

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Bárbara Motta da Costa**

**CONTROLADORIA: O perfil profissional e a  
importância das análises nas organizações**

**Taubaté – SP**

**2020**

**Bárbara Motta da Costa**

**CONTROLADORIA: O perfil profissional e a  
importância das análises nas organizações**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro

**Taubaté – SP**

**2020**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI**  
**Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi**  
**Universidade de Taubaté - UNITAU**

C837c Costa, Bárbara Motta da  
Controladoria : o perfil profissional e a importância das análises nas organizações / Bárbara Motta da Costa. -- Taubaté : 2020.  
59 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,  
2020.

Orientação: Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro, Departamento  
de Gestão e negócios.

1. Controladoria. 2. Organizações. 3. Contabilidade. I. Título.

CDD - 658.15



**BÁRBARA MOTTA DA COSTA**

**CONTROLADORIA: O PERFIL PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIAS DAS  
ANÁLISES NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Profa. Ma. Ângela Maria Ribeiro

**Data: 04/11/2020**

**Resultado:** \_\_\_\_\_

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Ângela Maria Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Raquel Pires

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Aos meus pais Lily e Granato, e meus irmãos pelo incentivo constante.

## **AGRADECIMENTOS**

A Prof. Ma. Ângela Maria Ribeiro pelo constante apoio, incentivo e críticas para a construção desse trabalho.

Aos Profs. Drs. das bancas, pelas importantes sugestões que muito acrescentaram na conclusão deste trabalho.

Aos familiares, amigos, colegas de sala e trabalho, e a todos que de alguma forma puderam contribuir, através do companheirismo e incentivo, pois sem o apoio constante para que eu chegasse até conclusão desse curso, isso não se tornaria possível, foram momentos de caminhadas difíceis e trabalho árduo, porém de grande gratidão.

"Aprender é, de longe, a maior recompensa"  
(HAZLITT, 1778-1830).



MOTTA DA COSTA, Bárbara. **CONTROLADORIA: O perfil profissional e a importância das análises nas organizações**. 2020. 58 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Bacharel em Ciências Contábeis do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

A controladoria é uma das áreas de importante presença nas organizações nos dias de hoje, principalmente quando fala-se em grandes empresas, onde o nível de concorrência torna-se a cada dia mais acirrada devido ao acelerado processo de globalização e avanços tecnológicos. O profissional da área de controladoria é o responsável por efetuar análises de alto índice de relevância, as quais contribuem com informações para as tomadas de decisões. Assim, levando em consideração a formação, conhecimentos desejáveis, bem como aptidões relacionadas as qualidades pessoais desse profissional, o objetivo desse trabalho foi buscar o perfil profissional mais desejado pelas organizações e recrutadores para atuar como *controller*. Uma vez que ainda se trata de uma função com poucas vagas no mercado, por vezes não conhecida, assim como também não ser claro quais as funções exercidas por esses profissionais, surgiu o interesse em traçar o perfil, enfatizar o quão importante são as análises feitas pelo mesmo e o quão efetiva pode ser sua influência dentro das organizações, contribuindo eficazmente para os resultados alcançados, uma vez que as práticas e políticas de planejamento e controle estratégico desempenhados pelo *controller* estejam adequadamente alinhadas com as intenções e condutas da organização. Esse estudo é de caráter exploratório, qualitativo, onde trata-se da busca para agrupar ideias, hipóteses e especulações que permita embasar esse estudo. Através da análise de anúncios publicados por empresas de recrutamentos, consultas eletrônicas, juntamente com pesquisas literárias já existentes sobre o tema, os quais já haviam traçado, características e qualidades gerais relacionados ao perfil profissional da função *controller*. Constatou-se que o *controller*, uma vez bem capacitado para exercer seu papel dentro das organizações, pode por meio das suas funções dar suporte para o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e resultado, sendo possível também, evidenciar a importância da controladoria nas fases de planejamento, execução e controle. Pode-se concluir pelas informações alcançadas, que o *controller* auxilia ativamente no fornecimento de informações relevantes, oportunas e tempestivas no processo de gestão empresarial, trabalhando ativamente para o alcance dos resultados almejados.

**Palavras-chave:** Controladoria; Organizações; *Controller*.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – O papel do <i>Controller</i> .....	21
<b>Quadro 2</b> – Anúncios por ano.....	34
<b>Quadro 3</b> – Funções Solicitadas.....	34
<b>Quadro 4</b> – Formação requisitada.....	36
<b>Quadro 5</b> – Resumo perfil profissional.....	52
<b>Quadro 6</b> – Resumo análises mais utilizadas pela controladoria.....	53

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Quantidade de anúncios por ano.....	38
<b>Tabela 2</b> – Atividades e Características solicitadas ao <i>controller</i> .....	39
<b>Tabela 3</b> – Outras informações relevantes – Formação/Conhecimento de Línguas/Experiências.....	41
<b>Tabela 4</b> – Informações de anúncios eletrônicos dos meses de agosto a outubro de 2020.....	43

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura da Controladoria.....	20
<b>Figura 2</b> – Estruturação dos sistemas de informações da controladoria estratégica....	28
<b>Figura 3</b> – Pilares do desenvolvimento do planejamento estratégico.....	29
<b>Figura 4</b> – A controladoria na Organização.....	30
<b>Figura 5</b> – Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa.....	31
<b>Figura 6</b> - Ciclo dos processos internos.....	47
<b>Figura 7</b> – Perspectivas <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	48

## SUMÁRIO

RESUMO.....	07
LISTA DE QUADROS.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema do trabalho.....	13
1.2 Objetivo do trabalho.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Problema.....	14
1.4 Relevância do Estudo.....	15
1.5 Delimitação do estudo.....	15
1.6 Metodologia.....	15
1.7 Organização do Trabalho.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 Controladoria.....	17
2.2 O profissional da controladoria: <i>Controller</i> .....	20
2.2.1 O perfil profissional.....	23
2.3 Funções da Controladoria.....	25
2.4 A controladoria estratégica.....	26
2.5 A controladoria nas organizações.....	29
3. CONTROLADORIA: O PERFIL PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS ANÁLISES NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
3.1 Caracterização da pesquisa relacionada as empresas de recrutamento.....	33
3.2 O perfil profissional .....	34
3.2.1 O perfil profissional de 1.960 a 2014.....	34
3.2.2 O perfil profissional em 2020 .....	42
3.3 A importância das análises nas organizações .....	44
3.3.1 Métodos e análises mais utilizados pela controladoria.....	45
3.3.1.1 Análise de custos.....	46

3.3.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	47
3.3.1.3 <i>Economic value added</i> (EVA) e <i>Market value added</i> (MVA).....	49
3.3.1.4 Indicadores de Desempenho de processos.....	50
3.3.1.5 Projeções - Budget e Forecast.....	51
4. RESULTADOS.....	52
4.1 Análise da pesquisa.....	52
5. CONCLUSÕES .....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à globalização e as constantes mudanças na economia, as organizações enfrentam condições de grande competitividade no mercado atual, fazendo com que as empresas busquem meios em que as decisões sejam tomadas cada vez de forma mais rápidas e assertivas.

A Controladoria como um dos ramos da área de Ciências Contábeis, vem justamente auxiliar as organizações em seu planejamento, controle estratégico e administrativo, tendo então como objetivo principal, buscar melhorar os resultados apresentados utilizando de conhecimentos científicos contábeis e administrativos, assim como o apoio dos gestores responsáveis pelas áreas que compõem uma organização, que é onde ocorre a coleta dos dados e oferece informação para as análises feitas pela equipe de controladoria.

O profissional responsável pela função de agrupar, analisar e auxiliar os tomadores de decisões das organizações é o *controller*, profissional esse que também faz a conexão entre o que foi planejado e a execução estratégica do mesmo nas demais áreas.

Dessa forma, o estudo identifica qual o perfil adequado para esse profissional, quais as competências necessárias nessa área, sendo elas aptidões teóricas e comportamentais, demonstrar conceitualmente qual a importância da controladoria, quais os benefícios que as análises do *controller* trazem para as organizações, assim como onde estas podem influenciar na estratégia e planejamento da empresa e de fato trazer melhores resultados de acordo com expectativa das organizações.

