento Organizacional	7	100,00%
Função de Elaboração do Orçamento	6	85,71%
Função de Execução dos Planos	2	28,57%
Função de Controle	7	100,00%
Função de Adoção de Medidas Corretivas	3	42,86%
Função de Avaliação de Desempenho	6	85,71%

Fonte: Adaptado de Grande e Beuren (2008)

Quadro 1 – Funções da Controladoria

Dos resultados dos autores pode-se perceber que dentre as funções típicas tem-se algum destaque para a função de custos, a contábil, a gerencial-estratégica, a de proteção e controle de ativos e a de gestão da informação. Já no caso das funções no processo de gestão, observa-se que as funções de execução dos planos e de adoção de medidas corretivas são as únicas com baixa frequência de ocorrência.

Lunkes *et al* (2009) pesquisou obras brasileiras, alemãs e americanas sobre as funções definidas por dez autores de cada país, buscando traçar as principais funções da controladoria abordados pelos autores, obtendo como resultado o quadro 2.

Dos resultados de Lunkes *et al* (2009) pode-se perceber que as funções de planejamento e controle são aquelas mais frequentes em todos os três países. No caso dos EUA deve-se destacar ainda a importância da função de elaboração de relatórios e interpretação. Já no caso da Alemanha percebe-se ainda a relevância da função ligada ao sistema de informação. Por fim, no caso do Brasil percebe-se algum destaque também para as funções contábil, de sistema de informação e de elaboração de relatórios e interpretação.

País	Autor / Função	Planejamento	Controle	Sistema de Informação	Elab. Relat. e Interpretação	Contábil	Auditoria	Administração dos Impostos	Controle Interno	Avaliação e Deliberação	Avaliação e Consultoria	Relatórios Governamentais	Proteção de Ativos	Processamento de Dados	Mensuração de Risco	Organização	Direção	Desenvolver Pessoal	Análise e Avaliação Econômica	Atender Agentes de Mercado	Coordenação
EUA	Jackson (1949)				X	X	X	X													
	Financial Executives Institute (1962)	X			X			X		X		X	X						X		
	Cohen e Robbins (1966)	X	X					X			X	X	X						X	X	
	Heckert e Willson (1963)	X	X		X	X													X		
	Vancil (1970)	X	X			X								X							
	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)		X		X	X							X		X						
	Willson e Colford (1981)	X	X		X		X	X													
	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	X				X										X	X				
	Anthony e Govindarajan (2002)	X	X		X		X		X				X					X	X		
	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	X	X		X								X						X		
	Sub-Total (EUA)	8	7	0	7	5	3	4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	5	1	0
Alemanha	Mann (1973)	X	X	X																	
	Bramseman (1980)	X	X	X												X					
	Welge (1988)	X	X	X						X											
	Serfling (1992)	X			X						X		X						X	X	
	Reichmann (2001)	X	X	X																	X
	Hahn (2001)	X	X	X													X				X
	Schwarz (2002)	X			X						X		X						X	X	
	Weber (2004)	X	X	X																	X
	Küpper (2005)	X	X	X												X		X			
	Horváth (2006)	X	X	X													X				X
	Sub-Total (Alemanha)	10	8	8	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	2	2	1	2	2	4
Brasil	Tung (1974)	X	X		X	X	X							X							
	Kanitz (1976)	X	X	X		X				X											
	Yoshitake (1984)		X		X	X							X		X						
	Mossiman e Fisch (1999)	X	X		X	X															
	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	X	X	X						X									X	X	
	Peleias (2002)	X	X	X																X	
	Beuren (2002)		X	X													X				
	Brito (2003)	X	X		X	X														X	
	Padoveze e Benedicto (2005)	X	X		X	X															
	Nascimento e Reginato (2007)	X	X	X							X										
	Sub-Total (Brasil)	8	10	5	5	6	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0	1	0	1	3	0
Total		26	25	13	14	11	4	4	1	4	4	2	8	2	2	3	4	2	8	6	4

Fonte: Lunkes *et al*, 2009.

