

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS**

THELRRY CASTELLANI

**PERFIL, COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E DESAFIOS DO
CONTROLLER DO SÉCULO XXI E SUAS PERSPECTIVAS FRENTE À
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - UM ESTUDO FENOMENOGRÁFICO**

Osasco

2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS**

THELRRY CASTELLANI

**PERFIL, COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E DESAFIOS DO
CONTROLLER DO SÉCULO XXI E SUAS PERSPECTIVAS FRENTE À
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - UM ESTUDO FENOMENOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de São Paulo como requisito para aprovação no curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Saporito

Osasco

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp
Osasco, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C348p CASTELLANI, Thelrry
Perfil, competências, habilidades e desafios do Controller
do século XXI e suas perspectivas frente à transformação digital:
um estudo fenomenográfico / Thelrry Castellani. - 2021.
171 f.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Antonio Saporito.

1. Perfil do controller. 2. Habilidades e competências do
controller. 3. Transformação digital. 4. Ferramenta de dados. 5.
Controladoria. I. Saporito, Prof. Dr. Antonio , II. TCC -
Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658.152

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| RESUMO | 5 |
| ABSTRACT | 7 |
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Questão de pesquisa | 11 |
| 1.2 Objetivos | 11 |
| 1.3 Justificativa | 12 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 12 |
| 2.1 Contabilidade | 12 |
| 2.2 Controladoria | 16 |
| 2.3 O Controller | 19 |
| 2.4 Perfil, competências e habilidades do controller | 21 |
| 2.5 Novas tecnologias | 29 |
| 3. METODOLOGIA | 34 |
| 3.1 Classificação da pesquisa | 34 |
| 3.2 Seleção dos entrevistados | 36 |
| 3.3 Coleta de dados | 36 |
| 3.4 Tratamento dos dados | 39 |
| 3.5 Limitações metodológicas | 40 |
| 4. ANÁLISE DO FENÔMENO | 40 |
| 4.1 Caracterização da análise | 40 |
| 4.2 Análise de dados dos entrevistados | 41 |
| 4.3 Análise das declarações | 43 |
| 4.3.1 Relação entre Contabilidade e Controladoria | 43 |
| 4.3.2 Perfil, habilidades e competências do controller | 47 |
| 4.3.3 Perspectivas frente à transformação digital | 52 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| REFERÊNCIAS | 56 |
| APÊNDICE - ENTREVISTAS TRANSCRITAS | 60 |

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar qual é o perfil do *controller* do século XXI, suas habilidades, competências e sua percepção acerca da transformação digital e impactos disso para a profissão. Para este fim, utilizou-se a fenomenografia como metodologia de pesquisa. Foram realizadas entrevistas em profundidade com quatorze *controllers* que atuam ou já atuaram nessa posição. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com o propósito de trazer aos leitores uma visão abrangente dos pontos e ideias principais abordadas nos depoimentos. Quanto às habilidades e competências, na percepção dos entrevistados, conclui-se que, as que já são exigíveis aos *controllers* devem continuar sendo necessárias, como o conhecimento apurado em contabilidade, finanças, administração, economia e bom relacionamento interpessoal. Entretanto, dado ao cenário de maior integração da tecnologia na área de controladoria, esse profissional deve adquirir novas habilidades no uso de ferramentas de dados, a fim de garantir maior eficiência na tomada de decisão. Dessa forma, o perfil do *controller* do século XXI é retratado como um profissional detentor de visão estratégica, de negócios e protagonista na geração de informação no processo decisório. Na percepção dos *controllers* entrevistados, é fundamental o desenvolvimento de habilidades comportamentais, como comunicação assertiva, negociação, liderança e trabalho em equipe, pois o *controller* transita em vários departamentos da empresa. Além disso, para que desempenhe seu papel, é essencial que esse profissional conheça todas as áreas da organização, pois não há como controlar e informar sem a devida compreensão dos processos dentro da empresa. Em relação à transformação digital, os *controllers* vêm como um impacto positivo na área de controladoria, pois minimiza o tempo para geração de dados e garante maior tempo para o que realmente importa: a análise das informações para melhor direcionamento na tomada de decisão. Dessa maneira, o mercado espera profissionais mais capacitados conceitualmente, críticos e intérpretes de dados e menos operacionais. Na percepção dos respondentes da pesquisa, o *controller* do século XXI deve buscar conhecer como essas ferramentas digitais funcionam, para que ele impulse a implementação de mecanismos que gerem a informação de forma mais automatizada. Assim, ele fica responsável em se

aprofundar nas análises e propor soluções. Para isso, esse profissional deve ser proativo na busca de aprendizado constante.

Palavras-chave: Perfil do *controller*; Habilidades e competências do *controller*; Impactos da transformação digital; Ferramenta de dados na controladoria; Desafios do *controller*.

ABSTRACT

The present study aims to verify the profile of the controller of the 21st century, his skills and his perception about digital transformation and impacts of this for the profession. For this purpose, phenomenography was used as a research methodology. In-depth interviews were conducted with fourteen controllers who work or have already acted in this position. The interviews were recorded, transcribed and analyzed with the purpose of bringing to readers a comprehensive view of the main points and ideas addressed in the statements. Regarding the skills and competencies, in the interviewees' perception, it is consensus that those are prerequisites and shall continue being, such as the knowledge in accounting, finance, administration, economics and good interpersonal relationships. However, given the scenario of greater integration of technology in the area of controllership, this professional must acquire new skills in the use of data tools, in order to ensure greater efficiency in decision making. Thus, the controller profile of the 21st century is portrayed as a professional holder of strategic vision, business and protagonist in the generation of information in the decision-making process. In the perception of the controllers interviewed, in addition to playing his role, it is essential behavioral skills, such as assertive communication, negotiation, leadership and teamwork, for the controller permeates through various departments on a company. In addition, in to play its role, it is essential that this professional knows all areas of the organization, because there is no way to control and inform without proper understanding of the processes within the company. As for the topic of digital, controllers see it as a positive impact in the controllership area, as it minimizes time for data generation and ensures greater time for what really matters: the analysis of information for better direction in decision making. In this way, the market expects more conceptually skilled professionals, critics and data interpreters and less operational. In the perception of the respondents of the research, the controller of the 21st century should seek to know how these digital tools work, so that it boosts the implementation of mechanisms that generate information in a more automated way. Thus, he is responsible for delving deeper into the analysis and proposing solutions. For this, this professional must be proactive in the search for constant learning.

Keywords: Controller profile; Skills and competencies of the controller; Impacts of digital transformation; Data tool in controllership; Controller challenges.

1. INTRODUÇÃO

Constata-se que nos últimos anos a tecnologia tem ganhado cada vez mais espaço em todas as áreas de negócios. Dessa forma, entende-se que a área da controladoria, bem como os *controllers*, serão impactados por conta dos evidentes avanços tecnológicos que ocorrem a todo momento e isso traz novos desafios aos gestores das empresas.

A tecnologia faz parte do mercado de trabalho há algum tempo, e cada vez mais tem se inserindo de uma forma mais evidente nas organizações (SILVA, 2019, pág. 8). De acordo com Amaral e Rodrigues (2006, pág. 17), as organizações estão inseridas em uma realidade de transformações, como: competição, tecnologia, qualidade, baixo custo, flexibilidade, entre outros. É neste cenário que se busca cada vez mais métodos e técnicas que otimizem seu desempenho econômico por meio do uso mais intenso do conhecimento de controle e planejamento. Tais elementos constituem oportunidades ou ameaças à permanência no mercado, exigindo respostas eficazes que as conduzem ao alcance de seus propósitos.

Dentro desse contexto de mudanças, as empresas devem se adequar a essa nova realidade. O *modus operandi* precisa ser readequado frequentemente a fim de não se tornar obsoleto. As mudanças realizadas precisam garantir às organizações maior eficiência e eficácia em suas atividades. (MARTIN, 2002, pág 7).

Neste contexto, a controladoria tem um papel fundamental para o bom funcionamento das organizações, buscando trazer informações confiáveis e tempestivas, que vão auxiliar no processo de tomada de decisão. A controladoria ganhou espaço nas empresas devido a deficiência que o departamento de contabilidade tinha de trazer informações gerenciais, no qual, tais dados objetivam o êxito e a continuidade dos negócios. Foi-se então necessário trazer novos modelos e ferramentas que iriam auxiliar no processo decisório. (OLIVEIRA; PONTE, 2006, pág. 97).

De acordo com Filho (2015, pág. 3), a controladoria dentro de uma organização deve ser implementada como um órgão administrativo, abrangendo os campos contábil, orçamentário, financeiro e tributário. Ele complementa que a controladoria deve atuar como um *staff*, dando assistência a diretoria corporativa.

O papel e a postura do *controller* se diferencia de acordo com a organização na qual ele está inserido (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001. pág. 67). De acordo com Padoveze (2016, pág. 31), o papel do *controller* corresponde a: preparar e interpretar informações financeiras para os Stakeholders de direção; trabalhar com cenários: orçamentos e projeções; garantir a utilização eficaz dos recursos da empresa; buscar na contabilidade as informações necessárias para auxiliar e influenciar na tomada de decisão; gerindo o sistema de informações; identificar a movimentação do mercado e do governo que possa influenciar nas operações da empresa; entregar ao planejamento estratégico as informações necessárias para atingir as metas apresentadas; subsidiar os gestores nas decisões de investimentos e financiamentos; monitorar a consistência das informações de caráter gerencial, dentre outras atribuições.

O mesmo autor discorre sobre as características do *controller*, sendo elas: poder de persuasão, liderança, influenciar pessoas, claro nos procedimentos, conciso no falar e agir; ser independente, ético e observador, conciliador, multidisciplinar e proativo.

Segundo Peleias, et al. (2010, pág. 193), a demanda por profissionais de controladoria que atendam às atuais necessidades do mercado e apliquem seus conhecimentos nas organizações tornou-se crescente. Faz-se necessário que o *controller* esteja atento à nova realidade vivenciada pelas empresas.

Assim, este trabalho tem por objetivo trazer a visão dos *controllers* quanto ao perfil, habilidades e competências exigidas na área atualmente, e trazer também quais as perspectivas futuras que este profissional tem acerca dos desafios mediante a transformação digital.

Por conta do contexto de contínuo avanço tecnológico e a evolução do papel do *controller* nas organizações, faz-se necessário a busca pelo entendimento das competências e habilidades desejáveis ao *controller* do século XXI, a fim de elucidar e trazer clareza aos profissionais que atuam ou desejam atuar na área da controladoria, para que estejam atualizados quanto a tendência de mercado com base visão de quem já atua nesse setor.

A metodologia de estudo aqui utilizada será um estudo fenomenográfico, sendo utilizado por Brunstein, Heidrich e Amaro (2016, pág. 119), em que pode-se definir como objetivo a identificação de diferentes formas como as pessoas concebem um fenômeno, as quais levam a respostas diferentes de aprendizagem.

Para isso, será realizada entrevista de profundidade com quatorze *controllers*, a fim de entender quais as experiências vivenciadas pelos mesmos acerca de competências exigidas em sua profissão atualmente e a partir disso entender o que eles esperam do futuro mediante aos avanços tecnológicos.

Os resultados apresentados pela pesquisa sugerem que as habilidades e competências dos *controllers* devem ser incrementadas devido ao avanço tecnológico. Assim, na percepção dos entrevistados, para atender às novas necessidades do mercado é necessário se ambientar com essas ferramentas, que trarão maior eficiência na tomada de decisão, pois reduzem o tempo na geração de dados e com isso o foco do *controller* fica na interpretação dos dados e análise de melhores soluções estratégicas. O mercado demanda por profissionais que estejam atentos a essas mudanças e tenham visão de mercado, sejam críticos e que tenham bom relacionamento interpessoal. As competências técnicas exigidas, na percepção dos respondentes, devem continuar sendo requisitadas, como o conhecimento em contabilidade, administração, economia, finanças, comunicação, liderança e em alguns casos idiomas. Mas, atualmente, espera-se do *controller* uma postura muito mais ativa no uso de ferramentas de dados que proporcionem maior eficiência na geração de informação para tomada de decisão.

1.1 Questão de pesquisa

Diante disso, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: qual o perfil, habilidades e competências do *controller* do século XXI e quais suas perspectivas frente à transformação digital?

1.2 Objetivos

Dessa forma, o objetivo deste estudo é mapear qual o perfil do *controller* atualmente, visando elencar quais as competências técnicas e pessoais são necessárias e desejáveis na percepção destes profissionais no desempenho de suas atividades. Além disso, o estudo busca entender qual a visão do *controller* em relação às possíveis mudanças nas competências da profissão no contexto atual.

1.3 Justificativa

A justificativa para realização deste estudo se baseia na premissa de que a profissão do *controller* é e continuará sendo impactada pela tecnologia e pelas novas demandas das organizações. Por isso, entender o perfil deste profissional, suas habilidades e competências essenciais e desejáveis no desenvolvimento de suas atribuições, e quais as perspectivas que os *controllers* têm em relação ao futuro, fornecerá bases importantes para quem deseja se manter atualizado em um mercado cada vez mais competitivo. Percebe-se também uma escassez de material científico, de estudos com a metodologia utilizada neste trabalho, a de entrevista em profundidade, por isso, essa pesquisa pode trazer um novo olhar sobre essa questão tão atual.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção será abordado o referencial teórico deste estudo, no qual, serão abordados os principais tópicos referente a controladoria e a importância da contabilidade, as competências do *controller*, e suas perspectivas em meio a transformação digital. Trará também a complementação de pesquisas de outros autores que contribuíram com o tema a fim de trazer embasamento para a pesquisa realizada.

2.1 Contabilidade

A Contabilidade teve seus registros mais antigos localizados no norte da Itália, no qual o método das partidas dobradas foi encontrado, este por sua vez, concerne ao século XIX. o Frei Luca Pacioli foi o responsável por compilar essas informações em um livro publicado em Veneza no ano de 1494. Não se sabe com exatidão a origem da contabilidade. Mas sabe-se que a contabilidade floresceu após anos e anos de comércio com o Oriente, em que tal conhecimento foi difundido a outros povos, passando da Europa para China, e da Índia aos Árabes, denotando que a ancestralidade da Contabilidade foi um tanto quanto cosmopolita (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, pág. 38).

Inicialmente, a função da Contabilidade, que se alongou até o século XVI era a de produzir informações ao proprietário de determinado negócio, as contas eram mantidas em sigilo, pois geralmente se tratava de um proprietário único. Dessa forma

não existia a padronização das informações contábeis para fins de divulgação como é nos dias atuais. Os empreendimentos daquela época eram de curto prazo e o lucro do negócio só era calculado quando ele se completava. Não havia necessidade de lançamento de receitas e despesas do período, nem de depreciar imobilizado, pois este tinha uma função mínima nos negócios. Além disso, o proprietário do negócio acompanhava os negócios de perto (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, pág. 40 e 41).

A profissão do Contador começou a ganhar força e notoriedade durante a Revolução Industrial, surgindo os chamados especialistas de contabilidade. Em decorrência da aprovação da Lei de Companhias, no ano de 1844, no qual foi exigido que os balanços fossem aprovados por Auditores, o número desses profissionais também cresceu. Em caso de falência, também começou a ser exigido a presença do Contador, por conta da lei intitulada "Amiga do Contador", sancionada em 1862 (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, pág. 47).

Entretanto, o juiz Quain protestou em relação a lei de 1862, afirmando que "todo o trabalho de falência foi entregue a um conjunto de homens ignorantes, chamados contadores, um dos maiores abusos jamais introduzidos por lei". Após isso, foi criada a Sociedade dos Contadores de Edimburgo em 1854, em que os contadores obtinham uma autorização do rei para desempenhar a função de Contador. Após tais acontecimentos, em 1880, foi aprovada pela Rainha Vitória o Instituto de Contadores Registrados da Inglaterra e do País de Gales (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, pág. 47).

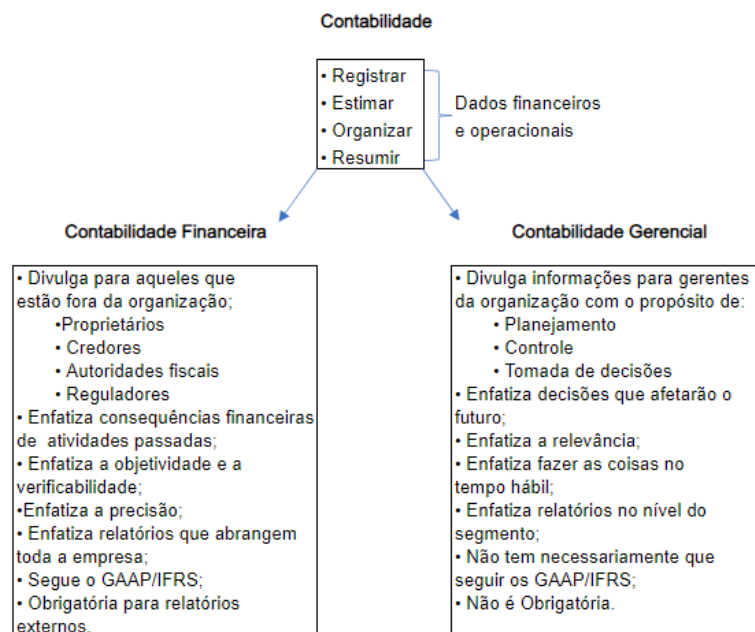
Atualmente, pode-se definir a contabilidade como uma ferramenta extremamente útil para tomada de decisão dentro e fora da empresa, ela fornece o máximo de informações a fim de trazer bases para o usuário interno e externo. Sua função primária sempre foi essa, a de auxiliar os indivíduos a tomarem decisões. Ao longo de sua evolução, o governo utilizou-se da contabilidade para arrecadar impostos, tornando uma atividade em todas as empresas, com ou sem fins lucrativos (MARION, 2009, pág. 28).

Ainda de acordo com Marion (2009 pág. 28) segue argumentando que a Contabilidade não deve ser feita apenas para atender a obrigatoriedade do Governo, mas sim, conforme a sua primazia, para ajudar os indivíduos no processo decisório. Dessa forma, a contabilidade faz o registro de todas as movimentações que ocorreram em determinado período, e após isso é confeccionado os relatórios, que ajuda a

resumir os dados para melhor entendimento os usuários da informação contábil. A partir disso, poderá ser analisado todos os fatores que corroboraram para a geração de um determinado resultado, as causas que levaram a esse resultado e a posição que se tomará para o futuro.

A diferença da Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial, respectivamente, é que a financeira é voltada aos usuários externos da informação contábil, ou seja, quem está fora da empresa, como por exemplo, investidores e Governo. Já a Contabilidade Gerencial é voltada aos usuários internos da empresa, por exemplo, gerentes e diretores, que precisam tomar decisões para garantir a continuidade da companhia. A Contabilidade Financeira, se baseia em eventos passados, enfatizando o desempenho de toda a empresa por meio de relatórios com dados que explicam determinado resultado de um período. Já a Gerencial, vai enfatizar as decisões que vão afetar o futuro da empresa, buscando a rapidez nessas decisões, para que essas ações sejam tempestivas e possam de fato colaborar para um bom desempenho da organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, pág. 2). O quadro abaixo, extraído do livro dos autores, resume bem as sete diferenças presentes na Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira, podemos observar a partir dele que a Contabilidade Gerencial é voltada para tomada de decisão dos usuários internos da empresa e a Contabilidade Financeira para os usuários externos.

Figura 1 - Contabilidade Financeira x Contabilidade Gerencial



FONTE: Adaptado de Garrison; Noreen; Brewer; 2013, pág.2.

De acordo com Oro (2014, pág. 18 e 19), a contabilidade tanto financeira quanto a gerencial estão fundamentadas no fornecimento de informação para tomada de decisão, no trecho a seguir, é segmentado algumas diferenças importantes nas duas áreas da contabilidade.

Os conceitos de contabilidade financeira e gerencial se diferenciam de acordo com a forma de estruturar as informações contábeis nos relatórios. A primeira visa atender o usuário externo e a segunda o interno, os conceitos estão centrados nos relatórios. As mudanças que ocorrem nas organizações, pautadas pela evolução tecnológica, trouxe à tona a valorização de ativos que antes não eram conhecidos, como por exemplo os intangíveis. Nesse cenário de constante transformação, a contabilidade evoluiu para o que é chamado de controladoria. Ambas as contabilidades são intrínsecas e em conjunto avaliam o desempenho da organização, fornecendo informações sobre o futuro da organização.

Constata-se que até a Revolução Industrial no século XVII, o que existia era a Contabilidade Financeira, que foi desenvolvida na Era Mercantilista. Essa Contabilidade era suficiente para atender os proprietários de empresas comerciais. Entretanto, com o advento da indústria, a função do Contador foi se tornando mais complexa. Com isso, o Contador buscou adequar à indústria os mesmos critérios utilizados em uma empresa comercial, a partir dessa adaptação foi-se utilizando critérios para avaliação de estoques na indústria (MARTINS, 2003, pág. 13 e 14).

Segundo Martins (2003, pág. 15), com o crescimento das empresas, a Contabilidade de Custos passou a exercer o papel de controle e ajuda na tomada de decisões, porém essa visão ainda é recente e por isso ainda há muito a ser evoluído. As regras e princípios aceitos na contabilidade de custos foram criados com a finalidade de avaliar estoques e não para fornecer informações à administração. Dessa forma, é preciso realizar certas adaptações para desenvolver esse potencial, hoje a tecnologia permite soluções satisfatórias, processando as contabilidades e conciliando suas diferenças. Nesse contexto, a contabilidade de custos possui duas importantes funções: auxílio ao controle e suporte à tomada de decisão.

Portanto, pode-se dizer que a contabilidade de custos passou por uma grande transformação em que era vista dentro dos negócios da empresa apenas como uma ferramenta para auxiliar na avaliação de estoques e lucros para uma grande aliada dos gestores na tomada de decisões gerenciais. Isso se torna cada vez mais evidente com o aumento da competitividade que vem acontecendo em muitos mercados, seja

no setor comercial, serviços ou industrial. Dessa forma, as empresas passam a utilizar os custos como uma ferramenta relevante para a tomada de decisão na empresa (MARTINS, 2003, pág. 15).

2.2 Controladoria

Por conta da crescente competitividade, característica evidente dos mercados modernos, é requerido que as empresas adotem processos de gestão e estruturas organizacionais que sejam realmente eficientes. Neste contexto, surge a controladoria, caracterizada como um departamento responsável por garantir que as informações sejam apropriadas ao processo decisório e que essas informações realmente sejam consistentes e fidedignas. O sucesso de uma organização vai depender da combinação de diversos fatores, tais como: redução dos custos, produtividade, maximização dos lucros, o que lhe assegura eficiência no mercado. Assim, a controladoria desempenha um papel estratégico nas organizações (FILHO, 2015, pág. 2).

De acordo com Oro (2014, pág. 16) o surgimento da controladoria com as características contemporâneas ocorreu nas organizações no começo do século XX mediante a propagação de empresas multinacionais. A partir disso, a controladoria desempenha um papel influente nas empresas, apoiando os gestores em diversos momentos, desde o planejamento, execução e controle das atividades. Além disso, “O suporte da controladoria ao processo de gestão implica um sistema de informações que permita integrar os vários níveis informacionais na organização.” (Oro, 2014, pág. 16).

Segundo Schmidt e Santos (2009, pág. 11-13) a origem da controladoria está ligada a Revolução Industrial que levou a evolução dos meios sociais e de produção. Outros fatores importantes foram: o aumento de tamanho e complexidade das organizações. Esses dois primeiros fatores fizeram com que surgisse a necessidade de mecanismos de acompanhamento da gestão.

A globalização física das empresas tornou-se evidente por volta do século XX com a criação de filiais de grandes corporações ao redor do mundo também foi impactante para o surgimento da controladoria. Além disso, o crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias, ficou caracterizado como a

necessidade das organizações de estabelecerem processos para que o governo tivesse possibilidade de fiscalizar as empresas, através das demonstrações contábeis.

O último fator elencado pelo autor é o aumento no número de fontes de capital. Depois da quebra da bolsa de Nova York (NYSE), no ano de 1929, as empresas começaram a criar melhores mecanismos de reportes aos usuários externos, a fim de recuperar a confiabilidade nas demonstrações contábeis. Dessa forma, percebe-se a importância desses fatores no surgimento da controladoria.

No Brasil a controladoria passou a ser discutida com maior intensidade em 1960, por conta de diversas multinacionais de grande porte terem se estabelecido no país, isso gerou maior competitividade, impulsionando a área da controladoria e a função do Controller (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001, pág. 68-69).

Esse planejamento de controle de atividades e tomada de decisão era realizado por profissionais da área contábil e financeira por conta da visão sistêmica e familiaridade em manipular essas informações. De acordo com Schmidt e Santos (2009, pág. 14), “Essa escolha deveu-se a vários fatores, mas especialmente ao fato de que os contadores e os administradores financeiros possuíam uma visão ampla da entidade, tornando-os aptos a exercer as atividades iniciais da controladoria”. Ainda de acordo com o mesmo autor, o papel da controladoria sofreu modificações conforme as mudanças relacionadas a tecnologia, globalização e concorrência entre as empresas, além de uma nova visão das funções do gerenciamento nas organizações. Nesse contexto, a criação de valor para o negócio confere como um dos principais objetivos da organização.

De acordo com Carota (2019, pág. 4 e 5), dependendo da estrutura de uma empresa a controladoria pode assumir diferentes papéis, isso se torna ainda mais evidente quando se trata de empresas nacionais, multinacionais, pública, estatal, ONG - Organização não governamental, familiar ou sociedade anônima de capital aberto. Diante de todo o suporte que a controladoria presta às organizações, pode-se compreender a controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais da empresa.

Segundo Pereira (2016, pág. 14 e 15), a controladoria utiliza as técnicas gerenciais e do sistema de informações contábeis. Sua função é baseada nos princípios definidos no modelo de gestão do sistema da empresa. No início a controladoria estava ligada a dois departamentos em uma empresa, contabilidade e

financeiro. Por conta da crescente competitividade dos mercados, a controladoria passou a ter um papel preponderante dentro da alta administração. Dessa forma a controladoria passou a interagir com outros departamentos criando indicadores para gestão estratégica da organização.

Apesar de ser desenvolvida por uma unidade administrativa, a controladoria não se limita a um departamento. Mesmo se utilizando de boa parte das informações levantadas e produzidas pela contabilidade, sua atuação não está resumida em gerenciar a contabilidade da organização. A controladoria impacta de uma forma abrangente o todo, atuando como um banco de dados que vai subsidiar informação aos diretores e executivos da companhia, fornecendo bases importantes para a tomada de decisão (BARRETO, 2008, pág. 14).

Conforme observado por Pereira (2016, pág. 15), a controladoria possui métodos diferentes de aplicação de suas técnicas, variando de acordo com a exigência de cada empresa. Entretanto, a controladoria mantém o papel de ser o departamento responsável pelas informações que darão suporte aos gestores no processo decisório. É fundamental que essas informações sejam verdadeiras, pois é a partir dela que as decisões estratégicas são tomadas. Um erro pode levar a uma decisão errada e comprometer o futuro da empresa. Para que a informação seja fidedigna é essencial que o *controller* tenha uma visão sistêmica da companhia, isso ocorre quando há interação com as demais áreas.

De acordo com o mesmo autor, a missão da controladoria é buscar levantar as informações, fidedignas, visando a continuidade da organização. Isso inclui esforços para otimizar o desempenho econômico, garantindo a sustentabilidade na utilização dos recursos utilizados pelas várias áreas.

No contexto atual, de alta competitividade das empresas concorrentes a controladoria é primordial para que a empresa sobreviva e tenha lucro. O nível de atratividade da empresa é representado pelos lucros que ela oferece. Outros fatores que influenciam essa atratividade, são as barreiras à entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, riscos de produtos substitutos e competição entre as empresas. Neste cenário, prevalece a lei da sobrevivência em que os mais fortes se mantêm no mercado, conseguindo manter a atratividade de seus clientes de forma rentável (PEREIRA, 2016, pág. 17 e 18).

Ainda de acordo com Pereira (2016, pág. 82), a controladoria é responsável pela gestão econômica do sistema da empresa, portanto gestão com foco em

resultados. Deve apoiar os gestores das atividades empresariais e construir e monitorar um sistema de informação que auxilie os gestores em todo processo de gestão. O processo de gestão de uma empresa caracteriza-se pelo ciclo de planejamento, execução e controle. O ciclo de planejamento é composto pelo planejamento estratégico ou de longo prazo e planejamento operacional e programação, para o curto prazo. Sendo que, no curto prazo, a controladoria deve identificar possíveis desvios e sugerir ajustes.

Para obtenção das informações para o desempenho de suas atividades, a controladoria utiliza-se do sistema de informação gerencial. Este sistema traz todas as informações pertinentes relacionadas às operações. Assim, a controladoria consegue analisar e avaliar o desempenho da empresa e gerar relatórios e auxiliar os gestores no processo decisório (PEREIRA, 2016, pág. 83).

A partir dos conceitos elencados dos autores pode-se resumir que a controladoria tem a incumbência de fornecer suporte, além da elaboração do planejamento da organização, a fim de executar a missão da empresa, através da compatibilidade do empenho das áreas e gestores, gerando informações relevantes para a tomada de decisões em todas as etapas do processo de gestão (FIETZ et al., 2007, pág. 33).

2.3 O Controller

O objetivo deste tópico é trazer entendimento e clareza sobre o profissional que gerencia o departamento de controladoria em uma empresa, o *controller*.

Conforme abordado anteriormente, por conta da Revolução Industrial no século XIX, que culminou no crescimento e expansão das empresas norte-americanas, passou-se a utilizar novos procedimentos de controle. Dessa forma, tornou-se necessário a presença do *controller*, que tinha como papel auxiliar na geração de informação e reporte aos diretores das empresas a fim de auxiliá-los na tomada de decisão.

De acordo com Santos (2020, pág. 7) o *controller* é responsável pela contabilidade de custos, folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, orçamentos, conformidades fiscais, análises especiais, demonstrações financeiras, dentre outras atividades. Em empresas maiores, o *controller* responde ao CFO - chief financial officer e empresas de pequeno porte podem se reportar diretamente ao proprietário.

Pode-se observar que nas décadas de 1970 e 1990, as funções mais requisitadas aos *controllers* estavam relacionadas a rotinas contábeis e financeiras, de custos, legislação tributária, procedimentos fiscais e consolidação das demonstrações contábeis. Entre 2000 e 2014, observou-se que a rotina dos *controllers* estava muito mais ligada à análise financeira, custos, planejamento e orçamento, deixando de ser requisitado como um profissional da contabilidade, para atuar como um elemento estratégico nas organizações (FIIRST, et al, 2018, pág. 8-12).

Mediante a nova demanda do mercado, por profissionais multidisciplinares, foi necessário que os *controllers* tivessem conhecimento e aplicassem conceitos de outras áreas, pois os problemas que giravam em torno dos agentes do planejamento estratégico não se resumiam a práticas contábeis.

Apesar disso, Schmidt e Santos (2009, pág. 51), afirma que as funções do *controller* podem ser variadas, sendo influenciadas diretamente com o tamanho da empresa, sendo atividades comuns a controladoria funções ligadas a recursos humanos, administração, informática e finanças.

Em empresas menores, dificilmente a entidade irá dispor de recursos para realizar a contratação de *controller*, diretor administrativo, gerente de informática e um diretor de recursos humanos, por isso, todas essas funções compartilhadas com os poucos gestores contratados, assim, o número de funções do *controller* tende a aumentar. Assim, nesse tipo de empresa, o *controller* pode desempenhar funções da área financeira, sendo que em empresas maiores essas atividades são assumidas pelo executivo financeiro, funções de gestão de pessoas e administração do negócio. Essa última função se torna conflitante com a função do *controller*, dado que, tradicionalmente o *controller* gerencia informação para tomada de decisão (SCHMIDT; SANTOS, 2009, pág. 48 e 49).

Um outro ponto a ser considerado é a quem o *controller* reporta as informações. Em empresas mais descentralizadas o *controller* reporta diretamente ao gerente da unidade, já quando o *controller* reporta-se ao maior gestor da unidade (CEO) são entidades, por via de regra, mais centralizadas.

Em qualquer situação, independente da entidade ser centralizada ou descentralizada, com estruturas de decisão formais ou informais, a controladoria atua como staff do principal gestor. O *controller* tem autonomia para interferir no processo decisório, pois ele gera informações para direcionar os gestores para tomarem as

melhores decisões possíveis e também ser o responsável por avaliar o desempenho organizacional (SCHMIDT; SANTOS, 2009, pág. 55).

Seguindo essa linha, Barreto (2011, pág. 21) afirma que “Na modernidade, a controladoria assume uma função de assessoria do executivo principal da organização, além de ter a responsabilidade pelo estabelecimento de um sistema de controles que viabilize a ação administrativa.” Buscando a eficiência da organização, o controller não deve se limitar apenas às funções contábeis. Na figura do controller cabe a identificação, registro e relato à alta administração dos sinais e sintomas identificados.

A partir disso, pode-se afirmar que o *Controller* é um profissional que detém os conhecimentos operacionais da contabilidade. Deve também conhecer a fundo o negócio a nível gerencial, tendo capacidade de relacionar suas competências com outros agentes que fazem parte da organização, para que a empresa alcance seus objetivos, através da coordenação do sistema de controle interno (ARAÚJO et. al., 2016, pág. 13).

2.4 Perfil, competências e habilidades do *controller*

Nesta seção será abordada as competências e habilidades exigidas para o cargo de *controller*, mediante levantamento de pesquisas anteriores.

Pode-se definir perfil como “um conjunto de habilidades, maneiras de agir e atuar de um profissional em um determinado contexto” (NOGUEIRA; FARI, 2007, pág. 118-119). Desse modo, compreende-se que as habilidades fazem parte do perfil do profissional *controller*.

Em relação ao conceito de competências, as classificações variam de acordo com cada autor, mas podem ser divididas em individuais e organizacionais. Ao longo do tempo começou a ser necessário a utilização de ferramentas que permitissem avaliar as pessoas de modo que se buscava valorizar quem agregava valor para o desenvolvimento da organização. Dessa forma, até o ano de 1980, um funcionário era valorizado de acordo com o “tempo de casa” que ele tinha, pois isso mostrava fidelidade e dedicação à companhia. Após isso, devido à competitividade transformou esse cenário no trecho do autor (DUTRA, 2016, pág. 7).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito de competência foi proposto pela primeira vez por David McClelland, em 1973, com o objetivo de buscar uma

abordagem mais efetiva que a utilização de testes de inteligência nos processos seletivos. Em relação aos fatores determinantes para o sucesso, McClelland chamou de competências diferenciadoras. A utilização deste conceito no Brasil, pode ser resumida da seguinte forma: a) conhecimento, habilidades e atitudes; b) confronto entre o perfil ideal e real, sendo estabelecido os pontos a desenvolver; e c) os pontos a desenvolver, representam os caminhos para estabelecimento de metas de desenvolvimento individuais ou coletivas (DUTRA, 2016, pág. 7).

Assim, começou-se a criar formas de avaliar as pessoas dentro de uma organização, e as competências que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes tornou-se uma forma de avaliar, por isso, as organizações conseguem definir com maior clareza o que se espera do profissional, e ele consegue ter dimensão dos pontos os quais deve desenvolver.

Abordando agora a respeito das habilidades requeridas dos *controllers*, a CGMA - Chartered Global Management Accountant (2016), evidencia em quatro pontos as habilidades esperadas do profissional. As habilidades esperadas são: técnicas, de negócio, interpessoais e habilidades de liderança. É necessário que saiba aplicar seus conhecimentos no âmbito contábil e financeiro, precisa entender o funcionamento do operacional. Mas também deve influenciar pessoas e ser um líder. Ou seja, o *controller* deve buscar além de saber executar processos e elaborar relatórios, ele deve ser um parceiro de negócio.

Ainda sugere-se que o *controller* deve buscar pelo aprendizado contínuo, buscando um desenvolvimento profissional continuado. No quesito de influenciar pessoas, isso se mostra no sentido de auxiliar seus colegas a superarem vieses. Devem instituir a tomada de decisão no meio em que atuam, as implementações devem ser realizadas com base em evidências e fornecer soluções empiricamente testadas. É fundamental o entendimento do ambiente macroeconômico mundial, para avaliar as informações levantadas de forma relevante para a organização (CGMA, 2016, pág. 14). Desse modo, percebe-se que o *controller* atual precisa ser antenado às mudanças que acontecem nos mercados e no mundo, para que de fato ele consiga atender as demandas impostas em sua posição.

Os autores Nascimento e Reginato (2015, pág. 156), também argumentaram sobre os atributos necessários a um *controller*. Ele coloca que, além desse profissional ter um adequado domínio dos instrumentos dos quais se utiliza para execução de suas atividades, isso engloba os conhecimentos técnicos relacionados à área. Quanto a

parte técnica, é interessante que o *controller* tenha conhecimentos que envolvam o planejamento, contabilidade financeira e de custos, conhecer muito bem os controles internos e os sistemas internos da organização. Quanto a habilidades pessoais é fundamental que o *controller* consiga transmitir confiança aos outros membros da organização, pois ele precisa interagir com eles. O autor condensa algumas características do profissional da área, tais como: capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e síntese, inclinação para a cooperação, disponibilidade, imparcialidade, ponderação, discrição, visão sistêmica do negócio, poder de persuasão, visão crítica e consciência de suas limitações.

Contudo, o autor sugere que “os atributos de um *controller* não se esgotam nestes mencionados, porém, pode-se assumir que estes sejam os principais e básicos para o início de suas atividades” (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 156).

Em relação a capacidade de liderança, isso se torna importante pois a controladoria deve promover integração aos demais departamentos da empresa, seja no momento de elaboração ou de execução do plano de negócios. E isso acontece em diversos outros momentos na empresa. Sempre que é desenvolvido um projeto na empresa, e faz-se necessário o envolvimento de outras áreas, é importante que exista um gestor que seja respeitado por todos, que seja um líder de fato. Quando isso não acontece pode haver perdas no andamento do projeto, ao discutir os resultados, os gestores das demais áreas tendem a se preocupar apenas com os resultados de seu departamento. O autor do livro, ainda argumenta que, pelo fato do *controller* possuir uma visão sistêmica da empresa, deve ainda encorajar os outros gestores a procurarem-no quando necessitarem de apoio no caso de uma tomada de decisão que impacte o negócio (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 157).

Pelo fato do *controller* ter a necessidade de coordenar os departamentos em prol do objetivo da empresa, ele precisa ser um líder nato, em que suas opiniões, mesmo que questionadas, sejam respeitadas, isso convém a todo profissional que exerça cargo de liderança (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 157). Assim, observa-se que a liderança ocupa um papel chave para o *controller* no desenvolvimento de suas atividades, pois, esse profissional lida com pessoas, as direciona e as coordena.

Seguidamente, falando sobre o segundo atributo elencado por (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 157-158), a respeito da ética, sabe-se que trata-se de uma característica importantíssima, pois independente da profissão ou cargo que o

profissional tenha, é fundamental ser ético. Para o *controller*, a ética ocupa um lugar de destaque, porque, esse profissional tem praticamente todas as informações da empresa, tanto de nível operacional, quanto de nível estratégico. Essas informações devem ser mantidas em sigilo e expostas no momento certo e para as pessoas certas.

De acordo com Schmidt e Santos (2009, pág. 58 e 59), a ética do *controller* também se relaciona com a ética da entidade, principalmente pela postura pouco ética, ou pela falta de zelo na gestão da entidade. Esse tipo de postura pode criar uma cultura de ilegalidade, influenciando os colaboradores a adotarem uma postura não ética, por conta do ambiente que estimulou esse comportamento. Para que seja possível fiscalizar e acompanhar as políticas e os procedimentos da entidade é primordial que o *controller* e sua equipe adotem uma postura ética, essas políticas devem ser conhecidas por todos os colaboradores e em todos os escalões da companhia.