### 1.1 TEMA DO TRABALHO

Este projeto de pesquisa explora de forma teórica conceitual um dos ramos da Ciência Contábil, a Controladoria, focando no perfil do profissional *controller* e enfatizando a importância das análises nas organizações, demonstrando o quanto a controladoria tem influência nas decisões tomadas pelos gestores e auxiliando diretamente ao alcance de melhores resultados.

## 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Levantar informações que indiquem o perfil profissional ideal para a função de *controller* e abordar a importância das análises feitas pela controladoria nas organizações, buscando através de conceitos teóricos relatar e apontar o fato.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Pesquisa de anúncios em empresas de recrutamento, saber quais as competências necessárias, assim como quais as qualificações pessoais mais procuradas em um profissional *controller*;
- Demonstrar as vantagens da utilização das ferramentas de controladoria nas organizações, qual a importância e a influência das análises do *controller*.

## 1.3 PROBLEMA

O setor de controladoria, mesmo hoje, ainda não é encontrado em todas as organizações, gerando ainda dúvidas de quais funções são desempenhadas por esse profissional.

Há empresas em que a função é feita parcialmente por profissionais financeiros, porém não necessariamente com foco nas análises, planejamento e controle, o intuito é demonstrar o quanto um profissional preparado com bases teóricas, conhecimentos específicos e qualidades pessoais adequadas, podem contribuir para as organizações, elaborando análises de grande importância auxiliando diretamente aos diretores executivos, gerentes departamentais e líderes a alcançar melhores resultados.

Com base nisso é que se busca saber: Qual o perfil adequado para o profissional *controller* e qual a importância das análises feitas por esse profissional?



#### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O estudo proporcionará informações que irá agregar aos profissionais que se interessem pela área de controladoria e gostariam de ingressar na mesma, assim como também demonstrar aos profissionais atuantes, o que embasa a teoria relacionada a sua profissão ajudando-os a compreender melhor qual a expectativa esperada dessa função.

Assim como, também enfatizará como as organizações podem conhecer melhor suas ações, gerenciar suas atividades, com o auxílio das análises feitas pela controladoria, de forma que atendam eficientemente às necessidades gerenciais das organizações.

#### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo é realizado no município de Taubaté, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo.

Os resultados apresentados refletem dados de consultas bibliográficas e pesquisas eletrônicas a anúncios de empresas de recrutamento no período de abril de 2020 a outubro de 2020, onde demonstra a importância do profissional *controller* e a importância das análises nas organizações.

#### **1.6 METODOLOGIA**

Segundo Beuren (2004, p.80):

“A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de maneira a torná-lo mais claro ou construir questões relevantes para a condução da pesquisa” (BEUREN, 2004, p.80).

Para Silva (2003), a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas,

periódicos, artigos científicos, entre outros. Podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas.

O método de pesquisa utilizado neste estudo é o exploratório, onde trata-se da busca para agrupar ideias, hipóteses e especulações que permita embasar esse estudo, utilizada a abordagem qualitativa, onde houve a coleta de dados por meio de pesquisas bibliográficas de referencial teórico, buscas por anúncios de empresas de recrutamento através de *websites* e jornais, consulta a revistas especializadas e documentações *online*. Não havendo com a pesquisa a intenção de testar ou confirmar uma determinada hipótese, e sim expor uma nova perspectiva sobre o tema, buscando demonstrar e responder o problema proposto.

## **1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No primeiro capítulo será descrita a introdução, os objetivos pretendidos com o estudo, a delimitação do estudo adotado, a relevância do estudo a que se fundamenta bem como sua estrutura.

No segundo capítulo, será apresentada a revisão de literatura que trata das definições e conceitos dos seguintes temas: Controladoria, O profissional da controladoria: *Controller*, Funções da Controladoria, Controladoria Estratégica, A controladoria na Organização.

No terceiro capítulo a descrição do material e métodos utilizados para a elaboração desse estudo, onde há a definição da metodologia a ser utilizada, a descrição do tipo de pesquisa, os instrumentos escolhidos.

O quarto capítulo apresenta o levantamento e a discussão dos dados.

No quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CONTROLADORIA

Quando se fala em controladoria, deve-se inicialmente citar a contabilidade como ciência, pois é de onde surgem diversas ramificações e possibilidades em diferentes áreas de estudos, sendo a controladoria um deles. É possível encontrar diversos estudos, livros, artigos em que explica e relata de diferentes formas os conceitos relacionados a Ciências Contábeis.

Segundo Franco (1996) a contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos gastos nele ocorridos, com o fim de fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Com a necessidade das empresas em atender as constantes mudanças no mercado, assim como manter-se competitivamente ativa entre as organizações, surgiu-se a necessidade então de obter informações com nível de critério e precisão, muito mais minuciosa, gerando análises de desempenho e informações mais assertivas. Além disso, as organizações precisavam de controles contábeis mais eficientes para que os tomadores de decisões pudessem direcionar as organizações da melhor maneira possível, dessa forma, surgem então, os profissionais *controllers*.

No setor privado, segundo Weber e Schaffer (2008) a controladoria teve origem em 1880, em uma empresa de transporte na cidade de Atchison – Estados Unidos da América.

No Brasil a controladoria, surge na década de 1960, em função do crescimento da participação da indústria na matriz produtiva brasileira (SIQUEIRA, SOLTELINHO, 2001).

De acordo com Siqueira e Soltelinho (2001) afirmam também que a participação na economia brasileira de empresas multinacionais foi o pano de fundo para que esse fato ocorresse, pois através dessa participação é que foi aplicada a cultura da controladoria trazida pelas empresas norte-americanas, estando ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção, que iniciaram com o surgimento da Revolução Industrial.

Para Marion (2005), a controladoria surgiu nas grandes corporações norte americanas, no início do século XX com a finalidade de realizar um rígido controle das empresas relacionadas (grupos e/ou filiais), visto que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir no

final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob a forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

A partir disso, ainda em constante evolução, surge a controladoria como citada hoje (BEUREN, 2002).

De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001) em se tratando como área do conhecimento, a controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases conceituais e teóricas necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, objetivando suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores, induzindo-os a tomarem boas decisões durante o processo de gestão.

Pelo enfoque de órgão administrativo, a controladoria é responsável pela aplicação prática das teorias, conceitos e sistemas de informações, sendo o órgão aglutinador e direcionador de esforços dos gestores no processo de otimização do resultado das empresas.

Para Padoveze (2016) a controladoria é uma evolução da Ciência Contábil, aumentando consideravelmente o campo de atuação, sendo responsável pela utilização de toda a informação gerada pela ciência contábil, inclusive utilizando as informações em todos os aspectos temporais.

A controladoria é uma das maiores aliadas da gestão nas empresas, é então, onde os dados são reunidos, analisados e transformados em relatórios que auxiliam diretamente aos gestores a decidirem os caminhos que as organizações devem percorrer. Ainda segundo Beuren (2000) a controladoria deve dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, assegurando o conjunto de interesses da empresa.

Sendo também outra importante atribuição, a de que a controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

Catelli (1994), cita que a controladoria tem como objeto de estudo a identificação, a mensuração, a comunicação e a decisão relativas aos eventos econômicos, sendo a responsável por gerir os recursos da organização, cuidar do lucro e eficácia empresarial. Em outras palavras, a controladoria é, portanto, a gestora da informação e mutação patrimonial.

Para Oliveira (1998), um setor de controladoria bem organizado é capaz de melhorar o desempenho dos gestores, a eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e apontamento de possíveis deficiências em setores específicos.