Quadro 2 – Funções da Controladoria em Trabalhos Teóricos

Em complemento ao estudo anterior, o trabalho de Lunkes, Schnorenberger e Gasparetto (2010) também procurou identificar as principais funções da controladoria, porém desta vez baseado apenas em pesquisas empíricas realizadas em empresas dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil (quadro 3). Neste caso, o propósito foi verificar, por meio de estudos acadêmicos, a prática da Controladoria, em relação às suas funções. Os resultados mostraram que as funções mais citadas são as de elaboração e interpretação de relatórios com 85%, planejamento com 77%, controle com 62% e contábil também com 62%. Os autores destacam ainda que no Brasil, os trabalhos empíricos mostram grande tendência na função de planejamento, controle, contábil e de elaboração e interpretação de relatórios, sendo o planejamento apontado como destaque em 100% dos casos.

País		EUA					ALEMANHA					BRASIL					Total Geral	
Pesquisas	Voorhis (1944)	Simon, Cuertzkow, Koznitsky e Tyndell (1954)	Suthe (1978)	Siegel e Kulesza (1996)	Total - EUA	Horváth, Gaydoul e Hagen (1978)	Liebele (1981)	Horváth, Danbrowsky, Jung e Possett (1985)	Amshoff (1994)	Pellens, Tomaszewski e Weber (2000)	Total - Alemanha	Giongo e Nascimento (2004)	Calijuri, Santos e Santos (2004)	Santos, Castellano, Bonacin e Silva (2005)	Botinelli (2006)	Total - Brasil		
Funções																		
Elaboração e Interpretação de Relatórios	X	X	X	X	4	X	X	X	X	-	4	-	X	X	X	3	11	85
Planejamento	-	-	X	X	2	X	X	X	-	X	4	X	X	X	X	4	10	77
Controle	-	-	X	X	2	-	-	X	X	X	3	X	X	-	X	3	8	62
Contábil	X	X	X	X	4	-	-	X	-	-	1	-	X	X	X	3	8	62
Controle Interno	X	-	-	-	1	-	-	-	-	-	0	X	X	-	X	3	4	31
Sistema de Informação	-	-	-	X	1	-	-	-	X	X	2	X	-	-	-	1	4	31
Administração dos Impostos	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	X	X	2	3	23
Relatórios Governamentais	X	-	-	-	1	-	X	-	-	-	1	-	X	-	-	1	3	23
Auditoria	-	X	-	-	1	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	2	15
Direção	X	-	-	-	1	-	-	-	X	-	1	-	-	-	-	0	2	15
Análise e Avaliação Econômica	-	-	-	-	0	-	X	-	-	X	2	-	-	-	-	0	2	15
Avaliação e Deliberação	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8
Atender Agentes de Mercado	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	1	8
Proteção de Ativos	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8
Avaliação e Consultoria	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Processamento de Dados	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Mensuração de Risco	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Organização	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Desenvolver Pessoal	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Coordenação	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0

Fonte: Lunkes, Schnorenberger e Gasparetto, 2010.

Quadro 3 – Funções da Controladoria em Trabalhos Empíricos

Arelada a todas estas funções tem-se uma séries de atividades. Com base nas funções definidas por Borinelli (2006), tem-se as seguintes atividades relacionadas a cada função, dispostas no quadro 4 nos anexos. Estas atividades procuram mostrar como as funções da Controladoria podem ser desdobradas, no intuito de torná-las operacionalmente executáveis.

Com base no arcabouço teórico da área de Controladoria, Oro *et al.* (2009) e Souza e Borinelli (2009) procuraram analisar a relação existente entre o que a literatura da área preconizava e o que o mercado de trabalho exigia dos profissionais de Controladoria.

Souza e Borinelli (2009) investigaram o perfil do profissional de controladoria, analisando anúncios publicados por empresas de recrutamento. Os resultados apontaram que nem todas as funções encontradas na literatura são requisitadas nos anúncios. Mais especificamente, os autores perceberam que três funções predominavam: gerencial estratégica (85%), gestão da informação (74%) e contábil (71%). Por outro lado, as funções menos solicitadas eram: proteção e controle de ativos (8%) e controle de riscos (13%). Segundo os autores, estes resultados podem contribuir fornecendo subsídios às instituições de ensino para o delineamento da formação do profissional de controladoria.