Além disso, o *controller* exerce a capacidade de influenciar na tomada de decisão de toda companhia, dessa maneira, ele deve atuar para impedir que outros profissionais errem, independente do nível de relacionamento que tenha com essa pessoa. O autor, segue argumentando acerca de outras situações que ocorrem nas empresas que exigem a ética desse profissional. Em algumas empresas o *controller* e outros gestores recebem bônus pelo alcance de metas, porém, de nenhuma maneira o *controller* deve manipular o resultado da empresa para obter vantagens sobre si mesmo. É preciso que ele mantenha sigilo e discrição, a fim de preservar os interesses da administração e integridade moral dele e dos demais colaboradores. A ética funciona como um pré-requisito para exercício da função de *controller* (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 158).

Conforme abordado pelo autor, vê-se que o *controller* deve primar por sua integridade profissional e moral. Não deve influenciar pessoas nem resultados para benefício próprio. Pelo fato do *controller* ser visto, atualmente, como um parceiro de negócios, alguém com um papel estratégico dentro da organização, ser um profissional que transmita segurança, confiança e profissionalismo é fundamental para sua influência no meio em que atua.

Uma outra competência atribuída ao *controller* é a capacidade de comunicação e poder de síntese. Na realidade essa característica é fundamental para qualquer líder. O sucesso de um gestor perante sua equipe, seus pares e seus superiores depende de sua boa comunicação. No caso de ausência de uma comunicação eficaz,

a função de liderança não acontece, no caso do *controller*, sua responsabilidade de integração com demais áreas não ocorre de forma efetiva, conforme colocado pelos autores (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 158).

A linguagem excessivamente técnica pode causar perdas de substância da comunicação, com nítidos resultados negativos sobre a missão da área de controladoria, que é atuar na promoção da eficácia da organização. Outro aspecto relevante ainda relacionado à comunicação diz respeito à capacidade que o *controller* deve ter de transformar informações numerosas, complexas e técnicas, em relatórios suficientemente sintéticos e cuja linguagem utilizada seja compreensível, de forma que o público ao qual eles se destinam a compreenda e que com aquelas informações se atinjam os objetivos esperados (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 158-159).

Portanto, o *controller* deve se comunicar de maneira clara, compreensível, resumindo informações de entendimento estritamente técnico para informações mais sintetizadas e compreensíveis pelo público em que se destina tais informações. Ou seja, além de produzir a informação de nível técnico, é necessário existir uma interpretação em forma de relatório de fácil entendimento aos interessados.

Um outro ponto levantado pelos autores a respeito dos atributos do *controller*, é a de possuir uma “inclinação para cooperação e para a disponibilização”, o que afinal isso significa? Em termos de tomada de decisão, as informações gerenciais como já vimos vão auxiliar os diretores a decidirem sobre um tema relevante para a companhia, por isso, sempre que essas informações forem solicitadas, é importante que estejam disponíveis e que o *controller* esteja pronto para propor soluções.

Logo, constata-se que o *controller* deve ter um perfil de cooperação intensiva na organização em que atua. Deve buscar trazer soluções para os problemas apresentados pelo gestor para garantir o êxito da organização a partir da tomada de boas decisões. Por conta dessa demanda, o *controller* pode ser solicitado a fazer horas extras no trabalho, por exemplo.

Adicionalmente, um outro atributo colocado pelo autor é o de “Imparcialidade, ponderação e discrição”, isso se refere a questão do departamento de controladoria possuir uma série de informações, sejam elas de níveis operacionais ou estratégicos, portanto, o *controller* precisa manter esses dados “seguros”, não compartilhando com pessoas que não sejam as destinadas a terem conhecimento de tais. Pode-se fazer um paralelo da discrição com a ética profissional. Como a controladoria fornece ao alto escalão informações que vão esclarecer o desempenho econômico das áreas e da empresa como um todo, o *controller* precisa ser imparcial, pois a partir disso que

os gestores serão reconhecidos dentro da companhia. Além disso, o autor explica a respeito da importância da ponderação, característica requerida para estes profissionais.

[...] o processo decisório é dinâmico e os gestores responsáveis pelas atividades podem requerer a atuação do *controller*, que deve usar de ponderação para avaliar as informações que lhe são solicitadas, priorizando aquelas que, sistemicamente, tenham maior impacto sobre as operações da empresa como um todo, não se deixando guiar pelo poder de persuasão de outros gestores, ou mesmo por afinidades pessoais, que possam levá-lo ao uso inadequado de seu tempo e, por consequência, ao não cumprimento de sua missão (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 160).

Logo, é fundamental que os profissionais de controladoria tenham senso de prioridade, colocando as atividades na ordem com o que impactam as operações da companhia e diante de tais circunstâncias deve ser imparcial.

Quando se fala da visão sistêmica do *controller*, fala-se da importância dele ter conhecimento do ambiente interno e externo da organização, isso é fundamental para que sua função seja cumprida. O *controller* não precisa estar ligado em todo o operacional, ele precisa ter dimensão dos impactos que acontecem dentro da organização.

Contudo, em determinadas organizações, o *controller* ainda pode vir a assumir responsabilidades de cunho operacional, tal fato, desvia-o de sua real incumbência, então, esse *controller* híbrido, dividido entre atividades operacionais e gerenciais pode não trazer de fato aquilo que se espera da controladoria dentro da organização, a imparcial, neutra e voltada a geração de eficácia organizacional (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 160-161). Portanto, conforme exposto, o *controller* precisa estar com o papel gerencial da empresa, não como um supervisor de nível operacional.

Pelo fato do *controller* conciliar a integração dos interesses entre as áreas, a capacidade de persuasão fornece a ele meios de ser convincente, para que as decisões certas sejam tomadas pelos gestores das áreas. Isso ocorre quando o *controller* consegue levar aos gestores ao perfeito entendimento sobre as ações a serem tomadas a fim de que os objetivos da empresa sejam alcançados. É requerido ainda, que o *controller* possua uma visão coletiva, que transmita para a gerência segurança quanto à correção de seus diagnósticos, que dê sugestões quanto aos rumos a serem seguidos. Isso deve ser feito respeitando a característica de cada área

e a experiência do gestor, assim, com sua ponderação, integrar os interesses das áreas e da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 161).

Desse modo, espera-se que o *controller* tenha uma visão coletiva, para que ele saiba lidar com pessoas, transitando pelas áreas. É importante que a comunicação seja assertiva, sem transmitir uma imagem de alguém prepotente, para que exista de fato integração dos interesses de cada área e com o objetivo da empresa como um todo.

Outra característica que os mesmos autores atribuem ao *controller* é a “Visão Crítica”, como já foi comentado, a controladoria é um departamento que possui um número extenso de informações, por isso, em meio a tantos dados, a capacidade crítica permite a tomada de decisão de forma rápida, inclusive. O *controller* em si, não é o agente que tomará as decisões da companhia, seu papel se enquadra em ser o suporte dos outros gestores.

O *controller*, portanto, precisa ter uma visão ampla do negócio, assim, ele terá bases para atuar como um agente preditivo, antevendo resultados econômicos adversos e sugerindo alternativas para contornar o problema. Além disso, o que as companhias de fato esperam que o *controller* “[...] concentre em sua experiência sobre a empresa conhecimentos suficientes para, pela sua percepção, detectar distorções em informações que possam ser prejudiciais ao processo decisório ou de avaliação de desempenho do negócio” (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 162).

Para concluir os pontos mencionados pelos autores, (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 162), acerca das atribuições desejáveis ao *controller*, é importante salientar que, por mais que os *controllers* tenha um leque de conhecimentos quase que ilimitado sobre todas as áreas, tanto de níveis operacionais, quanto de níveis táticos, não se deve ter a sensação de que podem solucionar qualquer tipo de problema. Os autores seguem argumentando que os *controllers* podem auxiliar a partir de seus pontos de vista, mas não necessariamente vão resolver tudo.

Ter a possibilidade de opinar sobre possíveis decisões acerca de problemas emergentes não significa ter a capacidade de resolvê-los. Para isso, existem os gestores especialistas em suas funções, os quais sempre terão maior vivência e experiência em suas atividades do que qualquer outro profissional. A ponderação do *controller* sobre os seus limites é um requisito fundamental para que ele exerça sua autoridade e tenha o respeito dos demais gestores (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 162).

Portanto, é fundamental que os *controllers* tenham dimensão de suas próprias limitações, isso serve tanto para que ele mantenha um bom relacionamento com os gestores das demais áreas, quanto para que não se frustre profissionalmente.

A partir de agora, os resultados sobre uma pesquisa realizada por (AMORIM et al., 2018, pág. 59-60) serão mencionados, cujo objetivo da pesquisa, era fazer um levantamento de quais as competências eram as mais utilizadas pelos *controllers* no exercício de suas atividades em 30 (trinta) empresas situadas em Recife, no Pernambuco. A pesquisa identificou vários fatores, dentre eles, características da empresa, perfil do responsável pela controladoria ou *controller*, as competências mais utilizadas por estes profissionais. A pesquisa foi realizada utilizando a escala Likert (não uso, uso pouco, geralmente uso e uso muito).

Em relação a competências de negócios, as competências que os *controller* mais utilizam, segundo a pesquisa, são: a) Entre 60% a 90% dos respondentes usam muito: capacidade de tomar decisão com imparcialidade; pensa e age estrategicamente. 50% que usam muito: sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades; têm foco na qualidade em todas as decisões que toma; busca melhoria contínua nos processos em que participa; tem orientação para cliente/fornecedor. Outra competência que entra no conjunto de geralmente usa foi análise de risco organizacional.

Em competências técnicas que os *controllers* utilizam muito, são: a) Entre 50% a 80% dos respondentes usam muito: gerencia indicadores de desempenho; assessora a cúpula administrativa; fornece suporte informacional à gestão organizacional. Outras competências técnicas que os respondentes geralmente usa, foram identificadas pela maioria: conhecimentos da área financeira; conhecimentos na área de tecnologia de informação; conhecimentos na área de recursos humanos; conhecimentos na área comercial/produção; elaboração diretrizes de controles internos; elaboração de orçamento anual; gerenciamento de indicadores de desempenho; supervisiona o funcionamento de todos os setores da empresa; elabora relatórios gerenciais; e elabora o planejamento financeiro organizacional.

Na pesquisa, as competências sociais levantadas como as que o *controller* usa muito, são: a) 100% de muito uso: interage bem com as pessoas; tem integridade e confiança; sabe trabalhar em equipe; comunica-se oralmente com clareza; escreve com clareza e objetividade; tem postura proativa e realizadora. b) Entre 60% a 90% dos respondentes da pesquisa afirmaram usar muito: possui liderança e sabe gerir

peçoas; tem flexibilidade nas relações interpessoais; sabe formar equipes cooperativas e comprometidas; capacidade de autocrítica; controle emocional; estimula o desenvolvimento da equipe; adapta-se bem a mudanças; estimula o aprendizado da equipe; sabe ouvir os outros; é persistente e não desiste frente aos obstáculos; tem capacidade de prever problemas interpessoais; tem flexibilidade nas relações interpessoais; gerencia conflitos no ambiente de trabalho e interage bem com as pessoas. Assim, a partir dos dados levantados pela pesquisa de (AMORIM et al., 2018, pág. 59-60), percebe-se uma convergência aos atributos elencados anteriormente por (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, pág. 156-157), sendo eles: capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e poder de síntese, inclinação para a cooperação e disponibilização, imparcialidade ponderação e discrição, visão sistêmica, capacidade de persuasão, visão crítica e consciência de suas próprias limitações.

2.5 Novas tecnologias

Nesta seção será abordado a respeito de tecnologias que impactam a área de controladoria. Dessa forma, compreende-se que com este avanço poderá ocorrer possíveis modificações quanto ao perfil, competências e habilidades do *controller* requeridos pelas empresas hoje e também no futuro, devido aos avanços tecnológicos.

A transformação digital que vem acontecendo ao longo dos anos, faz com que as pessoas estejam conectadas a todo momento. Isso significa que, absorve-se uma quantidade enorme de conteúdo ao passo que se gera muito conteúdo. Em meio a tantos avanços tecnológicos, não se deve subestimar os impactos que essas mudanças trarão aos negócios (TAURION, 2013, pág. 11 a 13).

Dentro deste universo de transformação, pode-se mencionar o Big Data, que segundo Taurion (2013, pág. 31), consiste em uma quantidade volumosa de dados variados, coletados de diversas fontes, de sensores a ERPs, comentários em redes sociais em grande velocidade. Ao invés de se utilizar amostragens, pode-se analisar todos os dados possíveis.

Assim, essa quantidade enorme de dados, modifica a forma como as coisas são analisadas. De acordo com Gartner (2012) Big Data pode ser conceituada da seguinte forma: “[...] “alto volume, alta velocidade e alta variedade de informação, que

requer novas formas de processamento para permitir melhores decisões, descobertas e otimização de processos”.

Tais dados gerados podem ser definidos como dados estruturados e não estruturados, a maior parte, no entanto, correspondem a dados não estruturados, cerca de 90% e “inclui informação “soft”, como mensagens de e-mails, postagens de mídias sociais, como facebook e Instagram, ligações, tráfegos de sites e streams de vídeos” (SYED; GILLELA; VENUGOPAL, 2013, pág. 2446).

Esses dados, mesmo que não estruturados, auxiliam na produção de análises sobre a empresa, não se limitando a dados estruturados como DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e Balanço Patrimonial, por exemplo. Desse modo, esses dados dentro das análises geram muito mais valor e todos tendem a ganhar mediante uma análise com maiores detalhes, mais eficaz e conseqüentemente mais confiável (Warren et al., 2015, *apud.*, Silva, pág. 15). Dentro deste cenário, boa parte dos profissionais no mundo acredita no impacto que o Big Data trará aos negócios.

Um estudo conduzido pela CGMA (2013), utilizando uma amostra de 2000 CFOs e profissionais de finanças ao redor do mundo, 87% acredita que o *Big Data* irá modificar os negócios nos próximos dez anos, até 2023. Uma outra pesquisa conduzida pela McKinsey Global Institute (2012), 51% dos líderes corporativos ranquearam o Big Data e analytics como as dez mais importantes prioridades. Segundo o Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), o Big Data e Analytics podem modificar a profissão contábil de várias maneiras, como: a) utilização de modelos preditivos para melhorar orçamentos e projeções; b) análise de exceção para melhorar controles internos e gestão de riscos; e c) melhorar a qualidade das atividades de auditoria, por meio de uma série de dados e não somente amostras. De acordo com Economic Intelligence Unit (2013), 77% das empresas que sabem utilizar os dados de forma eficiente terão melhor resultado financeiro, pois haverá informação facilitada para tomada de decisão (SILVA, 2019, pág. 16-17).

Portanto, o Big Data, conforme elencado no trecho acima, fornecerá dados importantes que auxiliarão na tomada de decisão. O impacto disso será positivo aos negócios, pois ajudará a organização cumprir com seu objetivo, que é o de garantir maior eficácia em suas operações. Mas, o impacto dessa tecnologia na controladoria dependerá muito de como o Controller associa essa ferramenta às suas atividades cotidianas.

Uma outra ferramenta bastante utilizada atualmente é o BI - Business Intelligence/Business Analytics, e seus principais objetivos se referem a permitir o acesso interativo aos dados, assim, através da manipulação dos dados, os gestores do negócio podem realizar as análises de forma precisa. Através das análises de desempenho tanto atuais como históricos, os responsáveis pela tomada de decisão podem ter insights valiosos, que servirão de base para decisões mais estruturadas e conseqüentemente melhores. O Business Intelligence é baseado em transformar os dados em informações, posteriormente em decisões e por fim em ações (TURBAN et al., 2009, pág. 24).

Dessa forma, utilizando-se de situações anteriores como base, se torna possível, a partir desse modelo, a elaboração de análises mais precisas que vão auxiliar no processo de tomada de decisão. De acordo com Silva (2019, pág. 18), uma das formas de exemplificar a utilização do Business Analytics é na utilização para “elaboração de orçamentos, seja de vendas ou de despesas, olhando histórico, possíveis padrões e quais fatores que podem de fato influenciar.” O autor segue argumentando que a evolução do BI partiu de um outro sistema que fornece suporte à decisão, e que existem diferenças do Business Analytics e Business Intelligence, embora utilizados de forma parecida, no entanto, para cumprimento do objetivo deste trabalho, entende-se que não há necessidade de detalhar essas diferenças.

De acordo com a CGMA (2013), o Business Intelligence trata-se de uma evolução dos sistemas de suporte à decisão (DSS), dos anos 1970. Em muitas organizações o Business Analytics é utilizado de maneira similar ao BI. O Business Intelligence, de forma resumida, se refere a um modelo funcional, com integração de infraestrutura com as principais variáveis, em que os gestores buscam variáveis que precisam para fazer análises e a partir disso tomar decisões (SILVA, 2019, pág. 18).

Assim, utiliza-se o BI para uma série de atividades dentro de uma organização, como o objetivo de gerar maior eficácia a companhia como um todo, sendo usada como um suporte computadorizado de suporte a decisão, que podem auxiliar os gestores e até mesmo o *controller* em diversas atividades, de acordo com Turban et al. (2009, pág. 25-26), essas atividades incluem:

- a) Emprego de planejamento estratégico;
- b) Uso de modelos de negócios novos e inovadores
- c) Reestruturação de processos de negócios;
- d) Participação em alianças de negócios;

- e) Aprimoramento dos sistemas de informações corporativos;
- f) Aprimoramento das relações de parceria Incentivo à inovação e à criatividade;
- g) Aprimoramento do serviço e relacionamentos com clientes;
- h) Adoção do comércio eletrônico;
- i) Adoção da manufatura sob encomenda e da produção e serviços sob demanda;
- j) Uso de novas tecnologias de informação para melhorar a comunicação, o acesso aos dados e a colaboração;
- k) Rápida reação às ações dos concorrentes, como em precificação, promoções e novos produtos e serviços;
- l) Automatização de muitas tarefas do pessoal administrativo;
- m) Automatização de certos processos de decisão, principalmente os que envolvem clientes; e
- n) Aprimoramento da tomada de decisões.

Dessa maneira, faz-se útil a utilização do BI nesses processos dentro das organizações, que dificilmente são realizados sem nenhum suporte computadorizado. Assim, “um dos principais objetivos do BI é facilitar a diminuição da diferença entre o desempenho atual de uma organização e o desempenho desejado, expresso em sua missão, objetivos, metas e estratégia para atingi-los” (TURBAN et al., 2009, pág. 25-26).

Outras tecnologias que o autor Silva (2019, pág. 19) elenca como modificadoras do futuro do profissional de controladoria e finanças são: a) Inteligência Artificial; b) Machine Learning; e c) Blockchain.

De acordo com Silva (2019, pág. 19), tudo o que acontece na empresa, no setor ou no negócio é armazenado e lembrado como uma forma de evitar que os erros cometidos no passado sejam repetidos. Isso é feito através dos sistemas computacionais que processam e relacionam os dados e informações como aprendizado.

Sendo assim, a utilização da inteligência artificial permite que lições aprendidas advindas de erros do passado, sirvam para evitar que eventuais erros que já aconteceram se repitam novamente (SILVA, 2019, pág. 19).

Outra transformação digital que impacta o profissional de controladoria é o Machine Learning, que consiste em uma metodologia de análise de dados que tem por objetivo automatizar determinado processo, utilizando algoritmos para prever determinados comportamentos e possíveis correlações, assim, os computadores

encontram *insights* ocultos sem estarem explicitamente programados para encontrá-los (CGMA 2013, pág. 6). Segundo Silva (2019, pág 19), a Inteligência Artificial e o Machine Learning auxiliam os profissionais na elaboração de atividades que envolvem a área, como por exemplo o orçamento, que se trata de uma atividade propensa a erros. Dessa forma, a utilização de ambas as tecnologias auxiliam na elaboração de um orçamento mais confiável e preditivo para a empresa, pois será baseado a partir dos dados históricos e das lições aprendidas no passado.

Por último, tem-se o *Blockchain*, que se configura como uma tecnologia desenvolvida por trás de criptomoedas, como por exemplo, o Bitcoin, que nos últimos anos ganhou notável destaque nos debates dos últimos anos e se faz presente nas transações em todo o mundo.

De acordo com Morisse (2015, pág. 2 e 3), o *Blockchain* vem se expandindo para outras atividades e transações, na forma de um livro razão digital, que apresenta e atualiza continuamente uma lista de todas as transações, que são validadas publicamente por mineração em rede, não sendo portanto necessária a confiança dos indivíduos, nem de uma instituição central.

Tapscott (2017, pág. 3 e 4) argumenta que a segurança do *Blockchain*, faz com que não seja necessário a existência de intermediários como bancos para que exista confiança nestas transações, isso é estabelecido por consenso em rede, criptografia, colaboração e códigos inteligentes.

Desse modo, o impacto do Blockchain será alto na Tesouraria já que influencia diretamente os seus meios de pagamento e na Contabilidade, durante os registros contábeis dessas transações” (SILVA, 2019, pág. 19). Portanto, não há como negar que tais avanços modificam a forma como as organizações desempenham suas atividades. Por isso, os indivíduos que integram essa estrutura devem desenvolver competências e habilidades que atendam essa realidade atual. De acordo com Silva (2019, pág. 20), as atividades operacionais serão executadas pelas máquinas, mas isso não necessariamente se configura como uma ameaça para o profissional que está atento e que se adapta a essas mudanças. Muitas habilidades requisitadas aos profissionais de finanças tendem a se modificar, porém, a tomada de decisão deve continuar ao ser humano.

Uma pesquisa realizada pela ACCA e IMA (2013 pág. 31), correlaciona a respeito das competências a respeito do novo profissional de finanças e controladoria, como uma junção dos seguintes atributos:

- a) conhecimento técnico de finanças;
- b) tecnologia; e
- c) informação.

De acordo com uma pesquisa do CGMA (2013, pág. 4), as cinco habilidades dos líderes de finanças requeridas no futuro serão:

1. A capacidade de identificar quais dados são úteis para entender o que impulsiona e direciona os negócios;
2. Uma noção clara de o que mais importa para os clientes e ideias sobre como acompanhar isso;
3. A capacidade de adotar novas formas de dados e formas criativas de incorporar isso na tomada de decisões de negócios;
4. Confortável com a incerteza, incluindo a realidade de que big data pode não fornecer respostas definitivas; e
5. A capacidade de explorar novas formas de interpretar dados para melhor informar a gestão.

Portanto, é fundamental que o profissional da área da controladoria esteja atualizado acerca das novas tecnologias que vêm se inserindo nas empresas e sobre as competências e habilidades exigidas no mercado por conta das transformações digitais.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a caracterização da pesquisa abrangendo o tipo de pesquisa escolhido, como ocorreu a seleção de entrevistados, os procedimentos adotados para coleta e tratamento dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2017, pág. 1), pode-se conceituar pesquisa como um método racional e sistemático, que tem por objetivo propiciar respostas a problemas propostos. A pesquisa se faz necessária a partir do momento em que não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou essas informações encontram-se em desordem. Além disso, ela é composta por diferentes fases, que incluem diferentes técnicas e procedimentos, desde a elaboração do problema de pesquisa até a discussão e apresentação dos resultados.

Considerando que o objetivo deste trabalho é verificar qual o perfil, habilidades e competências do *controller* no século XXI tendo em vista a transformação digital, adotou-se o método de pesquisa fenomenográfico, de cunho exploratório-qualitativo. Para este fim foram realizadas entrevistas com os *controllers* que se voluntariaram para colaborar com a pesquisa.

De acordo com Kaufmann (2013, pág. 36), a entrevista nas ciências humanas e sociais já tem uma longa história. Sua origem é múltipla, desde de pesquisas sociais do século XX, trabalho de campo dos etnólogos, entrevistas clínicas da psicologia. A substituição do questionário pela entrevista, ocasiona em uma escuta cada vez mais atenta da pessoa que fala.

De acordo com Estevão (2011, pág. 24), a fenomenografia surgiu em 1976, quando Marton aplicou, na Universidade de Gothemburgo, a determinado grupo de estudantes a leitura de um artigo acadêmico, para que em seguida respondessem algumas questões para verificar o entendimento do que haviam lido. Após responderem, era realizada a transcrição e análise das respostas. Isso demonstrou que esses alunos divergiram no modo como a informação foi lida, em duas formas distintas. A primeira demonstrava uma compreensão superficial, em que o aluno memorizou e reproduziu conteúdos do texto, e a segunda, denota uma compreensão mais profunda, de todos os aspectos e elementos gerais do texto.

Segundo Gil (2017, pág. 35) a pesquisa fenomenológica “[...] tem como objetivo descrever e interpretar fenômenos que se apresentam à percepção. Seu objetivo é chegar à contemplação das essências, isto é, ao conteúdo inteligível e ideal dos fenômenos de forma imediata”. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa fenomenológica busca a interpretação de algo por meio da consciência do indivíduo, baseado em suas experiências. Para a fenomenografia, um objeto pode ser algo concreto, uma sensação, uma lembrança, em que não é relevante se este constitui uma realidade ou não. É muito mais uma forma de compreender o mundo do que uma teoria ou uma forma de explicá-lo, para muitos pesquisadores é difícil a aceitação dos princípios que norteiam a pesquisa fenomenológica, pois implica modificar a maneira de conceber a realidade.

É essencial que para a validação do método, as questões das entrevistas sejam o mais abertas possível, permitindo assim, que os entrevistados tenham abertura para escolher as dimensões que desejam abordar em suas respostas. Essas dimensões traduzem aspectos relevantes da estrutura e devem ser tratados como dados, não é

necessário que os conceitos que norteiam as questões sejam explicitados (SANTOS et al., 2017, pág. 133).

3.2 Seleção dos entrevistados

Para seleção dos entrevistados foram identificados profissionais com considerável experiência na área de controladoria, que exerçam ou tenham exercido cargo de *controller*, de forma que contribuíssem com suas percepções acerca da área. Os *controllers* que participaram da entrevista foram mapeados através da rede profissional *LinkedIn* e por meio de grupos de *Whatsapp*, o primeiro contato e convite para participar da pesquisa como voluntário ocorreu por meio destas plataformas. Já as entrevistas aconteceram via plataforma do Google *Meet*, com duração média de 45 minutos.

3.3 Coleta de dados

Para a finalidade de entender quais as perspectivas dos *controllers* em relação ao perfil, habilidades e competências frente a transformação digital, elaborou-se vinte questões, cujo objetivo era entender o perfil dos *controllers*, qual a percepção em relação a competências e habilidades tanto técnicas, quanto interpessoais utilizadas no exercício da profissão, bem como direcionamentos a quem almeja ingressar na área levando em consideração o contexto atual de constante transformação. Adicionalmente, a pesquisa fez o levantamento de outras variáveis, como a percepção desses profissionais acerca da área, competências importantes tendo em vista à transformação digital, dentre outras que serão detalhadas a seguir.

No primeiro bloco de questões, o objetivo foi entender a trajetória profissional do *controller*, sua formação acadêmica e se a matriz curricular do curso de graduação forneceu conhecimento necessário no desenvolvimento de atividades de *controller*. Além disso, identificar o quanto esses profissionais enxergam a importância da contabilidade na área de controladoria e no caso de profissionais que originalmente não tenham cursado Ciências Contábeis foi perguntado se em algum momento foi requerido que fossem contadores. Também foi questionado se notam alguma interação ou exigência por parte do CFC - Conselho Federal de Contabilidade na área em que atuam e para concluir este primeiro bloco, se percebem alguma dificuldade do Contador em se tornar um *controller*.

Quadro 1 - Primeiro bloco questões entrevista

| 0 - 20 | Questões - Primeiro Bloco |
|--------|--|
| 1 | Como você se tornou <i>controller</i> ? Pode contar um pouco sobre sua trajetória? |
| 2 | Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho? |
| 3 | Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional? |
| 4 | Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional? (Questão aplicada a profissionais que não tiveram sua primeira formação em Ciências Contábeis). |
| 5 | No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC? |
| 6 | No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um <i>controller</i> ? |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo deste primeiro bloco é identificar a relação entre a contabilidade e a controladoria no exercício da profissão de *controller*. Dessa maneira, é possível verificar, a partir da perspectiva destes profissionais, a importância de possuir conhecimentos em contabilidade, de ter cursado ciências contábeis e identificar se há uma relação do profissional com o CFC - Conselho Federal de Contabilidade, que orienta e normatiza a profissão contábil, tendo como função a fiscalização do exercício profissional (CFC, 2018).

Portanto, a partir desta primeira seção de perguntas, pretendeu-se responder qual o nível de engajamento e conhecimento técnico em contabilidade que o *controller* do século XXI precisa possuir. Além disso, trazer a percepção dos entrevistados a respeito da existência ou não de dificuldades do Contador em se tornar *controller*, já que profissionais de outras áreas ocupam este cargo.

Já no segundo bloco de questões, o objetivo era identificar a respeito da estrutura do departamento de controladoria na empresa do *controller* entrevistado, identificar as funções exercidas, mapear as competências técnicas e habilidades interpessoais esses profissionais tiveram que desenvolver, tais como liderança, comunicação, inteligência emocional, trabalho em equipe e idiomas. Outro ponto foi

verificar a importância do *controller* ser um profissional multidisciplinar, já que espera-se que o *controller* se integre a outros departamentos da organização. Por fim, verificar a percepção dos entrevistados acerca da variação do papel do *controller* de acordo com o perfil da empresa e saber qual o perfil demandado pela empresa em que o profissional atua.

Quadro 2 - Segundo bloco questões entrevista

| 0 - 20 | Questões - Segundo Bloco |
|--------|---|
| 7 | Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha? |
| 8 | Quais funções estão presentes em seu cotidiano? |
| 9 | Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê? |
| 10 | Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira? |
| 11 | De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o <i>controller</i> no desenvolvimento de seu trabalho? |
| 12 | Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o <i>controller</i> no contexto atual? |
| 13 | Qual é a importância do trabalho em equipe para o <i>controller</i> ? Você acha que isso mudou ao longo do tempo? |
| 14 | Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua? |
| 15 | Você acredita que o papel do <i>controller</i> varia conforme o perfil da empresa? |
| 16 | Na empresa em que você atua, qual o perfil desejado para o <i>controller</i> ? |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta seção, o objetivo era mapear quais são as funções exercidas pelos *controllers* no dia a dia de trabalho, trazer a percepção em relação a quais competências técnicas e interpessoais são importantes desenvolver para uma atuação eficaz na organização.

O último bloco de questões teve como objetivo identificar qual a percepção dos *controllers* em relação à transformação digital e entender quais os desafios esses profissionais têm identificado na área. Além disso, verificar a percepção em relação

ao uso de ferramentas de dados na controladoria. Por fim, os *controllers* argumentam a respeito de quais atributos técnicos e pessoais são importantes para o *controller* da atualidade, tendo em vista os constantes avanços tecnológicos e dão direcionamentos aos interessados em atuar como *controller* nas organizações.

Quadro 3 - Terceiro bloco de questões da entrevista

| 0 - 20 | Questões - Terceiro Bloco |
|--------|--|
| 17 | Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma na controladoria? |
| 18 | Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao <i>controller</i> , tendo em vista a transformação digital? |
| 19 | Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras na profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional? |
| 20 | Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um <i>controller</i> ? |

FONTE: Elaborado pelo autor.

O terceiro bloco traz clareza acerca da percepção dos *controllers* em relação às constantes transformações tecnológicas que ocorrem a todo momento e quais os desafios vindouros para o *controller* do futuro.

Os *controllers* que participaram da entrevista foram mapeados através da rede profissional *LinkedIn* e por meio de grupos de *Whatsapp*, o primeiro contato e convite para participar da pesquisa como voluntário ocorreu por meio destas plataformas. Já as entrevistas aconteceram via plataforma do Google *Meet*, com duração média de 45 minutos.

3.4 Tratamento dos dados

As entrevistas com os *controllers* foram transcritas em sua integridade, ouvidas, lidas, várias vezes, para que de fato fosse compreendido o contexto geral do conjunto de informações levantadas. No processo de análise dos dados coletados foram identificadas as declarações mais relevantes dos participantes das entrevistas.

3.5 Limitações metodológicas

A quantidade de profissionais entrevistados foi considerada satisfatória, à medida que foi identificado saturação, o que pode ser comprovado pela repetição de ideias convergentes nos depoimentos. É válido ressaltar que os resultados obtidos correspondem a uma interpretação do pesquisador, feita em conjunto com o orientador do projeto de pesquisa. Portanto, o propósito das análises não têm o propósito de serem exaustivos mas sim, possibilitar abertura a diferentes posicionamentos.

4. ANÁLISE DO FENÔMENO

Nessa seção será feita a sintetização dos resultados da pesquisa, elencando os depoimentos principais e buscando ao máximo trazer ao leitor todas as visões principais abordadas pelos entrevistados.

4.1 Caracterização da análise

Através da perspectiva fenomenográfica, foi estruturado entrevistas, com objetivo de entender as percepções referentes ao perfil do controller, bem como suas habilidades e competências e sua visão frente a transformação digital. Através disso, entender de que forma esses profissionais pensam sobre possíveis impactos na profissão e na área de controladoria, ocasionados pela transformação digital.

Mediante a isso, as entrevistas foram feitas pelo Google Meet, gravadas e posteriormente transcritas. Dos quatorze respondentes, doze dos entrevistados participaram dessa forma de reunião online. Dois dos entrevistados optaram por transcrever suas respostas e enviaram o arquivo com as respostas via e-mail.

É válido ressaltar que, as declarações baseadas nas percepções, muitas vezes vieram incrementadas com experiências vividas por esses profissionais ao longo de sua trajetória, isso de certa forma enriqueceu a pesquisa, pois foi possível identificar e compreender de uma forma mais clara através de alguns exemplos pessoais.

A fim de preservar a identidade de cada respondente e evitar exposição, visto que fatores como nome do entrevistado, empresas onde trabalhou ou onde trabalha, não são relevantes para cumprir com o objetivo da pesquisa e para total entendimento dos leitores, isso foi omitido. Dessa forma, os nomes dos respondentes foram omitidos e substituídos por “E1, E2, E3...” assim por diante, de acordo com a ordem de

entrevistas feitas. Para fins de comparação dos leitores, foi elencado o ramo de atuação da empresa a qual o respondente trabalha.

Como as entrevistas são extensas, para melhor entendimento de cada ponto e maior detalhamento, é interessante realizar a leitura de cada uma delas, disponível no capítulo final, pois nessa seção, os dados serão sintetizados a fim de não se tornarem exaustivos para os leitores da pesquisa. Assim, de acordo com cada bloco (explicados na seção de metodologia), será feita uma análise dos principais pontos abordados nos depoimentos pelos respondentes.

4.2 Análise de dados dos entrevistados

O grupo dos entrevistados foi constituído de profissionais que exercem ou já exerceram a função de controller, porém, dos quatorze entrevistados, apenas um respondente havia deixado a função recentemente. Os respondentes são oriundos de vários segmentos, justamente para trazer ao estudo possíveis percepções diferentes, que de certa forma, podem estar relacionadas com o ramo de atuação do profissional. O quadro abaixo resume alguns dados dos profissionais entrevistados.

Quadro 4 - Dados dos controllers entrevistados

| Entrevistado | Graduação | MBA/Mestrado | Setor | Empresa | Tempo |
|--------------|------------------------------------|---|---------------------|---------------|--------|
| E1 | Ciências Contábeis | Pós-Graduação em Controladoria e Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais | Serviços | Nacional | 52'20" |
| E2 | Ciências Contábeis | MBA em Gestão Tributária e MBA Internacional em Finanças | Atacado e Varejo | Nacional | 48'24" |
| E3 | Engenharia de Produção | Mestrado em Economia | Indústria | Multinacional | 36'58" |
| E4 | Ciências Econômicas | MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria | Serviços | Nacional | 37'50" |
| E5 | Administração e Ciências Contábeis | Especialização em Controladoria e Finanças | Serviços e Comércio | Nacional | 35'51" |
| E6 | Administração e Ciências Contábeis | Mestrado em Contabilidade | Indústria | Multinacional | 28'26" |

| | | | | | |
|-----|------------------------------------|---|-------------|---------------|--------|
| E7 | Administração e Ciências Contábeis | MBA em Controladoria e Mestrado em Administração de Empresas | Agronegócio | Multinacional | 40'53" |
| E8 | Ciências Contábeis | MBA Controladoria e Mestrado Contabilidade e Finanças | Indústria | Multinacional | 38'41" |
| E9 | Ciências Contábeis | Pós-Graduação em Controladoria e MBA em IFRS | Indústria | Nacional | 44'22" |
| E10 | Ciências Contábeis | MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria | Indústria | Multinacional | 44'51" |
| E11 | Ciências Contábeis | Especialização em Finanças e IFRS e MBA Executivo | Serviços | Nacional | 66'16" |
| E12 | Ciências Contábeis | Mestrado em Controladoria e Gestão Estratégica | Serviços | Nacional | 60'08" |
| E13 | Ciências Contábeis | MBA em Gestão Financeira e Controladoria e MBA Gestão Estratégica e Econômica de Negócios | Serviços | Nacional | E-mail |
| E14 | Ciências Contábeis | MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria | Varejo | Nacional | E-mail |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos entrevistados, nove cursaram graduação em Ciências Contábeis, o que corresponde a 64% da amostra. Cerca de 21% dos entrevistados possuem formação em administração e contabilidade. Apenas dois dos entrevistados possuem formações diferentes, sendo um entrevistado formado em Ciências Econômicas e outro em Engenharia de Produção.

Pode-se notar que, boa parte dos entrevistados, cerca de 71%, possuem alguma especialização relacionada à controladoria e 21% possuem especialização ligada à gestão financeira e auditoria, finanças. Em relação às normas internacionais de contabilidade (IFRS), 14% da amostra possui especialização envolvendo esse tema. Uma parte considerável da amostra, em torno de 42% possuem mestrado. Destes, 28% é em contabilidade e controladoria, sugerindo que geralmente quem ocupa o cargo de *controller* na maioria das vezes possui alguma especialização na área de controladoria, finanças e gestão financeira.

Quanto ao segmento de atuação, 35% dos controllers respondentes atuam na indústria e 35% em empresas do setor de serviços. O restante da amostra trabalha em empresas de serviços e comércio, varejo, atacado e varejo e agronegócio. Em relação ao tempo de duração das entrevistas, a média foi de 44 minutos.

4.3 Análise das declarações

Nesta seção será dado um panorama geral dos resultados das entrevistas em profundidade. O objetivo é sintetizar as ideias principais levantadas pelos respondentes da pesquisa.

4.3.1 Relação entre Contabilidade e Controladoria

Em relação à trajetória profissional, os respondentes iniciaram no mercado de trabalho em diferentes áreas. Boa parte iniciou como auxiliar, estagiário ou analista júnior nas áreas de contabilidade, fiscal, produção, controladoria, financeiro, gestão estratégica, consultoria tributária, consultoria financeira, planejamento e controle e auditoria. A grande maioria dos entrevistados ressaltaram a importância de terem tido conhecimento de toda parte operacional da empresa, isso foi alcançado por conta do profissional ter feito estágio em diferentes áreas, de ter tido a oportunidade de participar de um programa de *trainee* ou de trabalhar em um escritório de contabilidade, etc. Ambas as formas ofereceram um conhecimento plural e sistêmico do funcionamento das organizações, algo essencial para o *controller*.

Houve a afirmação de que o curso de contabilidade foi uma consequência para que ocupassem a posição de controller; outro fator levantado, foi o fato de estruturarem a área de controladoria na empresa e, conseqüentemente, pelo fato do profissional, que até então, era analista contábil, ser uma pessoa proativa, disposta a aprender, conseguiu ajudar nas atividades de controladoria e assim, adquirir *know how* para futuramente ocupar a cadeira de controller. Basicamente, as formas de se tornar controller são variadas, mas boa parte dos profissionais que hoje atuam como controller, tiveram que buscar experiência na área de planejamento e estratégia. Por isso, não basta ter apenas conhecimento em contabilidade, é necessário ir além para adquirir outras experiências que facilitarão a entrada na controladoria.