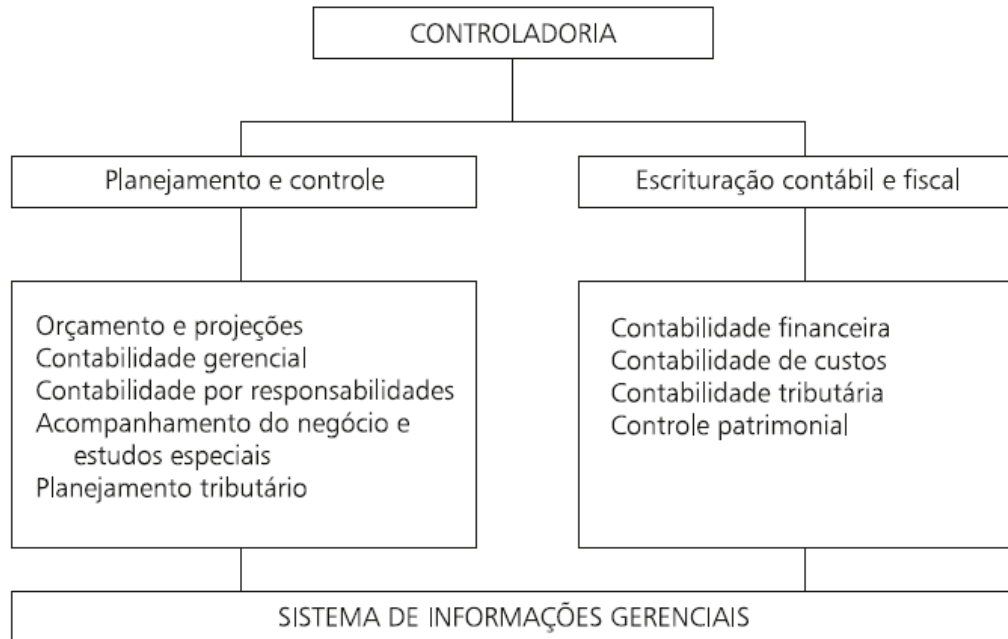
Ainda de acordo com Oliveira (1998) com as deficiências encontradas fica mais fácil para cada setor isolar o problema e criar medidas preventivas para sanar o mesmo:

“Os modernos conceitos de administração e gerência entendem, por sua vez, que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade” (OLIVEIRA, 1998, p. 19).

Para Oliveira, Perez e Silva (2015), a controladoria moderna deve ser estruturada de forma que atenda a todas as exigências da empresa, desde suas atividades rotineiras até o monitoramento do processo de gerenciamento, em outras palavras, deve estar ligada aos sistemas de informações necessários para a gestão dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos. Sugerindo então que a controladoria deve ser estruturada em dois grandes segmentos:

- **Contábil e fiscal:** Exercendo nesse segmento as atividades tradicionais da contabilidade, sendo elas escrituração contábil e fiscal, relatórios para fins societários, atendimento a fiscalização e auditoria, controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, assim como outras as atividades corriqueiras.
- **Planejamento e controle:** Caracteriza o aspecto moderno da controladoria. Direcionada a gestão de negócios, questões orçamentárias, projeções, simulações, assim como todas as análises de contexto estratégico.

Dessa forma então, entende-se que estruturada nesse contexto haverá progresso na *performance* dos gestores, uma vez que se tornam melhores os sistemas de controles e consequentemente mais visíveis qualquer deficiência, permitindo então adotar medidas de prevenção. A Figura 1 demonstra a estrutura da controladoria.

**Figura 1 - Estrutura da Controladoria**

Fonte: Oliveira, Perez e Silva (2015)

Borinelli (2006) acredita que a teoria sobre controladoria não está consolidada, encontra-se ainda em desenvolvimento. O que existe é válido, porém carece de um processo de organização e sistematização.

Portanto, o autor sugere que é necessário maior aprofundamento por parte dos estudos para que seja possível obter mais bem definido quais as funções e atividades que devem ser desempenhadas pela controladoria, pois acredita que ainda não há um conceito pronto sobre o assunto.

Assim como cita Oliveira, Perez e Silva (2015), a controladoria é uma atividade que vem sendo desenvolvida e divulgada a partir das últimas décadas o que explica e justifica o fato de ainda existirem muitas dúvidas sobre o assunto nos meios acadêmicos e profissionais.

## **2.2 O PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA: *CONTROLLER***

Segundo o dicionário da língua Inglesa Oxford, encontrado no *website Lexico by Oxford* o termo *controller* é de origem anglo-normanda da palavra *contrerollour*, onde ela origina-se da também anglo-normanda *contreroller*, denotando que era a pessoa responsável pelo registro de contas.

Na literatura, não há um consenso exato de quando foi o surgimento da profissão *controller*, sendo sugerido algo entre meados do século XIX e início do século XX, período em que houve um grande processo de industrialização no contexto norte-americano e as companhias uniram-se, transformando-se em grandes empresas, gerando então a notoriedade para a profissão. A partir disso, grandes empresas vieram instalar-se no Brasil, trazendo juntamente com elas a profissão *controller*, sendo os primeiros registros do surgimento da profissão no país em meados da década de 1960.

De acordo com Pereira (1987), fazendo então, com que a competitividade, ocasionasse uma maior busca por profissionais com a qualificação necessária.

Inicialmente os profissionais *controllers* foram selecionados a partir de profissionais das áreas de contabilidade e finanças das empresas, os quais por já possuírem uma visão mais ampla da empresa, destacavam-se por enxergar possibilidades onde havia falhas e poderia melhorar, uma vez que já possuíam acesso aos principais dados financeiro-econômicos das organizações (KANITZ, 1976).

Embora a forma de descrever a função, o órgão e a posição do executivo entre um autor e outro possam variar, de acordo com Figueiredo e Caggiano (2017) existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo, é o de que o *controller* é uma espécie de chefe da contabilidade, é aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora obviamente suas funções não se limitem a apenas isso, é o gestor encarregado pelo departamento de controladoria, e por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, deve zelar pela continuidade da empresa, buscando sempre ao unir as atividades desenvolvidas, alcançar melhores resultados.

Dessa forma, entende-se por *controller* um dos principais executivos da empresa, requerendo do mesmo o conhecimento e domínio de outras disciplinas, não apenas da contabilidade em si. Como uma de suas tarefas principais, o *controller* deve sempre manter os executivos principais da organização informados, demonstrando os melhores caminhos a serem seguidos. Assim, percebe-se que desde o início da profissão, já se tinha o entendimento do *controller* como um profissional com amplo conhecimento e atento às mudanças.

Segundo Mendes (1991), o *controller* pode ser visto como responsável de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração. E o papel da controladoria, é auxiliar os diversos departamentos e gestões da empresa, fornecendo através das mensurações econômicas, integrar as informações e reportá-las para auxiliar nos processos decisórios.

O *controller* é o ator principal nessa questão onde tem a importante missão de fornecer as informações necessárias, que devem influenciar a organização norteando os gestores para a uma melhor eficácia nos resultados, cabendo então desenvolver análises de qualidade, diante do cenário atual, permitindo então que com base nos dados fornecidos a organização, juntamente com sua gestão, opte por sábias decisões e alcance os resultados desejados.

Ainda se sabe que o papel do *controller* sofre constantes mudanças, afinal acompanha o dinamismo do mercado e as necessidades da sociedade (PADOVEZE,2016).

Ainda segundo Padoveze (2016), devido à grande variedade de conceitos apresentados entre as literaturas abordando o papel do *controller*, ele apresenta um resumo do papel do *controller* de acordo com alguns autores. O Quadro 1 apresenta o papel do *controller*, trazendo autores/ano e o papel que esses autores atribui ao *controller*.

**Quadro 1 – O papel do *controller***

<b>Autores/Ano</b>	<b>Papel atribuído ao <i>controller</i></b>
Hecker e Wilson (1963)	a) supervisão da contabilidade geral e de custos, da auditoria, dos impostos, dos seguros e das estatísticas; b) aplicações da função contábil para a resolução de problemas administrativos futuros.
Yoshitake (1984)	a) avaliação econômica de mercado que possa influenciar nos negócios da empresa.
Hornngren (1985)	a) planejamento para o controle; b) relatórios e interpretação; c) avaliação e assessoramento; d) administração tributária; e) relatórios para o governo; f) proteção de ativos; e g) avaliação econômica.
Atkinson et al. (1977)	a) preparar e interpretar informações financeiras para administradores, investidores e credores.
Ifac (2005)	a) identificar, medir, acumular, analisar, preparar, interpretar e relatar informações, tanto financeiras quanto operacionais, para uso da administração de uma empresa; b) assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Fonte:Padoveze (2015)



### 2.2.1 O perfil profissional

O *controller* é um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais.