Já Oro *et al.* (2009) investigaram o perfil de competências requerido pelo mercado nacional para o profissional de Controladoria nos níveis operacional, gerencial e estratégico, segundo os sites especializados de seleção e recrutamento. Os resultados da pesquisa demonstraram que predomina a busca por profissionais no nível operacional pelas empresas de pequeno porte e estratégico para as de grande porte. De maneira geral, em relação às competências necessárias mais importantes para atuar na área de Controladoria, foi identificada a necessidade de conhecimentos de contabilidade societária/financeira. Em sentido mais específico, constatou-se que em nível gerencial as competências de análise e planejamento se destacaram como atribuições mais requeridas. De acordo com os autores, para os anúncios de oferta de trabalho em análise, percebeu-se correspondência entre as competências discurridas no referencial teórico e o perfil desejado pelo mercado de trabalho.

4 Resultados da pesquisa

Como dito na metodologia, foram analisados 63 anúncios de emprego, sob quatro perspectivas: (a) das Atividades, (b) das Funções, (c) do Porte da Empresa e (d) do Ramo da

Empresa.

De acordo com as diversas atividades listadas no quadro 4 (no anexo), cada uma delas atrelada a uma função da controladoria, obteve-se os seguintes resultados quanto as atividades típicas e quanto as que dizem respeito ao processo de gestão.

Tabela 1 – Atividades típicas mais observadas na pesquisa

Funções Típicas	Atividades	Total
Gestão da Informação	II. Gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.	22
Custos	I. Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização	21
Contábil	IV. Atender os agentes de mercado (stakeholders) em suas demandas informacionais	11
Contábil	V. Proceder a análise interpretativa das demonstrações contábeis.	11
Total das observações		163

De acordo com a tabela 1, foram observados 163 termos relacionados às atividades típicas. Pode-se observar na última coluna, que totaliza a frequência absoluta observada para as atividades mais observadas, que nas funções típicas tem-se uma ocorrência muito similar da atividade de gerenciamento de informações e da atividade relativa ao registro, mensuração e análise de custos, sendo a primeira com o percentual de 13,5% e a segunda com 12,88%, totalizando assim 26,38% das observações totais. Isso demonstra que dentro das atividades típicas de controladoria, o gerenciamento das informações e o acompanhamento dos custos são as que mais se destacam.

Das atividades do processo de gestão mais observadas, com base nos 132 termos nos anúncios analisados, conforme tabela 2, destaca-se a atividade de avaliar os orçamentos das unidades e do consolidado da empresa, quanto ao seu atendimento aos planos e orçamentos traçados. Tal acompanhamento dos orçamentos foi citado em 23,48% das observações totais, seguida da atividade de assessorar as demais unidades na elaboração de seus orçamentos, com 12,88%. Com isso, identifica-se uma forte presença (mais de 36%) das atividades atreladas à função de orçamento dentro dos anúncios analisados.

Tabela 2 – Atividades do processo de gestão mais observadas na pesquisa

Funções no Processo de Gestão	Atividades	Total
Orçamento	V. Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.	31
Orçamento	III. Assessorar as demais funções e unidades da organização na elaboração dos seus respectivos orçamentos, no que se refere, dentre outros aspectos, aos conceitos de mensuração a serem utilizados.	17
Avaliação de Desempenho	II. Mensurar o desempenho	16
Controle	II. Gerar relatórios que apontem desvios em relação ao planejado	14
Total das observações		132

Em relação às atividades observa-se uma preponderância daquelas relacionadas à gestão da informação, aos custos e ao orçamento. Isso corrobora, mesmo que parcialmente, os resultados dos estudos de Grande e Beuren (2008), de Lunkes *et al* (2009) e de Lunkes,

Schnorenberger e Gasparetto (2010) para o caso do Brasil.

Após a análise das atividades procedeu-se a análise das funções, tanto típicas quanto às relacionadas ao processo de gestão. No caso das funções típicas, as principais funções observadas nos anúncios se relacionaram, de acordo com a figura 1, às atividades contábeis e de custos. Em outras palavras, para aqueles que visam trabalhar na área da controladoria, as oportunidades de trabalho analisadas mostram que a função contábil com 30% e a função de custos com 20% de frequência, representando 50% do total das observações, são as mais importantes e requisitadas pelo mercado de trabalho.