Quanto à formação acadêmica, houveram várias ponderações. Foi argumentado que, muito do que o profissional aprendeu, foi reflexo de ter atuado na prática, como por exemplo em um escritório contábil, que fornece uma boa base,

sendo uma verdadeira escola para os profissionais da contabilidade. Nesses casos, o conhecimento acadêmico funcionou como um aprimoramento profissional ou para conhecer a teoria. Alguns profissionais se formaram na faculdade quando o IFRS era recente ou antes mesmo de ter sido adotado no Brasil, então, consideram que o curso ficou defasado e que cursos de extensão junto com a própria experiência profissional ajudaram a se manterem atualizados. Outro ponto levantado foi acerca da importância dos coordenadores dos cursos de contabilidade terem visão de mercado, para que a grade seja montada de forma que os alunos tenham uma base boa em controladoria, auditoria e demais matérias.

Foi comentado que algumas instituições não dão a devida importância para essas disciplinas que são fundamentais. Um aspecto levantado foi de que a contabilidade fornece uma amplitude muito boa em relação ao mercado de trabalho, pelo fato dela possuir várias ramificações e estar ligada a economia e administração torna-se mais completa do que outros cursos similares. Por isso, ela acaba sendo um curso chave para quem objetiva um cargo de controller, dada sua abrangência, tanto na parte contábil, quanto financeira e impostos.

Entretanto, apesar da graduação em Ciências Contábeis fornecer uma base boa para o dia a dia controller, justamente pelo fato de possuir em sua grade matérias como matemática, economia e controladoria, ainda existe a falta de exemplos reais e isso pode ser alcançado através de uma especialização em controladoria que fornece uma visão de mercado mais abrangente.

Um dos entrevistados comentou que, a razão dele ter conseguido ingressar em uma multinacional, foi pelo fato de ter tido no curso um exemplo prático de correção integral, que no passado, por conta do cenário hiperinflacionário que o Brasil vivia naquela época, era fundamental. Por isso, destaca a importância das universidades buscarem trazer aos alunos experiências reais do que acontece no mercado.

O curso de administração de acordo com um dos respondentes foi importante no sentido de trazer uma visão muito mais ampla e o curso de contabilidade trouxe uma visão mais fiscal e tributária na atuação como controller. Por isso considera que ambas as formações foram importantes, mas em especial a contabilidade, por conta da profundidade maior em demonstrativos e contabilidade gerencial, que garantiram subsídios para o domínio na profissão. Um dos profissionais afirmou que a contabilidade é sim importante mas não é um determinante, em termos de profissão, ela auxilia mas nada como o conhecimento prático para de fato aprender. No caso do

controller formado em engenharia, ele mencionou que o curso foi um facilitador, pelo fato de estar acostumado a lidar com números, entretanto, os conhecimentos que hoje ele possui foram adquiridos com a prática.

A partir dessas colocações, chega-se à conclusão de que a graduação de contabilidade atua mais como um facilitador para o ingresso na área de controladoria, pelo fato do curso ser abrangente e ter disciplinas relacionadas à controladoria. Entretanto é válido ressaltar que não é uma regra, pois o mais importante acaba sendo o conhecimento e a experiência de mercado, mas o curso em si, de forma geral, oferece bons subsídios para o profissional da área de controladoria. O que de fato vai impactar é o conhecimento em contabilidade e isso não é alcançado apenas com o curso de graduação.

Conhecer contabilidade, principalmente para quem atua em uma posição de controller, é fundamental, pois a contabilidade oferece uma visão completa do negócio. O problema apontado, é que a área contábil no Brasil não foca na estratégia e sim nos trabalhos ordinários e básicos, o excesso de legalismo que existe na questão tributária é um dos fatores que dificultam essa atuação mais estratégica, voltada para resultados. Apesar disso, a contabilidade é um instrumento de decisão, pois os números para dar direção a diretoria são provenientes da contabilidade e as demonstrações, fluxo de caixa, orçamento, fazem parte do dia a dia dos controllers, então para lidar com esse tipo de coisa faz-se necessário o completo entendimento da contabilidade. Para discutir sobre um projeto, uma operação é importante saber os impactos que determinadas ações trazem para a contabilidade. Alguns controllers, formados em contabilidade, se posicionaram afirmando que não concordam com o fato de pessoas com outras formações exercerem cargo de controller.

No caso dos controllers que não tinham a primeira formação em contabilidade, foi questionado se em algum momento eles tiveram essa cobrança. Foram elencados alguns pontos, o primeiro é que a formação em administração não era suficiente para a atuação como controller, então esse profissional sentiu que o mercado de trabalho exigia uma formação em contabilidade; outro ponto foi a necessidade pessoal que esses profissionais tiveram que influenciou para fizessem contabilidade e não uma cobrança da empresa para que fossem contadores; foi colocado também que foi sugerido pela empresa onde esse profissional atuava para que fizesse contabilidade, porém ele ainda não ocupava o cargo de controller, isso foi sugerido por conta do apoio que a contabilidade dava para a empresa; houve o caso também, do controller,

já em exercício da profissão, relatar que em nenhum momento foi cobrado para que cursasse contabilidade ou fosse contador e ele também não enxergou a necessidade de fazer o curso, o que importou foi o fato dele ter conhecimento em contabilidade e isso foi alcançado com a pós graduação envolvendo controladoria; e foi comentado também que a empresa em si não solicitou mas o profissional expôs que para a área de controladoria ter cursado contabilidade e ter o CRC é muito relevante, principalmente para fazer migrações para outra empresa e que em algumas delas, a contabilidade e controladoria são uma só, nesses casos ser contador é importante.

Em relação ao CFC - Conselho Federal de Contabilidade, a maioria dos controllers afirmaram não existir nenhum tipo de interação, exigência ou requisito relacionado a controladoria. Isso fica mais evidente quando o controller também é o contador da empresa, nesse caso, é obrigatório possuir o CRC e cumprir o programa de educação continuada. Nota-se também que o departamento de contabilidade faz essa interface com a controladoria no sentido de trocar informações e conhecimentos sobre atualizações e normas que envolvam o CFC.

Uma questão abordada com os entrevistados, foi se na opinião deles existe alguma dificuldade do contador em se tornar controller, a grande maioria colocou em seus depoimentos que sim. Como dito, apesar do profissional formado em contabilidade ter toda base para exercer controladoria, ainda falta em muitos contadores o desenvolvimento de algumas habilidades fundamentais para a controladoria como por exemplo a visão de negócio, raciocínio lógico, flexibilidade e adaptabilidade.

Existe uma dificuldade do contador em se tornar uma pessoa estratégica, isso ocorre mediante algumas dificuldades em aderir algumas necessidades que esse cargo exige, que é adaptar as regras contábeis para o negócio e promover visualizações gerenciais mais flexíveis e por conta do pragmatismo de muitos contadores isso se torna um limitante. O contador de fato precisa entender que ele tem todas as ferramentas para ser estratégico, pois ele tem conhecimento de todo o processo da empresa.

Diferentemente de um engenheiro que entende muito da parte financeira, de projeções e algoritmos matemáticos, mas tem que se esforçar para entender de contabilidade, pois ela não é exata, tem muita interpretação, combinação e entendimento de legislação. Por isso, se o contador adquirir outras competências e moldar as boas práticas da área de atuação dele para o negócio ele se torna imbatível.

As empresas esperam que o controller tenha visão estratégica do negócio, além da base contábil. O senso crítico não pode ser deixado de lado e é interessante que os contadores busquem conhecimentos de gestão e economia. Entretanto, alguns afirmam que essa visão é ultrapassada e que de fato o contador de hoje sabe fazer gestão, sabe analisar, sabe controlar e se abre para várias outras áreas. Porém, como comentado anteriormente, o contador ainda é bastante fixado à contabilidade fiscal e que precisa sair disso para abranger mais. De fato, o controller do século XXI necessita ter uma visão mais voltada para o negócio e geração de valor, porém, na visão de alguns controllers, esse prendimento à parte fiscal acontece porque o sistema tributário brasileiro gera muita demanda para o contador, dificultando essa abertura para a controladoria.

Uma outra perspectiva abordada é que o trabalho do controller é bastante dinâmico e o contador é mais ligado ao fato, ao tangível e ele não é muito de sair para o planejamento, para o futuro e o que pode ser feito. Isso vem da própria formação do contador que é ligada ao fato, ao que aconteceu mas que precisa aprender e estar habituado a trabalhar com o futuro que é bastante dinâmico. Porém, pelo fato do contador, muitas das vezes, não ter contato com a parte gerencial e ficar limitado a parte operacional, dificilmente ele consegue enxergar além disso.

Dessa forma é importante que o contador busque ter essa visão gerencial e estratégica e não se limitar ao operacional. Há também a visão de que não existe dificuldade do contador em se tornar controller, muito pelo contrário, esse é um dos caminhos mais simples, desde que, esse profissional desenvolva habilidades relacionadas ao financeiro, processos e controles internos, economia, matemática financeira e conhecimentos em ferramentas de tecnologia. O que ocorre também é que a cultura no Brasil não leva o contador a pensar na controladoria, isso desde a grade curricular na graduação, dessa forma, o contador que objetiva se tornar um controller, precisa saber analisar o cenário, fazer aplicação de técnicas e produtos financeiros para determinar o melhor caminho que a empresa deve tomar.

4.3.2 Perfil, habilidades e competências do controller

As funções mais comuns aos controllers entrevistados se resumem na maioria das vezes em planejamento, orçamento e controle. Entretanto, outras funções podem fazer parte do cotidiano desses profissionais e geralmente isso acontece pela forma como a empresa e a área estão estruturados, além do tipo de atividade da companhia.

Quadro 5 - Funções exercidas pelos controllers entrevistados

| Entrevistado | Funções exercidas pelos controllers |
|--------------|--|
| E1 | Registro das operações da empresa Elaboração de relatórios gerenciais Revisão das conciliações Gerenciamento da área fiscal Revisão de contratos de câmbio Operações de câmbio, derivativos e instrumentos financeiros Gestão de caixa |
| E2 | Tomada de decisão Participação das decisões estratégicas Regulamentação de processos |
| E3 | Avaliação Econômica Direcionamento da liderança para tomada de decisões estratégicas Estudo de Hedging |
| E4 | Composição de orçamento Controle realizado x orçado Fechamento mensal Análise de desvio Gestão de processos Estruturação de relatórios gerenciais Análise de indicadores Gestão de fluxo de caixa |
| E5 | Análise do real x orçado Controlar e verificar se as contas estão sendo contabilizadas corretamente Verificar se os impostos estão sendo recolhidos de forma correta |
| E6 | Suporte a matriz sobre consolidação <i>Report</i> |

| | |
|-----|--|
| | Atendimento de auditoria |
| | Supervisionar o fechamento contábil |
| | Envio de documentação para a contabilidade externa |
| | Criação do orçamento |
| | Análise do orçado e do realizado |
| E7 | Responsável pelo gerencial das áreas contábil, administrativa e financeira |
| | Planejamento estratégico |
| | Relação com investidores |
| E8 | Apoio aos acionistas |
| | Auxiliar na tomada de decisão |
| | Acompanhamento orçamento projetado x real |
| E9 | Reestruturar processos da empresa |
| | Revisar os fechamentos |
| | Montar orçamento real x orçado |
| | Criar planejamento orçamentário anual |
| | Apresentar demonstrativos solicitados pelos sócios |
| | Montar as apresentações a serem divulgadas para o Conselho |
| E10 | Receber auditoria externa |
| | Revisão contábil |
| | Revisão apuração de impostos, obrigações de impostos e parcelamentos |
| | Estruturação de relatórios gerenciais |
| E11 | Revisão contábil |
| | Fluxo de caixa |
| | Cuidar das questões de compliance |
| E12 | Tomada de decisão |
| | Cuidar da saúde da equipe |
| | Entender cenários políticos |
| | Entender políticas fiscais e de mercado |
| E13 | Elaboração de budget anual e forecast mensal |

| | |
|-----|-----------------------------------|
| | Análise do desempenho financeiro |
| | Análise de eficiência operacional |
| | Projeção de fluxo de caixa |
| E14 | Definição das estratégias |
| | Acompanhar resultados |
| | Desenvolver planos de ação |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que as atividades dos controllers sofrem variações de acordo com a realidade vivenciada pela empresa. Dependendo do momento em que a companhia vive, seja de reestruturação da empresa ou da área, essas funções vão se modificando. No quesito de importância, uma parte dos respondentes afirmou que todas têm sua devida importância dado que estão interligadas, mas dependendo do mês ou dia da semana podem ocorrer demandas mais pontuais que se tornam prioridade. Foi comentado sobre a tomada de decisão ser uma das funções mais importantes, além de, negociação de contratos; definição de estratégias; reporte aos acionistas; análise de projeção; análise dos demonstrativos financeiros; análise de desvios do orçado *versus* o real; fechamentos; e elaboração de orçamentos.

No tocante a competências técnicas que os controllers tiveram que desenvolver, a maioria está ligada a questões contábeis, mesmo para aqueles formados em contabilidade. Destaca-se a importância no desenvolvimento de conhecimento de toda parte operacional da empresa. Assim, o controller deve buscar a abrangência de conhecimentos de forma generalista de todas as áreas da empresa, sem ser raso. É fundamental buscar conhecimento e atualização em todas as áreas de atuação, em especial a legislação, que está sempre mudando. Para o cargo de controller é importante desenvolver competências relacionadas à análise das demonstrações financeiras; análise e controle de fluxo de caixa; planejamento estratégico; análises de cenários; conhecimento em matemática financeira; estatística para projeção de balanço; *budget* e *valuation*; conhecimento de auditoria; e conhecimento em excel e sistemas integrados. Além de conhecimento em inglês e em alguns casos espanhol.

No que tange a importância do conhecimento em outros idiomas para a área de controladoria, foi colocado que isso varia de acordo com o tipo de empresa que

esse controller trabalha. No caso de empresas nacionais talvez não seja tão requisitado e o idioma atue mais como um filtro no recrutamento de potenciais candidatos. Apesar disso, muitas empresas nacionais vislumbram a entrada de investidores e parceiros de negócios externos na companhia, e, se isso ocorrer, é fundamental que o controller tenha domínio do inglês, que é a língua universal. O espanhol é desejável pelo fato do país estar inserido na América Latina. Um outro elemento posto em pauta é que atualmente não há espaço para alta gestão se o profissional não possui no mínimo inglês avançado, por conta da necessidade de relacionamento com parceiros de negócios fora do país.

É válido ressaltar que alguns profissionais ponderam que o idioma é sim muito importante, mas o conhecimento técnico e interpessoal está em uma escala acima do idioma. De acordo com a pesquisa, por conta do *déficit* dos profissionais de contabilidade e finanças em dominar outro idioma, muitos profissionais são contratados pelo fato de saberem se comunicar em inglês, não necessariamente por serem bons tecnicamente. Dessa forma, dominar o inglês, no mínimo, acaba sendo uma exigência para o controller do século XXI que deseja abranger sua atuação em empresas maiores e mais visionárias.

Nas entrevistas foi questionado a respeito da importância da multidisciplinaridade para o *controller*. A grande maioria respondeu que ela é fundamental, dado que o controller faz integração com outras áreas da empresa e precisa conhecer os processos para que ele entenda os impactos de cada atividade. A multidisciplinaridade ajuda a eliminar os pré-julgamentos, pois ela reúne opiniões sobre vários aspectos, indicando que o controller deve buscar por uma equipe multidisciplinar. Outro ponto elencado é que sem a multidisciplinaridade não há como discutir em alto nível as rotinas que devem ser executadas no dia a dia, sem isso não há como ser eficiente e trazer bons resultados.

O *controller* acaba tendo contato com diferentes áreas e ele precisa saber explicar de fato o que está acontecendo na empresa. Para que isso seja feito, é necessário entender como a empresa e as áreas funcionam, em um nível de detalhe que faça sentido no momento de transferir as informações que vão auxiliar no processo decisório. Um posicionamento complementar é que, de fato, o controller precisa saber falar sobre tudo, mas ele não precisa ter expertise em tudo, tanto que ele não vai conseguir. Sendo assim, para que o controller consiga somar conhecimento, ele precisa estar cercado de bons especialistas. Apesar disso, o

controller deve estar apto a dar um panorama geral para a diretora sobre o que está acontecendo na empresa a fim de contribuir de forma ativa na tomada de decisão.

Quanto às *soft skills*, a habilidade de desenvolver a liderança e bom relacionamento interpessoal junto aos colaboradores foram os aspectos mais comentados nos depoimentos. Os respondentes destacam sobre a importância de desenvolver sua equipe e isso inclui conhecer as pessoas que trabalham com você. Saber como elas reagem a determinadas situações, saber respeitar a individualidade e o tempo das pessoas, para que você consiga extrair o melhor de cada um, pois isso impacta no produto final, que é a entrega de resultado. Outros fatores tido como primordiais é a boa comunicação, isso inclui saber se comunicar desde o estagiário até o presidente da empresa; ter resiliência; autodomínio; comprometimento; ser perseverante; flexível; dinâmico; e cultivar a inteligência emocional, pois, apesar da pressão do dia a dia da profissão o controller não deve agir de forma tendenciosa. Além disso, ter capacidade de negociação com os agentes internos e externos da organização, foi colocado como uma habilidade importante para o êxito na profissão, de forma que se consiga o máximo de cooperação com as áreas. É importante se vender como um facilitador.

Na visão de boa parte dos controllers, o papel do controller varia conforme o perfil da empresa, pois o controller precisa se adequar às demandas da organização. Assim, isso depende muito da complexidade e tamanho da organização. Houve o posicionamento contrário, de que, na realidade, o papel do controller não varia, pois o peso e as responsabilidades são iguais, independente da empresa. Outros fatores que influenciam é a cultura da empresa, setor e posicionamento da diretoria de acordo com demais participantes.

4.3.3 Perspectivas frente à transformação digital

Acerca da importância do uso de ferramentas de dados, foi dito que elas auxiliam na construção de relatórios de uma forma mais eficiente e na compilação de dados. Sem análise de dados não é possível ter uma área de planejamento financeiro e controladoria. Porém, mais do que utilizar essas ferramentas para se ter relatórios modernos é esses relatórios de fato serem úteis e serem usados pelas pessoas. Um ponto levantado é que, em uma das empresas em que um dos respondentes atua, estão deixando de gerar relatórios que ninguém usa e estão se adaptando a utilização de ferramentas mais modernas, a fim de achar o valor dentro da informação, gerando

um *insight* geral para o negócio. Além de ter boas ferramentas de dados, para reportar de uma forma melhor, o mais importante continua sendo a companhia ter uma base de dados realmente confiável e fidedigna. Foi mencionado que essas ferramentas podem ajudar as empresas a reduzirem o peso da folha de pagamento, porém, as empresas não devem utilizar essas ferramentas pensando em desempregar pessoas, mas sim, reduzir o trabalho operacional para que o controller e sua equipe atue de forma mais estratégica, sem perder tempo com atividades operacionais e repetitivas que os robôs podem fazer. Sendo assim, a pesquisa sugere que o uso de ferramentas de dados é útil em várias situações, principalmente para criar cenários, projeções e sair dos modelos engessados de outros sistemas, porém, as empresas devem buscar resultado em cima disso, porque não adianta investir em muitas ferramentas que no final não são tão úteis assim na companhia.

Em meio a este cenário de constante transformação, o controller deve buscar conhecer mais sobre como essas ferramentas auxiliam no dia a dia no trabalho e inseri-las de acordo com as necessidades da organização em que ele atua. O controller tem um papel estratégico nas empresas e por isso deve se aprofundar nas análises e propor soluções. Não necessariamente ele precisa ser um expert em tecnologia, ele precisa trazer para perto pessoas que saibam implementar esses sistemas, mesmo assim, ele deve conhecer a forma como essas ferramentas digitais funcionam, para saber de onde vem os números. Por isso, o controller deve estar aberto a novos aprendizados, ser curioso, adaptável, atento e não achar que detém todo o conhecimento, é necessário que ele se aprimore conforme os cenários mudam.

Em relação às perspectivas futuras da profissão, as principais exigências da profissão vão se manter no ponto de vista dos respondentes. Mas é válido ressaltar que, por conta da mudança de cenários, como por exemplo a pandemia, a necessidade de adaptabilidade aumenta, principalmente para o desenvolvimento da equipe. No tocante a tecnologia, ela vai sim, automatizar muitos processos, mas a atuação do controller na interpretação; análise de subjetividades e caminhos; direcionamento para a tomada de decisão; e apresentação de resultados continuará sendo essencial. Sugere-se que o controller deve entender de tecnologia e utilizar isso ao seu favor, não há espaço para quem se sente ameaçado pela tecnologia e se mantenha engessado pelos modos antigos de executar processos.

Outro ponto levantado em um depoimento é sobre o desafio que o controller tem de se manter atento ao movimento global, a economia global, como estar um passo à frente diante do dinamismo que o mundo vive hoje? Esse é um grande desafio do controller do século XXI.

Além disso, pela função estratégica que o controller tem, ele deve estar aberto a entender as dificuldades das áreas e navegar por todos os departamentos. Seu desafio é sair do escritório e ir até o chão de fábrica, entender as dificuldades e ouvir as ideias dos funcionários que atuam diariamente no operacional e auxiliar na solução desses problemas. Ou então conseguir colocar em prática ideias interessantes que os colaboradores têm, por conta de tempo e demanda a implementação de ideias é deixado de lado, por isso seu desafio é ir até o final e superar essas barreiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou avaliar a percepção dos controllers sobre habilidades e competências importantes no exercício da profissão e as esperadas desses profissionais devido a maior integração da tecnologia e ferramentas de dados no âmbito empresarial.

Os resultados obtidos através da pesquisa indicam que esses profissionais necessitam de novas competências técnicas para se manterem atualizados para o mercado. Por isso, estar habituado com o uso de ferramentas de dados e outras tecnologias é fundamental. Através dos depoimentos, entende-se que na percepção dos respondentes, não é necessário ser um especialista em tecnologia, mas conhecer como essas ferramentas funcionam, como podem ser aplicadas, a fim de tornar os processos mais eficientes é imprescindível.

Entende-se que os avanços tecnológicos são positivos para esses profissionais que podem se dedicar às funções inerentes da área, devido a maior automatização de processos que antes eram manuais e mais suscetíveis ao erro. Acredita-se que a função primordial do controller é desempenhar um papel estratégico dentro da organização, auxiliando os gestores da companhia no processo decisório. Sendo assim, a função de apresentar os resultados, interpretar e direcionar os caminhos, até os mais subjetivos continuam sendo desempenhados pelos profissionais e a tecnologia não irá cumprir essa função.

Os participantes sugerem que o controller busque aprender mais sobre tecnologia com quem já entende da área e faça cursos de extensão para adquirir essas novas competências. Visto que o controller não necessariamente precisa ser um especialista, ele deve ter uma equipe multidisciplinar, com pessoas que entendam de tecnologia para que essas ferramentas sejam aplicadas de forma inteligente na empresa. As competências técnicas já exigidas para os controller devem permanecer, como o conhecimento em contabilidade, economia, matemática financeira, administração, dentre outras. Mas é interessante que esse profissional cultive o senso crítico e saiba adaptar esses conhecimentos no ambiente em que atua. Além de saber analisar cenários e projeções, estando sempre atento ao que acontece no meio interno e externo dos mercados, para que possa precaver a empresa de possíveis problemas no futuro.

Em relação às competências comportamentais, destaca-se as habilidades de gestão de pessoas, liderança, comunicação, flexibilidade e inteligência emocional. Como o controller interage com várias áreas e pessoas, saber se comunicar é fundamental. Pelo fato de ter uma equipe abaixo dele, precisa-se desenvolver a capacidade de liderança e desenvolvimento de pessoas e a inteligência emocional funciona como um filtro diante dos obstáculos do dia a dia. Assim, é fundamental que o controller do século XXI desenvolva tanto as *hard skills* quanto as *soft skills*, pois ambas são importantes. E nota-se também um incremento na função do controller, para que ele se torne protagonista em meio a transformação digital vivenciada pelas organizações.

Espera-se que este trabalho auxilie as universidades a possivelmente adequarem suas grades curriculares a fim de formarem profissionais com habilidades e competências que estejam a par dessas transformações, para que o curso não se torne obsoleto. E também sirva de apoio para quem almeja ingressar na área de controladoria a se manter atualizado acerca das mudanças que acontecem na área. Para os profissionais já atuantes, que auxilie em maior engajamento no assunto com a leitura de vivências e posicionamentos de outros controllers.

Para estudos futuros, sugere-se realizar estudos comparativos englobando outras variáveis, para trazer maiores esclarecimentos sobre diferenças de perfil e posicionamentos de cada controller de acordo com o tipo de empresa que o profissional atua.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira et al. **Perfil e competências do controller em empresas no Recife**. Revista Mineira de Contabilidade. v. 19, n. 3, pág. 52-63, set/dez. 2018. ISSN: 2446-9114.

AMARAL, Magda Siqueira do; RODRIGUES, Marcelo Soncini. **O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional controller atuante no mercado de trabalho**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, Vol. 25, n. 3, pág. 17-28, set/dez. 2006.

Association of Chartered Certified Accountants e Institute of Management Accountants. **Big Data: Its power and perils**. Recuperado em 26 de janeiro, 2021. de <https://www.accaglobal.com/bigdata>.

ARAÚJO, Ricardo Henrique Miranda de; SOUTO, Saulo Diógenes Azevedo Santos; AZEVEDO, Thayse Kelly Galvão Neves de. **Características da atuação funcional do controller: Uma Investigação Sobre o Nível de Utilização de Competências Individuais em Entidades do Setor Público**. Revista de Auditoria Governança e Contabilidade. v.4, n.11, pág. 10-26, 2016. ISSN: 2317-0484.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na Gestão**. A Relevância dos Custos da Qualidade. 1ª edição. São Paulo. Editora: Saraiva, 2011.

BRUNSTEIN, Janette; HEIDRICH, Silvia Bertossi; AMARO, Rubens de Araújo. **Competências para o Fair Play nas Organizações: uma Análise Fenomenográfica das Concepções dos Gestores**. Brazilian Business Review, Vitória, v. 13, n. 2, p. 109-140, 2016.

Chartered Global Management Accountant. (2013). **From insight to impact: unlocking opportunities in big data**. Recuperado em 26 de janeiro, 2021. de [from-insight-to-impact-unlocking-the-opportunities-in-big-data.pdf \(cgma.org\)](https://www.cgma.org/insight-to-impact-unlocking-the-opportunities-in-big-data.pdf).

Chartered Global Management Accountant. (2016). **Princípios Globais de Contabilidade Gerencial**. Recuperado em 25 de janeiro, 2021, de <https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/2016-07-26-Principios-Globais-De-Contabilidade-Gerencial.pdf>.

CAROTA, José Carlos. **Gestão de controladoria: teoria e prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESTEVÃO, Gustavo Leonette de Moura; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **O novo papel de Recursos Humanos: o que é “RH Estratégico” e qual é a sua contribuição para os negócios**. Rio de Janeiro, 2011. 57p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

FIETZ, Édina Elisangela Zellme. **Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do rio grande do sul**. Revista de Negócios, Blumenau. v. 12, n. 1, p. 29-41, jan/mar. 2007.

FILHO, Valter Pereira Francisco. **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FIIRST, Clóvis et al. **Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro**. Revista de Contabilidade e Finanças. vol.37, n. 2, pág. 1-20, mai./ago. 2018.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14ª edição. Porto Alegre. Editora: AMGH Editora Ltda, 2013.

GARTNER (2012) **The Importance of ‘Big Data’: A Definition**. Recuperado em 25 de janeiro de 2021, de <https://www.gartner.com/en/documents/2057415>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. - Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

KAUFMANN, Jean Claude. **A entrevista compreensiva: Um guia para pesquisa de campo**. Maceió: Edufal, 2013.

MARTIN CANO, Nilton. **Da contabilidade a controladoria: Evolução Necessária.** Revista de Contabilidade e Finanças - USP. São Paulo, vol.13, n.28, pág. 7-28, jan/abr. 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** 10ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9ª edição. São Paulo. Editora: Atlas S.A, 2003.

MORISSE, Marcel. **Cryptocurrencies and Bitcoin: Charting the Research Landscape.** Twenty-first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico, 2015.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Valdir; FARI, Murilo Arthur. **Perfil do profissional contábil: relações entre formação e atuação no mercado de trabalho.** Perspectivas Contemporâneas, v. 2, n. 1, pág. 117-131, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de. In.: **Controladoria estratégica textos e casos práticos com solução.** Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Liliam Rodrigues de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O Papel da Controladoria nos fundos de pensão.** Revista Contemporânea de Contabilidade - UFSC. Florianópolis, vol.3, n.5, pág. 97-114, jan/jun. 2006.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; CARPES, Antonio Maria da Silva. **Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica.** Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 15-36, jan./mar. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações.** São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2016.

PELEIAS, I. R.; WAHLMANN, G. C.; PARISI, C.; ANTUNES, M. T. P. **Dez anos de pesquisa científica em controladoria no Brasil (1997 – 2006)**. INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 193-217, 2010.

PEREIRA, Vaniza. **Controladoria**. Coord. Pablo Rojas. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

SANTOS, Edicreia Andrade dos. **Controladoria voltada para área de negócios**. Curitiba. Editora: Contentus, 2020.

SANTOS, Laís Silveira et al. **O método fenomenográfico na pesquisa científica em administração no Brasil: análise e discussão sobre seu uso**. Revista de Ciências da Administração. v. 20, n. 50, pág. 129-146, abril, 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. 1. ed. - 2. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, José Ricardo; SOLTELINHO, Wagner. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP. São Paulo. vol.12, n.27, pág. 66-77, set/dez. 2001. ISSN 1808-057X.

SILVA PIMENTEL, Marcelo. **Impacto das novas tecnologias de informação e análise de dados nas empresas e nos profissionais de controladoria e finanças**. 2019. Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

SYED, Abdul Raheem; GILLELA, Kumar; VENUGOPAL, C. **The future revolution on Big Data**. International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering. vol. 2, 2013.

TAPSCOTT, Alex; TAPSCOTT, Don. **How blockchain is changing finance**. Harvard Business Review, Financial Markets, 2017.

TAURION, Cezar. **Big Data**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

TURBAN, Efraim et al. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

APÊNDICE - ENTREVISTAS TRANSCRITAS

Entrevistado 1

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu iniciei a carreira há mais de vinte anos. A minha formação é em Ciências Contábeis, comecei em 1998, no curso que na época ainda tinha duração de cinco anos. Me formei e ingressei em uma pós graduação em Controladoria na FECAP com duração de um ano e meio.

Em 2004, já com a pós graduação concluída, comecei a dar aulas em um curso técnico em contabilidade, depois fui para curso de graduação, enfim já dei aula em várias faculdades.

Em 2010 entrei em um mestrado na PUC, fiz o mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais, concluído em 2012. Fiz minha defesa em janeiro de 2013, então desde 2013 tenho título de mestre em Ciências Contábeis pela PUC. Basicamente a formação acadêmica é essa e trabalho na área desde 1998.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Já tem um tempo que eu me formei, então a grade daquela época era diferente da grade de hoje. Hoje eu conheço a grade porque eu sou docente. Na minha época a grade do curso era totalmente diferente, era um curso anual, de cinco anos. Tínhamos por exemplo um ano de Teoria da Contabilidade, um ano de Ética, por exemplo. Então, assim, o curso contribuiu muito para minha formação profissional.

Naquela época a gente tinha um pouco mais de embasamento teórico, para fixar bem os conceitos, coisa que não temos nos cursos atuais de forma tão abrangente. Até porque a geração atual gosta muito mais da prática, está muito mais ligada a tecnologias, então eles exigem um desenvolvimento muito melhor, muito mais rápido. Mas o curso que eu fiz de graduação, com certeza construiu uma base muito sólida para minha formação.

Para você ter uma ideia, muitos dos professores naquela época que davam aulas na nossa universidade, na FAC-FITO, que infelizmente nem existe mais, eram

os mesmos que davam aulas na USP, na FAAP, essa última por exemplo, uma universidade super conceituada e com uma mensalidade de R\$ 2.000,00, isso há vinte anos atrás, para você ver como era diferente. Então o curso me forneceu uma base muito sólida para minha formação, tenho muito orgulho de dizer isso.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Olha, eu vou te abrir aqui, já falei isso em outros lugares, eu sou extremamente contra quem não tem formação em contabilidade sequer ser analista quem dirá controller. Eu cresci na profissão vendo isso, na época da faculdade, os professores falavam “tem muitos engenheiros ocupando cargo de controller, porque eles sabem lidar com números, têm a racionalidade mais aflorada e tal”, mas eu sempre fui contra e em toda minha vida eu militei nesse sentido.

Quando estive no CRC, em algumas reuniões, eu sempre me posicionei contra. Eu acho que nós, profissionais da contabilidade, precisamos desenvolver habilidades para ocupar essas cadeiras e não deixar isso para engenheiro ou administrador. Então eu vejo assim, o conhecimento de contabilidade é extremamente importante, dentro da atividade do controller, o maior peso está na contabilidade.

E a gente não pode deixar que um engenheiro, que lida bem com números, que fez uma pós em controladoria assuma o papel de controller, eu já tive gestores nessa situação, que não são contadores, são administradores e conhecem até bem de contabilidade mas nunca conhecem tudo. Então sempre tem situações em que o controller ou um diretor olha muito mais o gerencial, mas ele conhece o detalhe da contabilidade, quando ele não é contador isso passa.

Então, eu digo pra você que é extremamente importante, eu digo que é fundamental que o controller tenha formação de base em contabilidade e sou contra que alguém, que não tenha formação em contabilidade, atue sequer como analista.

No meu time, não tem uma pessoa que não seja graduado em ciências contábeis e até a nossa estagiária está cursando contabilidade, todos os que apareceram de administração e outros cursos eu declinei, porque para mim, pode ser um excelente profissional da área fiscal, formado em direito e tal, mas para o meu time não serve, é uma questão pessoal mesmo que eu defendo, eu prefiro trazer pro time somente quem tem formação em contabilidade.

Se o controller foi contratado, com o conhecimento e formação em controladoria, experiência profissional, que é o que acontece muitas vezes. O profissional tem experiência na área de controladoria e gestão da área de finanças como um todo, mas ele não tem formação em contabilidade, tem, por exemplo, administração com pós em finanças, MBA em finanças e isso passa.

Depois que ele senta na cadeira, ninguém cobra o controller voltar e fazer uma graduação, não existe isso. Ou ele não é contratado ou ele é contratado e não tem nenhuma dessas cobranças. O conhecimento prático é importante, é exigido do profissional conhecimento, experiência e tudo mais, formação em ciências contábeis não é exigida, como eu comentei, e não existe uma pressão para que ele estude contabilidade.

O controller é contratado por experiência profissional, no dia a dia ele não tem essa necessidade de buscar a teoria, hoje em dia a gente está em uma era diferente, na era do IFRS, das normas contábeis e tudo mais. Os controllers do passado tinham uma normatização diferente, então é esperado dele muito mais experiência gerencial. Se tem experiência na área de finanças e controladoria, ele já toca bem a área. O que importa para ele é ter um ou vários profissionais que conheçam abaixo dele, então ele precisa ter bons profissionais.

Eu não tenho formação na área fiscal, não atuei na área fiscal, porém sou responsável pela área, então eu preciso conhecer a área fiscal. É preciso conhecer tudo? não, eu não quero conhecer tudo a essa altura do campeonato, o que eu preciso ter é boas pessoas trabalhando comigo. Uma pessoa muito boa na área fiscal, porque essa vai ser meu braço direito na área fiscal, então precisa conhecer muito, conhecer no detalhe, como entrega uma obrigação acessória, o que vai no bloco "k" da obrigação acessória. Eu não preciso saber isso, quem precisa saber a informação para preencher o bloco x, y ou z é quem está no meu time.

Então é por isso que eu te digo faz falta, mas no dia a dia dele a teoria, muitas vezes vai de controller para controller, eu sou muito apegado a teoria pois sou professor, então tem toda essa questão da teoria, em amarrar a teoria com a prática, mas tem muita gente que vai pela prática, e muitas vezes pela prática mal feita, inclusive. Por isso que eu sempre digo que nós temos que trabalhar para não dar lugar a engenheiro, administrador ocupar a cadeira de controller na nossa vez, eu sempre trabalhei para isso e todos que estão no meu time eu falo a mesma coisa "a gente tem que lutar para que os engenheiros e administradores não tomem o nosso lugar, a

gente estudou para isso, a gente merece a melhor fatia do bolo”, então temos que procurar ocupar esses cargos porque senão ele vai sobrar para os engenheiros e administradores.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Hoje na empresa eu sou responsável pela área contábil, fiscal e financeira então eu assino pela empresa, mas mesmo se eu não assinasse pela empresa, por eu ser um gestor da área de contabilidade eu preciso ter o CRC.

Existem muitos profissionais que ocupam essa cadeira e não tem o registro, porque ele trabalha em uma empresa que tem a contabilidade terceirizada. Mas se a empresa sofrer uma fiscalização pelo conselho federal de contabilidade, ela vai ter problema, não só pelo gerente mas também pelos coordenadores e pelos analistas.

Então aqui no meu time todo mundo tem CRC, é uma exigência minha, porque o nosso conselho federal exige, muita gente diz “ah, mas não existe fiscalização, eu não conheço nenhuma empresa que foi fiscalizada”, eu conheço duas empresas que foram fiscalizadas, inclusive uma por denúncia, um funcionário saiu e denunciou a empresa.

Então assim, eu não gostaria de passar por uma situação dessa e eu acho também que é uma questão de reconhecimento profissional, se você é advogado você precisa ter OAB, não tem como. O CRC é exigido do profissional de contabilidade, a única pessoa da minha equipe que ainda não tem o CRC é a estagiária, porque ela ainda não concluiu a graduação, mas se ela quiser futuramente ser efetivada e chegar a uma posição de analista, ela vai ter que ter o CRC ativo, é uma exigência.

No meu caso que assino as demonstrações financeiras da empresa, além de ter o CRC ativo você precisa ter o cumprimento do programa de educação continuada, que é uma exigência mais recente, porém nesse caso é exigido apenas para aquelas que são responsáveis pela contabilidade. Então os analistas podem fazer cursos e pontuar e tal, mas o CRC só vai exigir de fato para quem assina, no meu caso eu sou o responsável técnico pela contabilidade desta companhia, então preciso estar com

minha educação continuada em dia, essas são as duas exigências do conselho federal.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Não necessariamente, como eu disse, o profissional formado em contabilidade tem toda a formação de base para exercer um cargo de controladoria. Porém, talvez ainda falte em muitos contadores o desenvolvimento de algumas habilidades que são importantes para a controladoria, como a visão de negócio, o raciocínio lógico, por isso muitas vezes esses cargos são ocupados por administradores ou engenheiros.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Hoje sou o responsável pela área então abaixo da minha gestão está a contabilidade, o fiscal e o financeiro. Na contabilidade temos duas analistas, uma pleno e uma sênior, no fiscal tenho uma analista sênior e no financeiro eu tenho uma analista sênior e uma estagiária. Então por enquanto somos seis pessoas, mas estamos crescendo bastante e em breve espero crescer o time também. Tem a área de orçamento e planejamento financeiro que está sob a gestão de outra pessoa.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Na área contábil, o registro de todas operações da empresa, elaboração dos relatórios gerenciais para reporte pro diretor financeiro e para os nossos acionistas. Tenho também a parte de revisão de todas as conciliações que são feitas pelo meu time de contabilidade.

Gerenciar a área fiscal e todas as atividades da área fiscal, revisar a apuração de impostos, aprovar a entrega das obrigações acessórias. Na parte financeira fazer a gestão da parte do caixa da companhia, a parte de tesouraria, aprovação de pedido, revisão de contratos de câmbio, operações de câmbio, operações de derivativos e instrumentos financeiros, resumidamente é isso.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Olha, tudo é importante, mas as atividades que eu considero mais importantes são as da contabilidade. E se for para eu eleger uma atividade mais importante seria

a análise do balancete, análise das demonstrações contábeis e o reporte para os acionistas, que é o produto final. Então, elaboração das demonstrações contábeis, análise e reporte são as mais importantes, tudo o que acontece durante o mês inteiro se resumem nessas três atividades. Uma muito importante também seria o atendimento da auditoria.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Até chegar a posição de controller, eu fui analista, fui auxiliar de contabilidade, fui analista contábil por muitos anos, até ser coordenador, gerente. Para chegar até aqui a trajetória não foi fácil, tive que passar por toda base da contabilidade, toda atividade operacional, desenvolver o conhecimento em toda forma de trabalho.