Para ser um profissional *controller*, além da formação em umas das áreas de gestão e negócios como: Ciências Contábeis, Economia e Administração, Mendes (1991) cita que o profissional de controladoria, deve possuir alguns requisitos necessários para melhor desenvolver seu papel:

- Possuir conhecimento sobre o ramo de atividade da empresa, e quais as vantagens e desvantagens que podem afetar esse setor;
- Conhecer a história da empresa, assim como sua missão e visão, além de seus problemas e estratégias;
- Possuir habilidade em análises de dados, conhecimento de informática para facilitar tal situação, de forma que possa propor formas de unir os dados de diferentes formas;
- Ter habilidade em expressar-se oral ou por escrito, além de obviamente dominar aspectos contábeis e fiscais que possam afetar os resultados empresariais.

De acordo com Tung (1997), o profissional deve ser capaz de antecipar a visibilidade em relação aos problemas, de forma a coletar os dados necessários para evitar possíveis falhas.

Devendo assim, o profissional ter postura proativa, ser capaz de utilizar do discernimento sabendo tomar a iniciativa, tratando cada assunto de acordo com o a linguagem necessária para cada usuário que irá recebê-la, viabilizando a forma como será apresentado os dados, facilitando o entendimento, podendo ser eles através de gráficos comparativos entre passados e presentes, assim como projeções para futuro.

O profissional deve ainda persistir em determinadas análises e estudos em que demandam a melhora de problemas, mesmo quando as áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção, mantendo o assunto presente até que alguma posição seja de fato tomada.

Sempre que possível, o profissional *controller*, deve assumir postura de conselheiro na busca de soluções para os problemas, nunca a de crítico, assim, se bem-sucedido, as demais áreas tendem a estar sempre dispostas a ajudar, e também, o profissional passará a ser visto pela organização, como alguém realmente disposto a contribuir. Sendo que, sempre que houver a necessidade de fazer críticas e comentários, ser justo e imparcial, tendo a capacidade

de expor suas ideias e influenciar através delas e não apenas impor suas opiniões, devendo o profissional sempre ter em mente que no desempenho de suas funções, mesmo possuindo excelentes relatórios, com bases inquestionáveis, sua opinião não deve substituir nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

Então, fica claro que, o profissional *controller* nos tempos atuais devem ser profissionais multifuncionais, devendo possuir experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, pois devido aos processos gerenciais em constantes evoluções as exigências para a função têm se tornado cada vez mais complexas e desafiadoras.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2015), os quais ainda citam que, a valorização do cargo de *controller* é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico e controlar, com cada vez mais rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços. E citam também que, para atender às exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são:

- Contabilidade e finanças;
- Sistemas de Informações Gerenciais;
- Tecnologia de informação;
- Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- Métodos quantitativos;
- Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Além do que já citado acima, ainda devem possuir outras novas habilidades em que a empresa moderna exige, como: Práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico. A tendência atual entre as empresas modernas é reduzir as barreiras entre os departamentos, melhorando o trabalho entre as equipes.

Para Oliveira, Perez e Silva (2015), outro ponto importante de qualificação ao perfil profissional, é a visão de negócios, para tornar possível a efetiva atuação do profissional *controller* no *business plan* da organização. Esse aspecto, de reconhecida preocupação por parte dos empresários, nem sempre tem merecido os devidos cuidados pela equipe de controladoria. Trata-se, inquestionavelmente, de um atributo fundamental para a avaliação do *controller*, visto que alta prioridade também é dada aos conhecimentos do *controller* sobre os negócios da companhia.

O *controller* deve ter conhecimento operacional do negócio e do setor, com certa experiência de contabilidade analítica, gestão orçamental, entre outras. E, além disso, como qualidades pessoais, o *controller* deve possuir: organização, personalidade, capacidade de adaptar-se, responsabilidade, iniciativa, rigor, disponibilidade, capacidade criativa e trabalhar em equipe (PORTUGAL et al., 2008).

### 2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão principal fornecer informações, de forma ágil e confiável para a organização e seus executivos para influenciar e auxiliar na tomada de decisão. Servindo como órgão de observação e controle, mantendo a preocupação constante quanto a avaliação da eficácia e eficiência da organização no todo, desde seus departamentos. Sendo responsável por unir os dados e transformá-los em informações que visam mostrar a realidade presente e projetar o futuro, buscando sempre a melhor rentabilidade da empresa.

Segundo Kanitz (1976) as funções da controladoria se confundem algumas vezes na literatura com as funções do *controller*, ao abordar sobre a origem da controladoria e suas funções reportando-se à figura do *controller*.

De acordo com Beuren (2002), as funções da controladoria foram se ampliando aos poucos. No início eram voltadas para o desenvolvimento e implantações de sistemas de informações capazes de atender aos diversos tipos de usuários da contabilidade.

Com o passar do tempo, o perfil do usuário foi se alterando, e a controladoria passou a acompanhar os interesses mais variados e dinâmicos tais como: acionistas, credores ou administradores, cujas funções passaram a ser mais amplas, isto é, voltadas ao processo decisório da empresa como um todo.

Ainda conforme Kanitz (1977) a controladoria pode ser resumida em 6 funções: Informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Dessa forma entende-se que a controladoria deve estar em constante monitoramento das atividades da organização de forma que obtenha informações confiáveis, para que possa assim desenvolver suas análises de desempenho e planejamento.

De acordo com o *Financial Executive Institute* (apud OLIVEIRA et al., 2002), as principais atribuições da Controladoria compreendem:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias para a redução de custos;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

A controladoria, deve ser disseminada dentro da organização de forma que seus departamentos entendam o suporte que a mesma pode dar, com as devolutivas de suas análises gerando uma consciência global na organização, proporcionando melhores resultados a partir das melhorias geradas em cada área.

## **2.4 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA**

Assim como a própria controladoria como departamento, as metodologias e técnicas do planejamento estratégico tiveram seu desenvolvimento histórico com base nas revoluções industriais ocorridas, no caso do planejamento estratégico teve seu início no século XVIII, na Revolução Industrial da Inglaterra e Alemanha, no berço dos pensadores econômicos das teorias clássicas (OLIVEIRA, et al., 2015).

Ainda segundo Oliveira, Perez e Silva (2015), juntamente com o dicionário Michaelis, a palavra “estratégia” é originada do latim *strategĭa*, a qual é derivada do grego *stratos* (Exército) e *agein* (Conduzir, guiar), em outra interpretação, “A arte dos generais”, possui tal significado pois originou-se nos campos de batalha, denominando seus comandantes e seus supremos escolhidos, como “*estrategos*”, os quais eram responsáveis em planejar e fazer a guerra.