Outro ponto que chama atenção é a baixa frequência de ocorrência da função de Controle de Risco, que aparece em apenas 1% dos casos. Isso faz com que seja questionado se esta é realmente uma função da controladoria, já que a mesma pode estar sendo requisitada para outras áreas das empresas, ou se realmente é uma função de segunda linha na gestão organizacional.

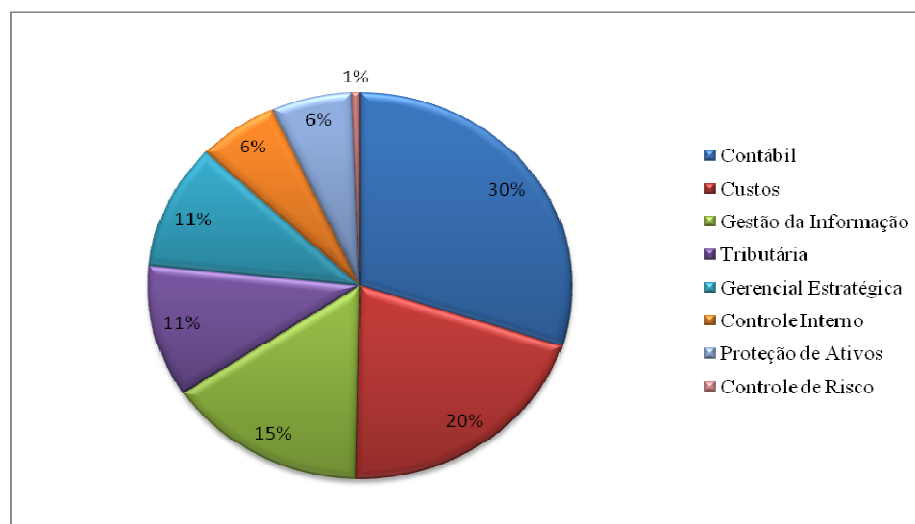


Figura 1 – Funções Típicas mais observadas

No que diz respeito às funções do processo de gestão, pode-se observar pelos resultados apresentados na figura 2, que a função de orçamento foi a mais frequente dentre as funções de gestão, com 46% do total observado, demonstrando assim a sua real importância para o cumprimento da missão da controladoria.

Um ponto que também chama atenção é o fato do planejamento aparecer apenas em 2% dos anúncios analisados, o que não condiz com a importância dada ao orçamento, já que estas funções parecem no mínimo complementares. Porém, isso pode estar mostrando que a prática da Controladoria pode estar relacionada mais com a questão operacional do processo de planejamento do que propriamente com a participação da Controladoria na concepção do Planejamento Estratégico da empresa.

Com base nestes resultados sobre as funções da controladoria pode-se perceber que para o caso das funções típicas há predominância das funções contábil e de custos. Cabe destacar que logo depois aparece a função de gestão da informação. Já para o caso das funções de gestão percebe-se que o orçamento e o controle, seguidos pela avaliação de desempenho, apresentam destaque absoluto. Assim sendo, como no caso das atividades os resultados encontrados no presente estudo corroboram, mesmo que parcialmente, os achados de Grande e Beuren (2008), de Lunkes *et al* (2009) e de Lunkes, Schnorenberger e Gasparetto (2010).