Trabalhei por muito tempo em empresas de varejo, passei por empresas de serviço e hoje estou em uma empresa do setor de serviços. Nunca trabalhei em indústria, a maior parte da minha carreira foi em empresas de varejo e hoje se alguém disser pra mim “quero ser controller” eu falo que para você chegar a posição de controller você deve trilhar todo o caminho da contabilidade.

Eu não fiz carreira na área fiscal, mas sou responsável pela área fiscal, então eu digo, quem tem oportunidade de atuar na área contábil e fiscal, vá em frente, porque essas são as competências que o controller do século XXI vai precisar. Isso porque as coisas mudam muito mais rápido, hoje você tem uma operação digital que não tinha na época, então hoje no mercado existe muito essa tendência do digital. A própria legislação tem sido adaptada para isso. Então eu diria que a base é sempre o operacional da contabilidade.

Muita gente quando pensa em ser controller, quer entrar na empresa como coordenador, como gerente, às vezes sonha isso, mas não é assim, é necessário conhecer todo o operacional para gerenciar uma equipe, para você saber como é que deve ser feito. Não basta só saber gerenciar pessoas, é preciso conhecer como funciona operacionalmente a contabilidade, e é isso que a atual geração não está tão disposta, a esperar, a enfrentar todo esse processo, pois ele é extremamente importante. Embora saber lidar com pessoas seja extremamente importante, principalmente o de orientar o liderado.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Isso é extremamente importante, eu comecei a dar aula muito novo, eu tenho 17 anos de vida acadêmica, eu sempre dei aula trabalhando em empresa. O fato de dar aula, de lidar com os alunos, com a sala de aula, me ajudou muito na questão da gestão. Mas com certeza, eu tive que me aprimorar, tive que me inspirar nos meus bons líderes, estudar um pouco de liderança, participei de vários cursos e essa é a vida da gente.

Muitas empresas proporcionam o curso de desenvolvimento de líderes, pude participar disso também. Isso me ajudou a trabalhar esse lado emocional, porque assim, o papel de um líder não é o de só orientar tecnicamente, aliás, esse é o mais fácil, ensinar como fazer alguma coisa, enfim.

O líder passa pelo processo de demitir alguém, ter que contratar um novo funcionário, selecionar alguém. E muitas vezes os seus liderados tem problemas pessoais e trazem isso para o ambiente de trabalho e você deve aprender a lidar com isso, saber orientar. Às vezes um liderado está com um problema familiar e você precisa administrar isso, como é que eu vou conduzir essa situação, de uma forma que não exponha a pessoa, mas que oriente a pessoa de alguma forma, como agir, enfim.

Já passei por várias situações, teve uma época, que eu tive um funcionário que estava com um desempenho muito ruim, teve uma mudança de desempenho muito grande, eu o procurei e perguntei para ele “cara, o que tá passando? você caiu, estou vendo você muito disperso”, aí ele começou a chorar e me disse que iria dizer o que estava acontecendo. Ele disse que o irmão havia sido preso, que havia errado e acabou sendo preso e eu tenho esse problema, meu irmão na cadeia e minha mãe em depressão em casa. Às vezes tenho que acompanhá-la até o presídio para ela ver o meu irmão e eu não consigo ir, e ele começou a chorar de uma forma que eu não sabia o que fazer, porque é uma coisa que nunca pensei que pudesse passar em um ambiente de trabalho. Então, conversei com ele, encaminhei-o ao RH, para conversar com alguém, com algum psicólogo, alguém que fosse mais qualificado do que eu para esse tipo de situação. E a partir desse momento eu comecei a ajudar ele, liberando alguns dias para que ele pudesse levar a mãe dele para fazer essa questão toda.

Eu acho que esse também é um papel de uma líder, não é só orientar tecnicamente mas existem situações que você precisa orientar, seja o time, a pessoa,

de uma forma que ele não seja exposto mas sim valorizado como pessoa, não somente como um número dentro da organização e esse é um desafio de um líder atualmente.

Acontecem várias situações como essa, como um funcionário que acaba tendo uma discussão com o marido ou com a esposa e acaba trazendo esses problemas para o escritório, o líder precisa estar atento a essas coisas. Às vezes, é até melhor tirar a pessoa de uma certa atividade, porque ela não está com o emocional bom e o líder precisa estar com o emocional bom para lidar com essas situações.

Além disso, o controller lida com gestores de outras áreas, diretoria, então com eles a comunicação é diferente, tem que ser mais sagaz, tem que ser mais rápido, não pode ficar enrolando muito. Muitas vezes o diretor não tem tempo pra você ficar contando história, então precisa ter uma comunicação mais assertiva e já ir com a informação apurada, ele quer rapidez, o número, o percentual, ele não quer saber como você analisou.

Então é importante ter bom relacionamento interpessoal, afinal você se torna uma pessoa conhecida na empresa, então é necessário que você seja uma referência e as pessoas precisam enxergar no controller uma autoridade, não digo autoridade de mandar e sim autoridade de conhecimento, então o controller deve se comunicar com segurança.

A parte emocional para mim foi muito importante, porque em uma posição como essa você “apanha” bastante também, então dependendo de como for a sua chefia as cobranças são muito pesadas, as cobranças são muito grandes, então tem que ter uma boa inteligência emocional, não só para lidar com as situações que você tem com seus liderados mas dos seus líderes. Porque vem muita cobrança, coisas que a gente ouve e pensou que nunca iria ouvir e não gostaria de ouvir, não é o meu caso, mas eu conheço casos de amigos que tem aqueles diretores muito linha dura, que cobram demais, e às vezes não são muito educados na cobrança.

A inteligência emocional entra nessa parte, de você receber uma informação muito dura, de uma forma talvez não muito educada, filtrar isso e passar para o seu time de uma forma mais tranquila, de uma forma que você motive as pessoas, que a pessoa entenda o que precisa ser feito, sem ser ríspido, então essas competências são muito importantes para quem ocupa uma cadeira como essa.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

É muito importante mesmo, sem dúvida hoje o controller não pode conhecer só de contabilidade, é lógico que na formação e no desempenho das atividades precisa conhecer muito de contabilidade, mas não só. Precisa conhecer liderança, gestão de pessoas, conhecer a parte de tecnologia, de informática.

Hoje a gente lida muito com sistemas, hoje existem robôs atuando na contabilidade, na área fiscal. Então o controller precisa ser multidisciplinar, conhecer muito bem matemática financeira. Antigamente era muito mais direcionada aos profissionais de administração e hoje está dentro da atividade da contabilidade, das normas contábeis de IFRS.

Você tem muitos cálculos de juros, cálculo de valor presente, desconto de fluxo de caixa, projeção de caixa, que antes eram atividades muito mais desempenhadas por administradores e pelos tesoureiros e hoje está dentro das atividades de um controller também. Então se ele tiver conhecimento só de débito e crédito ele não vai muito longe, é fato, ele precisa ser multidisciplinar com conhecimento mais generalista.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Se você comparar com o passado, o contador em si já é um profissional que exige trabalhar em equipe, mais do que era antes. Antigamente o contador, que recebia o nome de guarda livros, porque era um profissional que trabalhava ali praticamente sozinho ou com um pessoal mas era papel, era aquele dia a dia, o contador não interagia com as outras gerências da empresa, então ele tinha aquele cantinho da contabilidade e hoje não.

Hoje precisa trabalhar em equipe, não digo só com a sua equipe mas com equipes de outras áreas, o controller participa de reuniões estratégicas, de comitês, em alguns casos participa de reuniões de conselho de administração, orçamento, reuniões de plano estratégico da empresa. Principalmente agora, nessa época do ano, muitas empresas estão construindo o planejamento estratégico para os próximos anos e o controller está ali no meio. Então é muito esperado o trabalho em equipe, não só do controller, mas de todas as profissões, porém para o controller isso acaba sendo muito mais evidente.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Conhecer outros idiomas é fundamental, justamente por conta da necessidade de se comunicar com outros parceiros de negócios, afinal podemos ter negócios fora do país. Então eu diria que o primordial é o inglês avançado, que é a língua universal e também é desejável ter o espanhol por estarmos na América Latina, então no caso de uma reunião, o controller consegue se comunicar de forma efetiva.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, em algumas empresas inclusive pode nem existir esse título de controller, é gerente de controladoria e tal, que é a mesma coisa, mas tem empresa que o perfil difere muito. Em algumas empresas o controller precisa conhecer de importação, exportação, porque o business da empresa envolve importação e exportação. Tem empresa que o controller só tem a parte contábil e fiscal, tem empresas que o controller tem a área contábil, fiscal, financeira, área de planejamento. Então pode variar muito de empresa para empresa, de acordo com o porte geralmente. Tem empresa muito grande que o controller se assemelha a um diretor.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Aqui o controller precisa ter formação em ciências contábeis, na época que eu vim para cá não era assim, poderia ter cursado administração. Precisa ter uma pós graduação em controladoria ou áreas afins, ter inglês avançado no mínimo. O espanhol é desejável.

Deve conhecer muito bem de excel, que é um pré-requisito para muitas profissões. Conhecer alguns Sistemas de Gestão Empresarial (ERPs), já ter trabalhado com um, isso é importante e o que é mais importante, conhecer muito de normas internacionais de contabilidade que são as IFRS, ou os nossos CPC's, aqui na empresa nós temos essa necessidade muito forte.

Embora a empresa que trabalho seja nacional, o inglês também é fundamental, dada a possibilidade de se ter negócios fora do país. Além disso, ter experiência com gestão, experiência anterior como controller, ou com alguma gerência contábil, financeira ou de planejamento.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Essas ferramentas de *Analytics*, *BI*, *Hyperion*, são ferramentas e sistemas que auxiliam o controller e outros profissionais, nas análises de dados da companhia, de um modo geral. Também auxiliam na construção de relatórios de uma forma mais rápida.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao controller, tendo em vista a transformação digital?

Bom relacionamento interpessoal, boa comunicação, porque um controller tem muita interação com a área executiva da companhia, então você tem contatos interações com a gerência de todas as áreas, com a diretoria executiva, membros do conselho, então você precisa ter uma boa comunicação, saber entrar e sair de todos os grupos, digamos assim.

Quando tem que falar com os estagiários você tem que se comunicar de uma forma e quando for falar com a diretoria você vai se comunicar de outra forma, então essa parte de comunicação é muito importante. Lado técnico, ter uma boa formação, e isso não tem a ver com uma boa faculdade. Não importa o nome da faculdade, importa a sua formação, como você aprendeu, como se desenvolveu, então é necessário ter uma boa formação de base, que seria a graduação.

Ter uma boa especialização, seja em controladoria, finanças, auditoria, é importante ter conhecimentos de outros idiomas, então em uma posição como essa é necessário que você tenha pelo menos o inglês avançado e se possível o espanhol que é muito importante, afinal estamos em um país da América Latina e tem muitas empresas com negócios na América Latina. Dessa forma, é esperado do controller que, em necessidade de uma reunião com esse público ele tenha condições de se desenvolver e desempenhar. Além disso, ter um bom raciocínio lógico, uma criticidade muito grande, porque você analisa muitos números, muitas operações, e muitas vezes você tem que criticar, devolver para as áreas, fazer perguntas mais do que falar, você ouvir e perguntar “poxa, mas porque isso? porque chegou nesse número, qual é o racional desse cálculo”, então esse raciocínio lógico também é muito importante pro controller e o alto grau de criticidade, eu vejo dessa forma, controller deve ser um cara crítico ele não pode aceitar os números de qualquer forma, tem que duvidar de tudo, criticar, analisar e entender. Em relação a transformação digital é importante que se tenha conhecimento em informática e tecnologia, pois hoje o controller lida muito com sistemas, existem robôs atuando na área contábil, por exemplo. Então é fundamental

que este profissional esteja antenado nessas transformações tecnológicas que vêm acontecendo.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Bom, a tendência, olhando para o mercado, eu acho que as exigências para o futuro não vão mudar muito do que temos hoje. Tudo que eu falei que é exigido de perfil para o controller vai manter. Talvez, o que eu vejo assim que existe há bastante tempo, exigem do controller um senso de liderança muito grande, isso tende a mudar, porque olhando hoje o cenário do nosso país e do mundo, nós estamos migrando para uma situação de empresas que vão trabalhar com equipes de forma híbrida.

Há uma grande tendência de não termos a equipe no escritório como tínhamos antes e isso é um desafio não só para o controller mas para todos os gestores para saber lidar melhor com isso. Pois ter a equipe no local é diferente de liderar a equipe a distância, e quando você tem uma parte da equipe no local e outra parte a distância, também é um desafio. Como você vai treinar essa pessoa, como vai qualificá-la e avaliá-la com ela trabalhando em casa e você no escritório? Então eu acho que esse é um desafio para todos os profissionais, principalmente para os gestores de grandes equipes.

Quando uma equipe está do seu lado, você consegue avaliar melhor as pessoas, como elas estão trabalhando, tem aquele profissional que precisa mais de apoio e quando ele está em casa ele “sofre” sozinho, então o desenvolvimento desses profissionais fica um pouco difícil a distância, eu acho que talvez esse é o desafio que o controller vai ter no futuro.

Em relação a tecnologia, eu gosto de tecnologia, eu acredito na tecnologia. Eu vejo muitas pessoas falando que a tecnologia vai substituir o contador, que a contabilidade agora é digital, que existem robôs para fazer as coisas, porém, não há tecnologia que substitua o conhecimento técnico de um profissional. Desenvolve-se robôs para dizer o seguinte, “você entra no site da prefeitura, através de uma API de uma comunicação do sistema da companhia com o sistema da prefeitura, ele vai lá, busca o HTML da nota, volta e traz esse HTML para dentro do sistema”, isso o robô sabe fazer para uma nota de venda, para uma nota de serviço. Agora, você comprou um equipamento, aí chegou uma nota fiscal, o robô vai dizer se aquilo é estoque, se

é um ativo imobilizado, qual é o período de vida útil daquele ativo imobilizado, como vai fazer a depreciação. O sistema não faz isso, o robô não faz isso, então eu não acredito que a tecnologia irá substituir o profissional, ela vai ajudar o profissional como já ajuda hoje.

Hoje a internet das coisas, inteligência artificial, esse tipo de coisa vai sim ajudar a gente no futuro, mas eu não temo nem um pouco em perder meu lugar para robô. Eu tenho certeza de que todos os problemas que eu tenho para resolver aqui na empresa, nem metade deles o robô resolveria, porque há coisas que é interpretação. Tem problema que você tem que pensar, olhar a norma, discutir, raciocinar e interpretar e o robô não faz isso, o robô faz aquilo que ele é programado para fazer. Então acredito que a tecnologia irá nos ajudar e funcionará como um complemento.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

De direcionamento eu diria que a pessoa deve trilhar todo o caminho da contabilidade, conhecer todo o operacional. Eu diria que a pessoa deve buscar conhecer tanto o contábil, quanto o fiscal, pois isso faz parte das competências de um controller atualmente. Muita gente quando pensa em ser controller, quer entrar na empresa como coordenador, como gerente, às vezes sonha isso, mas não é assim, é necessário conhecer todo o operacional para gerenciar uma equipe, para você saber como é que deve ser feito. Não basta só saber gerenciar pessoas, é preciso conhecer como funciona operacionalmente a contabilidade, e é isso que a atual geração não está tão disposta, a esperar, a enfrentar todo esse processo, pois ele é extremamente importante.

Entrevistado 2

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Sou formado em Ciências Contábeis, comecei minha vida profissional na área contábil como estagiário de contabilidade em 2007. Comecei fazendo lançamento de caixinha e de nota de fornecedor de item não produtivo, depois de sete meses fui efetivado, surgiu uma oportunidade de trabalhar na área fiscal.

Trabalhei na parte de impostos indiretos, ICMS, IPI. O PIS e COFINS sobre faturamento eram tratados de forma indireta onde eu trabalhava, porém em algumas empresas que trabalhei era tratado como imposto direto, fiquei um tempo fazendo

essas atividades. Depois de um tempo fui para impostos diretos, IR, CS, mexer com *Transfer Pricing*.

Após isso fui para a parte de controladoria, na mesma empresa, na parte de planejamento financeiro, relatórios gerenciais, budget, fechamento, reporte para a matriz em outro país. Desde então minha vida foi evoluindo, de 2007 a 2010 eu saí de estagiário até analista sênior, em 2010 eu fui coordenador tributário de uma outra multinacional farmacêutica, sendo essa a minha primeira experiência com liderança, fiquei dois anos.

Posteriormente fui para outra farmacêutica, fiquei um tempo pequeno mas já como coordenador da área de controladoria. Depois tive meu primeiro cargo de gerente em uma empresa de serviços de transporte, fui gerente de controladoria e planejamento financeiro. Após isso acabei indo para uma drogaria, que foi a minha experiência mais duradoura na área, fiquei três anos e meio na companhia e fui como gerente sênior de controladoria. Sendo uma empresa com um faturamento muito grande, esse ano irá fechar com 22 bilhões de faturamento, sendo que no último ano que fiquei lá já faturava 18 bilhões, com 2.000 lojas. Aprendi bastante e tive que sair pois minha filha teve um problema de saúde muito forte, fiquei alguns meses cuidando dela.

Tive meu primeiro cargo de diretoria na minha volta ao mercado, em uma importadora, uma empresa de alimentos e vinhos, não fiquei muito tempo lá porque não me identifiquei com a cultura da empresa. Agora estou em um atacadista, estou muito feliz, sou o *head* da área de controladoria e finanças. O que me fez tornar controller foi a diversidade de conhecimentos que eu tive ao longo da minha carreira. Comecei lá na área contábil, acompanhei a implantação do IFRS, que foi a conversão da lei anterior para 11.638/2007. Sempre tive minha carreira focada na parte tributária que impacta bastante o Brasil, trabalhei muito com custos, quando trabalhei na indústria, na parte de margem, gestão da margem de contribuição, a parte de planejamento financeiro mesmo e viabilidade econômica e orçamento. E essas oportunidades que eu tive que foram extremamente ricas na minha carreira me fizeram chegar a posição de controller. Para você sentar em uma cadeira a qual estou hoje é necessário ter um conhecimento bem abrangente.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Para mim foi a base de tudo. Tem muitos controllers no mercado que não tem formação em contabilidade, mas para mim fez muita diferença, pois todo o resultado no fim do dia, toda análise gerencial parte do número contábil. Se você não tem um conhecimento muito grande da parte dos conceitos fundamentais de contabilidade você não consegue desempenhar uma análise tão forte. Então a base do curso para mim foi a ideal.

Para a posição que eu ocupo eu não acho que se eu tivesse feito engenharia me ajudaria mais, porque a parte de planejamento financeiro, estatística, análise de solver, dentre outras análises mais complexas, você aprende com um pouco mais de facilidade. A contabilidade, por mais que seja uma disciplina com muita forma, ela precisa de um entendimento da natureza contábil muito forte. A natureza contábil não é tão comum para as pessoas que não vivem naquele dia a dia, então eu acho que isso me ajudou bastante.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Para mim é essencial, por exemplo, você está discutindo um projeto, uma operação, um outro caminho que você vai seguir no plano estratégico da empresa, como você vai discutir sem ter a noção do impacto que isso vai trazer para a contabilidade. Seja na demonstração de resultado, você tem que saber, por exemplo “vou abrir um centro de distribuição novo em uma outra cidade”, se eu não tiver noção do impacto contábil e tributário que isso vai me proporcionar na operação eu posso vir a tomar uma decisão errada.

As vezes eu posso ter uma economia de frete muito grande porque eu tenho uma distância menor, entre o centro de distribuição e as minhas lojas de atuação ou os meus clientes na parte de distribuição. Porém se eu tenho um regime tributário muito complexo e com uma carga efetiva mais alta naquela região, ou se de repente tem alguns moldes que eu preciso abrir que não vão me proporcionar, a lançar algumas coisas como *capex* e aproveitar depreciação. Ter que reconhecer o resultado naquele momento, pode impactar no meu *Ebitda*, na minha geração de caixa operacional, tem uma porção de coisas.

Se você não tiver uma boa base contábil você não consegue seguir adiante. Então é extremamente necessário e às vezes acho que é até um erro do mercado, que muitas empresas, inclusive empresas grandes, veem a contabilidade apenas como uma obrigação.

Entretanto, a contabilidade é tão estratégica quanto a área de planejamento financeiro. Até porque, a base para que eu crie um planejamento financeiro, o famoso FP & A, é a contabilidade. Eu não posso ter um número gerencial que não parta da contabilidade, não faz sentido isso. Porque no final, por mais que eu tenha uma visão diferenciada de gerenciamento, eu não terei o número real da companhia.

Posso estar tomando uma decisão de uma maneira errada porque eu não estou traduzindo efetivamente os meus registros contábeis. Eu preciso ter esse conhecimento, não tem como eu não ter. A parte contábil é extremamente importante para a gestão da controladoria, a área precisa ser mais valorizada e nós como contadores temos que mostrar o potencial estratégico que a contabilidade tem, isso é um déficit que eu ainda vejo no mercado.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Eu acho que o CFC é um órgão importante porque é uma forma de você regulamentar e dar importância necessária para tua classe. É importante ter um órgão que participe das decisões estratégicas do rumo contábil no cotidiano.

Uma outra coisa que é importante da questão do CRC, você exigir que o profissional tenha uma certificação e que ele seja avaliado por aquilo, também valoriza. Porque você obriga o profissional a ter a certificação e atuar como contador, a estudar e ter um nível básico de atuação, isso deixa a classe mais forte e isso é positivo.

A questão de ter o CRC ativo é importante, porque se você está em uma S.A de capital aberto, não pode assinar balanço se não tem o CRC ativo. Se não tem o CRC ativo, independente do conhecimento, isso irá te limitar para algumas oportunidades. Então é importante você ter, manter e acho que essa certificação é a

forma como foi escolhida, enobrece a nossa classe, eu penso dessa maneira. Não vejo isso como uma mera formalidade.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Existe para mim uma dificuldade do contador em se tornar uma pessoa estratégica. O contador tem muita dificuldade de aderir algumas necessidades que um cargo como controller exige, que é adaptar as regras contábeis para o negócio, promover visualizações gerenciais mais flexíveis.

O contador tende a ser muito pragmático e isso é um erro. O contador quando ele entende que ele pode ser muito estratégico, ele é praticamente imbatível na área de finanças. Um administrador, por exemplo, não tem a visualização de todos os processos da empresa que um contador tem, pela forma que ele precisa entender para adequar as melhores práticas contábeis dentro da companhia, as rotinas, essa visão um engenheiro não vai ter essa visão, porque ele pode entender muito da parte financeira, de projeções e algoritmos matemáticos, mas ele vai ter que ralar para entender a parte contábil e ela é mais difícil que você entender formas matemáticas, porque isso é exato, não muda.

Nem sempre a contabilidade é exata. Tem muita interpretação, tem muita combinação com entendimento de legislação, então se o contador entender o quanto estratégico ele pode ser adquirindo outros conhecimentos e moldando as boas práticas da área de atuação dele pro negócio ele fica praticamente imbatível dentro da área de finanças.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

A minha estrutura aqui é da seguinte maneira: tenho a área contábil (dentro do contábil tenho a societária e patrimonial), tributária e fiscal, planejamento financeiro e a área financeira sob a minha gestão e posso dizer que se não há uma diversidade de conhecimento não há como tocar tantas áreas complexas no dia a dia da empresa para ela seguir em frente.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Tomada de decisão quase que constante, até pelo momento que a companhia vive, de digitalização. Participo das decisões estratégicas do futuro da companhia,

seja na expansão, no cálculo de viabilidade, dos nossos novos pontos de atendimento, novas lojas. Seja para a abertura de um novo centro de distribuição ou para uma decisão estratégica de investimento em *capex* em sistemas.

Na parte de regulamentação de processos, eu tenho uma célula aqui na minha área, que é a auditoria interna e de operações. No qual é basicamente uma auditoria de Sox, que é onde a gente valida os processos que estão escritos. Enfim, as decisões estratégicas da companhia como um todo passam por mim, então isso já é um peso muito grande do dia a dia, é uma rotina de trabalho muito grande, é uma rotina estressante, uma cobrança por resultado muito forte, mas faz parte do dia a dia.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Eu acho que o todo. Eu não vejo uma atividade mais importante que outra, porque no final do dia a tomada de decisão é composta por várias micro atividades. Desde de uma boa entrada de uma nota fiscal, desde uma boa negociação de compra, até uma boa precificação, tudo é uma cadeia que acaba chegando no número final. A atividade principal, no meu entendimento, da controladoria, assim como um todo para a empresa, é garantir que as melhores práticas de mercado, estão sendo adequadas e exercidas dentro da companhia para que a gente não sofra no número final.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Na parte técnica foi muito a questão de abrangência de conhecimentos. Quando eu entendi o que eu queria para minha carreira eu comecei a ser mais generalista mesmo, mas nunca procurei ser raso em nenhuma área. Eu sempre busquei entender o detalhe, estudar bastante. Eu tenho pelo menos umas 350 a 400 horas de cursos extracurriculares. Fora a minha graduação e minha primeira pós graduação e agora meu segundo MBA, eu faço pelo menos uns quatro cursos por ano para me atualizar.

Então eu sempre busquei me atualizar em todas as áreas em que eu preciso atuar. Seja na área de contabilidade, IFRS, internacional, na parte tributária, financeira, na parte de planejamento financeiro, na parte de criação e análise de indicadores, isso é muito importante. E ao longo do tempo na parte de negócios, você

precisa conhecer muito o seu negócio, para tomar boas decisões na controladoria. Então isso foi algo técnico que eu tive que fortalecer bastante e é isso que me faz amar tanto o que eu faço.

Do ponto de vista interpessoal eu acho que o principal quando se tem um cargo de liderança, na verdade quando você é profissional e está começando a sua carreira, você não tem uma base profissional, você tem sua base pessoal e os seus princípios dizem muito sobre você. Só que você é bastante influenciado pelos líderes que você tem ao longo de sua carreira. Eu tive uma sorte muito grande de ter ótimos líderes. Sou uma pessoa muito observadora, sou aqueles “CDFs” de escola e eu sempre gostei de pegar as coisas boas das pessoas e sempre gostei de me espelhar em pessoas que eu admiro.

Sempre busquei filtrar algumas coisas e me colocar no lugar do meu colaborador, para ver como eu posso ajudá-lo, porque nem todas as pessoas respondem da mesma forma. Algumas pessoas entendem mais rápido e gostam de uma explicação mais direta, outras preferem que você pegue mais na mão.

Então eu busquei ser adaptável às diferenças das pessoas e uma coisa que eu acho que me ajudou muito a crescer foi respeitar o tempo das pessoas, as individualidades e apostar nas pessoas até o fim, não desistir delas facilmente. Isso me ajudou muito a ser um líder mais agregador, que treina muito as pessoas e que tira bastante da equipe também, proporcionando um ambiente legal.

Sou uma pessoa que tem uma linha muito calma para trabalhar, a gente cobra resultado, exige mas eu tenho que ajudar também. Não é simplesmente sentar na minha cadeira, bater de cima para baixo e achar que as coisas vão acontecer, eu não sou assim. Então acho que essas coisas ajudaram bastante, são competências muito importantes para quem está em uma posição de liderança como a minha.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

A inteligência emocional é muito importante, é preciso ter inteligência emocional para filtrar a pressão que você tem e distribuir essa pressão de maneira justa para as pessoas. Me comunicar para que essas pessoas me ajudem a alcançar os resultados e isso é um processo de inteligência emocional muito forte e de amadurecimento.

Nem sempre em minha carreira eu soube encarar isso da melhor maneira, é um processo gradativo e isso varia muito conforme você vive algumas experiências. As experiências que eu tive me ajudaram a ser uma pessoa calma que soubesse de fato absorver essa pressão e procuro sempre me colocar no lugar das pessoas.

A cobrança de resultados deve existir, mas ela deve ser justa. No final do dia eu sou o representante da empresa com os meus liderados. Então eu preciso lutar pelas coisas boas no dia a dia, por rotinas em que as pessoas consigam mais resultados e tentar extrair o melhor dela respeitando suas individualidades, isso é ser um líder.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Isso é primordial e deve existir. Uma hora, eu estou conversando com a minha gerente de contabilidade, para ajudá-la a tomar a melhor decisão no ramo contábil da companhia. Posteriormente, posso estar conversando com o meu time de planejamento financeiro para ver como vamos fazer uma projeção, qual taxa vamos utilizar de retorno sobre investimento numa parte de viabilidade econômica e por aí vai.

Isso vai impactar na minha expansão, por exemplo. Em um outro momento, eu posso estar falando de controle interno com meu time de auditoria, sobre boas práticas de mercado. Em outro momento, posso estar falando de tesouraria, gestão de fluxo de caixa, em melhorar o ciclo financeiro da companhia para que a gente acumule mais caixa dentro da companhia.

Ou então, alongar um pouco mais a negociação com fornecedores, pedir para o comercial diminuir o prazo de estoque. Em outro momento, posso estar falando com o TI para o desenvolvimento de melhores soluções para automatização de processos.

Então se eu não tenho uma multidisciplinaridade forte eu não consigo discutir em alto nível as rotinas que tenho que executar no dia a dia. Se alguém que não é multidisciplinar e ocupa uma cadeira de controller ele não é eficiente e não traz bons resultados.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho que o trabalho em equipe é cada vez mais valorizado a partir de agora, eu acho que isso é uma mudança positiva do rumo profissional e da gestão das companhias. Essa gestão 4.0 que a galera fala, que é uma gestão mais colaborativa, eu acho que a evolução das causas sociais ao longo do tempo e o engajamento da geração atual é muito maior, então, não se aceita algumas coisas como antigamente e isso foi cobrando das empresas uma gestão mais colaborativa, uma gestão mais acolhedora.

A forma de alcançar os resultados mudou muito e quando você tem uma gestão mais colaborativa automaticamente você engaja melhor as pessoas no ponto de vista de resultados. E para engajar as pessoas de forma colaborativa é necessário ter o *Teamwork*, não tem jeito. Não tem como eu tentar engajar as pessoas, sendo que eu não dou oportunidade para elas mostrarem o que elas tem de melhor e dizer para elas o melhor resultado que ela tem que alcançar, e o que a companhia espera, uma coisa não tem conexão com a outra.

Então acho que a questão do trabalho em equipe tem evoluído e os gestores estão se adaptando a isso e aprendendo. Ninguém é *PhD* mas acredito que somos muito melhores do que dois anos atrás e somos muito piores do que vamos ser daqui dois ou três anos pra frente. É um caminho sem volta e a gestão colaborativa, a valorização pessoal das pessoas na companhia e a conexão pessoal de trato será cada dia mais latente e isso é fundamental. Uma pessoa feliz produz muito mais, alcança muito mais.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

É essencial e é um déficit que muitos profissionais de contabilidade, finanças, tributário, controladoria tem. As melhores vagas são para aqueles que têm pelo menos um outro idioma fluente. Hoje em dia não tem espaço para alta gestão se você não tem o inglês no mínimo avançado. Você até pode encontrar, mas não será com o melhor salário e nem com a posição condizente com a sua técnica.

Hoje em dia, tem muitos profissionais que têm outro idioma, por conta da educação que tiveram ao longo da vida e da carreira e tecnicamente às vezes essas pessoas não atendem plenamente. Isso é um problema, porque hoje você tem muito profissional no mercado que tecnicamente não é tão competente mas ocupa posições muito altas justamente pela facilidade com outro idioma. Por isso, eu acho que deve existir um peso, eu acho que um outro idioma é importante, ele é um desbravador de

boas oportunidades mas ele não é o mais importante. O mais importante, ainda, é o conhecimento técnico e o tratamento interpessoal, em uma escala de importância para mim ele vem em terceiro, ele é muito importante, mas não é o mais. Eu entendo que os profissionais de controladoria, fiscal, área financeira como um todo devem se esforçar para ter um outro idioma mais forte.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

No papel macro não, mas o foco muitas vezes muda sim. Em algumas empresas você vai ter um foco muito maior em corte de despesas e reformulação visando uma geração maior de caixa, porque a empresa tem dificuldades financeiras.

Em outras empresas dependendo do momento você vai ter um foco muito mais de organização e padronização para depois buscar mais eficiência. Em outras organizações o foco será mais estratégico pois você não terá muito o que cortar de despesas, não tem muito o que mudar, aí você terá que ajudar muito mais o corpo estratégico para tomar decisão de expansão, novos negócios e por aí vai.

Em outras empresas você tem a junção de tudo isso, como é o meu caso hoje, que vive um momento meio ímpar no mercado. Uma empresa em franca expansão, que necessita do corte das despesas operacionais, buscando a eficiência e também está sendo digitalizada, então é um misto de tudo.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Uma pessoa muito resiliente, que tenha visão e não seja apenas uma pessoa que delega. Ter uma capacidade analítica muito forte, porque a complexidade do ramo é muito grande. As pessoas olham atacado e varejo e acham que é só comprar e vender, mas por exemplo, todas as legislações e todos os tipos de indústria de um produto que está dentro do supermercado impacta na nossa operação.

O centro de distribuição é tão importante como a linha de produção em uma fábrica e por aí vai. Então o conhecimento abrangente é muito importante e uma boa capacidade interpessoal de relacionamento, tanto com seus liderados, com seus pares e com os *stakeholders* em geral e também estar aberto à transformação digital.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Hoje em dia não dá mais para ter uma área de planejamento financeiro e controladoria sem análise de dados.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Hoje em dia não só o controller, o CFO e outros cargos de finanças, se o profissional não estiver atualizado, não estiver aberto para entender os novos rumos tecnológicos que o mundo está tomando ele está fadado a ter uma carreira curta.

Um dos grandes motivos para eu ocupar este cargo é a forma como eu conduzo essas mudanças. As reclamações anteriores da gestão da controladoria, antes da minha chegada, era exatamente essa, a empresa precisava crescer, precisava se desenvolver e ela não tinha na figura do controller esse apoio.

Então, eu acho que além de conhecimento técnico da área, porque isso nunca vai ser desprezado, você tem que ter uma visão estratégica suficiente para suportar as transformações tecnológicas. Ou seja, substituir processos operacionais por automação e conduzir para que as áreas dentro da controladoria, sejam cada dia mais estratégicas, usando a tecnologia ao seu favor.

Hoje em dia, por exemplo, é uma empresa de atacado e varejo alimentar, a gente consegue monitorar os nossos PDV's, quantidade de cédulas, tempo de execução, se o pessoal está fazendo a sangria com o valor e tempo correto. Se todo aquele processo de execução está sendo contabilizado dentro do sistema de uma forma correta, no local correto, no centro de custo correto, no centro de lucro correto.

Então, tudo isso é um processo de modernização que a gente está fazendo aqui, desde que cheguei, em conjunto com outras áreas obviamente. Antes, tudo isso era feito manual e muito mais suscetível ao erro. Hoje em dia estamos cada vez mais diminuindo pessoas operacionais e transformando a nossa equipe em uma equipe estratégica, que agrega valor nas atividades, que agrega valor para tomada de decisão, então isso é muito importante.

Um dos cursos que estou fazendo é um curso sobre inteligência artificial, para que eu mesmo entenda a lógica do BI e do SAP, que a gente está implementando aqui. Assim eu posso utilizar todos os recursos dele e direcionar um desenvolvedor da maneira mais assertiva possível. Eu preciso entender como funciona o conceito de inteligência artificial dentro dele, eu preciso entender como funciona uma análise preditiva. Porque eu preciso entender padrões de algoritmos matemáticos, para que eu possa aplicar em um tipo de análise para uma tomada de decisão, estruturação de *Valuation* e por aí vai.

Então você precisa estar aberto, precisa estar estudando, precisa estar atualizado e precisa ter uma base técnica muito forte do ponto de vista profissional, porque o cargo de controller pede uma base mais abrangente. Um outro ponto técnico que preciso pontuar é que o profissional de controladoria precisa ter um conhecimento do negócio bom também. Pois você tem que traduzir as rotinas contábeis, fiscais, financeiras e de planejamento voltadas para o negócio. Não adianta você criar algo que você entende, com os conceitos técnicos da tua área de atuação e não olhar para o negócio, tem que adaptar esses conceitos ao negócio. A partir de então, você consegue agregar valor e dar mais visibilidade para sua área e começa a contribuir muito mais para tomada de decisão correta no futuro da companhia.

E no pessoal, tem que ter uma cabeça bem aberta, a gente vive em uma era muito diferente, da era em que eu comecei a trabalhar, por exemplo. Eu tenho treze anos de carreira, comecei em fevereiro de 2007. Se você olhar, não faz tanto tempo assim, o nível, a forma de comportamento que os líderes daquela época é totalmente diferente dos líderes de hoje, precisa ser. O público daquela época também era diferente. Eu como estagiário naquela época sou diferente do estagiário de hoje, a nossa forma de aprendizado hoje é muito diferente. Hoje nós temos um programa de estagiários vindo de algumas faculdades daqui, quando você olha hoje os caras são muito mais auto suficientes para aprender, geralmente com exemplos mais práticos conseguem aprender.

Em contrapartida, é uma geração muito mais ansiosa, que entende que as coisas tem que acontecer de forma muito mais rápida na carreira e isso já é uma mudança mais brusca. Na parte de liderança, os líderes na época gritavam muito, se impunham muito, hoje em dia não tem mais lugar para isso. Naquela época tinha uma forma de trabalho, ou você se moldava ou você estava fora do jogo. Hoje em dia não é assim, o líder precisa moldar a equipe e extrair o melhor dela da maneira que as pessoas respondem. Então essa parte interpessoal, de olhar as diferenças das pessoas, entender a diversidade das pessoas e seguir em frente eu acho que é a maior característica interpessoal que o líder de hoje em dia e do futuro próximo precisa ter.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Ela vai impactar de forma positiva, aliás, ela não vai impactar, já está impactando. Hoje em dia os profissionais de controladoria devem entender os conceitos de inteligência artificial, entender o conceito de análise de dados padronizado, de análise preditiva, associativa, entender os conceitos de *valuation*.

Tem que entender muito sobre viabilidade econômica, porque tudo isso é tomado e utilizado na análise de dados em inserção de tecnologia e padronização para utilização dessas informações. Hoje em dia não dá pra falar em expansão sem conhecer o meu concorrente mais próximo, qual é a média de venda que esse cara tem e isso não dá mais para fazer manualmente, precisa do auxílio da tecnologia.

Se eu não tiver uma boa ferramenta no meu PDV eu gero fila no supermercado e as pessoas não vão querer comprar. Precisa ter uma gestão boa de CRM, perfil do cliente, perfil de compra, motor de consumo e por aí vai.

Acredito que a figura do líder, do controller vai continuar, porém, funções operacionais podem vir a serem substituídas, a inteligência artificial está aí. A inteligência artificial nada mais é do que ensinar para a máquina padrões e programar para ela seguir esses padrões. Por exemplo, um lançamento contábil de despesa não tem padrões tão diferentes assim, então pode muito bem automatizar.

Mas por exemplo, como você vai ensinar uma máquina a apresentar para o diretor um estudo sobre viabilidade econômica, mostrar os prós e os contras e o retorno que ele vai ter sobre aquele investimento, qual o tempo que aquele retorno vai vir e se aquela decisão é boa ou não?

A máquina pode fazer o cálculo inteiro para você e te dar premissas, mas a explicação final e a tomada de decisão nunca será feita por uma máquina. O profissional de controladoria e finanças, também de outras áreas, não pode ter medo da tecnologia. Tem que entender a tecnologia e usá-la ao seu favor. é isso que eu sempre faço, procuro entender a tecnologia e usá-la ao meu favor. Se você aprender a tecnologia, estar atualizado e usá-la ao seu favor você nunca terá problema, você sempre terá um espaço.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Procurar aprender o máximo possível, respeitar as fases da carreira, se cobrar mas não se cobrar de forma excessiva. Isso é um pouco difícil para quem é jovem. Mas é assim, você entendeu o que é ser um controller, a responsabilidade que tem,

foque muito no conhecimento técnico. Nunca abandone outro idioma e procure selecionar bons exemplos e se molde sua relação interpessoal com as pessoas para o melhor que elas esperam que você seja. Seja o líder que você espera que o seu líder seja com você. Não tenha preguiça de estudar, de adquirir conhecimento porque a diversidade de conhecimentos vai te levar para o sucesso profissional.