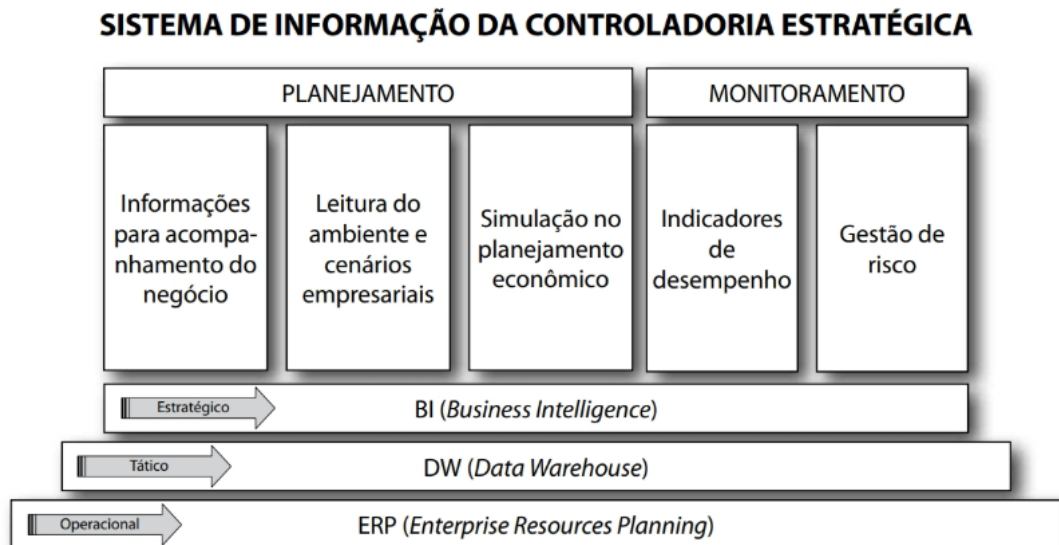
No âmbito empresarial, estratégia é definir a rota a ser seguida para que seja alcançado os objetivos pretendidos com a organização, promovendo da melhor forma possível os recursos necessários para tal. A definição mais comum entre os autores quanto a estratégia é de que se trata de um conjunto de ações previamente discutidas e deliberadas, desenvolvidas para estimular e manter vantagens competitivas.

Segundo Padoveze (2016), pode-se definir controladoria estratégica como atividade exercida pela controladoria, que por meio do sistema de informação contábil que é capaz de fornecer informações aos responsáveis por planejar estrategicamente, sendo esses responsáveis os níveis mais altos da hierarquia da organização, dessa forma a controladoria é responsável por apoiar os processos de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional, devendo o *controller* estar com seu sistema de informações alinhados com as estratégias organizacionais, exigindo do *controller* dados com altos níveis de sensibilidade.

A atuação referente a controladoria estratégica, dependerá do tipo estratégico adotado pela empresa, porém em um contexto geral, os modernos gerenciamentos das corporações devem constituir-se em um processo cíclico contínuo, conforme Oliveira, Perez e Silva (2015). Sendo esse processo o de formular estratégias, transmitir as estratégias definidas para toda a organização, buscar desenvolver métodos e táticas para que as estratégias sejam implementadas e da mesma forma, criar e aplicar controles para aprimorar constantemente as estratégias aplicadas, visando alcançar o sucesso no atingir as metas.

A estruturação dos sistemas de informações da controladoria estratégica se encontra ilustrada na Figura 2.

**Figura 2** - Estruturação dos sistemas de informações da controladoria estratégica



Fonte: Padoveze (2015)

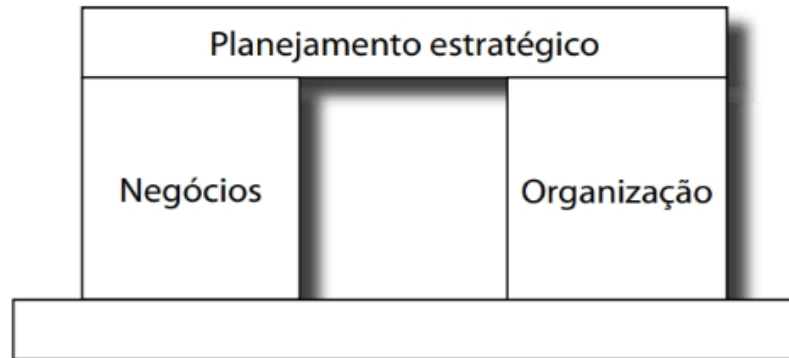
A controladoria estratégica é uma ampliação do conceito de controladoria, abrangendo mais precisamente o planejamento estratégico, elevando a controladoria a nível estratégico, não mais focando apenas na melhoria dos resultados econômico-financeiros.

Como já citado anteriormente, os responsáveis pela alta administração têm por responsabilidade o planejamento estratégico, pois pressupõe que haja um determinado nível de conhecimento para tal, sendo necessário aprofundamento em diferentes áreas, para que seja capaz de tomar decisões sem colocar em risco a organização.

Kotler (1992) define o planejamento estratégico como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

De acordo com Padoveze (2016), há dois fundamentos necessários no desenvolvimento do planejamento estratégico, a definição dos negócios de atuação da empresa e como preparar a organização para isso, conforme pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3** - Pilares do desenvolvimento do planejamento estratégico.



Fonte: Padoveze (2015)

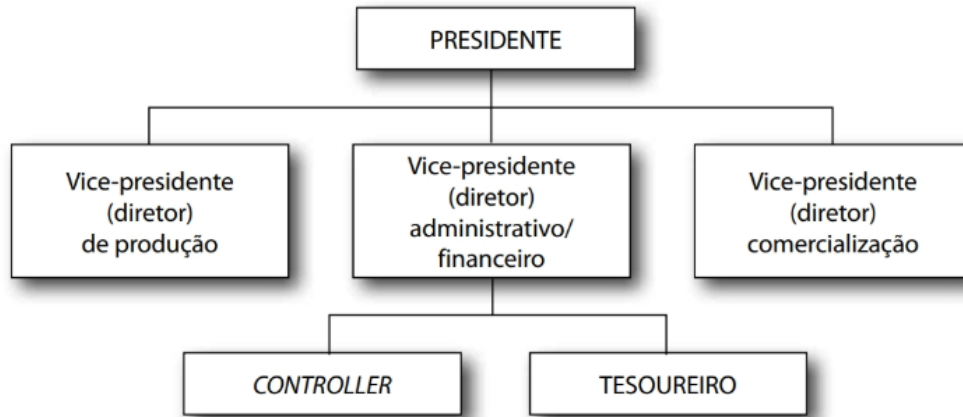
Dessa forma, o plano estratégico da organização deve contemplar uma série de dados que possam avaliar a longo prazo o mercado de atuação, as expectativas, assim como os produtos a serem oferecidos, quais as vantagens e possíveis desvantagens que a organização poderá enfrentar.

Assim, de acordo com Ward (1996) os principais focos de atuação da Controladoria estratégica são: Contabilidade para estratégia competitiva, Contabilidade para estratégia corporativa, Contabilidade para desenvolvimento de negócios (funcional), já Mendes (1998) indica que os focos de atuação devem estar nos fundamentos utilizados e nas informações para a controladoria estratégica.

## 2.5 A CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

A controladoria, como já sabemos, é a unidade administrativa dentro da organização que unifica e gera informações úteis para o processo de gestão e tomada de decisões, e, o faz, por meio da ciência contábil e do sistema de informações da controladoria, sendo então o departamento responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da organização.

A posição de *controller* é uma função de apoio inclusa na alta administração da empresa, segundo Francia et al. (1991), respondendo diretamente para o diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, como pode ser visto na Figura 4.

**Figura 4** - A controladoria na organização

Fonte: Padoveze (2015)

Diferentes autores utilizam a analogia de que a controladoria é o controlador responsável por manter o capitão do navio informado de como a viagem está ocorrendo. Dessa forma, entende-se que é missão da controladoria ter a visão do controle e do alerta permanente. Devendo sempre controlar, informar e influenciar para assegurar a eficácia da organização, segundo Padoveze (2016). Ainda segundo o autor, a controladoria nunca é uma posição passiva, será sempre ativa, responsável por fazer acontecer o planejado.

A organização tem como objetivo em um conjunto de missão, crenças e valores, os quais embasam a essência da organização, oferecer produtos e serviços que sejam capazes de levar satisfação à sociedade, suprimindo suas necessidades, para isso, segundo Padoveze (2016) a empresa é dividida em diferentes áreas de conhecimento, o que proporciona a otimização do trabalho feito dentro da organização, uma vez que cada área possui suas especialidades e profissionais qualificados, assim agrupando as principais áreas do conhecimento humano e possibilitando a produção e comercialização desses bens e serviços.