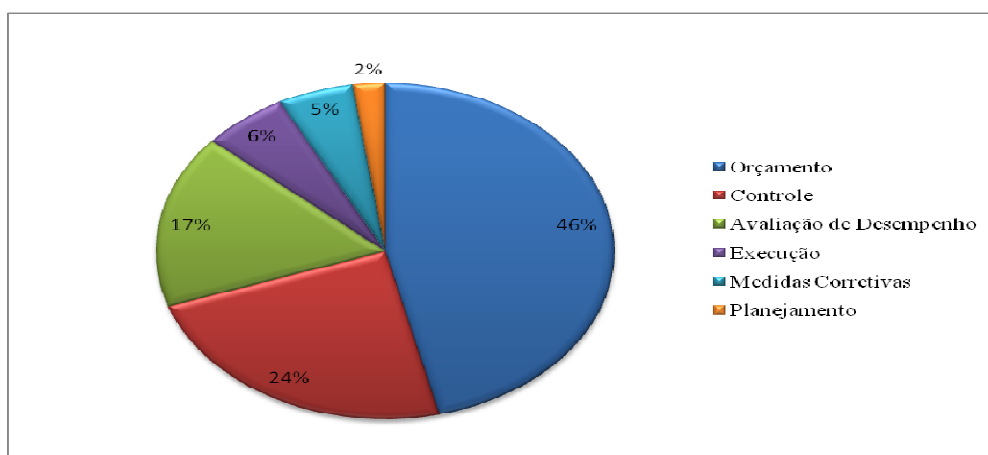


Figura 2 – Funções do Processo de Gestão mais observadas

Mais especificamente em relação aos outros estudos que comparam necessidades do mercado com aspectos teóricos, pode-se observar que assim como no estudo de Souza e Borinelli (2009) e ao contrário do que foi encontrado no estudo de Oro *et al.* (2009), não há uma convergência total entre a literatura da área de Controladoria e as funções e atividades exigidas pelo mercado de trabalho.

Assim como no estudo de Souza e Borinelli (2009), observa-se o destaque para as funções de gestão da informação e contábil, apesar de não se ter o mesmo destaque para a função gerencial estratégica. Além disso, também constatou-se, da mesma forma que os autores, que as funções de proteção de ativos e controle de riscos são as menos frequentes nos anúncios. Já no que tange os resultados de Oro *et al.* (2009), o presente estudo também observa um grande destaque para competências contábeis e de orçamento (relacionada à análise e planejamento).

Na análise das funções da controladoria em relação ao porte das empresas, observa-se que, para o caso dos 53 anúncios onde o porte da empresa era revelado, os resultados não divergem muito dos apresentados para as funções típicas. Ou seja, independentemente do porte, grandes, médias e pequenas empresas tem como funções mais solicitadas a contábil, a de custos e a de sistema de informação. As únicas mudanças foram o surgimento da função tributária para 18% dos casos das empresas de médio porte e de controle interno para 22% dos casos das empresas de pequeno porte. Estes resultados podem ser vistos num comparativo entre toda a amostra e os estratos por tamanho de empresa, apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Funções Típicas em Relação ao Porte das Empresas

Funções Típicas	Amostra Completa	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Função Contábil	30%	26%	26%	39%
Função de Custos	20%	18%	37%	11%
Função de Gestão da Informação	15%	12%	15%	22%
Função Tributária	11%	15%	18%	0%
Função Gerencial-Estratégica	11%	11%	4%	5%
Função de Controle Interno	6%	8%	0%	17%
Função de Proteção e Controle de Ativos	6%	9%	0%	6%
Função de Controle de Riscos	1%	1%	0%	0%

Analizando agora os dados das empresas segmentadas por tamanho, relativos às

funções no processo de gestão (tabela 4), nota-se que também existe uma grande aderência dos resultados em relação aqueles apresentados para a amostra completa. Ou seja, as funções de orçamento, controle e avaliação de desempenho são as mais requeridas pelo mercado, tendo como base os anúncios analisados.

Tabela 4 – Funções no Processo de Gestão em Relação ao Porte das Empresas

Funções no Processo de Gestão	Amostra Completa	Grande Porte	Médio Porte	Pequeno Porte
Função de Elaboração do Orçamento	46%	50%	43%	55%
Função de Controle	24%	17%	22%	18%
Função de Avaliação de Desempenho	17%	33%	18%	18%
Função de Execução dos Planos	6%	0%	6%	9%
Função de Adoção de Medidas Corretivas	5%	0%	7%	0%
Função de Planejamento Organizacional	2%	0%	4%	0%

Com base nestes resultados em relação ao porte, não se confirma os achados de Oro *et al.* (2009), que apontaram predominância de aspectos operacionais para empresas de pequeno porte e estratégicos para as de grande porte.

Dando prosseguimento a análise, procurou-se observar o impacto do ramo das empresas na importância das funções das controladorias explícitas nas ofertas de emprego analisadas (tabelas 5 e 6). Para tanto, analisou-se os 29 anúncios que possuíam esta informação disponível.

Percebe-se que, de maneira geral, as funções típicas mais observadas em todos os ramos foram novamente as funções contábil e de custos (tabela 5). Porém, nas empresas comerciais chamou atenção o fato de só existirem anúncios para estas duas funções. Outro ponto interessante foi o aumento de ocorrência da função tributária, quando analisadas as empresas industriais.