Entrevistado 3

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu sou formado em engenharia de produção pela FEI de São Bernardo. Meu primeiro contato com o mundo de controladoria foi em uma iniciação científica, logo no primeiro ano de faculdade, em que eu fiz uma pesquisa relacionada ao impacto do capital de giro nas rentabilidades da empresa. Então análise de balanço e demonstrativo de resultado. Mesmo fazendo engenharia eu fiz uma iniciação científica mais nessa área financeira.

Depois fiz estágio em algumas empresas na área de produção e também em outras áreas. Aí em 2013 eu fui trabalhar em uma indústria química e fui fazer estágio em controladoria, no primeiro momento eu não sabia o que era controladoria, essa é a grande verdade. Então eu fui parar na área de controladoria, que era próxima a faculdade, e eu falei “então vamos aprender uma área diferente”. Eu me apaixonei muito pela área, porque dependendo do nível que você tem, você tem muita participação nas decisões da empresa, por ser uma área financeira e tal. Então achei isso muito legal e acabei trilhando minha carreira nessa área.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Eu acho que em relação a parte analítica, a parte numérica, a engenharia é um facilitador. Então quando eu vim trabalhar na parte de planejamento isso ajudou, mas no meu dia a dia de trabalho eu aprendi 100% na empresa. Então o curso que eu fiz de engenharia forneceu pouco embasamento técnico na parte de controladoria, a FEI tinha um perfil muito técnico, muito mecânico. Eu tive algumas matérias que tiveram interface com a controladoria, posso te pontuar três. A macroeconomia e avaliação de

empresas, que são matérias que tem a ver com o meu dia a dia, talvez estatística, também tenha um pouco a ver. O resto na verdade eu aprendi tudo na empresa.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Eu enxergo como uma parte muito relevante que eu acabei aprendendo no dia a dia do trabalho. Aqui onde trabalho, uma parte muito relevante da controladoria é o que nós chamamos de Compliance Contábil, então a gente acaba orientando diversas unidades em como fazer diversas coisas. Então é importante ter um nível de conhecimento contábil mínimo para conseguir direcionar de forma correta.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não por parte da empresa que estou hoje, porque lá, na carreira de controller, não solicita o CRC, na contabilidade sim precisa ter ciências contábeis. Agora em termos de carreira na parte de controladoria é extremamente relevante para fazer migrações para outra empresa. Em algumas empresas, a área de controladoria e contabilidade são uma só, então acaba sendo importante a formação em contabilidade, ter o CRC justamente para ter uma formação mais completa.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Não há, passa despercebido. Eu imagino que a área de contabilidade tem essa interface e eles traduzem talvez de uma forma mais simples para nós. Vem muita coisa pra gente em relação a IFRS, algumas regras contábeis, mas já vem de uma forma mais “mastigada” para área de controladoria, porque as decisões são tomadas pela contabilidade. Aqui as duas áreas são separadas.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Na minha visão não. Eu acho que é um início de carreira, é uma base super importante, então na minha visão não vejo. Eu não sei se você vai me perguntar, eu não sei como vocês classificam o controller, porque cada pessoa chama de uma coisa. Mas o cara como se fosse o principal, o head do negócio, do COO, para dar

orientações financeiras e contabilidade é só uma parte disso. O controller pra mim tem que ter muito mais a visão estratégica do negócio, claro que tem que ter a base contábil, mas é outro olhar que as empresas buscam hoje.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Hoje é separada por diversas unidades de negócio, que eu acho que é igual a muitas empresas grandes. Tem o grupo da empresa e dentro desse grupo há várias unidades de negócio e cada unidade de negócio é como se fosse uma empresa separada. Eu trabalho na unidade de negócios de tintas. Na unidade de negócio de tintas nós temos a área de controladoria de tintas, que é onde eu sou responsável. A área de contabilidade é uma área corporativa, então é uma área que olha o grupo inteiro. Não tem uma área de contabilidade por indústria, por segmento, é uma área corporativa, então ela acaba ajudando todas as áreas. Na controladoria do setor de tintas cuidamos de todo o processo, desde a produção da tinta até a venda. E cada funcionário atende uma área. Tem o controller operacional que tem o enfoque em dar suporte a parte de operações, produção, enfim. Aí tem o colega que faz o controle de *marketing*, que deve dar todo suporte financeiro para as áreas de *marketing*, aí tem o colega que faz o controle de vendas e assim por diante. Então cada um é responsável por uma área e os temas relacionados a essa área. É estruturado dessa forma hoje.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

As principais atividades de controladoria são as avaliações econômicas, todo o tipo de avaliação econômica. Então se vai fazer o lançamento de um produto a gente faz o projeto junto e dá o *insight* financeiros. Vai fazer um investimento na planta produtiva a gente está lá para opinar também. Geralmente todo projeto da empresa tem alguém da área de controle para dar pitaco, para onde a gente pode ir, essa é uma responsabilidade grande.

Uma outra responsabilidade é guiar a empresa e direcionar a liderança para tomar as principais decisões estratégicas. Por exemplo, no caso do COVID-19, como podemos direcionar a estratégia de curto prazo para que a gente não sofra tanto com isso, então tem diversas ações. Não é o controller que toma as decisões da empresa, mas ele direciona os diretores a isso. Ele dá um *status* da situação e diz o que deve ser feito. Reduzir custos, aumentar preço, qualquer decisão tática da empresa para

minimizar um efeito de crise ou para potencializar um aumento de venda, isso está muito no nosso dia a dia.

Outra coisa que fazemos é o estudo de *Hedging*. Resumindo em uma frase seria tentar explicar para a liderança o que está acontecendo com a saúde financeira da empresa, traduzir de uma forma simples os demonstrativos para liderança, de uma forma simples para que eles entendam.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Vai depender muito do momento, mas na minha experiência, na indústria em que eu trabalho é a área que analisa a projeção, do demonstrativo de resultado. Para fazer isso você deve saber o que está acontecendo na indústria inteira. Desde o quanto você vai vender, desde o quanto você pode produzir. É bem complexo a análise de projeção, geralmente tem várias projeções, você não consegue ter um caminho só. Desde que eu entrei, as decisões da liderança com base nessas informações são bem críticas, então geralmente é uma pessoa bem sênior que atua nessa cadeira, em nosso time. Porque são decisões bem críticas para o nosso negócio. Nesse momento seria essa.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Competência técnica: conhecimento em contabilidade, no meu caso, porque eu tinha zero. Sendo analista de controladoria eu tive que aprender balanço, demonstrativo de resultado eu conheci ali, não tinha tanta familiaridade com isso. Essa parte contábil, de empresa, de relatório, com certeza eu tive que desenvolver, esse aprendizado.

Competência interpessoal: na controladoria onde eu mais tive que aprender a navegar foi o de saber me comunicar desde um estagiário, sobre algum tema específico e também conversar com o vice-presidente. A gente acaba tendo contato com todos os níveis hierárquicos de uma empresa, ou quase todos os níveis e você conseguir transitar, conseguir mudar o nível de informação que você vai passar é um grande aprendizado que você deve ter. Quando você vai conversar com algum analista sobre alguma atividade, você terá um nível de detalhamento maior, porque o detalhe importa. Já quando você está falando com o presidente o detalhe não importa

mais, o que vai importar é o resultado e o plano de ação. Aprender a navegar em todos os níveis de uma forma tranquila, foi o principal aprendizado que eu tive e continuo aprendendo ainda

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Em relação a comunicação eu diria que o controller é o responsável por traduzir a saúde financeira para a liderança. Então a forma como será apresentado é importante, porque há várias formas de se dar uma informação e deve escolher dar a informação de uma forma mais transparente possível, é essencial. Quando a gente fala de inteligência emocional, posso citar o exemplo do controller ter que pressionar o gerente de vendas, porque vendas não quer aumentar preço e ao mesmo tempo o controller está sendo pressionado pelo time de matéria prima porque a matéria prima está subindo. E o que você faz? O gerente de vendas tem um nível super alto e fala que não pode aumentar preço porque o mercado não absorve, mas o gerente de matéria prima diz que não tem o que fazer e esse é o ponto, se eu não fizer nada eu vou dar prejuízo. Então em relação a inteligência o controller precisa navegar o que é importante para a empresa é o papel necessário que o controller deve ter.

Em relação a liderança, o controller exerce desde sempre, desde analista um papel de liderança indireta, de processos. Muitas decisões que eu comentei com você giram em torno de algum gatilho que o controller traz. Por exemplo, precisa fazer um plano de contingência, quem dá o status do plano de contingência é o controller, quem executa são as outras áreas. Porque quem faz o plano de contingência não é o controller, o diretor de vendas precisa dizer o que ele vai fazer de plano de contingência na área dele, que evento ele vai cortar? Marketing, qual investimento que vai deixar de fazer? Qual propaganda na globo ele vai deixar de fazer? Produção, qual o investimento em segurança que ele pode evitar ou pode postergar? Quem toma a decisão dos cortes são as outras áreas, mas quem busca liderar o processo da empresa é o controller. Então esse papel de liderança indireta acaba sendo muito importante para o controller. É claro que não é essencial, existem diferentes posições de controller, a que eu estou hoje, que é mais estratégica e outras posições mais analíticas, que não exigem tanto a liderança. Entretanto, eu acredito que a comunicação e a inteligência emocional são importantes para ambos.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Bom, o controller deveria ser o COO do jeito que a gente fala, mas isso é importante porque o controller tem contato com várias áreas e ele tem que explicar o que está acontecendo com a indústria. Para explicar o que está acontecendo com a indústria em um nível de detalhe que faça sentido, tem que conhecer um pouco de cada área e entender como a indústria funciona. Por exemplo, as vendas querem vender mais, mas será que a produção consegue produzir mais? Sim consegue, mas será que o fornecedor consegue entregar as matérias primas necessárias para produzir? Não consegue. Então não há como produzir mais. Então conseguir encaixar essa historinha de todas as áreas da empresa é importante pro controller, porque quando você está explicando para os stakeholders ou outros investidores o que vai acontecer com a empresa tudo isso tem que estar mapeado. Portanto, eu enxergo de forma bem relevante.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho que mudou. Vou falar do nosso caso, nos últimos 8 anos o controller tinha um escopo, um pouco mais de análise, baixava uma base de dados, fazia uma tabelinha e mandava para o chefe dele, tinha muito isso quando eu entrei aqui. Isso mudou completamente, não existe mais. Mudou muito a forma como o controller gera valor a companhia.

Quando a gente fala em trabalho em equipe hoje, antes era muito mais individual, cada um tinha um escopo mais definido, hoje existem muito mais escopos conjuntos de trabalho. O trabalho de um impacta o trabalho de todos, ter esse *insight* geral é muito importante, gera informações muito novas. Então o que a gente tem feito, tentando se modernizar é o trabalho em squads, por exemplo. Ao invés de uma pessoa ser responsável por custo fixo, nós temos um squad que vai atuar na análise de custo fixo por uma semana e o time trabalha nisso. É claro que tem um líder ali supervisionando tudo, mas isso gera muito mais informação, muito mais insight do que você tinha antes. Porque você tem várias pessoas fazendo análise e discutindo isso. Então na minha visão aumentou muito o trabalho em equipe e tende a continuar nesse sentido.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Por ser uma multinacional é essencial, principalmente para controller. No nosso caso temos pessoas no time que não falam inglês fluente mas todos fazem cursos porque acaba sendo muito importante. Nós somos oito, comigo. Dos oito, no mínimo quatro têm contato semanal com reuniões com a Alemanha, é bastante. Então o inglês acaba sendo essencial por ser uma empresa multinacional e nossa matriz está na Alemanha, então no nosso caso é meio obrigatório. O espanhol acaba não sendo tão relevante porque sempre migra pro inglês caso ninguém esteja se entendendo muito bem.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

O controller em algumas empresas é a pessoa que assina o balanço. Posso dizer que em empresas alemãs de grande porte você vai ver um papel similar do controller, porque estão estruturadas da mesma forma, que é o que eu estou te explicando hoje. Mas se você for para outras empresas é bem diferente, vai para uma linha mais da contabilidade, enfim, acho que é mais ou menos isso.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

O perfil desejado é uma pessoa que tem conhecimento técnico, deve conhecer o negócio, análise financeira e ao mesmo tempo ser uma pessoa bem estratégica, porque o controller tem um papel fundamental na parte estratégica e tática da empresa. Ele não pode se limitar ao financeiro de curto prazo. É uma pessoa que saiba vincular o técnico financeiro com um olhar estratégico de médio e longo prazo da empresa. Não basta apenas pegar o balanço e explicar o que aconteceu, o diretor quer saber o que acontecerá ano que vem, por exemplo. O que vai acontecer com o dólar no Brasil, quais são as projeções, o que a gente tem que fazer, qual é a melhor solução para o suvinil? a gente pode antecipar a compra de matéria prima? É uma decisão correta antecipar? Responder a essas perguntas estratégicas é o que esperam de um controller hoje e não o que está acontecendo com o balanço ou com o demonstrativo de resultado.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Olha, a gente já fez muita coisa. Muita coisa que a gente aprendeu não funcionou. Ferramentas de dados é importante para você gerar uma informação que

you didn't have before. It's a big debate that we have, we have various reports "pretty" and super modern but that no one uses. There was a phase of digitalization that we passed about two years ago, that was to create legal tools, new, but the use of them was very low.

So when you ask me about the importance of these reports, it's about someone using the information for something. At the moment we are today I would say it's much more about stopping making reports, we are even discontinuing various reports and going more in the direction of using modern tools, easier to use, more visual to generate insight, not to generate information. People see that generating information ends up being a business that many times no one uses. So the scope is changing to find the value within the information, it's not about generating a general insight for the business.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

I think that the controller should go to a more digital line and those who don't know have to improve in this. It's a path without return, it's something that will take time, it's not something that will be fast. The level we can reach will take time. What is the level that I think we can reach? For me, at some point the controller will function as if it were a *Siri* of the cell phone, and you will have a virtual financial assistant and the controller will use this assistant to talk and generate the data for him to do analysis and projections. So it's a very long path to get there.

But the technical digital path the controller needs to have, a person today who is a candidate for a controller job and only knows Excel and PowerPoint, they will talk to her "oh, legal, now let's learn the rest". But "ah, I know a little SQL, data base, Power BI that is the girl of the eyes today, this is starting to be what is sought for a controller, a person who already has familiarity with these more modern tools, that can carry more levels of data and everything else. So this is essential, I think that this is for all areas, but for the controller, the financial area is an area that you can automate, more than the other areas. So in my reading it will be one of the pioneer areas, it is and will continue to be.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

O principal desafio na minha leitura é o controller entender que ele não é mais um gerador de informações, ele precisa estar agregando valor em alguma decisão em algum insight. É muito fácil e bonito de falar da forma que estou falando, mas no dia a dia é muito complexo, você conseguir virar esse mindset. Talvez o controller que é mais novo, que ainda não viu como era o controller antigo talvez ele consiga entender isso mais fácil. Mas quem já está atuando na área há dez anos, você conseguir transformar o mindset dele de “eu preciso mandar uma informação para o vice presidente” para chegar no vice presidente e falar “agora nós temos que fazer isso, por causa disso.” é difícil você fazer essa mudança de mindset para realmente o controller se tornar um parceiro de negócio e não mais um gerador de informação.

Eu entendo que esse é o principal desafio, muitas áreas já estão nesse caminho e eu entendo que estamos também. E o outro desafio é a parte digital, em como você consegue ao mesmo tempo, modernizar a área sem deixar de entregar as atividades do dia a dia. Continuar trazendo investimento de outras ferramentas, novos processos para as áreas de controladoria nos próximos anos e capacitar o controller no mundo digital, que acaba sendo uma co-responsabilidade da empresa, a capacitação dos colaboradores. Então, conseguir capacitar a equipe de controladoria com as novas ferramentas também é um grande desafio.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

O conhecimento técnico é importante, mas o controller deve buscar na carreira dele a base financeira que é essencial, porque todas as atividades estão relacionadas em cima disso. Mas, por outro lado, precisa ter essa visão estratégica, proativa, de como gerar uma informação e tudo mais, então isso é essencial.

Além disso, você saber navegar bem em todos os níveis hierárquicos, também é bem relevante. Então, para quem tá começando, eu falaria para tentar ir com alguma competência digital que seja um diferencial. Porque quem trabalha hoje nas empresas tem menos *skills* digitais, comparando com quem está entrando nas empresas, é legal trazer essa digitalização.

Sempre desafiar as atividades do dia a dia, porque tem muitas atividades que são feitas da mesma forma há dez anos e não tem necessidade de continuar sendo feitas daquela forma. Então trazer essa inovação de novas ferramentas para áreas seria um diferencial.

Entrevistado 4

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu sou economista de formação, me formei em economia com um viés um pouco mais prático. Fiz o curso na universidade estadual de Santa Catarina. Fiz estágios de curta duração na parte financeira, gestão estratégica e sempre busquei absorver o máximo de informação, sempre tive uma curva de aprendizado alta.

Eu entrei para trabalhar em uma construtora como analista financeiro, rapidamente fui abraçando outras frentes, meu escopo foi crescendo. As atividades que eu desempenhava estavam muito mais ligadas a um controller, fui promovida e fiquei na empresa durante quatro anos.

Após isso, fui trabalhar como controller, em uma empresa de São Paulo, que tem um serviço voltado para *startups*, e ela possui *squads* que são alocados nas startups, composto por CFO, Controller e Analista. Fiz um MBA na FGV em Gestão de Controladoria que me ajudou bastante também.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Ela é interessante mas não é determinante, hoje em dia tenho muita interface com contabilidade, trabalho em cima de balanços. Se for pensar eu fiz duas cadeiras no curso, contabilidade geral e contabilidade de custos. Tinha quatro cadeiras de matemática, então o curso é interessante, te dá bases para se desenvolver bastante.

Eu sei que desde que eu me formei a grade já mudou mais duas vezes, ficou ainda mais prático. O curso era bastante prático, o que ajudou muito, mas na época tinha coisas que eu não assimilava direito e hoje em dia eu olho para traz e vejo “nossa, era isso que eu estava fazendo naquela matéria”, então nada como a prática para aprender, porque ali temos a aplicação prática do que aprendemos.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Eu acho muito importante, embora não determinante. Na rotina eu sou a favor de relatórios paralelos aos contábeis. Eu trabalho muito com DRE gerencial, fluxo de caixa gerencial. Talvez um pouco diferente da contabilidade, mas acho importante a gente conhecer todas as consequências dos nossos atos dentro da organização.

E trabalhando com startups, que estão sempre em processo de venda, fusão, entrada e captação de recursos, a empresa precisa manter seus relatórios contábeis, porque querendo ou não, é a fonte oficial “redondinha”, o gerencial tem que conversar com o contábil. Hoje em dia não tem como ser *controller* e não conhecer contabilidade, na minha opinião.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não, em nenhum momento fui cobrada e também não senti a necessidade de fazer. A gente precisa saber, aí com a pós tive várias cadeiras, aprendi CPC, coisas que ainda não sabia. Mas na graduação não houve essa exigência em nenhum momento.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Não, nas atividades não.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Olha, quando eu vejo um contador que gerencialmente está mais apto, que não está ali naquela correria, porque eu sei que o cara atende vinte empresas. Então ele está sempre ali fazendo aquela coisa mecânica, repetitiva, sem ter um olhar um pouco mais crítico, eu fico feliz.

Porque é muito mais fácil encontrar aquela figura que daqui a pouco será substituída por um software, algo assim. Porque o senso crítico acaba sendo deixado de lado. E os empresários têm essa visão, ou então tem aquele contador “macaquinho treinado”, que só vai lançando, lançando e lançando. Ou às vezes ele acaba sendo o

cara da contabilidade criativa que vai dar um jeito no imposto de renda. Isso é uma pena, porque o contador tem muito conhecimento técnico.

Da mesma forma que eu, como economista, tive que ir um pouco mais para o lado de contabilidade, eu acredito que os contadores deveriam ir para a parte de gestão, economia. Eu acredito que deveria somar, porque a parte técnica que vocês tem na contabilidade, às vezes é até mais forte do que a que a gente tem na economia.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Onde eu trabalho hoje tem o squad de analista, controller e CFO. Então eu não posso te dizer “tem x analistas de controladoria”, onde eu trabalho não funciona assim.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Desde a composição de orçamento e depois o controle do realizado versus o orçado, o fechamento mensal. Análise de desvio, toda parte de monitoramento, gestão de processos do financeiro, tesouraria, faturamento. Interface contábil e jurídico.

A parte de relatório gerencial, a estruturação desses relatórios é feita pela gente, da forma que a gente acredita que seja mais correta, que respalde melhor, possibilitando uma melhor análise para tomada de decisão.

Toda granulagem da parte de custos e despesas, análise de margem, margem bruta do negócio depois o lucro líquido, Ebitda. Analisamos indicadores, como trabalhamos com startups, tem os indicadores mais específicos que chamamos de indicadores SAAS. A rotina é muito mais ligada a controle de processos, gestão de fluxo de caixa, investimento, necessidade de aporte, enfim.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Eu acho que a parte de orçado versus o realizado e seus desvios. Posteriormente, exercício de Forecast, então fazemos essas análises e entendemos o porquê dos desvios e vemos as necessidades de ajustes nas projeções.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

As técnicas que eu mais precisei desenvolver foram as da parte contábil, estar atenta na prática. Porque as coisas vão surgindo, a gente tem muita informação à

disposição, então precisamos desenvolver a necessidade de absorver. Tem gente que está ali no automático e acaba não absorvendo, então considero isso uma parte técnica. Trabalhamos também com muita planilha, ERPs, sistemas, então temos que estar em constante aprendizado.

Na parte interpessoal eu acho que a habilidade de liderar, conduzir é muito importante, porque as pessoas respondem a estímulos diferentes, por mais que a gente tenha um *script*, as pessoas são incentivadas de maneiras diferentes. Então temos que ter empatia para saber delegar melhor, eu gosto muito de ensinar, então acho que desenvolvi isso também.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Eu acho que é saber extrair o melhor de cada pessoa. Quando a gente está liderando precisa muito dessa habilidade. A inteligência emocional acaba sendo necessária porque a gente faz muita análise crítica, então podemos sofrer pressão e não podemos ser tendenciosos. Devemos estar preparados para lidar com a pressão no trabalho, seja do chefe ou do cliente.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o controller no contexto atual?

Eu acho importantíssimo. Eu sou aquela pessoa que acha que deve ter sociologia e filosofia na faculdade, porque tudo isso nos ajuda a desenvolver o senso crítico, a interpretar as situações, a ver a empresa de uma maneira holística.

Porque tem coisas que a pessoa faz no canteiro de obras que vai ter impacto no nosso trabalho. As pessoas às vezes não conseguem fazer essas conexões, então quanto mais conhecimento melhor, tudo agrega. Aqueles profissionais que são bitolados, limitados, que só olham em uma direção eles vão ser substituídos por máquinas daqui a pouco e não dá pra ser assim.

Qual a importância do trabalho em equipe para o controller? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho que é muito importante, a informação depende muito do tamanho da empresa. Tem uma empresa que estamos prestando consultoria que tem quatorze

pessoas no financeiro, então vem *inputs* de vários lados para fechar uma DRE e depois o controller poder agir.

A equipe e os processos têm que estar muito bem engrenados, as fontes de dados tem que ser as mesmas, porque senão o controller vai trabalhar com informações que não são tão confiáveis. Então esse trabalho em conjunto eu acho que é muito importante.

Quanto a mudança eu não percebi que mudou, mas eu vejo que varia muito, o controller pode sim muitas vezes ficar bitolado nas suas planilhas e no ERP, e outras vezes o *input* pode vir de várias pessoas, então tem o controller que está interagindo e pegando informações de diversas equipes. Então depende muito da forma como a empresa está organizada. Mas eu também acho que cada vez nós temos softwares melhores, facilitando o trabalho do controller e permitindo que ele foque em outras coisas.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Eu nunca tive interações com outras línguas, tirando agora que eu trabalho com startups e lá eles falam muitos termos em inglês. Mas de maneira geral isso pode facilitar porque tem muita referência, muito livro e artigo que está em inglês. Eu não vejo como determinante, a não ser que eu trabalhe em multinacional ou em uma empresa que faz o *report* em outra língua, claro. Mas no futuro por outros motivos temos que falar, até para manter o aprendizado ativo, porém não vejo isso como um determinante para área, inclusive meu inglês era muito melhor do que é hoje.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

O papel em si eu acho que é muito próximo, mas se é uma empresa por exemplo de capital aberto os relatórios vão ser diferentes, se é uma multinacional tem essa parte da língua. Se a equipe é de dez ou de dois, as variações são mais dentro disso do que dentro do próprio escopo de atuação que varia pouco.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Onde eu trabalho eles não contratam gente tão “parruda”, as entrevistas que eu fiz foram muito mais para o lado de senso crítico, para verificar se a pessoa estava de acordo com a cultura da empresa e capacidade de resolver problemas, ter uma visão holística. Além de ter autonomia, navegar por um ERP novo e desenvolver bem.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Eu acho que é bem importante, não tem como fugir. Essa interação otimiza todos os processos, desde de ter o ERP até uma plataforma contábil, onde você consegue amarrar e consolidar todas as informações financeiras, é muito mais fácil controlar com o ERP. E outras ferramentas, como o BI, eu acho interessante mas não determinante, ele ajuda a reportar de uma forma melhor, mais ilustrada. Mas o mais importante é ter uma base de dados confiável, não tem como fugir disso.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Ele tem que ter um cognitivo voltado a interpretação de um sistema, olhar para um sistema novo e já conseguir fazer as pontes, sabe. A gente tem que ter a habilidade de estar sempre por dentro, ser intuitivo e curioso. Devemos nos adaptar a isso, todas as empresas estão caminhando para isso, para um caminho de otimização de processos. Em paralelo, tem milhares de pessoas desenvolvendo ferramentas para isso, tem algumas empresas mais arcaicas e tradicionais que estão usando e também tem *startups* que utilizam as vezes mais de vinte ferramentas para fazer os controles, então temos que estar atentos a essas transformações e nos adaptar a elas.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Eu acho que a tecnologia nunca vai tomar a vez de um profissional, por mais que ela gere análises, nunca o computador vai conseguir analisar as subjetividades, os caminhos. Eu acho que a figura do *controller* sempre vai ser muito importante.

Talvez aquele profissional operacional vá cair um pouquinho, estará fadado a diminuir. Mas o *controller* que faz as análises, junta os pontos e faz estratégias, eu acho que ele não vai ser impactado negativamente pelos avanços da tecnologia. O que eu acho, é que ele pode ser beneficiado se ele conseguir lançar mão de ferramentas bacanas, interagir um pouco melhor com esse mundo e jogar isso ao seu favor para não ficar para trás.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Eu acho que vale a pena tentar transitar por várias áreas, se às vezes você não consegue fazer um trainee, que tem um programa mais abrangente, mas pode optar em fazer vários estágios e não se limitar apenas a uma área, não pode ficar acomodado. O controller precisa ser uma visão holística da empresa. Eu conheci um controller que era muito ligado ao contábil e não entendia nada da parte fiscal, não gostava de tributos e não adianta, tem que conhecer um pouco de tudo, para ser muito bom precisa conhecer pelo menos um pouquinho de tudo que o trabalho se torna mais prazeroso e você consegue de fato trazer bons resultados.

Entrevistado 5**Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?**

Eu sou formada em administração de empresas e contabilidade, comecei em uma empresa de auditoria, na PriceWaterHouseCoopers, na parte de consultoria tributária. Apesar de gostar bastante, eu não amava a parte de consultoria tributária. Então eu terminei migrando, depois de quatro anos, para uma empresa de engenharia e construção, para a área de planejamento financeiro. E terminei seguindo sempre por esse caminho, na área de controladoria e planejamento de estratégia. E nessa empresa eu fiquei por 13 anos e nos últimos sete eu fiquei na área de tesouraria, que era uma área que eu não tinha o conhecimento inicial, daí eu peguei um conhecimento um pouco maior da parte financeira mesmo. Mas eu sempre fiz, mesmo na tesouraria uma parte de controladoria, da parte de orçamento da própria tesouraria, análises de real versus o previsto. Então minha carreira foi bem para esse caminho e eu acabei indo para a parte de controle mesmo.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Eu acho que a faculdade te mostra opções e caminhos. Eu sempre gostei dessa parte de numerologia, então a faculdade de administração é muito ampla e abrangente, não sei te dizer se poderia ter ido para outra área e ter tido o mesmo desempenho. Até acho que sim, eu acabei focando na parte de números, tanto que

eu sou formada em administração que é minha primeira faculdade, e depois fiz contabilidade. Então eu realmente acabei indo pro ramo mesmo de números, acho que até mais a contabilidade, se tivesse sido minha primeira opção, a contabilidade teria me dado um caminho mais de controladoria. A administração, por ser mais abrangente, foi um caminho que eu acabei trilhando e segui, mas poderia ter seguido outro caminho dentro da administração.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Eu acho que a área contábil é essencial, eu acho que se eu tivesse começado com a faculdade de contabilidade, a controladoria teria sido o primeiro caminho. A administração, por ela ser mais abrangente eu poderia ter ido para as outras áreas mas a contabilidade é 100% controladoria, é essencial.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Na verdade, eu fiz administração e ingressei na Price na área de consultoria tributária. A maior parte dos consultores tributários são advogados, então eu fiquei dois anos fazendo direito. A Price tinha um benefício que na segunda faculdade ela pagava, então eu fiz dois anos de direito mas eu não me encontrei no direito. Aí eu cheguei na Price e falei que queria sair, porque eu não poderia ficar na área tributária, eu não queria ser advogada. Aí eles falaram que não precisava ser advogada, me sugeriram fazer contabilidade, que também dava um apoio muito grande, aí eu topei. Então eu diria que, para o ramo de controladoria, a contabilidade vai fazer diferença. Não é obrigatório, mas creio que vai fazer diferença, eu diria que é bem próximo do essencial. Para o ramo que eu comecei, que era consultoria tributária, não mudaria. Então eu não sofri uma pressão, eu sofri talvez uma pressão muito maior para fazer direito, mas porque eu estava no ramo tributário. Para a área de controladoria eu diria que a contabilidade ajuda demais apesar de não ser um fator decisivo. Você pode ser um administrador, economista, ser de outras áreas, mas eu acho que a contabilidade ajuda demais.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Eu acho que depende da empresa e de como esse controller está inserido no contexto, porque tem a empresa que o controller faz a parte contábil, então ele é o próprio contador. Muitas vezes, essa visão se mistura, de eu assinar um balanço, por exemplo, como contador e eu ser a responsável pela controladoria. Aí sim tem que observar todas as regras do conselho. Mas eu por exemplo não tenho o CRC ativo, eu sou formada em Ciências Contábeis mas eu não tenho o CRC ativo, então eu não poderia assinar um balanço. Então o que eu acho que deve ser observado é que de fato se cumpra todas as regras, então é muito mais um conservadorismo.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Eu acho que no passado o contador era visto somente como contador, então talvez existisse no passado. Hoje em dia, eu acho que isso mudou um pouquinho. Eu pelo menos, nos últimos lugares em que trabalhei eu não vi esse “preconceito”. Mas eu acho que os próprios contadores no passado se julgavam dessa forma “eu sou só o contador”. Ao longo do tempo isso mudou, você é contador, mas você sabe fazer gestão, sabe analisar, sabe controlar e se abre para várias outras áreas.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

A estrutura de contabilidade e controladoria é separada e o foco inicial é para controles e processos. A estrutura é o gerente de controladoria e um controller abaixo. A nomenclatura muda um pouco, mas enfim, cada um chama como quiser. No entanto, eu entendo que, nesse caso, o controller é muito mais um analista de controladoria. Temos também muito contato com a área de contabilidade e tesouraria. A estrutura então é essa, duas pessoas na controladoria, atendendo todas as obras e a matriz.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

A função mais forte do controller no meu ponto de vista é de fato fazer uma análise do que estava previsto para o que está acontecendo agora. Então você planeja e faz um orçamento que pode ser anual, ou a cada dois, três anos, depende do tamanho da empresa que você está trabalhando, então é necessário fazer esse orçamento e análise das variações. Outra função é a de verificação, que é controlar mesmo, para ver se as contas estão sendo contabilizadas corretamente, ou seja, o

contador contabilizou em uma obra x, como controladoria eu preciso verificar se o contador lançou na obra certa, se a conta que ele utilizou está correta. Quando eu digo contador é toda a área de contabilidade. Porque uma coisa que a gente vê muito é o contador operacional, ele está classificando. Quando você sai dessa caixinha, que foi isso que eu te falei há pouco, o contador não só classifica, não só contabiliza. Ele analisa. Esse é um papel muito forte na área de controladoria, mas eu acho que também está muito forte na contabilidade. Por isso eu acho que o contador quebrou barreiras. Porque se você, contador, para pra fazer análise, seu trabalho vai além de contabilização. Isso é muito forte na controladoria, essas análises, essas verificações, para ver se de fato está contabilizado na conta certa, se está sendo recolhido imposto corretamente. Acho que a controladoria tem que ter um olhar mais crítico para isso. Resumidamente, minhas funções são de orçar, acompanhar, analisar.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante?

E porquê?

Acredito que todas são importantes, tanto o orçamento, acompanhamento e análise. Mas principalmente a análise do previsto e orçado.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Olha, técnicas eu acho que a gente sempre vai precisar desenvolver, até porque, como a gente trabalha com números, tem muita legislação nova. Seja de controladoria, contabilidade, seja da área de bancos, têm que atender o BACEN, seja o fiscal atendendo diversos órgãos. Então devemos estar sempre atualizados, e verificando o que tem de lei, o que você precisa atender se você é de uma empresa de capital aberto tem que divulgar balanço, por exemplo. Então de competência técnica foi o de atender essas legislações. No caso de competências interpessoais, eu sou muito exigente comigo e com os outros, então eu tive que aprender a deixar a minha exigência com os outros de lado. Porque nem todo mundo atende da maneira que você atende, nem todo mundo faz da maneira que você faz. Então isso eu tive que aprender a trabalhar e ainda trabalho. Porque eu sempre tive uma tendência de ser mais agilizada, ligada na tomada, como eu brinco. E nem todo mundo é ligado na tomada como eu. E outra eu acho que é a empatia com os outros, fazer com os outros

o que eu gostaria que fizessem comigo. Mas isso vai muito de valor, de caráter, porém essa é a maneira como eu gosto de trabalhar e eu desenvolvi isso ao longo do tempo.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Total. Eu acho que a inteligência emocional é pra tudo na nossa vida independente do cargo que a gente esteja. Se você está com um problema pessoal precisa tomar cuidado ao chegar no trabalho e não externar, claro que nem sempre a gente consegue, não somos robôs. A liderança está no dia a dia, a depender da equipe que você trabalha, pode ser uma equipe de uma pessoa ou de dez pessoas, não importa. Eu acho que você tem que liderar dando o exemplo. O líder que concorda com tudo vai ter uma equipe muito permissiva. O líder que discorda de tudo vai ter uma equipe muito retraída, já que ele não concorda com nada eu não vou apresentar nada, se ele concorda com tudo eu vou fazer o que ele quiser. Então tem que saber dosar isso, a liderança é algo muito difícil. Tem que saber a hora de falar, como falar, o saber falar, a comunicação vai muito nesse sentido. As vezes de fato você precisa ser mais enfático, não significa dizer que você vai ser grosseiro. Tem pessoas que com aquele olhar mais incisivo, aquela voz forte é necessária. Assim, não só como líder mas como liderado, a gente às vezes precisa ouvir de uma maneira mais enfática pra poder sair da nossa caixinha também. Às vezes você está tão acostumado a fazer daquela maneira, porque sempre funcionou, que de vez em quando você precisa de um “chacoalhão”, justamente para evoluir como profissional e como pessoa.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o controller no contexto atual?

Eu acho que no passado, há oito ou dez anos atrás, quando eu entrei na área de planejamento, o controller era muito uma pessoa só de planejamento. É por isso que eu acho que eu ter entrado na área de tesouraria foi muito importante, porque aí sim eu consegui ter uma visão um pouquinho maior. Eu tive uma visão tributária na Price. Tive uma visão muito boa na área de planejamento, que foi os meus primeiros anos e eu tive uma visão da área financeira, de banco, de relacionamento, toda essa parte financeira mesma do processo. Eu acho que essa questão de ser multidisciplinar ela é cada dia mais presente e não tem como fugir. O controller hoje não faz só planejamento, não só mais orça. Ele orça, ele controla ele analisa. Pra você controlar,

analisar você precisa conhecer, nem que seja o básico. Uma coisa que eu sempre falei para quem eu trabalhei foi “eu não preciso saber tudo, eu preciso saber a quem perguntar”. Tem que ter uma noção básica de tudo, mas você não vai saber de tudo, então para quem você pode recorrer para te ajudar com aquilo.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

A mudança ao longo do tempo eu não sei. Mas eu sempre trabalhei em equipe. Eu já entrei em um tempo que eu acho que tudo já era em equipe, trabalho assim há bastante tempo. Eu acho que ele é presente e contínuo, a gente não faz nada sozinho. Nesse sentido o trabalho em equipe é diário, para tudo.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Eu acho que depende da empresa que você trabalha. Para o nosso dia a dia, muitas vezes do que para uma empresa muito pequena. Se você vai ser *controller* de uma empresa sei lá, pequena, que tem faturamento pequeno, que não tem contato com o exterior, que não tem investidor, não tem nada, às vezes não faz diferença. Ela faz mais diferença para o nosso dia a dia, porque hoje é quase tudo em inglês. Agora que você trabalha em uma empresa que tem qualquer nível de contato com o exterior, aí ele é essencial. Então vai depender muito do local onde você está trabalhando, onde você está inserido.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Varia total, mas eu acredito que seria pelo tamanho da empresa. Porque uma empresa muito grande você tem operações muito mais complexas, com outras áreas e outro tipo de relacionamento. Por exemplo, uma empresa muito pequena, que vai captar uma dívida do mercado bancário por exemplo, você vai chegar no banco e vai dizer “eu preciso de um empréstimo”, se a empresa for muito pequena o banco vai te sugerir um empréstimo aqui, dentro do país. Agora se a empresa for muito grande ele pode te sugerir a emissão de um papel, uma dívida externa. Na minha percepção o papel varia conforme o tamanho e não o setor.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Um perfil voltado para controle. Eu tenho operações acontecendo, mas eu não tenho o controle do que está acontecendo, porque eu não tenho braço, porque eu não tenho gente pra fazer. A equipe de contabilidade está muito mais focada em contabilizar, não tinha tempo de analisar, então a controladoria teria que analisar. Mas a controladoria só tinha uma pessoa, não tinha condição de controlar e analisar, aí eu entrei na área como gerente de controladoria para ajudar.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Eu acho que essas ferramentas agilizam nossa vida. Uma coisa é você ter tudo em excel, outra coisa é você ter tudo em ferramentas, por exemplo o BI, onde você vai trabalhando os cubos ali e ele monta o relatório pra você em dois minutos. Então eu acho que ele agiliza muito e as empresas podendo investir nisso eu acho que vale a pena, porque você consegue investir o seu tempo, não na preparação de números mas sim na análise dos números.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Eu acho que as pessoas devem estar abertas às mudanças e o maior atributo que eu poderia dizer é a adaptabilidade, a gente tem que estar adaptável às oportunidades que surgem e ao que acontece. O técnico a gente vai correr atrás, tem livro, tem curso, tem professores, enfim, várias pessoas que você pode recorrer. A parte pessoal, você vai, entre tapas e beijos, entre erros e acertos se encontrando com a equipe, ninguém nasce líder, ninguém nasce sabendo como lidar com pessoas, com perfis diferentes. Mas você ser adaptável ao ambiente em que você trabalha eu acho que essa é a maior mudança que devemos ter, principalmente no que diz respeito a tecnologia. Porque a tecnologia hoje é muito rápida, antes o que um excel e um powerpoint atendia, já não atende mais. Hoje as pessoas querem apresentações com movimentos e tudo mais, e a gente tem que ser adaptável, eu sou daquele tipo de pessoa que acredita que powerpoint é uma perda de tempo, na minha visão. Você perde mais tempo enfeitando do que dizendo o que você tem que dizer, mas é algo que é muito presente na vida das pessoas na parte de apresentação de relatório. Quando você tem um BI desenvolvido, o powerpoint deixa de existir, então você consegue trabalhar com mais rapidez.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Eu acho que a tecnologia tende a diminuir a equipe, mas eu acho que o cargo sempre vai existir. Porque você tem sempre uma pessoa que está focada na contabilidade, que vai assinar o balanço. Você sempre vai ter uma pessoa focada em bancos que é a parte de tesouraria, precisa de uma pessoa atenta a como captar, como aplicar os recursos da própria organização. Mas eu acho que com a tecnologia o tempo para preparar a informação é menor e o tempo que te sobra para analisar, controlar e planejar é maior. Então isso tende a te deixar mais livre para fazer esse tipo de trabalho, claro que vai depender muito da organização que você trabalha. Porque deixa de ser um planejamento de um ciclo, de um ano, por exemplo. Quando você trabalha em uma empresa pequena, o orçamento é só do primeiro ano. Quando eu entrei eu sugeri fazer o planejamento pelos próximos três anos, “como você se imagina daqui a três anos?”, à medida que a empresa cresce, você precisa de mais ferramentas para isso e mais pessoas para poder fazer. Se você tem sistemas que já fazem algumas atividades automaticamente, o tempo do controller sobra mais para análise de processos, como a gente pode melhorar, como a gente pode otimizar isso. Do que de fato colocar a mão na massa para preparar uma informação, o que eu acho que é muito mais legal, porque o trabalho de analisar é muito mais interessante do que ficar tabulando número.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Eu acho que o primeiro de tudo é: seja detalhista. A controladoria precisa que você entre no detalhe, você precisa conhecer os números, você precisa conhecer a origem e isso vem da análise. Se eu pudesse definir a controladoria em uma única palavra seria análise, porque eu acho que essa é a evolução do controller. Antigamente era só controlar. Hoje é muito mais analisar, justamente porque temos ferramentas de sistemas, TI, para te proporcionar que você consiga fazer uma análise de uma maneira mais consistente, com mais facilidade e rapidez. E entregue relatórios, sugestões, cada vez mais analistas. Então assim, entre no detalhe da informação, entenda aquilo, porque nada pior do que você falar “esse número cresceu 10%”, mas cresceu porque? “porque conquistou uma obra”, e as outras obras o que

aconteceu? Se essa não tivesse entrado o número seria melhor ou pior? As obras que a gente tem não são rentáveis? As análises são nesse sentido. Se você fica muito no operacional você perde esse tempo.