E no setor de finanças, é um dever da contabilidade fornecer informações claras, precisas e confiáveis referente a real saúde da empresa, e então através da controladoria, a responsável por oferecer suporte às operações com seus indicadores, buscar e aproveitar as oportunidades que surgem e reduzir riscos e ameaças, para auxiliar no alcance dos bons resultados da empresa. E então para que isso seja possível a empresa necessita de informações que são fornecidas através de subsistemas de informação, sendo eles então, de acordo com Padoveze (2016), de apoio à operação e à gestão.



- **Sistema de informação de apoio às operações:** Informações referentes ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais.
- **Sistema de informação de apoio à gestão:** Controle econômico.

De acordo então com Padoveze (2016), o resumo do papel da controladoria na organização, sua missão e suas relações com as áreas seria conforme Figura 5.

Assim, quando se trata do sistema de informação de controladoria ambos são integrados, pois a controladoria é responsável por analisar economicamente as operações, gerando assim análises de desempenho dessas áreas, com a finalidade de garantir que os gestores busquem principalmente alcançar os objetivos definidos.

A controladoria nas organizações é uma unidade administrativa, que propicia uma visão sistêmica capaz de estimular a harmonia entre os esforços gerados pelos gestores na indução da viabilidade da gestão econômica, de acordo com Padoveze (2016). O autor ainda cita que a eficácia organizacional diante dos seus resultados é medida pelo lucro obtido pela organização, e, dessa forma a controladoria possui grande papel nesse processo sendo o departamento que influencia diretamente no processo decisório, devendo conhecer bem as preferências e objetivos da empresa, para que seja capaz de definir quais tipos de informações são relevantes. Figura 5 apresenta a missão da controladoria e as demais áreas da empresa.

**Figura 5 - Missão da controladoria e as demais áreas da empresa**



Fonte: Padoveze (2015)

Não há consenso entre autores que pontuem exatamente quais são as responsabilidades da controladoria na organização, segundo Padoveze (2016), o setor de controladoria, deve zelar pelas seguintes atividades:

- Zelar pela ascensão da empresa como patrimônio;
- Acompanhar a evolução das mudanças no mercado;
- Analisar as demonstrações contábeis;
- Suprir a organização com informações;
- Atender as necessidades dos usuários das informações contábeis;
- Gerar e dar suporte quanto a questões orçamentárias e nas projeções;
- Dar suporte a auditorias internas, controles internos e planejamentos tributários;
- Analisar a viabilidade dos projetos de investimentos e financiamentos;
- Influenciar em todo o planejamento estratégico, tático e operacional da organização;
- Dar suporte ao desenvolvimento do sistema de informação;
- Auxiliar e direcionar a concentração dos esforços dos gestores;
- Gerenciar o departamento contábil, tributos e todo o sistema de informações;
- Monitorar o sistema de custo;
- Criar modelos de decisão, mensuração e informação;
- Oferecer suporte à gestão como um todo;
- Promover a avaliação de desempenho das atividades dos gestores;
- Resguardar o patrimônio;
- Influenciar nas decisões;
- Responsabilizar-se pela gestão econômica.

Em um contexto geral, as definições da responsabilidade, atuação, importância, principais atividades da controladoria na organização apesar de alguns autores citarem pontos em comum, o que de fato define ao final são os objetivos da organização, juntamente com as necessidades geradas pela mesma, qual a melhor forma de obter, as informações, a qualificação do profissional e sua capacidade para gerar informações válidas úteis para os principais usuários da controladoria.

### **3 CONTROLADORIA: O PERFIL PROFISSIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS ANÁLISES NAS ORGANIZAÇÕES**

A controladoria como uma área de importante atuação dentro das organizações, vem auxiliar na otimização dos processos decisórios, tornando a gestão e planejamento estratégico mais ágil e eficiente. Torna ágil, também, o processo organizacional da empresa, coletando informações que auxiliam gestores em seus planejamentos e no alcance do objetivo da empresa.

Dentro desse contexto, apresenta-se nessa seção o perfil do profissional responsável por essas ações, assim como quais os métodos e análises mais utilizados pela área de controladoria, para auxiliar no alcance dos objetivos financeiros almejados pela organização.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA RELACIONADA AS EMPRESAS DE RECRUTAMENTO**

O processo de gestão tem como objetivo principal garantir que a missão da organização seja cumprida, assegurando que os recursos alcançados sejam utilizados da melhor forma possível, levando a organização aos resultados esperados.

Diante desse contexto, é que a controladoria vem como área importante nas empresas, pois pode diretamente influenciar nas decisões tomadas pela alta administração.

Assim, com o intuito de auxiliar e melhorar o processo de gestão é que se busca por profissionais cada vez mais qualificados para a área de controladoria.

Levando em consideração que a profissão *controller* ainda é desconhecida por muitos, gerando dúvidas quanto as funções desempenhadas pelo mesmo, o intuito foi identificar quais funções são essas desempenhadas pelo profissional de controladoria e também informar com base em anúncios publicados por empresas de recrutamento, quais as expectativas do mercado de trabalho para essa profissão.

Buscando com esse estudo esclarecer qual o perfil profissional mais desejado para os profissionais da área de controladoria.

## 3.2 O PERFIL PROFISSIONAL

O perfil profissional adequado, depende muito do interesse da empresa onde o profissional irá atuar, a qual tende a traçar o perfil desejável que ela procura, visando que esse profissional supra as necessidades relativas à sua atuação dentro da organização.

Sendo esse, portanto, um dos principais fatores no processo de recrutamento, porém mesmo que o interesse expressado de cada empresa possa ser diferente, uma boa formação profissional é uma das primeiras características analisadas em um currículo pelo recrutador, segundo o website *Blog do Enem*.

Muitas empresas analisam o nome e a tradição da universidade em que o candidato se graduou, as empresas sabem que boas universidades exigem habilidades dos seus estudantes e são eficientes em prepará-los para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo em relação ao perfil profissional, assim formar-se em uma boa instituição pode fazer a diferença.

Dessa forma, esse trabalho buscou encontrar um consenso entre os perfis mais procurados, levando em considerando desde a qualificação acadêmica do profissional, bem como suas qualificações e habilidades pessoais.

### 3.2.1 O perfil profissional de 1.960 a 2014

Os primeiros registros do início da profissão *controller* no Brasil se deu por meados de 1960. Em um estudo feito por Siqueira e Soltelinho (2001), publicado na Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA – USP, os primeiros registros de anúncios em busca de profissionais da área de controladoria, se deu de fato a partir de 1966.

A pesquisa reuniu 151 anúncios, desde os primeiros registros até o ano de 1999, buscando com amplo alcance o termo profissional de controladoria, onde foi pesquisado não apenas por anúncios oferecendo vagas para *controller*, mas também *assistant controllers*, gerentes de controladoria, *controllers* assistentes e designações similares.

O estudo cita a falta de familiaridade com o termo *controller* no início da profissão no Brasil, uma vez que os anúncios buscavam por profissionais contadores, para preencher vaga de Assistente de Diretoria que possuíssem experiência em contabilidade, legislação fiscal, contabilidade industrial e interpretação de balanços, ou seja, um profissional com um perfil bastante próximo ao exigido pela área de controladoria nos dias de hoje.

As empresas principais interessadas nesses profissionais, de acordo com o estudo, são as de grande porte e de nacionalidade americana, tal qual segundo a própria revista, isso já se havia sido observado na segunda metade da década de 60. O que também, já era de se esperar, uma vez que a indústria americana teve grande influência no surgimento da profissão *controller* no Brasil.

Para Siqueira e Soltelinho (2001), a consolidação da profissão *controller* no país se deu na década de 80, visto que a quantidade de anúncios encontrados por eles nesse período foi bastante expressiva em comparação aos outros anos. No Quadro 2, demonstra-se separadamente a quantidade de anúncios localizados entre os anos pesquisados.