Tabela 5 – Funções Típicas em Relação ao Ramo das Empresas

Funções Típicas	Amostra Completa	Indústria	Comércio	Serviço
Função Contábil	30%	33%	50%	25%
Função de Custos	20%	14%	50%	25%
Função de Gestão da Informação	15%	6%	0%	11%
Função Tributária	11%	23%	0%	11%
Função Gerencial-Estratégica	11%	8%	0%	11%
Função de Controle Interno	6%	8%	0%	6%
Função de Proteção e Controle de Ativos	6%	8%	0%	11%
Função de Controle de Riscos	1%	0%	0%	0%

Já em relação às funções de gestão, ainda considerando a estratificação por ramo (tabela 6), observa-se que as funções de orçamento, controle e avaliação de desempenho continuam sendo as mais importantes, independentemente do ramo das empresas.

Tabela 6 – Funções no Processo de Gestão em Relação ao Ramo das Empresas

Funções no Processo de Gestão	Amostra Completa	Indústria	Comércio	Serviço
Função de Elaboração do Orçamento	46%	41%	58%	59%
Função de Controle	24%	32%	33%	23%
Função de Avaliação de Desempenho	17%	17%	9%	14%
Função de Execução dos Planos	6%	5%	0%	0%
Função de Adoção de Medidas Corretivas	5%	5%	0%	4%
Função de Planejamento Organizacional	2%	0%	0%	0%

Com base nestes resultados apresentados anteriormente pode-se afirmar que as funções exigidas para exercer um cargo na área de controladoria estão pelo menos parcialmente de acordo com as funções adotadas pelo arcabouço teórico/bibliográfico. Porém, algumas funções tratadas como de muita importância para os teóricos pouco foram citadas pelo mercado.

Dentre as funções típicas da Controladoria, que segundo Borinelli (2006) são aquelas que independentemente da organização estão presentes, a função Contábil foi a mais citada pelos anúncios, confirmando que os conhecimentos contábeis são a principal função da Controladoria, mesmo quando comparado conjuntamente com as funções do processo de gestão. Esse resultado pode estar mostrando que a controladoria ainda não exerce com plenitude o seu papel estratégico, onde a mesma influencia no processo de tomada de decisão não apenas com as informações contábeis, mas também com dados econômicos, físicos, de produção, de qualidade entre outros.

Outra função que obteve destaque positivo foi a função de Custos, estando presente em muitos dos anúncios e se firmando como uma área estratégica das organizações, tendo em vista que suas atividades estão relacionadas ao controle dos custos e despesas, as análises de lançamentos de produtos e serviços ou mesmo em apresentar os resultados de produtos, serviços, linhas de negócio, clientes e outros, e informações de cunho estratégico para o posicionamento da empresa perante seus concorrentes.

Em se tratando das funções atribuídas ao processo de gestão, observa-se que o orçamento em sua plenitude, ou seja, desde a parte da elaboração até a parte de controle e medidas corretivas, é a principal função da Controladoria. Assim sendo, cabe aos futuros *controllers* a importante visão de como funciona um orçamento, que tipos de informações são necessárias para auxiliar na elaboração, as formas de seu controle e outros conceitos relativos a este processo.

Do outro lado, tem-se as funções que tiveram pouco destaque nos anúncios analisados. Com relação às funções típicas observa-se que as funções de controle interno, proteção de ativos e controle de risco são as menos frequentes. Além disso, no que diz respeito às funções do processo de gestão percebe-se que as funções de execução, medidas corretivas e planejamento aparecem em menos de 10% dos anúncios.

Isso pode estar mostrando que estas funções na prática estão fora do escopo das funções da Controladoria ou que as mesmas foram absorvidas em termos práticos pelas outras funções ou ainda que realmente não são essenciais no dia a dia de um *controller*.

Por fim, de maneira geral, observa-se pelo exposto que tanto o tamanho quanto o ramo parecem ter pouca influência nas exigências das funções de controladoria pelo mercado de trabalho. Ou seja, a não ser por pequenas particularidades, os resultados estratificados se mostram aderentes ao resultado geral.

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo traçar as funções da Controladoria estudadas pelos teóricos da área contábil e analisá-las comparativamente com as atividades e funções que o mercado de trabalho exige dos candidatos a área.