Entrevistado 6

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Sou formado em administração de empresas, focada em administração financeira pela FGV, no final da faculdade eu comecei a fazer estágio com um professor meu que era dono de uma empresa de consultoria financeira, de *valuation* e auditoria. Ao longo da minha carreira eu fui sempre trabalhando ou com a área de controladoria ou na área de consultoria contábil e financeira. Em 2011 eu fiz um mestrado em contábeis, me interessei mais e em 2017 eu terminei a graduação em contabilidade. Tenho 24 anos de carreira, metade desse tempo em controladoria e a outra metade em consultoria financeira. Então sempre trabalhei com *report*, contabilidade gerencial, análise de balanço, *valuation*.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Uns 40% a 50%.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Acho muito importante.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Das empresas que eu trabalhei não, foi mais uma necessidade pessoal. Porque nas empresas que eu trabalhei sempre lidaram com contabilidade externa, eu era uma ponte na verdade de traduzir o que os contadores externos faziam. Isso mediante a necessidade dos acionistas e da presidência da empresa.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Na que eu estou agora não.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Sim, vou dar um exemplo de uma situação de onde eu trabalho. A empresa que nos atende na contabilidade é uma grande contabilidade externa. Eles têm contrato com a nossa matriz, o contrato é para eles seguirem IFRS. E todo fechamento eu tenho problema com eles, porque eles querem seguir a contabilidade fiscal, eles não respeitam nem o CPC 00, que é o que é a essência sobre a forma. Então se você explicar pra eles uma operação, eles querem ver o documento, porque eles vão falar “que o fiscal isso, que o fiscal aquilo” e é uma empresa grande e supostamente eles fazem IFRS, mas na prática eles não fazem. Então eu sinto que na prática ainda o contador de uma maneira geral está preso na contabilidade fiscal. Eu faço parte de um grupo de professores de contabilidade também, boa parte das discussões deles é sobre obrigação acessória. Então acho que não mudou muito não.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Eu trabalho muito essa questão de reporte para a matriz, de tradução de alguns números para o meu diretor, tô trabalhando com *budget* agora, eu que atendo a auditoria externa, atendo auditoria interna. Nossa contabilidade é terceirizada, porque estruturalmente nossa empresa é bem pequena aqui no Brasil e contando todos os departamentos nós somos em quinze pessoas. Na controladoria nós somos quatro.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

A parte de reporte, a parte de atendimento das auditorias, a parte de supervisionar o fechamento contábil e fazer o envio de documentação para a contabilidade externa. Quando eles fazem o relatório deles, a gente discute alguns números. Faço a parte de orçamento, análise do orçado e do realizado e conversar com a matriz sobre algumas dúvidas que eles têm sobre a consolidação.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Os fechamentos e o orçamento, porque eles resumem boa parte do nosso trabalho.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Competência técnica: entendimento da própria contabilidade, o que é um balanço, o que é um resultado, entendimento de análise de balanço, justamente para conseguir traduzir isso para os não-contadores, parte de matemática financeira, estatística para projeção de balanço, *budget* e *valuation*, conhecimento dessa parte de auditoria por conta desses processos internos. Aprender excel, o básico de sistemas integrados, para essa empresa especificamente, alguns trabalhos que eu fiz no passado, tive que ter o inglês, porque uso o inglês todo dia, faço meus relatórios em inglês, temos reuniões todos os dias no inglês, então foi bem importante. Basicamente é isso. Na parte interpessoal a parte de comprometimento com a chefia, negociação de prazos com outras áreas. Nessa empresa que eu estou temos muito relacionamento com a área comercial, porque eles tem a meta de vendas deles e nós temos muito esse papel de “brecar” algumas coisas. E com a equipe no caso, essa parte de *mentory*, de treinar e capacitar eles para se tornarem profissionais mais bem preparados.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

É muito importante, a liderança com a ideia de saber onde nós queremos chegar, é inspirar pelo modelo, é ver se a equipe tem características complementares. A parte de comunicação tem que ser bem simples e para a equipe tem que ser bem técnica, para a gente estar falando a mesma linguagem e a inteligência emocional acaba sendo uma das coisas mais importantes. Porque se a equipe não estiver alinhada é complicado, se os colegas estiverem se estranhando, ou se tiver problema com algum funcionário, ou se tiver problema comigo. Em função especialmente pelo tamanho da nossa empresa, que ela é bem pequena, em termos de estrutura, nós temos bastante exigência, então cada um deve buscar fazer seu trabalho direitinho pra não ficar perdendo tempo com retrabalho.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Eu acho importante, o controller digamos assim, é como se fosse um consultor interno, então tem gente que desenvolve a carreira em um tipo de indústria específico. Eu trabalhei em diversas indústrias, mas sempre com o foco em controladoria e contabilidade gerencial. Cada empresa diferente que você entra você precisa entender todo o contexto, porque as empresas são diferentes. Por exemplo, eu estou trabalhando em uma distribuidora de equipamentos médicos, então tem toda uma parte de logística que é importante. Nós fazemos importação em três pontos, começa no Japão, que vende para os Estados Unidos que vende pra nós, tem toda essa parte de equipamento médico que pra mim é uma novidade e tem toda uma especificidade, então a gente tem todo um contato com o comercial. Por ser equipamento médico tem toda essa parte regulatória, acaba envolvendo a ANVISA, por exemplo e também tem essa parte de assistência técnica. Então digamos que pra mim a controladoria é uma cola que junta os departamentos e transforma todas as informações financeiras tanto para a presidência quanto para a matriz entender o que está acontecendo.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho importante, porque a demanda do controller é muito grande, então nós temos prazos bem curtos, nós temos que entregar várias tarefas com qualidade. Por isso a equipe precisa fazer um trabalho em conjunto com qualidade para tudo andar, pra não ficar perdendo tempo com retrabalho que acaba atrasando toda uma roda. Então o que eu falo pro pessoal é que o nosso grande cliente interno é a matriz. Nós temos que fechar a contabilidade no terceiro dia útil do mês seguinte, então tudo tem que estar bem redondinho. Fora as outras coisas que estão acontecendo, por exemplo, nosso ano fiscal da matriz é de abril a março, então a gente está no último bimestre o que é uma correria. Inclusive porque o pessoal de vendas precisa chegar na meta anual deles, ao mesmo tempo a gente já está fazendo budget do período subsequente e também estou com algumas demandas de auditoria interna. Então, virando o ano, em abril, começa a auditoria externa também, então tem que estar todo mundo andando no mesmo passo pra não nos perder. É igual bicicleta, quando você escorrega você tem que voltar ao passo para acabar não se prejudicando, eu entendo dessa forma. A gente precisa entender a necessidade da equipe, do liderado. Por

exemplo, teve uma vez que um funcionário meu estava meio estressado com os problemas particulares dele, então ele estava errando muito, eu pedi pra ele resolver esse problema particular dele, que depois ele compensaria esse período. No final isso acabou funcionando melhor. Antigamente tinha toda aquela ideia da empresa ser uma fábrica, em que se buscava entender mais o processo, a chefia só queria que entregasse e isso está mudando, então a gente tem que se adaptar.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Eu acho que a pessoa tem que saber o idioma da empresa, aqui no caso, por ser uma empresa japonesa, com o centro de distribuição nos Estados Unidos a gente usa muito o inglês, no caso. Principalmente para quem trabalha em multinacional precisa, porque se você quer crescer na carreira, se você não conhece o inglês você estará estagnado em algum ponto. Dependendo de uma controladoria menor, brasileira em teoria não seria importante ter, mas eu acho importante ter pelo menos a leitura, porque toda novidade na área, a primeira literatura ela vem em inglês. Então para nós nos atualizarmos eu acho importante o inglês e se a pessoa trabalha em uma multinacional pra ela não ficar estacionada em algum cargo operacional tem que saber o inglês.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, varia. De acordo com a cultura da empresa, setor e a forma como a diretoria enxerga. Tem empresas que eu sinto que a controladoria tem essa carga tributária mais forte, principalmente nacional. Empresas estrangeiras estão querendo entender a estrutura de capital, estrutura de rentabilidade, dos índices.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Tem que saber fazer análise de reporte, porque eles querem ver muito essa parte do orçado e do realizado, tanto trimestralmente como mensalmente. É uma empresa japonesa, então eles têm um nível de controle muito grande, então acaba tendo isso. O meu diretor é da área comercial, então eu faço um resumo de quatro grandes contas do balanço pra ele enxergar. Eu olho o banco, o caixa, porque a gente faz um forecast de caixa e bancos. A gente vê as contas a receber, os estoques e as contas a pagar. Então eu tenho mensalmente uma reunião com eles, onde eu

apresento o resultado do mês anterior, o que ajuda a gente a tomar decisões para o mês seguinte.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Aqui no Brasil estamos nos estruturando um pouco nisso, mas eu faço análises estatísticas em cima do Excel. A gente ainda não utiliza essas ferramentas e toda análise que a gente faz é em cima do Excel.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Tem que entender de ERPs, de Excel, temos que ter uma mente analítica. Tem que entender o momento da empresa e ter toda essa parte das ferramentas, nossa ferramental ainda não é muito avançada. A gente usa basicamente o office, principalmente o Excel, para fazer a análise dos dados e PowerPoint para fazer a apresentação.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Falando de uma forma mais geral da contabilidade, eu acho que o escritório pequeno de contabilidade vai acabar morrendo, justamente pelo fato de toda essa tecnologia, principalmente dessa parte fiscal. O governo está deixando cada vez mais automático, então vão ter escritórios com um bom sistema, vão ter que investir em um bom sistema. Então vão ganhar pouco dinheiro para uma base grande de clientes. Os contadores e controllers servirão como um suporte para os grandes empresários, uma coisa que o sistema contábil ainda não vai fazer, que é dar a solução para os problemas. Não é só mais o número, o débito e o crédito, é explicar para o empresário para que serve a contabilidade. O controller deve mostrar que ele é um solucionador de problemas, que ele não é só uma pessoa que mastiga o número, porque os sistemas estão cada vez mais fazendo essa parte automatizada, inclusive já existem robôs contábeis que fazem essa parte de lançamento, basta colocar o parâmetro, que ele faz de forma até mais rápida. O controller deve explicar ao empresário o que são esses números e quais as soluções que a gente pode dar para aumentar a

rentabilidade e melhorar os indicadores com base nesses números. Pelo menos hoje em dia o robô ainda não consegue fazer, ele não tem esse *feeling*.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Primeira coisa é estudar bastante, porque é uma profissão que está sempre em mudança. Então precisa estar sempre atualizado. Tem que ser alguém comprometido com a empresa, pensar que o maior cliente interno é a diretoria e os sócios. Falar em uma linguagem mais fácil para quem não é da área, sair um pouco do contábil, evitar excessos de contabilidade tributária, como a gente falou, porque senão o chefe vai pensar em uma pessoa mais barata, porque não tem diferencial em fazer obrigação acessória. Não tem como dizer que se faz uma obrigação acessória de uma forma mais criativa que outra, então aí entra na parte do custo. Ter criatividade de entender o problema, de entender o momento e gostar de trabalhar bastante, porque o volume de trabalho é forte.

Entrevistado 7

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Na verdade eu construí toda a minha estrutura profissional baseado na parte industrial, então eu tive oportunidade de trabalhar em todas as áreas dentro de uma empresa. Comecei lá desde a ferramentaria, fui trabalhar em planejamento e controle de produção, depois eu migrei para a área de custos. Depois fui pra área de orçamento empresarial, planejamento estratégico e aí sim eu assumi a controladoria. Então fiz toda a minha trajetória dentro da empresa onde eu pude aprender todos os processos. E isso é um ponto fundamental para que o *controller* possa desempenhar suas atividades em pleno vapor. Tive então a oportunidade de conhecer todas as áreas dentro de várias empresas de vários segmentos.

Eu sou formado em ciências contábeis, sou formado em administração, tenho pós em controladoria, mestrado profissional em governança corporativa e tenho pós em docência para ensino superior também. Eu tive a felicidade de cursar quatro anos de engenharia mecânica, mas acabei não concluindo o curso. Trabalhei em empresas do ramo de embalagens para linha farmacêutica e cosmética, trabalhei na área de materiais sanitários, em televisão, em indústria de linha branca, que são os

refrigeradores e congeladores, então tenho bastante experiência nesse sentido. Então essa é um pouco da minha trajetória, que me deu toda bagagem para que hoje eu conseguisse desenvolver todas as atividades voltadas não só para a controladoria tradicional mas para a visão de negócio como um todo.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Tanto o curso de administração e posteriormente o curso de ciências contábeis me deram subsídios para que eu entendesse principalmente a estrutura básica da controladoria. Na administração tive uma visão muito mais gerencial e na contabilidade uma visão mais fiscal e tributária nesse sentido de atuação como controller. Então essas duas graduações foram extremamente importantes, com ênfase em ciências contábeis, porque você tem uma profundidade maior nos demonstrativos, principalmente na contabilidade gerencial, que fomentou conhecimento e me deu subsídios para que eu tivesse domínio na profissão.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Eu costumo dizer que o conhecimento contábil é bem dinâmico. Até 2007 nós tivemos certa estabilidade na área contábil quando houve em 2007 a nova lei das Sociedades Anônimas, que trouxe uma revolução principalmente para a área de controladoria. Começando principalmente porque veio a globalização, então hoje nós precisamos não só ter um olhar para dentro da empresa mas para fora. Quando a gente fala para fora, a gente fala em um mundo sem fronteiras. Então é necessário estar sempre buscando novas atualizações para que possa atender a empresa, seja ela nacional ou com capital estrangeiro. Então muitas vezes você reporta para uma matriz na Itália, para uma subsidiária que controla aqui nas américas, por exemplo no México. Então é necessário conhecer a visão que o México tem sobre a contabilidade, a visão Italiana que é totalmente diferente, apesar de ter tido nossa origem lá. Então é imprescindível que você busque atualização principalmente quando a atuação é internacional.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Eu tinha uma formação em administração e ela não era suficiente para que eu tivesse uma atuação como controller, eu precisava ser mais específico na área de atuação. Então a contabilidade junto com a administração e a pós em controladoria acabou me dando subsídios e conhecimentos para isso. Foi uma necessidade? Foi porque eu queria ser controller e o mercado exigia formação em ciências contábeis. Então, houve uma pressão do mercado de trabalho e também uma necessidade minha, porque eu queria ter a formação também em contábeis. Em um ranking eu diria que primeiro foi uma questão de satisfação pessoal e depois profissional. Tanto que eu migrei para a área de controladoria sem ter contabilidade e depois cursei contabilidade para complementar a formação.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Na verdade não. Eu não tenho interação com o CFC. Na verdade a gente pega o que vem pronto deles, mas nada que a gente tenha que trocar informações ou trocar conhecimento para que a gente chegue em uma normativa, a gente “simplesmente bebe” o que vem deles. A gente é meio por osmose, não tem nenhuma interferência não.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Existe, porque, como é que eu enxergo a área de controladoria: a grande vantagem que eu enxergo da controladoria é a visão holística. O controller hoje, na minha opinião precisa ter uma visão muito mais voltada para o negócio e geração de valor do que propriamente para os pré requisitos de controle, de controlar a empresa, verificar se está tudo certinho, se está tudo ocorrendo bem. Precisa ter uma visão de negócio, de *compliance*, a questão de governança. Então ela é muito mais ampla, o contador acaba pecando um pouquinho porque ele se amarra muito na parte fiscal e trabalhista, ou seja é muito mais aquela parte burocrática. Isso é uma culpa do contador? Não, isso é uma culpa do nosso sistema tributário que realmente gera muita demanda para o contador e essa é uma dificuldade para o contador abrir essa visão da controladoria.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Hoje nós respondemos pela área administrativa, financeira e controladoria, então nós temos toda parte de contas a pagar e a receber, que nós chamamos de tesouraria, nós temos a parte administrativa que fica relacionada com uma parcela do RH, nós temos uma parte fiscal e tributária que também está abaixo do guarda chuva. A controladoria tem como principal atividade hoje, que se eu tivesse que elencar de maneira percentual seria: 80% para os acionistas, a gente tem que ter uma visão muito mais voltada para geração de fluxo de caixa, potencial de crescimento, geração de receita, relatórios gerenciais como o *ebitda*, para dar suporte aos acionistas. Então hoje nós temos uma visão muito mais gerencial. E a fiscal, que é a que toma aí uma estrutura desenvolvida abaixo da controladoria

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Toda parte gerencial das áreas contábil, administrativa e financeira. Toda parte de planejamento estratégico, toda parte de relação com investidores. Por ser uma S.A de capital fechado, os acionistas são majoritários dentro da empresa e eles participam das decisões da empresa. Então temos um foco muito direcionado a atender a demanda de informações para tomada de decisão e alinhamento à estratégia da empresa

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Todas são importantes porque uma depende da outra. Então fazemos um book de informações, desde a informação mais simples até a mais trabalhosa, então eu não julgo que exista uma informação mais importante. Eu julgo que ela tem a sua relevância no momento certo.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Hoje em dia eu costumo dizer que as competências técnicas não são tão fundamentais quanto as comportamentais. Então quando eu vou desenvolver a contratação de um profissional, para qualquer área que esteja diretamente ou indiretamente relacionada a minha área de atuação dentro da controladoria, a gente

busca trazer um perfil muito mais coparticipativo, mais dinâmico. Porque a parte técnica a gente consegue desenvolver e ensinar para as pessoas dentro do departamento. Então na minha visão a gente deve selecionar o profissional com o melhor comportamento, porque dentro da empresa a gente consegue desenvolver. Quanto a mim eu acredito que tive que desenvolver flexibilidade, eu acho que essa é a palavra. Tem que ser flexível e dinâmico. Ser flexível tanto no trato com pessoas quanto no conhecimento. Na parte técnica tive que desenvolver a administração financeira, porque o que aprendemos na graduação não dá substância para poder tocar uma área financeira. Por isso eu recomendo uma pós-graduação na área de finanças para poder trabalhar com esses recursos.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

100%. A inteligência emocional é extremamente fundamental. É importante saber moldar a pessoa que vai receber a informação, criar caminhos para poder passar uma informação de maneira adequada. Para que a pessoa entenda aquilo que você está falando, para que ele agregue valor e também e te dê toda sustentação para o seu trabalho. Então eu acho que é de suma importância.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Eu acho bacana, mas eu acho que devemos tomar cuidado com a multidisciplinaridade porque ela pode estar um pouco distorcida no momento atual. O controller tem as suas especificidades, ele tem que ter as suas particularidades. Não adianta exigir que o controller seja o presidente da empresa e ao mesmo tempo seja responsável pelo pessoal de fábrica. A gente precisa tomar cuidado. é importante? É. A gente precisa saber falar de tudo? Precisa. Mas chega uma hora que ele tem que canalizar e direcionar o seu poder de fogo. Você precisa saber conversar sobre tudo mas não que tenha que ter expertise em tudo. Tanto que ele não vai conseguir se ele tentar fazer isso. Interdisciplinaridade eu acho bacana, mas você já pensou em um professor que dá aula de tudo? Não tem como. Uma coisa é o profissional controller e outra coisa é a área de controladoria, então se você se cercar de pessoas especialistas em cada área você consegue somar conhecimento. Talvez ele não tenha a profundidade que um especialista tem, mas ele soube contratar muito bem o

especialista para que ele conduza o papel dele naquele momento. Agora na hora que ele for fazer o “resumão” ele tem que estar sabendo de tudo.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Na verdade, o contador era um ser supremo, intitulado pela legislação, onde as empresas não podiam mexer com ele porque sem ele o governo iria para dentro da empresa tumultuar o processo. Hoje não, o contador, o *controller* é parceiro da empresa. O trabalho em equipe é o que eu mencionei, você tem vários especialistas que somam na empresa. Eu acho que esse termo de trabalhar sozinho não deveria nem existir mais, porque não existe isso em lugar nenhum. Queria eu poder trabalhar sozinho e esperar que o mundo venha até mim, mas não é assim que funciona, é eu que vou até o mundo. É fundamental, quem não sabe fazer isso está descartado, não consegue. É por isso que eu falo que a parte comportamental é muito mais importante que a parte técnica. Porque se eu tiver uma pessoa que sabe se relacionar, que eu não precise estar presente para fazer uma reunião, para desenvolver um assunto com outro gestor, está perfeito. Então assim, é extremamente fundamental, para não dizer prioritário. Quando eu falo em trabalho em equipe eu não falo em terminar o trabalho e passar para frente, não, “como é que chegou ao trabalho final? Tá pronto? Ah, teve dez processos após o meu, o último já finalizou? Finalizou, então o meu trabalho foi perfeito.” Então não adianta terminar o meu se o décimo não entregou em dia. É se preocupar com o próximo, é contribuir, é absorver conhecimento, porque quando você trabalha em equipe você está trocando conhecimento, então é extremamente fundamental.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Nesse caso eu tenho duas vertentes de pensamento. Se você trabalha em uma empresa nacional, talvez, dependendo dos negócios que ela pratica, talvez você não precise. Mas se de repente você trabalhar em uma multinacional é fundamental. Em relação ao idioma eu acho que precisa ter, em que sentido? Não faça em sua carreira outra língua pensando apenas na carreira. Você precisa fazer para sua satisfação pessoal, porque isso é importante. Precisa ter prazer em ter a segunda língua ou até mesmo a terceira, não importa. Mas é fundamental, pois estamos falando de um mundo globalizado, onde nós estamos recebendo toda informação relacionada a

CPC, por exemplo, de fora. Então precisa fazer uma leitura, se você vai se reportar para fora precisa ter a segunda língua, não só para leitura e interpretação, mas também para conversar lá fora. Eu não atrelo uma segunda língua à profissão e sim ao pessoal, porque se você arrumar emprego em uma empresa que não usa inglês, você pode acabar esquecendo e perder tempo e dinheiro em uma competência que você se dedicou. Então quando você faz de cunho pessoal, sai normalmente. Mas é importante sim, eu não abro mão.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, mas é lógico que você tem uma estrutura básica de trabalho. Você tem os seus parâmetros, você tem o seu norte de trabalho e quais são as regras que devem ser seguidas. Mas eu já tive empresas em que o controller é dedicado 100% no controle de orçamento, simplesmente controlar o orçamento e avisar o presidente da empresa se ia estourar ou não. Porque a gente tinha uma empresa que tinha uma mantenedora e todo mês a gente tinha que buscar recursos na mantenedora para manter a operação. Então nessa empresa, o papel do controller era o de manter o orçamento dentro da expectativa do que havia sido planejado de recursos que a mantenedora havia planejado para colocar lá dentro. Então dependendo da situação o controller faz a sua adequação.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

A empresa onde eu desenvolvo as atividades têm um perfil muito agressivo, como se fosse uma startup, ela exige muito de um perfil que você desenvolva atrativos da empresa, que mantenha a operação da empresa, na questão fiscal tributária. Mas que a gente consiga gerar valor para a empresa, para que a gente consiga buscar recursos no mercado. Ou seja, de um novo acionista, para que ele faça essa injeção para que a gente tenha recursos para continuar investindo na empresa. É uma empresa nova, de dez anos, com uma tecnologia avançada. A mão de obra dela é extremamente específica, mas o momento agora é que a gente gere valor dentro da controladoria para que a gente possa ter um investidor.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Antigamente a gente dizia que o ser humano não vivia sem água, sem líder e sem alimentação. Hoje já mudou, hoje a gente não vive sem informação, sem líder e

sem água. Porque não adianta você descobrir a água se não tiver informação que aquela água é limpa, é pura e você pode beber. Então assim, a informação é tudo. Tanto que na hora de você desenvolver uma área de controladoria, o papel de parametrização de sistemas, de coleta de informações, ela é tão importante quanto o resultado final, porque se não entrar certo, não sai certo. Isso a gente aprende em processo. A informação hoje é fundamental, o medo que a gente tem hoje é o de perder informação. Por isso é importante diferenciar também uma informação de qualidade de uma sem qualidade, para que ela seja confiável, fidedigna, essa com certeza é essencial.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Em 1997, quando eu comecei a fazer a minha primeira graduação em engenharia, eu tinha um professor de engenharia mecânica, ele lecionava onze matérias exatas, de todas as engenharias. Ele dizia que todo engenheiro tinha que aprender e conhecer uma linguagem de programação, então a informação nesse sentido precisa ser desenvolvida. E isso vai além de conhecer um excel, porque o excel não é um banco de dados. Então hoje você precisa conhecer um SQL, você não precisa ter a expertise, mas entender o que é, qual a segurança que você tem, principalmente agora com a lei de proteção de dados. Tem que entender um pouco de tecnologia da informação para você entender o que é um servidor, o que é uma questão de rede de segurança. Precisa ter toda essa estrutura por trás, não precisa ser especialista, mas eu chego lá e falo “desculpa, mas como é que nós estamos trabalhando com o nosso sistema de segurança de informação?” Por exemplo, a área de rede precisa ser diferente da de segurança, precisa ser alguém mais gabaritado. Se não tem condição de ter, então vamos terceirizar e trazer alguém pra área de segurança. é nesse sentido que eu falo, você não precisa ter a *expertise* mas precisa ter estrutura e condição para poder escolher a melhor situação e você precisa ter conhecimento nesse sentido.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Falando como profissional de contabilidade, eu digo que a gente vai ter que aprender que, aquelas operações que são de rotina o robô vai fazer. A gente tem que parar um pouco de fazer essas rotinas e parar para pensar. Eu vou te dar um exemplo, não existe mais, na minha concepção, não vai demorar muito, você ter que montar o balanço. O balanço sai pronto. Vamos falar do mundo ideal, a gente sabe que não é assim que funciona, mas vamos lá: “recebi a nota em pdf, dei entrada no sistema, gerei lá no sistema não sei o que, faz o lançamento daquele fornecedor, contabilizou, no final do mês gera o balanço”. Tá, bacana, o robô faz isso. Tem empresas investindo pesadamente nos seus processos para robotização, se você quer um exemplo, eu diria pra você, a EDP - Energias de Portugal do Brasil, uma empresa que fatura mais de 10 bilhões ao ano e ela está focada em robotização. Agora, o robô faz, mas ele não lê o número.

Vou dar um exemplo, se eu te mostrar um balanço aqui e dizer “o robô fez o balanço”, mas aí eu pergunto para você “e daí? o que eu leio daquele balanço?”, isso ele não faz. Você pode até criar alguma coisa relacionada a Inteligência Artificial, pode facilitar, mas muitas vezes o detalhe daquela informação, o ser humano que terá que fazer. Então esse processo vai mudar nesse sentido, ele vai ter que aceitar aquilo que é de robotização mas ele precisa migrar para uma área de inteligência, ou seja, a de fazer aquilo que o robô não faz. Ao invés de brigar com o robô, eu saio na frente dele, eu falo “vai fazer aquilo que eu não gosto e deixa eu fazer o que eu gosto”. Agora se eu for competir com o robô pra fazer lançamento, desculpe, mas ele vai ganhar. Eu acho que o grande desafio está aí, de você enxergar a sua posição lá na frente. Na minha opinião, lançamento de débito e crédito já deveria estar extinto, deveria ser tudo no piloto automático. No SAP, por exemplo, você parametriza o crédito e o débito, 40 pro débito 50 para o crédito, você faz o lançamento, aí você cria uma transação e você seleciona “lançamento de fornecedores”, você clica e já tem o lançamento. Não tem mais o que contabilizar. Agora, contabilizou o que? pra onde foi? aquele número que está lá, somado com outros faz o que? o que isso te diz? essa é a pergunta. É por isso que eu falo, muitas vezes o controller tem que ter esse papel, é olhar para aquilo que foi construído pelas pessoas, pelos especialistas e extrair algo diferente da leitura tradicional de qualquer um. Precisa saber ler as informações.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um controller?

Acho que o principal direcionamento que eu dou, porque eu acho que foi extremamente importante pra mim, foi a visão holística de todo o processo, ou seja, eu não fiquei amarrado simplesmente na contabilidade. Então hoje, o que falta muitas vezes, é porque ele está sentado em uma cadeira, esperando as informações chegarem para ele. Dependendo da empresa, talvez não dê para levantar e conhecer todo o processo. Eu costumo dizer o seguinte, não adianta você começar a falar dos números se você não conhece o processo. E quando eu falo em processo eu falo como um todo. Quem são os meus fornecedores, como é que funciona o mercado. Em algumas empresas do mercado, caso você vá fornecer para ela, o prazo de pagamento é de 150 dias. Alguém te ensina isso? Que seu fluxo de caixa o prazo de recebimento é de 150 dias e 30 para pagamento? Se você entrar e não conhecer a empresa, o segmento, não saber para onde essa empresa vai, você está fadado ao insucesso. Então tem que conhecer o processo, a primeira coisa ao assumir a controladoria, que deve ser feita, na minha opinião é investir um tempo inicial no processo, porque eu preciso conhecer o processo. Afinal, cada empresa tem o seu processo diferente de outra. Mesmo empresas do mesmo segmento tem as suas particularidades, então esse seria o direcionamento que daria para quem pretende ou vai assumir um cargo de controladoria.

Entrevistado 8

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Na verdade isso começou lá em 1989, na época era uma empresa metalúrgica, foi lá que eu conheci e tive o meu primeiro contato com a contabilidade. Foi lá onde tudo começou, arquivando nota fiscal, na verdade eu era um arquivista de nota fiscal. Nessa empresa eu fiquei onze anos, aí eu saí de lá como analista júnior. Logo em seguida, eu recebi uma proposta de uma multinacional japonesa, na época era ela que estava implantando a telefonia celular no país. Por ser uma multinacional japonesa, foi lá que eu tive o meu primeiro contato com a contabilidade internacional. As demonstrações contábeis eram convertidas para US GAAP, porque essa empresa tinha ações negociadas na bolsa de Nova York. Eu fiquei nessa empresa por volta de cinco anos, até que recebi uma proposta de uma indústria farmacêutica brasileira, com uma contabilidade fabulosa. Aí eu vim trabalhar em uma empresa do ramo de laboratório, onde lá eu fui coordenador contábil. Foi nessa empresa que eu tive meu

primeiro contato com contabilidade pecuária, como contabilizar quando nasce o bezerro, por exemplo, para mim acrescentou bastante neste aspecto. Fiquei nessa empresa até 2011, foi lá que a minha mãe disse que eu tive a crise dos quarenta, eu renunciei meu emprego e minhas duas faculdades que eu dava aula. Renunciei tudo e fui para a Europa, fui para a Espanha terminar o meu Mestrado, então praticamente fui ter o meu ano sabático, praticamente.

A universidade que eu estudava na verdade era uma fundação, então ela abrigava muitos alunos internacionais, e como 2011 foi o auge da crise européia, muito desemprego e tudo. Como era uma fundação, era financiada por várias empresas européias, uma dessas empresas era uma indústria farmacêutica e eles foram até a universidade a qual eu estava estudando. Eles falaram que precisavam de um profissional contábil-financeiro, que ele já tivesse trabalhado em uma indústria farmacêutica e que de preferência seja brasileiro.

No auge da crise, a Europa estava obtendo todos os seus lucros advindos da América. Então as empresas que tinham filiais aqui na América, era por onde elas estavam obtendo o lucro, era por onde elas estavam se sustentando. E essa empresa tinha filial no Brasil, na Colômbia, Chile, Guatemala, México e Paraguai. Só que de todos esses países, o único que eles não tinham acesso às demonstrações contábeis, não conseguiam um controle era o Brasil, por isso que eles queriam que fosse de preferência brasileiro. Aí eu aceitei a proposta, porque aí eu iria começar a trabalhar com contabilidade internacional, poderia utilizar meu conhecimento em IFRS, poderia vivenciar isso. Eu iria unificar todas as contabilidades desses países. Fiquei nesse projeto por uns quatro anos, regressei ao Brasil e atualmente eu estou em uma indústria. Sou formado em Ciências Contábeis, pós graduado em Controladoria, fiz meu mestrado na PUC, durante nove anos, jubilo, foi aí que eu “joguei tudo pra cima” e fui para a Espanha.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Uma das coisas que me ajudaram a entrar na NEC do Brasil, foi que na época, eu tive uma matéria na minha graduação, chamada contabilidade gerencial. Nessa disciplina eu tive um tópico chamado “Correção Integral”, na época o país vivia uma situação de hiperinflação, acima de 100%, era uma coisa muito louca que a sua

geração não viveu. Então os balanços tinham que ser corrigidos, porém até então eu não tinha tido essa experiência na Penedo, onde eu trabalhava. O que me ajudou a entrar de fato foi que na multinacional tinha correção integral, e em um teste foi de correção integral. E foi a graduação que me proporcionou, essa abertura, essa oportunidade para entrar na multinacional. Se eu não tivesse feito a graduação, essa disciplina, eu não sei onde eu estaria hoje, então eu acredito que me ajudou muito e eu pude vivenciar isso.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Faz toda a diferença e eu vou te contar, isso está mudando. Eu passei pela Siemens também e eu conheci muitos colegas que eram controllers, diretores financeiros no qual, para eles se manterem no cargo, eles tiveram que migrar para o conhecimento contábil. Porque a ciência contábil, ela te traz uma abertura de negócio, de conhecimento e entendimento de negócio. Porque você fala de balanço, de demonstrativos de *budget*, de pressuposto. A ciência contábil te dá todo um arsenal para que você possa entender melhor e facilitar a sua tomada de decisão. Então, eu digo assim, é extremamente importante o conhecimento contábil. E mesmo o controller não sendo contador, ele sente falta e vai atrás disso. Eu inclusive já fui contratado para dar aula de contabilidade para diversos controllers que eram engenheiros, por exemplo, para que eles pudessem de fato exercer o cargo de controller. Então assim, é importante e eu digo que é extremamente essencial, inclusive já conheci controllers que foram substituídos justamente pela falta de conhecimento contábil.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Não. Mas tem um caso que aconteceu onde trabalho atualmente, eu não estava lá, mas um amigo trabalhava lá, e eu me assustei com isso. O CRC foi até a empresa, no departamento contábil, e emitiu uma advertência, porque tinha profissionais

trabalhando no departamento contábil, que não tinha formação contábil, então a empresa acabou sendo advertida pelo Conselho Federal de Contabilidade. Mas para o controller isso não acontece.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Hoje o controller é muito focado no *budget*, no planejamento, no orçamento base zero, então existe toda uma dinâmica. A formação do contador acaba sendo o “preto no branco”, é mais ligada ao fato, no palpável, no tangível. Ele não é de sair do tangível e ir para o planejamento, para o futuro e o que pode ser feito. Essa dificuldade existe do contador, que é inerente à formação contábil, que é muito no fato. Que existe a dificuldade, existe, mas vejo que hoje está mudando. Eu tenho na minha equipe de controladoria, pessoas com formações contábeis, inclusive eu dou preferência. Porque ele é mais lógico, em uma operação ele consegue chegar até o final do resultado, o quanto aquilo vai refletir nos meus índices, no meu resultado, no meu lucro, no meu acionista. Então assim, o contador consegue ter essa visão. Mas eu diria que o contador tem dificuldade em trabalhar com o futuro, é mais habituado a identificar o que aconteceu. Está mudando, mas ainda tem essa dificuldade, por conta da formação mesmo.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Eu tenho um *cost planning*, que está mais focado no custo do produto novo, está mais focado no planejamento de custo, na minha reposição. Então tem essa parte de *pricing*, o de custo real. E eu tenho a área contábil, que é para atender as demonstrações, ECD e ECF. E eu tenho a área de budget, que faz o planejamento mesmo.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Além de ter que gerenciar todas essas áreas que eu comentei, a minha função principal é dar apoio aos acionistas e além de dar apoio aos acionistas. Auxiliar na tomada de decisão e dar acompanhamento para aquilo que foi projetado para o real. E eu sempre me antecipando para as próximas situações da companhia, então essas são as minhas atividades.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Todas são importantes.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Uma língua estrangeira foi muito importante, tive que me desenvolver, ir atrás e me aperfeiçoar. Foi o que mais me chamou atenção, os demais é mais uma questão de gestão mesmo. Falando de uma forma mais clara, seria o de desenvolver o autodomínio e o controle, ser mais “sangue frio”, porque são emoções vividas a todo instante.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

É fundamental, não basta ser extremamente técnico e não conseguir comunicar isso para a gerência. Além disso, em algumas situações, como a que estamos vivendo com o *Covid*, você precisa ter inteligência emocional para lidar com a fábrica parada, por exemplo. Justamente para conseguir administrar isso e tentar uma segunda alternativa. Ou então, no caso onde eu trabalho, há cada quatro anos muda de presidente, então você começa do zero. Então eu digo que isso é primordial para o controller, não basta ele ser só técnico, isso não basta.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Isso é muito importante. Porque como nós estamos falando de planejamento, todas as operações da companhia, elas migram todas para a demonstração contábil e dali sairá uma fotografia do que será a empresa no futuro. Tudo isso só é possível graças a interação que o controller tem com todas as áreas da companhia. Se ele não tem essa boa comunicação, se ele não consegue passear por toda empresa, ele não consegue absorver de fato quais são todos os impactos e pode fugir pontos que podem interferir no resultado final da companhia.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

No meio em que estive sempre o trabalho foi em equipe, nada foi individualizado. Não sinto diferente de hoje em relação ao passado em termos de trabalho em equipe, não acho que hoje se trabalhe mais em equipe do que no passado, por exemplo. Hoje talvez se fala mais em trabalho em equipe. Mas o trabalho em equipe é essencial para o sucesso da companhia, porque um processo está ligado a outro.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Eu trabalhava em uma empresa nacional, porém uma potência farmacêutica, mas o idioma até lá era importante. Porque hoje não tem essa mais de você viver só o seu mundo, literalmente estamos globalizados, a empresa pode ser brasileira, como ela pode ser uma multinacional, ela precisa se comunicar com o mundo. E se comunicar com o mundo independe de ser uma multinacional ou não, então é primordial.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Não, eu acho que o papel do controller é igual em toda empresa. Pelo menos nas empresas que eu passei, o peso e a responsabilidade são iguais.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

É que ele se comunique muito bem, que ele seja extremamente objetivo, rápido em tomar decisão, em elaborar estratégia, em ter simulações de resultado. E ter o inglês e o espanhol, é primordial.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Hoje se fala em controladoria 4.0. Não é nosso caso ainda, mas muitas empresas no departamento da controladoria tem um gestor de dados, que é quase um T.I, onde a função dele é compilar e gerenciar dados, então é bem importante.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Eu acredito que na atribuição profissional não tenha nada a acrescentar, mesmo porque o produto do controller está na projeção de resultados e para facilitar a tomada de decisão. Essas ferramentas que ele precisa, ele vai buscar, ele vai

contratar esse profissional, de supostamente T.I, que vai estar dando esse suporte. Não acho que o controller precisa de um novo atributo para lidar com a controladoria moderna. Eu preciso ter pessoas capacitadas trabalhando comigo, para que eu tenha suporte, para que de fato eu consiga estudar, tomar decisão, planejar e não para executar, isso a gente contrata. Contrata pessoas boas, especialistas nisso, porque cada um tem sua habilidade própria, e porque não fazer bom uso disso.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

A tecnologia vai facilitar a vida do profissional, porque como a nossa função exige simulações rápidas, nada melhor que a tecnologia para proporcionar isso. Então vai tornar mais ágil o nosso trabalho. O desafio que ele precisa estar atento é justamente ao movimento global, a economia global. Esse é o grande desafio dele, porque a gente não tem uma bola de cristal. Como estar a um passo à frente diante do dinamismo que o mundo vive hoje? Esse é o grande desafio do controller.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Meu direcionamento é sair da caixinha. O que é sair da caixinha? É você sempre pensar à frente, pensar em simulações, pensar em “contabilidade criativa”, porque isso dá asco ao contador, para ele é tudo o preto no branco, tudo para ele é bem objetivo. Então primeiro ele deve sair disso, deve ser mais visionário, correr mais riscos, mergulhar para o desafio. Estar focado no T.I, aprender a se comunicar, a criar simulações. Porque infelizmente a graduação não desenvolve isso, na administração sim, ele é formado para criar, para imaginar, para “viajar”. Já para o contador isso não é desenvolvido, para ele existe uma lei, uma forma, uma regra a ser seguida e que não pode sair da linha. Não, você pode sim se ajustar e pode contribuir muito mais.