**Quadro 2 – Anúncios por ano**

Ano	Quantidade de Anúncios
1966	8
1967	12
1968	20
1969	11
1980	35
1989	37
1991	9
1992	11
1999	8

Fonte: Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA – USP, volume 16

Tratando então, da abordagem principal desse trabalho, onde busca a definição pelo perfil profissional mais desejado do *controller*, de acordo com a pesquisa desenvolvida por Siqueira e Soltelinho (2001), as funções de atuação buscadas pelas empresas nos períodos pesquisados são:

- Planejamento para o controle;
- Relatórios e interpretação;
- Avaliação e assessoramento;
- Administração Tributária;
- Relatórios para o Governo;
- Proteção de ativos;
- Avaliação econômica;

Desconsiderando os anúncios em que a função não foi especificamente esclarecida, o que se pode perceber entre todos os anos contemplados pelo estudo, é que as 3 funções mais procuradas, por ordem de maior preferência na soma dos anos são:

- 1º Relatórios para o Governo;
- 2º Relatórios e interpretação;
- 3º Administração Tributária;

É possível ainda perceber que a cada ano, as funções de maiores preferências entre as solicitadas pelas empresas, alteram-se. Porém, no ano com mais anúncios localizados, 1.989, a função “Relatórios para o Governo” e “Administração Tributária”, são as de maiores destaque como as funções mais solicitadas, valendo ressaltar que nesse período o governo brasileiro passava por consideráveis mudanças políticas, gerando a necessidade nas empresas em contratar profissionais que tivessem domínio das legislações brasileiras. Ver Quadro 3, onde detalhe-se as funções solicitadas ao longo dos anos.

Quadro 3 – Funções Solicitadas

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8
1966	2	1	-	-	4	1	1	3
1967	3	1	1	-	3	2	-	8
1968	4	5	3	4	3	2	-	13
1969	-	1	-	-	2	2	-	6
1980	5	14	6	9	14	4	1	15
1989	3	16	12	17	13	3	-	9
1991	3	3	3	3	3	1	1	3
1992	3	4	3	4	5	-	-	4
1999	2	2	-	3	4	1	-	4

Obs.: 1 - Planejamento para o Controle, 2 - Relatórios e Interpretação, 3 - Avaliação e Assessoramento, 4 - Administração Tributária, 5 - Relatórios para o Governo, 6 - Proteção de Ativos, 7 - Avaliação Econômica, 8 - Não esclareceu a função.

Fonte: Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA – USP, volume 16.

A partir da década de 90, há uma queda considerável nos anúncios publicados, o que de acordo com o estudo, há algumas possíveis explicações para tal, indicando que houve a consolidação do profissional de controladoria nas empresas nesse período, o que levaria a uma estabilização no número de vagas de *controller* nas empresas, ou, até mesmo, as empresas nesse período podem ter optado por contratação de profissionais expatriados, vindos de outras unidades pelo mundo.

Com essa queda, limita-se perceber o avanço nas funções solicitadas, não trazendo assim grandes novidades em comparação aos anos anteriores a década de 90.

Ainda que não demonstrado em detalhes, o estudo cita que nos últimos anos de pesquisa passa-se a ser solicitado habilidades extras como língua inglesa e conhecimentos em softwares computacionais, sendo as mesmas tratadas não mais como diferenciais, mas atributos básicos ao candidato para ser considerado em um processo de seleção.

Também de fundamental importância, referente ao perfil profissional do *controller*, é a formação desse profissional, ao qual no estudo analisado, entre as formações básicas requisitadas estão como as mais procuradas pelas organizações:

1º Ciências Contábeis;

2º Economia; e

3º Administração;

Havendo ainda anúncios buscando por profissionais com formação em engenharia e direito, conforme pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 – Formação requisitada

Ano	Em Aberto	Contabilidade	Economia	Administração	Engenharia	Direito
1966	5	3	2	1	-	-
1967	7	5	3	-	-	-
1968	13	6	6	1	-	-
1969	9	1	1	1	-	-
1980	23	10	9	7	2	-
1989	21	12	9	9	-	-
1991	4	5	2	2	-	-
1992	6	4	2	2	-	1
1999	2	6	3	3	1	1

Fonte: Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA – USP, volume 16.

Considerando as limitações no estudo de Siqueira e Soltelinho (2001), por não citar expectativas quanto as qualidades desejáveis ao profissional de controladoria, bem como por tratar-se de informações até o ano de 1999, o qual hoje pode ser considerado ultrapassado, buscou-se analisar uma segunda pesquisa.

Pesquisa essa desenvolvida por Fiirst, et al. (2015), para o VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – AdCont, onde contempla os anos de 1970 a 2014.

Diferentemente do estudo anterior os dados foram coletados através de pesquisa eletrônica ao portal do jornal "O Estado de São Paulo", buscando pelo termo "*Controller*".

Obeve-se como respostas válidas 420 anúncios, validados com base no instrumento de coleta de Duque (2011), onde segrega em três grandes grupos de atividades e características, sendo eles:

- Perfil técnico;
- Perfil de gestão e,
- Perfil comportamental;

Havendo também as seções referentes à formação, conhecimento de línguas e experiência.

Os primeiros anúncios em busca de profissionais *controllers*, segundo Fiirst, et al. (2015), se deu nas décadas de 40 e 60, tendo havido apenas 1 único anúncio na década de 40, passando a haver novas buscas apenas em 1.965, este anúncio, foi redigido em português, com o título "*Controller - Gerente Administrativo*", onde estaria buscando por um profissional com conhecimentos em contabilidade, auditoria, orçamentos, assuntos fiscais e administração financeira em geral, e como característica, um indivíduo dinâmico, para atuar em posição de alta responsabilidade e complexidade.

Diferentemente do primeiro estudo, o maior avanço nas buscas por esses profissionais passa a ser nos anos 2000, onde se pode perceber que a quantidade de anúncios publicados é consideravelmente maior do que toda a pesquisa anteriormente analisada, mesmo ainda não sendo uma profissão tradicionalmente conhecida por todos, o que certamente explica tal avanço se deve a evolução tecnológica no período, onde as buscas dos recrutadores passam a ser mais frequentes pelos meios eletrônicos. Conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de anúncios por ano

Anos 70	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	TOTAL
Quant.	3	3	4	0	5	0	4	5	1	3	28
Anos 80	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	TOTAL
Quant.	2	0	0	1	2	0	0	2	1	0	8
Anos 90	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL
Quant.	1	1	6	3	3	1	4	1	1	2	23
Anos 2000	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Quant.	5	17	3	24	51	59	64	39	33	19	314
Anos 2010 A 2014	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Quant.	16	19	8	2	2						47

Fonte: Adaptado de Fiirst, et al., (2015)

Com base nos anúncios selecionados pelos autores, segregando os resultados da pesquisa, é possível perceber que o perfil mais procurado entre as empresas, na somatória de todos os anos com 624 observações é o perfil de gestão, seguido por técnico com 330 observações e comportamental com 95 observações. Detalha-se na Tabela 2, todas as



observações, distribuídas entre atividades/características e entre as décadas de análise do estudo.