Após um aprofundamento das diversas funções da Controladoria, foram analisados os 63 anúncios pesquisados para entender a aderência do mercado de trabalho na área da Controladoria em relação as funções discutidas pelos diversos autores da área.

Concluiu-se que as atividades mais observadas foram a de gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas, referente à função de Gestão da Informação; a atividade de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da

organização, relacionada à função de Custos; e avaliar os orçamentos das unidades e do consolidado, verificando a sua adequação ao planejamento estratégico, tático e operacional, no que tange a função de Orçamento.

Dentre os anúncios pesquisados, existem mais funções típicas sendo atribuídas às exigências do que as funções do processo de gestão. As funções típicas que mais foram observadas foram as Contábil e de Custos. Identificou-se também que a função de Controle de Risco não está sendo uma função tão frequente nas exigências do mercado. Das funções do processo de gestão, novamente o Orçamento se destaca das demais funções.

Assim sendo, o resultado final, avaliando todos os tipos de análises feitas, é que o mercado de trabalho em Controladoria, visto sob a ótica dos anúncios analisados, possui uma inclinação à visão contábil em suas atividades, orientada pelas funções de orçamento e de custos, onde a primeira e a terceira estão de acordo com o termo “típicas” utilizado por Borinelli (2006) e a segunda se destacou de uma forma visível do seu grupo de funções do processo de gestão.

Estes resultados podem estar mostrando uma tendência, pelo menos na amostra analisada, de que a prática da Controladoria se dá mais a nível tático e operacional do que a nível estratégico, visto que a função Contábil e a função Orçamento (porém sem destaque para a função planejamento) se mostraram mais presentes nas ofertas de emprego analisadas.

Isso é respaldado ainda pelo fato de que, ao contrário dos resultados apresentados em Grande e Beuren (2008), Lunkes *et al* (2009), Souza e Borinelli (2009) e Lunkes, Schnorenberger e Gasparetto (2010) as funções Gerencial-Estratégica e de Planejamento não aparecem com tanta frequência nos anúncios analisados.

Como continuação para a discussão deste tema sobre a comparação entre a teoria e a prática da área de Controladoria, sugere-se que sejam analisadas as matrizes curriculares dos cursos de contabilidade, bem como as ementas e programas das disciplinas da área, comparativamente com o perfil necessário para profissionais desta área, obtido em entrevistas com responsáveis por recrutamento e/ou *controllers* de empresas.

Referências

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M; SCHLINDWEIN, A. C; PASQUAL, O. L. Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Financeira - USP**. São Paulo. v. 18, n.45 p. 22-37. Set./Dez. 2007. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/45/03-RCF-45-USP_A2-Abordagem.indd.pdf> Acesso em: 15 nov. 2011.

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**. São Paulo, V. 10, p.249-263. 2008.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>> Acesso em: 14 dez. 2011.

CARDOZO, W. **O Ensino de Métodos Quantitativos nos Cursos de Ciências Contábeis**. 2006, 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Instituto Capixaba de

Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória/ES.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, F. **A produção do saber nos campos de Controladoria e Contabilidade Gerencial: Uma análise da produção científica inspirada na arqueologia foucaultiana**. 2010. 155 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

FALEIRO, S. N. **A pesquisa Científica – Metodologia e Técnica de Pesquisa**. Disponível em: <<http://ensino.univates.br/~snf/mettecn>> Capítulo 3. 2009. Acesso em: 10 dez. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Abordagens da Controladoria em Livros Publicados no Brasil. **Revista de Informação Contábil**, vol. 2, n. 1, p. 40-55, jan-mar. 2008.