Entrevistado 9

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Bom, eu comecei na faculdade bem nova. Eu tive meu primeiro contato com a contabilidade em um escritório, então o escritório contábil me abriu as portas. Comecei

como auxiliar de escritório, comecei a aprender muito e também a gostar muito, foi quando eu entrei na faculdade. Pelo fato do escritório ser muito pequeno, não oferecia boas oportunidades de crescimento e remuneração, então depois de dois anos no escritório eu fui buscar uma empresa maior. Fui para uma empresa de transmissão de energia elétrica e como era uma empresa bem grande, com processos robustos eu aprendi muito. Fiquei lá por 12 anos, comecei como analista junior ajudando nas obrigações fiscais e depois de fato eu comecei a trabalhar na rotina de contabilidade.

Agora o que me fez entrar na área de controladoria foi que nessa mesma empresa houve a necessidade da criação de uma área de controladoria, de planejamento orçamentário, de estruturar os *reports* enviados para os sócios, então eles contrataram um controller e eu me ofereci para ser o braço direito dele. Éramos uma equipe de sete pessoas e ele perguntava “quem quer fazer esse trabalho”, “quem pode me ajudar”, então eu sempre fiquei disposta para ajudá-lo e foi quando eu comecei a aprender muito.

Nós estruturamos o planejamento orçamentário da empresa, o *budget* do zero. Então a gente criou todo planejamento da base de dados e como isso geraria DRE projetada, fluxo de caixa projetado, balanço, então nós começamos a modelar. Como era um segmento muito pré-estabelecido, a transmissora era um contrato de basicamente 30 anos e você tem ali basicamente as mesmas despesas, receita é fixa, contratual. Então é muito fácil de projetar, não tinha nada muito diferente, dinâmico. Foi aí que eu aprendi toda essa parte. Aí também a gente começou a estruturar todos os relatórios que eram enviados mensalmente para a diretoria, para os sócios, então foi assim que começou a melhorar as informações, a detalhar as informações. A gente montou um *book* com macros e informações analíticas, depois começamos a apresentar através de gráficos, então melhoramos toda essa informação.

Essa reestruturação fez com que nós vendêssemos melhor o nosso trabalho, conseguimos de fato mostrar que a contabilidade estava a serviço da tomada de decisão para que eles enxergassem o futuro da empresa. Aí eu fiquei nessa função, tanto nos fechamentos contábeis, quanto na elaboração do budget, real versus orçado, reports para os sócios, fiquei com toda essa função. Mas assim, como eu entrei muito nova, criou-se uma visão de que a empresa já tinha me ajudado muito, com tudo aquilo que eu conquistei, com aquele espaço que adquiri, então eu fiquei todos esses 12 anos fazendo trabalho de coordenadora porém como analista. Então isso começou a me incomodar e além disso, passar 12 anos em um mesmo segmento

não é tão bom assim, o bom é que a gente conheça vários segmentos, até para você contar as histórias quando você participa das entrevistas.

Eu comecei a ficar com muita vontade de conhecer um mundo diferente, aí eu participei de um processo seletivo, fui para uma empresa do grupo do Abílio Diniz, para uma empresa de investimentos. Fui como analista, mas dentro de um ano fui promovida a coordenadora, lá o trabalho foi bem robusto também, fizemos a implantação do orçamento base zero, então fui aplicando melhorias. Nessa fase eu já estava na segunda pós, eu já havia feito uma pós em controladoria na FECAP, depois eu fiz IFRS na Fipecafi. E nessa empresa, depois que nós fizemos essa reestruturação, eles viram que de fato, para um escritório pequeno, não precisava de uma estrutura tão grande. Tinha eu coordenadora, tinha um outro coordenador, tinha uma gerente, tinha um controller, então assim, era muita gente para uma empresa pequena. Então assim, eles fizeram vários cortes, quinze pessoas mais ou menos. Houve o meu desligamento também, mas foi super tranquilo e após o meu desligamento eu decidi fazer um intercâmbio. Saí em dezembro e fiz o meu intercâmbio em fevereiro, para melhorar o inglês. Eu ainda não tenho fluência mas eu estava em um nível intermediário e eu precisava destravar, então eu vi como uma oportunidade, já que estava com dinheiro e tempo. Fiquei 40 dias fora, fiz curso de inglês e foi bem bacana.

Voltei para o Brasil, depois de uns quatro meses consegui uma nova oportunidade, já como *controller*, em uma indústria de cosméticos. Então eu tinha a experiência de coordenadora, tinha toda bagagem de contabilidade e controladoria, duas pós graduações e era uma empresa que estava começando com essa função de *controller*, então houve essa oportunidade. Foi bem legal porque eu já engatei com um cargo bacana e nessa indústria eu apliquei tudo o que eu já sabia e conheci muito mais porque eu ainda não tinha trabalhado em indústria. A princípio a contabilidade era terceirizada, achei que isso dificultava bastante também o lidar com as informações, quando a contabilidade está fora. Antes da minha saída nós conseguimos internalizar a contabilidade, ficou ótimo, deu tudo certo, a própria empresa começou a tocar sozinha com a equipe.

Depois da pandemia eu vi que a empresa estava com muitas restrições e não era ainda um tipo de estrutura que eu gostava de trabalhar. Eu prefiro estruturas onde as empresas têm mais recursos, porque quando a gente precisa de uma consultoria a gente pode contratar, quando precisamos de melhorias no sistema a gente pode

fazer e eu tinha muitas barreiras nessa indústria. Então acaba sendo muito difícil pra gente trabalhar, pra gente conseguir lidar com as situações e resolver os problemas quando a gente não tem recurso. Por isso, já era o meu objetivo sair de lá, e foi quando houve essa oportunidade em um escritório que estou como gerente contábil agora, mas também acaba sendo uma função de *controller* porque eu estou revendo todos os processos de outras áreas, pra gente poder corrigir as informações que chegam na contabilidade. Existe um problema de entrave, faturamento, enfim, uma série de coisas que a gente precisa corrigir, e aqui estou há quatro mês apenas. Essa é um pouco da minha trajetória.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Na época que eu fiz a graduação de lá pra cá mudou muito. A gente ainda não tinha a 11.638, a gente não tinha IFRS, mas mesmo comparando com o mundo anterior, basicamente o que contribuiu foi conhecer a teoria, as coisas mais básicas. Mas eu acho que a graduação, pelo menos a que eu fiz, não me forneceu muitos subsídios, eu tive que aprender muito no meu dia a dia, no trabalho. Até porque, na graduação, você não tem todos os cálculos em excel, como é na prática. Por exemplo, o sistema que eu utilizei na faculdade nem naquela época o mercado utilizava mais. Então foi bem difícil, a graduação serviu mais para conhecer a teoria mas a prática não forneceu nenhuma base, foi tudo no dia a dia.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Olha, é 100% necessário. Não tem como uma pessoa ser *controller* e ela não conhecer contabilidade, ela não se atualizar, ela não estar por dentro. Porque ela não vai conseguir atender a auditoria, ela não vai conseguir entender os temas com auditoria nem com o alto escalão que vai precisar tomar decisão. Até as decisões financeiras de investimento precisam ter um bom conhecimento contábil.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Não, nenhuma. Eu sei que atualmente para quem assina balanço é necessário cumprir horas de curso, fora isso nada, não vejo nenhuma interação. O que eu vejo é que eles promovem alguns treinamentos.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Existe, bastante. Porque se o contador não tem contato com a parte gerencial da empresa ele dificilmente vai enxergar o mundo operacional. Então assim, ele fica limitado a registrar os fatos, fechar o balanço, acabou. E aí o que acontece é que tem muitas empresas que tem isso muito bem delimitado, ela separa bem essa área gerencial, essa área de planejamento e coloca lá um economista, uma pessoa que não é da área contábil e aí fica essa divisão. No meu caso, eu tive oportunidade porque eram poucos funcionários, era uma empresa mais enxuta de colaboradores, então era um trabalho em conjunto. Mas tem muitas empresas que estão totalmente apartadas, então o contador ele fecha os números históricos, ele entrega aqueles números para a controladoria, no caso a área de planejamento, que trabalha com esses dados. Se ele não tiver oportunidade para fazer esse trabalho dificilmente ele vai ser um controller.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

A área de controladoria era somente eu, três analistas, júnior, pleno e sênior. Tinha também um gerente fiscal, como esse gerente estava há muitos anos na empresa, até então esse gerente não estava abaixo da minha área, que o normal seria o controller ter abaixo dele o fiscal também. Lá não era assim, enfim, era uma pessoa um pouco mais difícil de lidar e eles entenderam que iria incomodá-lo se ele ficasse abaixo de mim. São coisas que não tem explicação mas a gente aprende a lidar, a gente entende depois que nem tudo é da forma que a gente acha, nem tudo que a gente quer é do interesse da empresa. Nesse caso, era do interesse deixar essa pessoa tranquila ali, sem ser incomodada, ok. Mas não havia nenhum problema, tudo o que eu solicitava ele mandava, era só um problema de hierarquia mesmo. A área de

faturamento, financeiro, contas a pagar e a receber, ficavam embaixo do diretor financeiro, não era dentro da controladoria.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Revisar os fechamentos; montar o real versus orçado; criar o planejamento orçamentário anual; apresentar todos os demonstrativos solicitados pelos sócios; montar as apresentações que ele divulgava para o conselho, mensalmente; reestruturar todos os processos da empresa e isso envolve mexer com todas as áreas, por exemplo, se eu entendesse que determinada área, a forma de trabalhar estava trazendo resultados errados ou problemas para a área de contabilidade eu poderia atuar tranquilamente naquele departamento para corrigir.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Sempre a atividade que tem maior importância é a atividade que você entrega direto para o sócio. Porque é a hora que tem mais exposição, então se eu entregasse qualquer número errado ou com algum tipo de desvio, que não houvesse explicação, por estar lidando com os sócios isso dá uma exposição maior. Esse tipo de atividade é mais delicada, precisa conferir várias vezes, precisa ter resposta para tudo. É diferente por exemplo de um lançamento contábil que você pode reverter, ajustar e resolver o problema.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

O que foi muito natural pra mim foi a de ter a visão do dono, porque dessa forma você consegue enxergar a empresa como um todo. A questão da comunicação também foi bem importante pra mim e isso foi melhorando no dia a dia. A praticidade também, essa questão de pensar rápido, tentar resolver de uma forma mais inteligente e menos burocrática e também ter a visão do todo, isso faz com que a gente não foque só no próprio umbigo, na própria área e fique só ali preocupado se algo vai trazer muito trabalho para a área, não, a gente tem que pensar na empresa como um todo. Então, depois que a gente trabalha com a controladoria, depois que a gente sabe que a entrega final é para o acionista, você começa a pensar na empresa como um todo. E o que eu acho que foi mais difícil e eu tive que começar a ter alguns *feedbacks* para

começar a melhorar foi a questão emocional. Como eu sempre fui uma pessoa muito ativa, de dizer o que eu penso, dizer se eu concordo ou não concordo e às vezes bater de frente, eu tive que lidar com isso e aprender a ser um pouco mais política. Tentar não demonstrar às vezes alguma insatisfação, enfim. Isso de certa forma é ruim, porque a gente acaba criando uma postura que às vezes não é a nossa, porém no mundo corporativo a gente precisa desenvolver isso, senão você é visto como uma pessoa que não sabe lidar com as emoções, que não tem resiliência, faz parte.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Em todos os sentidos, porque você precisa se comunicar com as áreas, você precisa saber passar a informação. Porque se você não se comunica bem o seu retorno é diferente do esperado. Já é difícil conseguir informações de outras áreas, ainda mais quando você não se comunica bem da forma que você precisa. Além disso, tem a questão de lidar com os acionistas, você precisa ser claro e objetivo, porque eles não tem tempo de ficar ouvindo você explicar detalhes. Ele quer o objetivo, ele quer que você resolva e explique de uma forma rápida. A questão do emocional é isso que eu expliquei, a gente acaba tendo que lidar com vários tipos de personalidade. Então você tem pessoas que levam tudo para o lado pessoal e você precisa ter uma forma de lidar. Você às vezes pode acabar sendo agredido verbalmente, uma pessoa lidar com você de forma mais ríspida e isso não pode te atingir, sem absorver. Quanto à liderança, normalmente o *controller* tem equipe e o que vai determinar o sucesso no trabalho dele é a equipe, então se ele não souber liderar ele não terá o resultado esperado.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o controller no contexto atual?

Para qualquer tipo de tomada de decisão você precisa visualizar a empresa como um todo. Vamos supor, se você entende somente como funciona a contabilidade da empresa e aí você faz um planejamento orçamentário, aí por exemplo o sócio olha para aquele número e diz que precisa reduzir custo e se o controller não entende do negócio, de forma geral, ele pode responder que pode reduzir em 20% o custo. Só que esses 20%, dependendo da área que você mexer, ele também pode reduzir sua receita e causar uma série de transtornos que não vai valer a pena, que você não vai

ter ali o seu lucro esperado. Então operacionalmente o controller tem que entender o que todas as áreas fazem e para que elas servem naquele contexto, porque uma depende da outra. Por isso é necessário enxergar de forma orquestrada para poder tomar as melhores decisões.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho que está cada vez melhor, principalmente agora nessa época de pandemia as pessoas perceberam o quanto depende uma da outra. Existe também um marketing sobre essa questão de liderança, de como você lidera e não simplesmente manda ali na sua equipe. Então eu acho que a tendência é cada vez melhor.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Para o controller é 100% necessário pelas exigências das empresas. Quando você olha as vagas sempre existe a necessidade do inglês avançado, fluente. Acredito eu que as empresas usam isso como um filtro, por conta de ter muita gente buscando se candidatar para a vaga, ela pode optar por colocar um filtro a mais pra ficar mais fácil, acredito eu que algumas empresas fazem isso. Mas o que elas vislumbram também é o caso de existir a possibilidade de ter novos investidores e eles serem estrangeiros. Então acredito que eles pensam dessa forma, que o controller será uma das cabeças da empresa, assim, qualquer necessidade eventual eu preciso que essa pessoa saiba lidar com os estrangeiros, para falar com um cliente de fora. Então a necessidade é muito grande, no caso do inglês. O espanhol até que você consegue entender e ir lidando, agora o inglês ou você sabe ou não.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Varia bastante. Na transmissora, o controller era focado apenas na contabilidade e planejamento orçamentário. Tem empresas que o controller atua também no financeiro, tem empresas que ele atua na contabilidade, no financeiro e no planejamento orçamentário, e tem empresas que atuam somente no planejamento e no financeiro. Varia muito.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

O desejado era uma pessoa que soubesse lidar com todas as áreas mas que fosse focado apenas na contabilidade, eles não desejavam que o controller cuidasse do financeiro, até porque já tinha um diretor financeiro. Então basicamente era isso, contábil e planejamento.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

É totalmente, até para você conseguir levar as informações, em algumas empresas o volume é muito grande. Com o passar do tempo eles avaliam a necessidade de aplicar indicador, tem indicador que você precisa, vou dar um exemplo, faturamento de cabeça pra baixo, de lado, por canal de venda, por unidade, por região. Uma série de formas de enxergar, até para que eles possam tomar as decisões e para você fazer isso os sistemas ERPs não fornecem isso de forma nativa. Sempre há a necessidade de tratar os dados por fora do sistema. É totalmente necessário, até porque a contabilidade tem uma outra necessidade, ela separa ali por contas de forma societária e pronto, agora o operacional mesmo, as necessidades de tomada de decisão, se vende mais, porque esse produto não está vendendo, porque em uma região sim e outra não. Tudo isso são as ferramentas que conseguem demonstrar.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Normalmente o mínimo é um Excel avançado, mas o controller pode ter uma equipe muito boa. Ele pode ter um especialista de BI, contratar uma ferramenta para trazer esses dados. Então assim, não necessariamente ele precisa saber fazer, ele pode arquitetar tudo isso, através de softwares ou pessoas.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

A tecnologia vai auxiliar diante de tudo isso que eu te passei, ela vai trazer o dado pronto, mas a interpretação de tudo isso, as tomadas de decisões, a formação de modelos societários, seja de IFRS, tudo isso vai ser cada vez mais necessário que o controller faça. Então a tecnologia vai agregar, vai ajudar a tirar todo esse emaranhado de informações do dia a dia. Toda empresa que você vai trabalhar tem

esse emaranhado de informações que você não consegue filtrar, trabalhar. Acaba que você fica ali sofrendo pra conseguir se adaptar, então eu acho que a tecnologia vai ajudar a melhorar tudo isso. Aí o controller vai ser usado juntamente com a equipe de forma mais estratégica. Acho que a tendência vai ser de fato ele fazer o trabalho dele em outras línguas, porque tem toda essa tendência de startups, investidores e o controller vai precisar traduzir aquilo que ele está falando para pessoas de outros países.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Eu diria que ele deve sempre conhecer a empresa como um todo, ser muito curioso e ter muita vontade de aprender. E acho que principalmente mergulhar em tudo aquilo que é necessário para o acionista, enxergar tudo o que é repassado e aplicar melhorias. Por exemplo, se eu estou em uma empresa que tem o fechamento e alguém vai lá monta um balanço e uma DRE e entrega. O que eu posso fazer de melhor? Eu posso aplicar indicadores? Posso montar uma apresentação em gráficos? Então é de fato fazer a diferença, quando você começa a fazer a diferença, o acionista te vê como uma pessoa que quer agregar, que está conhecendo o negócio e de fato pode contribuir para a tomada de decisão.

Entrevistado 10

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu me formei em Ciências Contábeis, em Curitiba-PR. Quando eu estava no terceiro ano de faculdade, consegui um estágio na área e fui crescendo na carreira. Fui auxiliar, assistente, *trainee*, isso em empresas diferentes. Me mudei algumas vezes de cidade, fui morar em Fortaleza-CE, Balsas no Maranhão e agora estou em São Paulo. Depois que eu virei *trainee* de auditoria, eu fui seguindo carreira na auditoria, até virar gerente. Quando eu saí da empresa de auditoria, fui para o Maranhão, já na posição de controller, foi mais uma consequência do curso de contabilidade que foi me levando para esse cargo.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

O que ajuda bastante é a contabilidade, a matemática, as aulas de economia, aula de controladoria. Então eu acho que a faculdade dá uma base bem boa para o que é o nosso dia a dia. Mas o que falta na faculdade é mais exemplos da vida real, eu tive várias ocasiões aqui no dia a dia que na faculdade não repassa. Por exemplo, análise mais aprofundada de custo, de imobilizado, análises mais técnicas, isso ficou além do curso que eu fiz. Talvez em outras faculdades isso é ensinado, mas pelo menos naquela que eu fiz não tinha, porém a base em si no curso de contabilidade é melhor do que se eu fizesse administração ou economia, a contabilidade tem mais disciplinas voltadas ao negócio mesmo de controladoria. Além da graduação, um peso maior foi o MBA que eu fiz, de controladoria, porque o MBA te dá uma visão mais de empresa, de governança corporativa, controles internos, auditoria interna e externa. Então o MBA te dá uma visão mais do negócio como um todo. A faculdade trouxe mais uma visão da prática de contabilidade em si.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Conhecer contabilidade é essencial, porque no dia a dia tem que analisar Balanço, DRE, isso tem que acontecer. Mas alguém formado em administração pode ser um controller, mas obviamente tem que sentar ao lado do contador, tem que buscar um curso à parte para entender de contabilidade. Um controller que não conhece contabilidade com certeza não vai conseguir analisar os números de forma adequada.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Eu não vejo que exista alguma relação com a controladoria. Tem uma relação direta com o contador mesmo, de regras que o contador tem que seguir,

principalmente em empresas de grande porte, empresas de capital aberto. Tem aquela questão de educação continuada, quando um contador assina um balanço de empresa de grande porte, ele tem que ter “x” horas, pelo menos 40h anuais de treinamentos que ele recebe e tem que reportar ao CFC confirmando que ele se mantém atualizado com as regras contábeis, mas isso o contador com o CFC. Controladoria, ou o controller com o CFC não tem interação nenhuma.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Não, acho que é um dos caminhos mais simples até. Eu no caso era contador, fui desenvolvendo outras habilidades mais relacionadas ao financeiro, processos, controles internos. O MBA também me ajudou a ter essa visão mais macro, então quando eu assumi a controladoria eu já possuía bastante experiência na parte conceitual e as pessoas dos outros departamentos me ajudaram a conhecer a parte do negócio. Conhecer um pouco mais do que os outros departamentos faziam, para que eu pudesse gerar relatórios de controladoria mesmo e conseguir posicionar a diretoria sobre onde a gente poderia economizar dinheiro, em processos, em tempo de atividade. Um controller vindo com uma base de contador acredito que seja o mais comum.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Hoje a controladoria tem quatro subdivisões. Tem a contabilidade, o fiscal, o *plant controller*, que seria mais voltado a controladoria da indústria e tem a controladoria da empresa como um todo mas é mais ligada a parte administrativa. Então a controladoria se divide em duas, a controladoria da indústria, para analisar processos e custos de produção, no caso da minha empresa, de Etanol 2g e a controladoria administrativa vai analisar os gastos administrativos, análises de gastos por departamento, orçado e realizado daquilo que cada um fez. Então são vieses diferentes, a parte de *plant controller*, tem que ter um conhecimento mais de engenharia, de física, já a controladoria administrativa é mais um conhecimento de contabilidade, administração, tem essas diferenças.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Eu acabo navegando por esses quatro departamentos. Mas, atualmente, como nós estamos focando muito mais em receber a auditoria externa, meu foco no dia a dia fica muito mais em fazer uma revisão da contabilidade, porque eu trabalho bem de perto com o coordenador e com a analista, auxiliando nas conciliações e revisando o trabalho deles. Na parte fiscal, atuo revisando as apurações de PIS, COFINS, ICMS, obrigações acessórias e parcelamentos de impostos. Estamos estruturando muito mais no detalhe os relatórios gerenciais de controladoria da parte industrial, que começou a operar no final do ano passado, então como é algo novo, nós estamos desenvolvendo relatórios, entendendo onde está o gargalo das operações com os relatórios gerenciais de controladoria. Então hoje estou nessas frentes de trabalho mais intensivas.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Acho que todas tem seu nível de importância, dependendo do mês, da semana, tem alguma demanda mais pontual. Tem momentos que temos que dar prioridade ao fiscal para apurar os impostos e colocar para pagamento até o vencimento. Agora nós estamos mais na contabilidade para receber a auditoria daqui umas duas semanas. Acho que nível de importância dos departamentos que eu tenho todos são iguais, tem só uma mescla de prioridade dependendo do mês ou da semana.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Técnicas eu acredito que a contabilidade eu vim desenvolvendo ao longo dos anos, acho que isso ajudou porque a base minha era de contabilidade, mas eu tive que correr atrás de outras bases, de economia e administração. Tive que entender o que são controles internos e como a gente consegue estruturar uma empresa mais sólida, tendo processos de aprovação, de alçadas, um sistema bem amarrado, sem falhas. Então a parte técnica que eu mais tive que desenvolver foi em relação a estes conhecimentos, resumindo, economia, administração e processos. Comportamental, a liderança, porque você acaba saindo do estágio de assistente, onde você recebe uma série de trabalhos e execuções e chega um momento em que você vira coordenador, inicialmente e depois gerente. E você tem uma equipe abaixo de você, então você precisa saber gerenciar pessoas.

Um outro curso que eu fiz foi o de gestão de pessoas, que me ajudou bastante a entender cada indivíduo, não ser tão rígido na cobrança, entender que cada um tem o seu ponto forte de trabalho e tem algo a desenvolver. Então, essa parte de liderança e gestão de pessoas foi algo que eu tive que desenvolver. Além disso, a paciência e otimismo, porque nessa posição tem que ter uma visão positiva para passar isso pra equipe e ao mesmo tempo tem que ter paciência, porque nem todos os departamentos que tem, que oferecem informação para a contabilidade, atende do mesmo ritmo que deveria ser. A gente depende de informações do jurídico, de suprimentos, eles não priorizam a contabilidade, por isso tem que ter paciência de explicar para os departamentos que a informação, a nota fiscal ou a resposta de alguma dúvida tem que vir rapidamente. Então usando a liderança, gestão de pessoas, otimismo e paciência que no final a meta vai ser cumprida.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

A comunicação tem que fluir de forma suave com os outros departamentos para você não criar intriga. Você não pode ser aquele cara chato que só cobra informação, que só cobra documento, senão as pessoas acabam olhando pra você com maus olhos. Você tem que ser o amigo de todo mundo, “eu to aqui pra te ajudar, me passa a informação dessa forma e vamos criar um mini processo para facilitar sua vida e facilitar a minha”. Então você tem que se vender como um facilitador e não como uma pessoa que cobra a informação apenas para resolver o seu problema, então acho que é isso que conta.

A inteligência emocional ela conta bastante também, porque você não pode transparecer para sua equipe se você estiver muito estressado, porque isso vai acontecer várias vezes durante seu trabalho e você precisa de sinergia para terminar o trabalho, deixando a equipe fluir com as atividades dela. Se algum momento você está mal na empresa, seja por salário, por meta não atingida ou porque o diretor da empresa não está te valorizando, então acho que chegou o momento de você sair da empresa e ir para outra. Mas, enquanto você tiver mais pontos positivos na empresa que negativos, você tem que manter uma boa postura e passar para o time aquilo que realmente vale a pena, que é o seu conhecimento. Se você chegou a essa posição de controller, de contador e você tem uma equipe abaixo de você, você tem que repassar o conhecimento, você não pode segurar a informação. Em resumo, a comunicação

tem que ser clara, normalmente eu coloco prazos quando eu tenho alguma solicitação de entrega. Quando é uma tarefa mais complexa, procuro dar um prazo maior e quando estiver chegando perto do prazo eu levanto da minha mesa, vou até a mesa da pessoa e pergunto. Algumas pessoas geralmente se comunicam no Whatsapp, outras por e-mail, mas dessa forma eu entendo que fica muito seca a comunicação, então eu prefiro levantar e ir falar com a pessoa olhando no olho e solicitar ou questionar. Acredito que seja melhor assim.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

O controller, para ter um papel positivo na empresa não pode ficar sentado no escritório, isso é fato. Então se tem uma indústria, uma plantação ou um serviço, ele vai ter que de fato conhecer, não com detalhes, obviamente, porque não é essa a função dele, mas entender como funciona o todo na empresa. Como se forma um preço de venda, como se forma um custo, como é a área comercial, como o jurídico se envolve. Então tendo um conhecimento abrangente da empresa, ele já consegue pensar naquilo que ele pode melhorar de processos, porque os outros departamentos, eu percebo por experiência, eles têm uma visão muito limitada. O advogado só vai pensar de fato naquilo que ele estudou na faculdade e aprendeu, aplicar a lei e ponto final. Quem está no suprimentos, vai fazer as cotações de compras e vai ficar naquilo, quem está na indústria vai pensar só em terminar o produto pra poder vender. Então, o controller tem como função pegar essas pontas dos departamentos, unir cada uma delas com processos e relatórios e ao mesmo tempo analisar onde que pode economizar. E também, se todo esse processo vai cair certo dentro da contabilidade, usando o sistema de informação, seja um SAP, um TOTVS, seja um outro sistema que a empresa tenha. Mas, se o controller fica sentado no escritório, só analisando relatório e não indo ao chão de fábrica, com certeza vão ficar alguns *gaps*, algumas informações perdidas no meio do caminho e não vai dar muito certo. Dessa forma, o controller tem essa vantagem, de ter a liberdade de navegar por vários departamentos das empresas.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Como o controller não consegue fazer tudo sozinho ele vai ter que ter alguns braços de análise, um braço mais operacional. Então ele vai ter que repassar o conhecimento que ele tem para que as pessoas gerem os relatórios da forma que ele tem que enxergar, por isso ele deve trabalhar em equipe. Não tem como ele se isolar, se assim o fizer ele ficará muito sobrecarregado, vai fazer incompleto as atividades, vai sair algo errado, então tem que ter uma equipe do mesmo perfil dele. Ele precisa sentar com o funcionário, fazer dois três casos juntos e depois que a equipe entender como faz, ele delega as atividades de análise e ele só toma as decisões com os relatórios que a equipe vai fazer. Se a empresa for muito grande, com certeza ele sempre teve uma equipe de suporte, para dar apoio, porque não tem como fazer tudo sozinho. Talvez em empresas menores, familiares, que não tem capital aberto, aí talvez uma pessoa, mais o controller, seria o suficiente para analisar. Mas eu vejo que seja uma equipe dele ou seja a equipe de outro departamento, ele tem que trabalhar com outras pessoas, isso é inevitável. Então se ele não tiver uma boa comunicação, uma boa forma de solicitar, que seja educado, que dê prazos e que tenha uma forma objetiva de pedir a informação ele não terá muito sucesso.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Aqui em São Paulo, porque eu não sou daqui, sou do Paraná e morei em Fortaleza, no Maranhão, as empresas que eu trabalhei anteriormente eram mais brasileiras. Mas em São Paulo tem muitas filiais de empresas estrangeiras, seja da América do Norte, América do Sul e Europa. Por exemplo, na empresa em que eu trabalho, a matriz é no Brasil e as filiais nos Estados Unidos, então a língua inglesa é meio que algo obrigatório para o controller alcançar algo maior. Existem controllers de empresas menores, que não tem a necessidade de falar o inglês, até mesmo o espanhol, mas as grandes empresas, mais estruturadas, mais organizadas, que te desafiam mais, se você não tiver, pelo menos a língua inglesa você vai ficando pra trás. Ou então você não terá nenhum tipo de promoção, se você almeja ser um diretor, um COO, um CFO, enfim, é algo muito importante. Hoje em dia eu vejo que é mais importante ter o inglês do que uma pós graduação, vai pegar mais o inglês que a pós graduação.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Varia sim. Depende do tipo da empresa, se você tem uma indústria, que é no caso a empresa que eu trabalho, você tem uma indústria aqui no Brasil e nos Estados Unidos você tem mais serviços. Então o controller que fica aqui no Brasil tem um perfil mais de engenheiro, aqui é um Engenheiro Mecânico. Lá nos EUA, o controller que fica lá, ele não reporta para mim mas reporta para outra pessoa, ele é formado em economia, tem um perfil mais administrativo. O negócio nos EUA é de serviços, então conforme muda o negócio da empresa, muda a necessidade de ter a informação, o controller também tem um papel diferente e vai executar atividades diferentes.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

Hoje ele tem que ter uma visão mais administrativa e tem que ter uma multidisciplinaridade em relação a conhecer de processos, de custos, de serviços. Como é uma empresa grande, ele precisa ter um perfil mais analítico, tem que perseverança, resiliência porque tem vários problemas na empresa, a empresa é nova e tudo mais, então tem que resolver. Tem que ter a língua inglesa por conta das filiais nos Estados Unidos. Tem que ser contador ou administrador, com um MBA, com uma bagagem de pelo menos uns dez anos de experiência de mercado, para poder também trazer conhecimento de outras empresas que a pessoa trabalhou para dentro da companhia.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Hoje se não tiver, o controller deixa de existir. Porque tudo que o controller vai tirar de informação vem de algum sistema, seja algum ERP, o sistema que traz os dados financeiros e contábeis, ou seja um sistema BI, que você consegue gerar relatórios mais gerenciais, orçado versus real. Se o controller não tiver domínio desses sistemas ele não vai conseguir analisar corretamente os números ou então nem vai conseguir analisar. Então a empresa só vai ter despesa com o funcionário que não vai conseguir trazer retorno nenhum. E não só saber tirar relatórios, tem que saber enxergar outras ferramentas, outros sistemas, ou até mesmo customizar o sistema já existente da forma que ele consiga tirar mais informações. Os controllers que não se atualizaram com essas ferramentas e sistemas vão ficar pra trás, isso é fato.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Eu acho que técnico é mais de ter uma proatividade, na verdade esse seria o comportamental, de sentar do lado de alguém, seja de TI, seja algum colega dele de trabalho e começar a entender como o sistema funciona, o que tem por detrás do sistema. Entender o que ele pode melhorar, quais são as configurações, se ficar estagnado fazendo a mesma atividade mensalmente e não se atualizar com as novas tecnologias vai ficar para trás. O que tem hoje no mercado que está auxiliando bastante todo mundo, é o RPA, que seria um *software*. Então se eu tenho uma atividade, que todo dia, eu pego a nota fiscal, do mesmo fornecedor e faço o registro dentro do sistema, coloco número da nota fiscal, valor, data de vencimento, se eu faço isso repetitivamente, ao longo do dia, eu posso criar um processo dentro do sistema que vai buscar automaticamente essa nota fiscal na Receita Federal e vai fazer o registro no sistema automaticamente em frações de segundos. Então se todo dia, eu tiro o mesmo relatório, exporto para o *Excel*, faço uma soma, depois faço uma tabela dinâmica, faço algum tipo de relatório com base nesse excel todo dia, eu posso dizer para o sistema fazer automaticamente. Então, é algo que começou a chegar no mercado no último ano, poucas empresas estão aderindo a isso, é algo que ajuda bastante no dia a dia e é um exemplo de algo que ajuda na controladoria e ajuda nos outros departamentos. E vão aparecer outras tecnologias mais incríveis do que essa e quem não acompanhar no mercado, fazer curso, receber os fornecedores para saber como funciona, vai ficar para trás. Então a parte comportamental seria mais a proatividade, de procurar essas tecnologias e enxergar como elas podem auxiliar no dia a dia.

E a parte técnica talvez seja sentar ao lado de alguém de TI e aprender configurações, aprender como gerar relatórios, ser um pouco humilde e sentar e falar “olha eu não sei fazer isso, você me ensina?”, então acho que esse seria o meu ponto de vista. No nosso caso, vamos receber um fornecedor em breve, ele nos apresentou como é a ferramenta, a gente já tinha conversado com outros fornecedores para entender como era o processo e vamos utilizar para o processo de compras. Então hoje, nós temos que fazer uma requisição de compra no sistema, temos que colocar o código do produto, que vai puxar automaticamente um custo médio, depois tem o pedido de compra que alguém tem que aprovar e esse pedido de compra tem que ser enviado para o fornecedor e após isso, o fornecedor manda a nota fiscal. Por isso, estamos automatizando o processo no meio, aí entra a requisição, o pedido de compra e dispara automaticamente o e-mail para o fornecedor com o pedido de compra

aprovado. Então algo que era feito manualmente, por uma ou duas pessoas e demorava várias horas, a gente vai conseguir fazer isso em segundos e essas pessoas vão conseguir fazer outras atividades que estavam atrasadas no dia a dia, então é algo que a gente consegue aplicar na prática aqui.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Acho que, em relação a tendências, eu não vejo muitas mudanças, porque o controller hoje, pensando na próxima etapa da carreira dele, seria o de virar um diretor financeiro. Ou, se for uma empresa muito grande, ele vira um diretor de serviços compartilhados, que aí ficaria responsável pela contabilidade, financeiro, tesouraria. O futuro do controller se ele continuar se capacitando, mergulhar de fato para conhecer a empresa como um todo, ele está mais perto de virar um diretor do que alguém que está em TI, suprimentos, porque o conhecimento é mais limitado. Como ele vai largar na frente? É através da comunicação com os outros departamentos, tem que ser uma pessoa “boa praça” digamos assim, tem que ser alguém que expele confiança, que tenha credibilidade. E se a pessoa souber usar as ferramentas que tem na mão, principalmente os sistemas e tecnologias, ela vai conseguir sair na frente. Mas eu vejo que hoje, a posição de controller está bem estabilizada, o mercado já entendeu qual é a posição do controller e sendo que há dez, quinze anos atrás eu não tinha essa percepção, que as empresas de fato conheciam o controller de fato como alguém importante e que tem que navegar em todos os departamentos.

Acho que o controller deve deixar de ficar sentado só no escritório e conversar com os outros departamentos e operacional, ir até o chão de fábrica e entender as dificuldades, esse eu acho que seja o grande desafio do controller. Eu lembro há uns anos atrás, de um programa do Fantástico, que tinha um quadro que algum diretor se disfarçava para trabalhar no chão de fábrica, ele via tanto problema, que ele nem imaginava que existia. Só que ele somente descobriu no dia a dia trabalhando, então se o controller descer até o chão de fábrica e acompanhar os detalhes do processo, saber ouvir as ideias de quem é auxiliar, de quem é estagiário, coordenador, pode ser que alguma ideia seja bem interessante para colocar em prática. As ideias não precisam vir só do controller, muitas ideias vem de outras pessoas que tentaram fazer alguma mudança, não conseguiram e desistiram. Então o papel do controller é o de

ajudar e falar para essas pessoas “cara, deixa eu te ajudar com essa ideia, eu acho que vai dar certo”, é abraçar e fazer junto. O desafio é você enxergar o problema e conseguir resolver com os outros departamentos e ir até o fim. Normalmente, quando chega em uma barreira, seja de orçamento, seja de tempo ou outras demandas, as ideias ficam para trás. Então acho que o desafio é buscar solucionar esses problemas e ir até o fim.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Acho que tem que sair da faculdade, fazer o inglês, depois fazer um MBA em controladoria, auditoria, finanças e para complementar tem que fazer algum curso paralelo de gestão de pessoas. Quando eu digo gestão de pessoas, é liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos e como se comportar em uma reunião. Na empresa que eu trabalhava, na KPMG, eles ofereceram esse curso para todos os supervisores, eram 200h de cursos só de gestão de pessoas, liderança. E é algo que pra mim foi ótimo, porque eu consigo aplicar isso todos os dias praticamente, eu vejo como um diferencial. Pessoas que não tiveram, são líderes um pouco, digamos “duros” com a equipe, engessados, não entendem as dificuldades de cada um, porque cada um tem a sua capacidade, algumas limitações, alguns tem um ritmo de trabalho excelente. Se fosse colocar na sequência, eu acho que teria que ter o inglês, um MBA e depois um curso específico de liderança e gestão de pessoas, seria esse o caminho que eu iria sugerir.