LUNKES, R. J.; SCNORRENBARGER, 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.; SCNORRENBARGER, D.; GASPARETTO, V. Um Estudo sobre as Funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. Volume 02. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ORO, I. M. *et al.* O perfil do profissional de Controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Pensar Contábil**, vol. 11, n. 44. 2009. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/75>> . Acesso em: 10 dez. 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza/CE. **Anais...** Fortaleza: ABCustos, 2009. CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Anexo

Funções Típicas	Atividades Relacionadas
Função Contábil	(i) Gerenciar as atividades de contabilidade; (ii) Implementar e manter todos os registros contábeis; (iii) Elaborar as demonstrações contábeis; (iv) Atender os agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas informacionais; (v) Proceder a análise interpretativa das demonstrações contábeis; (vi) Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial-Estratégica	(i) Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo; (ii) Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; (iii) Criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; (iv) Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores; (v) Auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais; (vi) Realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento; (vii) Realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; (viii) Desenvolver condições para a realização da gestão econômica; (ix) Proceder à avaliação econômica.
Função de Custos	(i) Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização; (ii) Viabilidade de lançamentos de produtos e serviços; (iii) Resultados de produtos e serviços, e linhas de negócios e de clientes.
Função Tributária	(i) Atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias; (ii) Elaborar o Planejamento Tributário da organização; (iii) Monitorar e expor para os gestores as principais informações contidas nas declarações de impostos, inclusive ressaltar algum possível efeito que esta possa gerar para a empresa; (iv) Coordenar a integração entre as dimensões de controle de custos, controle de estoques, controle de ativos e controle contábil, na qual estão inseridos os tributos.
Função de Proteção e Controle de Ativos	(i) Prover proteção aos ativos; (ii) Controlar os ativos da organização; (iii) Registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	(i) Proteger o patrimônio organizacional; (ii) Salvaguardar os interesses da entidade.
Função de Controle de Riscos	(i) Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	(i) Conceber modelos de informações; (ii) Gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas; (iii) Implementar e gerir os sistemas de informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.
Funções no Processo de Gestão	Atividades Relacionadas
Função de Planejamento Organizacional	(i) Participar ativamente das escolhas das diretrizes e definição de objetivos estratégicos, sendo a coordenadora desse processo; (ii) Coordenar o processo de construção, como um todo, do plano em nível operacional; (iii) Assessorar as diversas unidades e funções organizacionais com informações e aconselhamentos de caráter operacional, econômico, financeiro e contábil; (iv) Consolidar os diversos planos das unidades e funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.
Função de Elaboração do Orçamento	(i) Coordenar o processo de construção do orçamento; (ii) Determinar, em conjunto com a alta administração e com as demais funções e unidades organizacionais, as premissas e diretrizes orçamentárias, a luz dos planos estratégico, tático e operacional; (iii) Assessorar as demais funções e unidades da organização na elaboração dos seus respectivos orçamentos, no que se refere, dentre outros aspectos, aos conceitos de mensuração a serem utilizados; (iv) Consolidar os orçamentos das áreas num orçamento global para toda a organização, em seus aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais, buscando a otimização do todo; (v) Avaliar os orçamentos das unidades, bem como o orçamento consolidado, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégico, tático e operacional.
Função de Execução dos Planos	(i) Auxiliar as diversas unidades e funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados; (ii) Dar suporte as diversas unidades e funções organizacionais na implementação dos projetos; (iii) Coordenar os esforços dos gestores das diversas unidades e funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e também dos objetivos da empresa como um todo; (iv) Fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planos.
Função de Controle	(i) Gerar informações que contemplem eventos planejados e realizados, a fim de verificar o grau de aderência entre os planos e o real; (ii) Gerar relatórios que apontem desvios em relação ao planejado; (iii) Interagir com as demais funções e unidades organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios; (iv) Exercer, efetivamente, o controle; (v) Garantir a eficácia dos sistema de controle; (vi) Revisar periodicamente o sistema de controle; (vii) Coordenar o processo de controle.
Função de Adoção de Medidas Corretivas	(i) Em conjunto com as outras funções e áreas organizacionais, identificar as possíveis e necessárias medidas corretivas a serem adotadas; (ii) Avaliar o impacto das medidas corretivas propostas; (iii) Monitorar a implementação das medidas corretivas.
Função de Avaliação de Desempenho	(i) Auxiliar no processo de escolha dos indicadores e parâmetros que compõem o desempenho; (ii) Mensurar o desempenho; (iii) Fornecer bases informativas para que os gestores das diversas funções e unidades organizacionais, bem como a alta administração, procedam à avaliação e, conseqüentemente, ao julgamento do desempenho; (iv) Participar do processo de avaliação de desempenho fornecendo opiniões que possam auxiliar a entidade na correta avaliação de desempenhos.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

Quadro 4 – Atividades da Controladoria