Entrevistado 11

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Minha trajetória profissional é pautada basicamente em auditoria externa, já trabalhei muitos anos em auditoria externa. Trabalhei em auditorias multinacionais como a *PriceWaterHouseCoopers*, trabalhei também em auditorias nacionais e assim basicamente se formou minha carreira. Tive alguma passagem também em *Outsourcing*, e eu fazia basicamente, não trabalho recorrente com contabilidade e sim, consultoria. Prestava consultoria em uma linha de serviços que tinha dentro do *Outsourcing*, então eu tive bastante contato com diretores financeiros, *controllers*, COO e fui adquirindo *know how* durante esse tempo e fui me desenvolvendo.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Eu posso dizer que as Ciências Contábeis, diferentemente da economia, administração, é basicamente uma ligada na outra, por conta das ferramentas que a gente utiliza na contabilidade, que é de economia mas não em uma profundidade extensiva e temos muita coisa ligada a administração. Mas diferente disso, a contabilidade te dá uma amplitude muito maior para trabalhar, em relação ao mercado de trabalho. Isso acontece porque a contabilidade tem muitas ramificações, parte financeira, para parte contábil em si, impostos, então tem muitos vieses. Isso acaba nos tornando profissionais mais versáteis e isso ajudou muito.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

O conhecimento contábil é muito importante em relação à controladoria, porque a contabilidade hoje é um instrumento de decisão, para a tomada de decisão, para formação dos números e para dar a direção para a própria diretoria financeira e também as expectativas da empresa, para onde ela vai seguir. Então os números todos são provenientes da contabilidade. É muito trabalhada a controladoria pautada em cima de DRE, para efeitos de orçamento, para efeitos de *budget*, *forecast* e assim, a contabilidade é a matéria prima essencial para tomada de decisão. Sem a contabilidade bem feita, robusta, você não consegue extrair números com um bom fundamento.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Olha, sinceramente não. Algumas regras talvez estejam mais ligadas a IFRS, em termos dos *standards*, mas não vejo nenhuma interação direta com a controladoria.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Assim, eu diria que quando a gente é contador temos que nos ater na ligação da contabilidade com a economia. As ciências contábeis dependem da economia, tanto que somos uma ciência social. Se não existisse a economia, não seríamos um mercado ativo e não teríamos o que contabilizar, então eu entendo que é muito importante a gente conhecer as ferramentas de economia, estudar economia, conhecer um pouco do ambiente macroeconômico que estamos inseridos, o ambiente em que a empresa está inserida. Isso é muito importante para saber quais são seus concorrentes, o que está acontecendo no Brasil. Se o contador conhece economia e tem as ferramentas de contabilidade ele está mais preparado. Agora se ele não conhece eu acredito que ele não estaria de fato preparado para exercer a função de *controller*. Porque é necessário a gente ter alguns conhecimentos para fazer um fluxo de caixa descontado, um pouco de matemática financeira apurada, precisa ter conhecimentos dessas outras áreas. Acredito que o *controller* seja uma extensão do contador, porém ele tem alguns *skills* que o contador ainda não desenvolveu, como exemplo economia, conhecer algumas ferramentas de tecnologia, talvez esses fatores possam ser limitantes para alguns contadores.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

Na controladoria, eu tenho um diretor financeiro em cima, temos o departamento de inteligência que é o *BI*, temos a área de controladoria que eu encabeço e basicamente nós temos os outros departamentos terceirizados em *outsourcing*. Abaixo da controladoria temos o departamento financeiro, *facilities* e folha de pagamento.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Por conta da estrutura do negócio, eu trabalho bastante ainda com revisão contábil, até porque, tudo vem pra mim de um *outsourcing*, então tem que fazer uma revisão por cima para ver se está tudo certo. Eu também cuido bastante do fluxo de caixa da empresa, tem várias funções. Cuido também das questões de *compliance*, hoje tem muitas funções que eu venho cobrindo, por conta de ser uma estrutura mais enxuta, por isso eu acabo colocando a “mão na massa”, em várias frentes.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Difícil, porque todas as funções são primordiais para o negócio. Mas eu diria que a utilização da contabilidade para tomada de decisão, seria um dos fatores mais importantes. Por que a contabilidade é a nossa base, todo número que é proveniente da contabilidade. O *Compliance* também é muito importante, controles internos também, nós estamos trabalhando para o desenvolvimento de uma governança mais robusta, olhando bastante para controles, isso é muito importante pois, o que você levar para contabilidade, é o que vai ser processado. Então tudo que é endereçado a contabilidade precisa ter muita qualidade. Frequentemente trabalhamos com revisão periódica, para que esses números, quando atingir a contabilidade, não comprometam o produto final que é o balanço.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

A parte técnica, que pra mim está sendo um desafio hoje, é um trabalho mais voltado a FP & A, por exemplo. Porque é um pouco desafiador, é uma área que eu nunca naveguei anteriormente e hoje estou conhecendo um pouco e ainda estou em processo de reforçar os meus *skills* em relação a essa área, que está interligada a controladoria. Na realidade a controladoria tem esses dois vieses, um controller com mais *skills* em FP & A e um controller com *skill* mais forte em contabilidade, isso vai variar de acordo com a empresa. Hoje o controller acaba funcionando como um *Business Partner*, um parceiro das áreas. Em relação a comportamental, eu desenvolvi bastante a parte de negociação. Eu lido com muitos casos de fornecedores, banco, coisas que antes eu não tinha interação, então isso eu acabei desenvolvendo. É uma posição mais estratégica, onde a gente tem que começar a melhorar e aprimorar o que a gente já tem como contador, para poder enxergar outras coisas.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Hoje tem alguns departamentos que eu acabo tomando frente, até mesmo a terceirização em algumas situações, acaba provocando muito ruído. Todos os dias a

gente acaba tendo problemas e eu acabo sendo um ponto focal de todo mundo e isso acaba pesando bastante por conta da quantidade de trabalho. Às vezes as pessoas não buscam ou não vão atrás do que a gente espera e temos que ter um jogo de cintura muito grande. É necessário ter inteligência emocional porque nem todo mundo se comporta da mesma forma, nem todo mundo tem as mesmas habilidades e as mesmas capacidades. Todo ser humano é diferente, por isso nós temos que trabalhar o potencial de cada um para poder extrair o melhor. Eu procuro conhecer muito as pessoas que trabalham comigo, para saber até onde eu posso “apertar” e para poder extrair o melhor dessa pessoa.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Eu acho que é muito importante, porque você precisa saber o que está acontecendo no negócio. Então o controller acaba sendo uma referência, acaba tendo contato com todas as áreas dos negócios, porque todas as áreas acabam produzindo informações que vão chegar na controladoria. Seja por um orçamento, pela condução de um fornecedor, uma discussão com o cliente, tratativas diversas, tudo vai acabar tendo reflexo na controladoria. É importante que o controller tenha uma visão da empresa como um todo, para onde o negócio vai, quais são as pessoas-chaves, essas pessoas eu preciso estar sempre conectado com elas. Eu acredito que deva estar muito antenado a novas situações, ferramentas, impactos fiscais e impactos econômicos. Então assim, é uma pessoa que acaba sendo por natureza da função, muito dinâmica, muito versátil.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

Eu acho que aí tem alguns pontos para a gente separar. A atividade de um controller depende muito da senioridade dele e também do tamanho do negócio. Você não vai conseguir tocar um negócio grande sozinho, porque você precisa de apoio, alguém que esteja coordenando contigo, porque são diversos pratinhos girando. Uma hora se alguém não estiver antenado naquele pratinho, ele vai cair. Por isso é importante que tenha alguém coordenando as áreas. Seja de custo, contabilidade, pedindo dados e informações, sabendo se o que está vindo da contabilidade está ok.

A contabilidade acaba sendo um parceiro muito importante da controladoria, porque está tudo interligado.

No meu entendimento eu acho que nós temos que ter pessoas estratégicas em cada ponto estratégico do negócio. Ou seja, se é uma empresa industrial eu preciso ter um cara muito bom em custos, que me municie de informações. Se é uma empresa de serviços, eu tenho que ter uma pessoa que conheça bastante o negócio, o que está sendo vendido, produzido ali, em termos de serviços, para que ela me municie de dados também. Dependendo do tamanho do negócio, a função começa a pedir ajuda, então depende da maturidade do seu negócio. Se sua empresa tem uma tesouraria, ela já tem que ser apartada, tem que ter um especialista de tesouraria. A gente precisa definir a estratégia da controladoria, o que ela vai fazer, ela vai ser uma controladoria que vai ficar mais voltada para parte operacional contábil ou ela será uma controladoria mais FP & A? Então temos que ter o entendimento do negócio para definir qual será a estratégia. Porque hoje, nós podemos ter um diretor de informações contábeis, um diretor de controladoria, eu posso ter um diretor de planejamento e eu posso ter um controller de base contábil e outro controller de planejamento, pode ter esse viés dependendo do tamanho e complexidade do negócio.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Muito importante, porque muitas ferramentas, mesmo que tua empresa não demande falar em inglês, existem muitos parceiros que talvez possam te ajudar. Hoje o inglês deixou de ser um *skill* e passou a ser uma exigência, porque temos muitos materiais, leis que às vezes nascem em outro lugar e precisam amadurecer para chegar até o Brasil. Exemplo disso é o IFRS, eu tive muita interação em 2008, os materiais eram basicamente produzidos em inglês. Eu trabalhava em uma *big four*, nossos materiais de treinamentos eram 80% em inglês, quem não tinha o inglês muito afiado tinha que se virar, pedir ajuda, traduzir, porque eles não tinham tempo de traduzir, dado que era um volume muito grande. Às vezes, a mudança era tão rápida que a gente tinha que participar do treinamento com o que a gente tinha, naquelas circunstâncias era primordial. Hoje a gente já vê o espanhol, muitas empresas pedindo, pelo fato do nosso ambiente da América Latina, o Brasil sendo o único país da América Latina que fala o português, então acredito que seja uma língua muito significativa para os negócios. Então temos que aprender a nos comunicar e isso inclui

pelo menos o inglês e espanhol, acredito que seja muito importante, pois são os idiomas mais requeridos.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, porque o papel do controller é puramente estratégico, então depende dos *C-Levels*, porque eles que vão definir a estratégia do negócio e a partir daí definir quem será o controller. Tem empresas que não tem nem o diretor financeiro, só o controller, depende do tamanho, da estrutura. Como eu disse, eu posso ter diferentes controladorias, a de planejamento, contábil, *compliance*, depende do tamanho do negócio.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

O controller onde eu trabalho, é uma pessoa versátil, que coloca a mão na massa, até porque nós não temos uma estrutura definida. Estamos ainda desenhando a melhor forma de acompanhar o crescimento do negócio, então nesses dois anos que estou na empresa, tenho desempenhado muitas funções, até mesmo contador. Como minha contabilidade, fiscal e financeiro é fora da empresa, eu tenho que olhar as conciliações, documentos, se aquilo que eu enviei e me devolveram faz sentido, se os números fazem sentido e se alguém pode tomar as decisões com esses números. Então hoje, eu diria que a minha função é muito mais operacional do que estratégica, eu acabo dividindo essa responsabilidade com o diretor financeiro, por conta da estrutura do negócio a gente acaba atuando em diferentes frentes. Eu não tenho, por exemplo, muita gente sênior trabalhando comigo, então eu tenho que treinar, tenho que desenvolver essas pessoas. As pessoas que trabalham comigo elas não conhecem contabilidade, quem conhece contabilidade sou eu e tenho que ajudá-las a entender os processos às vezes. Tem uma outra pessoa que conhece um pouco, ela ainda não é formada, mas aprendeu algumas coisas na prática. Então assim, a gente vai se virando, é uma empresa em crescimento, ela não é mais uma *startup*, já é uma empresa que está buscando o seu lugar como uma empresa de grande porte, buscando esse *target*. Então vamos seguindo as orientações, do que é mais importante, onde tem que focar mais. Então eu atuo em diferentes frentes hoje, basicamente tem que ser alguém que saiba “dançar conforme a música”.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Hoje acredito ser primordial a gente buscar conhecimento em ferramentas tecnológicas. Cada vez mais a gente caminha para uma vertente, deixando de ser mais humanizada, para trabalhos voltados para a robotização. Hoje nós temos robôs de vários tipos, lá por exemplo a gente usa muito robô e esse robô acaba fazendo a vez de algum profissional. A gente terá, daqui a pouco, uma ferramenta que é muito importante, que é o *Blockchain*, que também vai acabar mexendo um pouco com as áreas, tanto de auditoria, contabilidade, impostos, financeiro. Não será algo disruptivo, mas uma ferramenta que vai trazer alguns impactos significativos para essas áreas. Eu acho que a tecnologia hoje é importante para poder ajudar a empresa tirar aquele peso da folha de pagamento, em serviços que podem ser robotizados, que podem ser traduzidos por um robô. Hoje em dia se fala muito da tecnologia no departamento jurídico, talvez em análise contratual, com alguma especificidade do negócio jurídico. Acredito que esse impacto vai ser significativo, a gente tem que estar ligado a essas mudanças, vemos o *Excel* sendo um pouco, não deixado de lado, mas já vemos o *Power BI*, como algo novo, tem inclusive muita gente correndo para se atualizar e conhecer essa ferramenta. O contador, desde a faculdade, já deve estar com algumas orientações para isso, não acredito que isso vai trazer o desemprego mas é uma mudança de perfil.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

A ferramenta do controller é a massa de dados, a gente já tem a massa de dados que é a contabilidade. Então, temos que transformar a contabilidade em ferramentas úteis para a sua gestão. Antes a gente tinha o *Excel*, hoje nós temos o *BI* e outras ferramentas como *SQL*, que podem ajudar a trabalhar com os dados. A massa de dados começou a se tornar uma coisa gigantesca e a gente acaba tendo que trabalhar com essa massa de dados de uma maneira mais inteligente, que possa economizar mais o tempo. Por isso é importante conhecer novas tecnologias, para que a gente tenha tempo hábil de fazer coisas mais estratégicas e não tão manuais.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Vejo que a gente precisa se adequar ao momento que a gente está vivendo. Hoje nós temos a utilização de robôs, a utilização de tecnologias em extração de dados, em leitura de dados, em transformação de dados em relatórios. Ao invés da gente precisar trabalhar esses dados, por exemplo, com o Excel e conseguir minimizar bastante o trabalho, tendo mais produtividade, é o intuito da utilização da tecnologia. Não utilizar a tecnologia pensando em demitir pessoas, mas tornar o negócio mais eficiente e ter condições de trabalhar uma informação mais rápida com menos intervenção humana. Eu acho também que hoje, o desafio é conseguir acompanhar as mudanças na legislação contábil e fiscal, porque isso pode impactar drasticamente nos números. Outro desafio é manter a equipe motivada, principalmente com o advento da pandemia, estamos ainda aprendendo a trabalhar remotamente. Não é todo mundo que se adaptou 100%, algumas se adaptam mais rápido que outras, outras ainda não gostam de trabalhar em casa. Então assim, como a gente falou, cada ser humano recebe de uma forma diferente cada impacto que a gente tem. O que é mais difícil não é contabilizar e traçar estratégias, o mais difícil é lidar com a expectativa das pessoas, acho que esse é o desafio maior para qualquer líder.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Como a gente colocou, o controller é um profissional derivado de algumas especializações, como contabilidade, economia, administração ou até mesmo um engenheiro. É um profissional visto hoje como um profissional de estratégia, que está cuidando dos números, gastos, orçamento, que vislumbre alguma questão importante que impacte o negócio, que resguarde a empresa tanto financeiramente, quanto patrimonialmente. Ele pode ter algumas vertentes, tanto com visão mais estratégica ou mais dentro da operação, depende do que é traçado pelos *C-levels*. Eu acho que para chegar ao cargo, precisa entender o ambiente que você está inserido, ou seja, a empresa que você está trabalhando, tentar entender a empresa como um todo. Se for uma empresa de vidro, por exemplo, entender do negócio, quem são os fornecedores, principais concorrentes, quais os impactos econômicos que a empresa pode sofrer. Observar também o ambiente externo, que pode afetar a empresa. Para começar a trabalhar em uma posição estratégica, precisa entender isso, porque o ambiente econômico afeta diretamente o seu negócio. Então o profissional de controladoria deve tentar entender como esses ambientes, tanto interno quanto externo, podem

afetar o negócio, quais os problemas que podem ser expostos e como mitigar esses problemas. É uma pessoa estratégica, que pode ser endereçada em várias frentes de negócio, dependendo da visão do líder, o que o líder espera do controller e isso pode mudar no decorrer do processo. Para ser um controller tem que estudar economia, pois a economia em conjunto da contabilidade acaba sendo uma junção poderosa para tomar decisão e para ter uma visão ampla, sair da caixinha de débitos e créditos.

Entrevistado 12

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu iniciei muito cedo, trabalhando dentro de uma instituição bancária e dentro dessa instituição bancária eu acabei indo para área contábil. Dentro dessa área contábil eu fui subindo em cargos até chegar a diretor de departamento dentro dessa instituição. Saí dessa instituição, entrei em uma corporação ainda maior, ali comecei em um cargo intermediário para chegar a diretor de departamento. Depois saí dessa empresa e fui para outra e entrei direto no cargo de controller do grupo. Fiz todo o processo, desde o início, desde o cargo mais básico até chegar onde cheguei.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Eu acho que a grade curricular de algumas universidades te ajuda muito, principalmente se estiver na mão de coordenadores que tenham o pé no mercado. Se a instituição for muito pulverizada ou não for muito séria, você vai perder algumas disciplinas. Por exemplo, você vê hoje grades de contábeis que some a controladoria, some a auditoria e isso não pode acontecer. Eu acho que a controladoria começou a entrar nas grades a partir da resolução 10 de 2004, em que passou a ser obrigatória, antes disso você não tinha. Então é uma coisa recente, na instituição que eu fiz, tinha essa visão de mercado da controladoria, isso me ajudou muito. A controladoria tinha um aspecto mais conservador, a pessoa que faz contabilidade, por natureza, tem uma visão diferente. Em função da partida dobrada de débito e crédito, ela tem uma visão mais lógica das coisas, mais precisa e cirúrgica. Ela é menos lunática e mais pé no chão. Quando Pacioli utilizou o método de partidas dobradas, em 1.341, ele

desenvolveu um sistema lógico, simples, mas lógico que, acredito eu, todo contador tem conhecimento disso ao longo da graduação.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Na minha época de mestrado nós nos deparamos com a seguinte questão: Porque os controllers de grandes grupos não são contadores? A maioria são engenheiros, justamente por terem esse senso de lógica mais apurado do que nós contadores. Ciências Contábeis é uma ciência social aplicada e humana. Engenharia é a área de exatas e o controller precisa ter esse senso lógico que é mais rápido para esses engenheiros do que para nós contadores. O que nós contadores temos de dificuldade na controladoria, é pelo excesso de legalismo que existe na questão tributária, que um engenheiro desconhece, o engenheiro vai trabalhar com resultado dentro da controladoria. O contador vai trabalhar com resultado, porém atendendo a legalidade. O conhecimento em contabilidade é essencial, pois proporciona uma visão ampla, gerencial e lógica, mas é algo que precisamos desenvolver mais.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Não, nenhum.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Acredito que sim. Ele tem essa dificuldade por algumas questões, a primeira é pela parte legalista; a segunda questão é pela parte comportamental, um contador não está treinado para desempenhar essa função adequadamente; e a parte de mercado, o contador às vezes não tem essa relação de mercado. Por exemplo, na minha época de faculdade, você ficava 4h para fechar um balanço, o pessoal fechava o balanço e vibrava com aquilo. Mas o que é mais importante, você trazer resultado para empresa ou você fechar um balanço? Então o contador tem essa visão do

passado, do cara que ficava atrás da máquina só executando, mas você precisa trazer o resultado, precisa trazer a receita para dentro da empresa. O controller precisa ter essa visão de mercado, que às vezes ele não tem. Então, a visão de mercado, a parte tributária e fiscal e a parte de relacionamento, não que isso seja um pecado para nós contadores, mas falta esse treinamento nos cursos de graduação, o curso de contabilidade acaba tendo pessoas mais introspectivas. É necessário que o controller tenha visão de mercado, não há espaço para controllers que não tenham visão de mercado.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

A minha estrutura é pequena, tem o presidente, abaixo do presidente você tem o controller, abaixo do controller tem o contas a pagar, contas a receber, vendas, produção e marketing.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Hoje em dia, em função da pandemia, é lógico que temos a decisão, a decisão é primordial, mas eu diria que em segundo seria o de cuidar das pessoas que estão junto de você. Então, primeiro a tomada de decisão, depois cuidar da saúde da equipe, entender cenários políticos, geralmente, o contador não tem atenção com a política, e ele precisa, tanto da parte tributária, fiscal e essa parte de mercado. “Se eu vou vender a Argentina”, ‘se eu vou vender para a Venezuela”, será que se eu vender para a Venezuela eles vão me pagar? Será que se eu vender para os Estados Unidos eles vão me pagar? Então você precisa muito de geopolítica, sem isso você não evolui, dependendo, obviamente, do tamanho da empresa que você está, é importante conhecer a política interna também.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante?

E porquê?

Negociação de contratos, se eu negociar errado, é a duração daquele contrato. Se eu negociar certo, é o período do contrato que vai me trazer bons resultados.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Competência técnica foi a parte contábil, estatística, lógica e principalmente a parte humana, no interpessoal. Fora isso, a questão do relacionamento, que as universidades não explicam pra gente. Os próprios alunos não têm paciência de trabalhar, alguns alunos só querem fazer balanço e razonete, isso ocorre desde a minha época. Se não fosse para fazer balanço e razonete, ele não via sentido em ir para a aula e isso aprisiona o contador para ser controller, ele fica com a mente fechada pra isso, você vê que um engenheiro não tem uma mente assim.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Comunicação é tudo, o contador já não tem muito essa habilidade de se comunicar, ele já faz o curso porque é introspectivo. A comunicação é tudo, você pode ter disciplinas de marketing, filosofia, psicologia, o controller precisa disso para realizar essa comunicação de forma horizontalizada e de forma verticalizada. O mundo dos negócios é decidido em almoços, às vezes você fica um ano tentando vender um produto para uma empresa e você não consegue, aí você tira a pessoa da empresa para almoçar, em 15 minutos ele fecha um contrato com você. Liderança é uma coisa que você tem ou você não tem, não dá para ter uma liderança situacional se você não é líder por natureza. Você pode até conquistar por algum tempo isso, mas eu acredito que você, ou tem essa liderança, mesmo passiva, ou não tem. A liderança é inata, se você tiver um pouquinho você pode desenvolver. O líder situacional não passa confiança para a equipe dele, o controller não precisa ser temido mas ele tem que ser respeitado. A inteligência emocional é primordial, Daniel Goleman foi um dos primeiros a falar sobre inteligência emocional, ele causou grande impacto ao levantar esse assunto nos anos de 2000 e 2001. Pouca gente deu bola, inclusive o contador, quem seguiu essa linha de inteligência emocional, uma boa parte se tornou controller de pequenas, médias e grandes empresas. Quem não se atentou a isso continuou a ser contador, um ótimo contador, mas parou nisso.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Eu acho positiva, justamente por ele ter uma equipe multidisciplinar. Ele tendo essa equipe multidisciplinar, terá que tomar decisão baseado nas contribuições de que cada área, de que cada formação tem. Quando você tem uma visão

multidisciplinar, em tese, você elimina uma coisa chamada pré julgamento. Nós não podemos ficar julgando as pessoas ou suas atitudes, então essa visão multidisciplinar ajuda nesse sentido, ele vai reunir várias opiniões sobre vários aspectos, a decisão é dele, mas cada um vai contribuir com uma visão e ele vai pegar todas essas informações e tomar uma decisão baseada nessa pluralidade.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

É fundamental, você tem que trabalhar com uma equipe que tenha pessoas de confiança, conhecimento e caráter. Se você não tiver uma equipe boa, bem formada, não vai, você precisa de um time.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

É fundamental, ajuda muito, principalmente se for uma empresa multinacional, a maioria das informações estão todas em inglês. Então pra você fazer *US GAAP*, *Japan GAAP*, *Italian GAAP*, qualquer outra, tudo em inglês. Mesmo que você não goste do idioma, e o contador tem uma resistência para o inglês muito forte, por conta mesmo da formação técnica, que acaba exigindo tanto da pessoa que ela acaba esquecendo as outras coisas. Eu oriento meus alunos desde o primeiro ano, da importância dele entrar no primeiro semestre da faculdade e quando ele estiver saindo, ter o inglês junto. Às vezes você não é nem contratado por ser contador, mas por você dominar bem o inglês. Não é tudo, mas é importante.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, eu acredito que varia sim. Porque às vezes, o *controller* trabalha em uma empresa pequena, a controladoria é a pessoa e uma planilha de excel e ele acha que está fazendo controladoria, sendo que não interage com os outros departamentos. Acaba fazendo um controle de entradas e saídas mas não faz um controle de mercado. Às vezes, o *controller* trabalha em uma empresa grande, com uma estrutura grande, ele vai trabalhar de forma diferente, as necessidades diferentes, então acho que varia.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

O perfil desejado é alguém que saiba se comunicar, tenha visão de mercado, conheça contabilidade, custos, legislação e tenha equilíbrio emocional.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

O que vai marcar o século XXI, que é o século que nós vivemos, são duas situações: antes da pandemia e do pós pandemia, hoje está muito mais evidente essa questão da tecnologia. O controller precisa conhecer de tecnologia, ele não precisa ser o desenvolvedor, mas ele precisa saber mandar o recado dele através dessas redes. Trabalhar os aspectos de segurança nas nuvens e ter clareza, o que vai fazer diferença é ter a clareza, clareza do que se quer. Se o controller não tiver clareza do que a empresa quer, pode ter tecnologia, pode não ter tecnologia, não dá certo. Vou te dar um exemplo, o Samuel Klein (fundador das casas Bahia), nunca informatizou as empresas dele, ele nunca fez o controle de estoque e nem por isso ele tinha prejuízo. Não ainda ter uma máquina de última geração se você não consegue vender nada no mercado. Eu vejo que é super importante, o controller vai ter que ter uma capacidade de saber como você consegue, por exemplo, vender online, porque está migrando hoje. Então assim, a tecnologia é importante, mas você precisa dominar uma tecnologia que te dê resultado.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Senso lógico, entender mercado, entender de relações humanas, entender de lucro e não entender de faturamento, porque às vezes você tem um faturamento alto porém sua receita líquida é baixa e às vezes você tem um faturamento baixo mas você tem uma margem de ganho alta. O controller, e não somente ele, deve ser proativo, para alguém se tornar controller a pessoa já chegou em um nível de conhecimento amplo muito grande, mas isso não quer dizer que ele não tenha que aprender sempre, precisa ter humildade para aprender e estar aberto a coisas novas e ter uma mente inquieta.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

O que eu vejo hoje em dia de grande desafio é a empresa ter clareza do que ela quer, é o ser humano ter clareza do que ele quer, não tem espaço para quem não sabe onde quer chegar. Por exemplo, um bom plano de negócios não contempla uma pandemia, então a gente da controladoria tem a missão de manter a empresa, a vida das pessoas e o que acontece no mercado. Para você se encher dessas informações, você precisa sacrificar o seu tempo de alguma forma e as pessoas não estão dispostas a isso. O controller precisa ter essa visão sistêmica, se você tem o conhecimento do todo você tem aptidão para ser controller.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Disciplina, persistência, força de vontade, cultura, conhecimento técnico, paciência e controle emocional.

Entrevistado 13

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Me formei em Contábeis e trabalhei com contabilidade societária por 13 anos. Após 7 anos trabalhando na Odebrecht, surgiu a oportunidade de ser Gerente Financeiro em uma construtora menor, portuguesa. Aceitei justamente porque queria migrar para uma área mais estratégica do negócio e ali pude começar a me desenvolver na área financeira e de controladoria. Depois, fiz uma especialização em Controladoria e Finanças e logo surgiu a oportunidade de assumir a cadeira de Corporate Controller numa Incorporadora. O próximo passo é ser CFO.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Quando estava na graduação, as IFRS ainda eram recentes, então o curso ficou defasado. Porém, muito antes disso, eu estagiei e trabalhei por 5 anos em um escritório de contabilidade. Ali sim foi a grande escola que tive. Depois, utilizei de cursos de extensão e a própria experiência profissional para me manter atualizado às normas contábeis vigentes. Posso dizer que a minha graduação foi fraca e ajudou muito pouco.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Fundamental. Quem vem da escola contábil sai na frente dos demais profissionais de outras áreas, pois a contabilidade dá a visão completa do negócio. O problema é que no Brasil a cultura da área contábil não foca na estratégia e sim nos trabalhos ordinários e básicos. Então quem acaba ocupando as cadeiras de Controladoria e FP & A são geralmente os administradores. Recentemente recebi uma proposta de adquirir uma franquia de escritório contábil e o consultor que me oferecia o negócio dava exemplos como *“quantas padarias e supermercados há na sua região? Quantas pequenas empresas e quais os ramos de atividades delas?”* Realmente triste. Mas, isso está mudando agora. Essa cultura está mudando, mas ainda falta muito.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

De maneira indireta sim, pois a área contábil está sob a minha gestão também.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um controller?

Como falei acima, a maior dificuldade é que a cultura no Brasil não leva o Contador à pensar na Controladoria. Isso desde a grade curricular das graduações. A dificuldade que um contador irá enfrentar, em maior ou menor grau, diz respeito às análises de cenários e aplicação de técnicas e produtos financeiros para determinar o melhor caminho que uma empresa deve tomar. Mas, isso se supera facilmente com cursos de extensão. Tem ótimos cursos de curta duração disponíveis no mercado e que preparam muito bem. E o contador tem maior facilidade de aprendizado, pois já tem maior conhecimento das demonstrações financeiras por exemplo.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

No meu caso, neste momento, estou me dividindo em duas cadeiras: CFO e

Corporate Controller. Olhando somente para Controladoria: Corporate Controller > Gerente de Controladoria > Coordenador de Controladoria > 4 analistas. A área fica dividida em tipos de negócios e pelo grupo empresarial.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Podemos resumir em 3 pilares: Planejamento, Orçamento e Controle. Em miúdos, isso se divide em algumas atividades, como: elaboração de *budget* anual e *forecast* mensal, análise de desempenho financeiro, análise de eficiência operacional e projeção de fluxo de caixa (em conjunto com a tesouraria corporativa).

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Para o bom funcionamento da área e para o bem do negócio, os três pilares acima devem funcionar em nível de excelência. Não vou definir um mais importante. Todos estão interligados e interdependentes.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Hard skills: ser excelente em análise de demonstrações financeiras; análise e controle de fluxo de caixa, sempre atentando às necessidades de capital de giro e sabendo tomar decisões antecipadas; planejamento estratégico financeiro através de análises de cenários; conhecimento dos principais produtos financeiros disponíveis no mercado para elaboração de estruturas de capital em acordo com o planejamento estratégico do negócio.

Soft skills: inteligência emocional, resiliência, boa comunicação e principalmente liderança.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

Comunicação assertiva é essencial para não criar falsas esperanças ou promessas impossíveis de cumprir e para deixar claro o papel de cada um no ciclo produtivo da área. A liderança é fundamental para orientar o time o rumo que deve-se seguir, definir prioridades e delegar as tarefas corretamente. Inteligência emocional eu diria que é uma habilidade importante principalmente para não permitir que a

pressão da vida profissional e corporativa estrague sua qualidade de vida pessoal, saúde mental, etc. A vida não é só trabalho.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Não somente ao Controller, mas para todos os profissionais, ser multidisciplinar é importante. Claro que cada um sempre será mais especialista em determinado assunto. Contudo, por exemplo, na era digital que vivemos, o Controller precisa entender e dominar algumas ferramentas de manipulação de dados e automatização de processos justamente para facilitar sua rotina e trazer mais qualidade ao seu trabalho.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

O trabalho em equipe é fundamental. Ninguém faz nada sozinho e hoje principalmente as demandas são maiores, mais complexas e simultâneas. Os prazos são cada vez menores. Portanto, ter uma equipe com excelente capacidade técnica, engajada e com tarefas bem distribuídas é a chave para o sucesso. Do meu ponto de vista, a equipe e o trabalho em equipe ganharam muita importância ao longo dos anos. Antigamente o individualismo era exaltado. Hoje, se o profissional não sabe se enquadrar em um time, principalmente no que diz respeito ao comportamento, ele está fora do mercado.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Obrigatório o domínio na língua inglesa e, no contexto brasileiro, o espanhol é muito importante. Se não der para ter os dois, foque no inglês. Mais do que as empresas, os negócios hoje são globalizados e uma hora ou outra você vai se deparar com a necessidade de se relacionar com estrangeiros. Para empresas multinacionais então, isso é constante.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim. Dependendo da complexidade e tamanho de atuação da companhia no mercado, o Controller pode acumular ou dividir funções, podendo ser mais ou menos importante e destacado.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

A empresa que atuo é nacional e fatura R\$250M/ano. Contudo, sua atividade é complexa (incorporação imobiliária) tanto na gestão, quanto no que diz respeito a volatilidade do mercado em que está inserida. O perfil é de quem domina as técnicas e ferramentas utilizadas no Planejamento, Orçamento e Controle citados anteriormente; inglês (pois agora a companhia se prepara para um provável IPO); e *soft skills* como resiliência, trabalho em equipe e excelente comunicação.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

É importante para trazer agilidade, qualidade e liberação de tempo para análise, discussão e tomada de decisão mais assertiva. Agilidade e economia de tempo e custos significa estar à frente dos concorrentes.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

Um pouco de tudo que falamos até aqui: o Controller precisa utilizar seu tempo aprofundando-se em análises e propondo soluções. A produção das informações deve vir de maneira automática. Entendo que o Controller precisa conhecer como essas ferramentas digitais funcionam para ter claro de onde vem os números, além das demais competências inerentes ao cargo. Da ótica comportamental, o Controller precisa desenvolver o mínimo de autodidata possível, aprendizado remoto, etc.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

Vejo que a tendência será cada vez maior para a automatização e agilidade no processamento de dados. Profissionais acostumados a apenas preparar as informações e pouco habituados em interpretar as informações e tomar decisões ficarão para trás. Precisaremos de profissionais mais capacitados conceitualmente, críticos e intérpretes de dados e menos operacionais.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Para quem quer ser Controller: especialize-se na análise das demonstrações financeiras; aprofunde seu conhecimento no negócio que a empresa que você trabalha atua e na dinâmica de funcionamento do mercado e das áreas internas; fique sempre antenado aos acontecimentos políticos e econômicos; busque conhecimento de planejamento financeiro, fluxo de caixa e orçamentação.

Entrevistado 14

Como você se tornou *controller*? Pode contar um pouco sobre sua trajetória?

Eu comecei a minha carreira aos 14 anos, como auxiliar de contabilidade em uma rede de supermercados. Depois trabalhei por 10 anos em um escritório de contabilidade, que me forneceu uma grande base prática em vários ramos de atividade, com todos os tipos de tributação. Durante essa época cursei o técnico em Contabilidade para me especializar. Após outra experiência profissional, dessa vez em uma empresa, decidi que estava na hora de investir num curso superior, que me abriu portas para uma oportunidade em uma indústria, e hoje, após cursar MBA em Controladoria na FGV, trabalho como Controller em uma rede de lojas de material de Construção.

Em relação a sua formação acadêmica, o quanto você diria que a matriz curricular do seu curso de graduação forneceu bases importantes para o desenvolvimento de suas atividades no trabalho?

Como dito na pergunta acima, a minha trajetória se iniciou com a parte prática, partindo depois para o conhecimento acadêmico, que foi de grande importância para o meu aprimoramento profissional. Eu entendo que foi um complemento ao conhecimento que eu já havia adquirido.

Como você enxerga a necessidade de conhecimento contábil em sua área de atuação profissional?

Fundamental. Aliás, o conhecimento contábil é fundamental para qualquer gestor/aspirante que queira alcançar um nível corporativo mais alto.

Houve necessidade ou cobrança para ser contador em sua trajetória profissional?

Não se aplica.

No desempenho de suas atividades há alguma interação, requisito ou exigência por parte do CFC?

Sempre há uma interação com as normas aplicáveis ditadas pelo CFC e difundidas pelos CRCs, Quando não se acompanha as mudanças nos processos perde-se a conformidade.

No seu ponto de vista, existe uma dificuldade do contador em se tornar um *controller*?

Existe a partir do momento que o profissional não consegue enxergar o processo financeiro da companhia como um todo. Porque não se resume só a contabilidade, eles são complementares a antagônicos.

Como está estruturada a área de controladoria na empresa onde trabalha?

No departamento somos em cinco. Abaixo da controladoria temos o departamento contábil, fiscal, financeiro, compras e cadastro.

Quais funções estão presentes em seu cotidiano?

Extrair informações, definir estratégias da empresa, acompanhar os resultados, desenvolver planos de ação.

Entre as atividades que você desempenha, qual acredita ser a mais importante? E porquê?

Definição das estratégias, pois se houver falhas ou negligências as consequências podem ser imprevisíveis.

Quais competências técnicas e interpessoais você precisou desenvolver em sua carreira?

Competências técnicas: Estudo constante e abertura para novas ideias
Competências interpessoais: Resiliência, atenção, foco, habilidade de negociação.

De que forma a comunicação, liderança e inteligência emocional auxiliam o controller no desenvolvimento de seu trabalho?

De todas as formas possíveis. Como existe um trabalho com as equipes da empresa inteira, é necessária uma boa dose dessas competências para gerenciar conflitos de ideias e implantar processos.

Como você enxerga a importância da multidisciplinaridade para o *controller* no contexto atual?

Ela é fundamental, ainda mais nesse mundo globalizado e com a velocidade das informações, a criatividade fica aflorada por uma enorme quantidade de dados que recebemos todos os dias, é importante estar aberta a ouvir, entender e aceitar a opinião dentro do seu contexto.

Qual a importância do trabalho em equipe para o *controller*? Você acha que isso mudou ao longo do tempo?

É fundamental. A mudança é a percepção das empresas que o caminho é esse, que existe um ganho significativo no incentivo do trabalho em equipe.

Em relação a idiomas, como você percebe a importância na área em que atua?

Eu percebo que é muito importante, porque como disse a extensão dos negócios não se limita mais a nossa cidade, estado ou país. Essa função tem que ter as qualificações necessárias para poder se comunicar mundialmente. E a língua universal é o Inglês.

Você acredita que o papel do *controller* varia conforme o perfil da empresa?

Sim, totalmente. Ele precisa se adequar ao perfil da empresa, as demandas e as expectativas dos acionistas.

Na empresa em que você atua, qual é o perfil desejado para o *controller*?

A empresa quer que eu tome decisões assertivas baseadas em planejamento, controle e informação.

Você acha que o uso de ferramentas de dados é importante de qual forma?

Ajuda o profissional a obter as informações da forma que ele necessita, criar cenários, projeções, saindo dos modelos prontos e engessados dos ERPs.

Quais atributos técnicos e pessoais você acredita serem importantes ou desejáveis ao *controller*, tendo em vista a transformação digital?

O *controller* precisa conhecer profundamente o tema, entender do assunto para poder mudar a cultura da empresa como um todo, top down, e muita habilidade de negociação e convencimento.

Na sua opinião, em relação a perspectivas futuras da profissão, quais tendências e desafios você tem observado? Você acredita que a tecnologia irá impactar de qual forma este profissional?

As perspectivas são ótimas pois hoje o profissional é mais valorizado, os empresários perceberam que necessitam de pessoas com visão mais ampla e conhecimentos de outras atividades para seus negócios alavancarem. Ao profissional que apostar em tecnologia como foco principal, terá todas as ferramentas para o sucesso profissional.

Quais direcionamentos em geral você daria para quem tem interesse em ser um *controller*?

Estudar, estudar, estudar. E querer sempre aprender, independente se aquele trabalho, aquela função não ser a sua, queira sempre entender como as coisas funcionam, o ciclo da empresa, do começo até o fim, até entender que tudo é um ciclo, sem fim. Leia muito, se interesse por todos os assuntos.