Tabela 2 – Atividades e Características solicitadas ao *Controller*

Perfil	Atividades/Características	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990	Década de 2000	De 2010 a 2014	Total
<b>Técnico</b>	Elab. e Consolid. das Demonstrações Contábeis	8	3	6	12	3	32
	Legislação Tributária e Procedimentos Fiscais	9	3	6	20	2	40
	Legislação Societária	2	0	1	1	0	4
	Rotinas Contábeis	16	3	11	40	9	79
	Rotinas Financeiras	12	1	9	39	11	72
	Rotinas para Exigências Burocráticas Legais	1	1	0	10	1	13
	Estatística	2	0	0	1	0	3
	Uso de Planilhas, Sistemas, e Outros	7	2	6	39	6	60
	Normas Internacionais de Contabilidade	4	0	3	17	3	27
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>179</b>	<b>35</b>	<b>330</b>
<b>Gestão</b>	Análise Financeira	2	0	8	69	15	94
	Análise Contábil	1	0	7	53	13	74
	Planejamento	5	3	6	55	7	76
	Controle	5	3	7	44	7	66
	Custos	10	2	7	71	12	102
	Gestão Tributária	0	0	0	22	3	25
	Fluxo de Caixa (Tesouraria)	2	1	0	17	4	24
	Avaliação de Desempenho	1	0	0	7	2	10
	Orçamentos	9	4	1	49	8	71
	Estudos Dirigidos ou Projetos	0	0	0	4	0	4
	Controle Interno	0	0	2	3	4	9
	Indicadores	0	0	0	2	0	2
	Governança Corporativa - SOX	0	0	0	3	0	3
	Auditoria	3	0	0	11	4	18
	Relatórios	2	1	0	26	11	40
Conhecimentos Diversos	2	0	0	3	1	6	
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>439</b>	<b>91</b>	<b>624</b>
<b>Comportamental</b>	Liderança	5	0	4	16	0	25
	Trabalhar em Equipe	1	0	7	12	0	20
	Pró-Atividade	3	0	0	6	0	9
	Trabalhar sob Pressão	0	0	0	0	0	0
	Comunicação Oral	0	0	0	3	0	3
	Gestão de Pessoas	1	1	2	3	0	7
	Visão Global	1	0	0	5	0	6
	Comprometimento	1	0	0	5	0	6
	Visão Empresarial	0	0	0	1	0	1
	Entusiasmo/Motivação	0	0	2	1	0	3
	Dinamismo	4	0	4	5	0	13
	Agilidade	1	0	0	1	0	2
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>95</b>

Fonte: Adaptado de Fiirst, et al., (2015)

Destacando o perfil de gestão, como sendo o mais solicitado entre as empresas, as 5 principais atividades/características solicitadas dentro desse perfil são:

1º Custos;

2º Análise financeira;

3º Planejamento;

4º Análise contábil;

5º Orçamentos;

Pode-se também perceber que em relação ao estudo anterior, as atividades/características mais solicitadas apresentam-se ligeiramente diferentes, voltando o foco mais para as análises e projeções, do que especificamente para legislação.

Igualmente destacando as 5 principais características mais solicitadas no perfil técnico, o qual vem como o segundo mais procurado pelas organizações, quando referente aos conhecimentos desejáveis para a atuação do profissional de controladoria, são elas:

1º Rotinas contábeis;

2º Rotinas financeiras;

3º Uso de planilhas, sistemas e outros;

4º Legislação Tributária e procedimentos fiscais;

5º Elaboração e Consolidação das demonstrações contábeis;

E em relação ao perfil comportamental, pouco citado, porém não menos importante, pois quando falamos de organização, falamos de pessoas, habilidades, capacidades essas que são características de cada indivíduo, onde de acordo com o estudo as 5 principais atividades/características solicitadas são:

1º Liderança;

2º Trabalhar em equipe;

3º Dinamismo;

4º Pró-atividade;

5º Gestão de pessoas;

Heckert e Wilson (1963), desde os primórdios da profissão já diziam que a liderança é umas das características apontada como essencial, pois para que seja possível transitar entre as áreas, controlar e certificar se o que foi planejado está de fato sendo executado, é necessário ter um certo domínio dessa qualificação.

E por fim, reforça-se a preferência das organizações por profissionais com formações em contabilidade, economia e administração. Sendo que apenas a partir dos anos 2000 passa a aparecer o interesse das empresas em profissionais pós-graduandos, uma vez que com os avanços globais e tecnológicos, ter profissionais em constante atualização se faz necessário.

Na Tabela 3, informações referentes a formação, conhecimentos extras desejáveis e expectativa quanto ao tempo de experiência do profissional no mercado de trabalho.

Tabela 3 - Outras Informações Relevantes - Formação/Conhecimento de Línguas/Experiência

	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990	Década de 2000	De 2010 a 2014	Total
<b>Formação</b>	<b>Quantidades</b>					
Contabilidade	2		5	84	22	113
Administração	3		2	50	11	66
Economia	5		4	50	12	71
Engenharia	1		1	32	9	43
Outros	1		0	14	6	21
Curso superior (Sem especificar)	8	1	1	25	7	42
Pós-graduação	0		0	39	8	47
<b>Conhecimentos em Línguas</b>						
Inglês	10	2	10	114	21	157
Outros	0	0	0	5	0	5
<b>Experiência</b>						
Não informado	8	3	7	138	12	168
Sim	20	5	16	176	35	252
Média (dos Informados)	5,33 anos	3,33 anos	4,56 anos	5,64 anos	5,91 anos	4,95 anos

Fonte: Adaptado de Fiirst, et al., (2015)

Levando ainda em consideração o fato de que a maioria das empresas interessadas em contratar um profissional *controller*, são grandes organizações e muitas vezes multinacionais, as quais costumam fazer negócios por todo o mundo, torna-se também de grande importância a experiência e conhecimento em línguas. No geral o idioma mais solicitado é o inglês, porém de acordo com as necessidades de atuação de cada organização, isso pode se tornar diferente.

Ainda de acordo com os dados apresentados por Fiirst, et al. (2015), podemos perceber que o idioma inglês chega a ter até mais observações do que a própria graduação do profissional.

Os dados apresentados referenciando idioma na pesquisa de Fiirst, et al., (2015), acabou por limitar-se apenas no idioma inglês, não citando o interesse das empresas em nenhum outro idioma.

A pesquisa também adiciona o tempo de experiência que as empresas esperam do profissional, para que o mesmo seja capaz de ser um profissional atuante, maduro e capaz diante dos desafios diários, apresentando a média entre as décadas, de ao menos 4,95 anos de experiência do profissional no mercado de trabalho.

### 3.2.2 O perfil profissional em 2020

Mesmo com as pesquisas analisadas, nota-se a falta de um estudo mais aprofundado considerando os anos de 2015 até os dias atuais, pois com a constante globalização e evolução tecnológica, certamente mudanças quanto ao que se almeja referente ao perfil profissional.

Devido a falta de informação, buscou-se através de uma breve pesquisa eletrônica, obter ao menos um esboço da visão atual dos anúncios das agências de recrutamento sobre o perfil profissional em 2020.

A busca limitou-se aos meses de agosto a outubro de 2020, no estado de São Paulo, buscando por anúncios publicados em *websites* de recrutamento, que correspondesse por ao menos dois dos aspectos considerados, sendo eles: Formação, qualidades pessoais e outras informações adicionais, essas quais contemplam idioma e conhecimentos desejáveis.

Foram selecionados os primeiros 18 anúncios compatíveis com as limitações pré-estabelecidas, 3 dos anúncios eram originalmente redigidos em inglês.

E assim, agrupando os dados, podemos perceber que em comparação aos estudos anteriores, em relação a formação do profissional de controladoria, assim como nos anos anteriormente analisados, permanecem sendo as graduações mais solicitadas, aparecendo em 16 anúncios a Ciências Contábeis, 10 anúncios Administração e 10 anúncios Economia, havendo também procura por profissionais na área de finanças/gestão financeira e engenharias.

O que vem como diferenciação quanto as pesquisas anteriores, surgindo com frequência atualmente, são as solicitações em especializações nas áreas de finanças ou controladoria e principalmente o interesse em que o profissional possua Pós-graduação e/ou *Master in Business Administration – MBA* os quais aparecem conjuntamente em 8 anúncios, o que demonstra a necessidade do profissional em estar constante atualização e capacitação.

Outra informação bem pontual que os anúncios trazem quanto a formação, é a necessidade do profissional com formações em Ciências Contábeis, estar devidamente cadastrados no conselho regional de contabilidade e com registro regularmente ativo, sendo exigido essa informação em 4 anúncios.

Quanto as competências extras solicitadas aos profissionais, permanecem de extrema importância o idioma inglês, hoje sendo solicitado na maioria dos anúncios em nível avançado a fluente, também sendo solicitado conhecimento em espanhol, e em 1 anúncio especificamente, foi solicitado o idioma japonês.

E ainda, não diferente dos estudos anteriores, anúncios solicitam constantemente domínio em pacotes Microsoft Office e conhecimento em sistemas *Enterprise Resource Planning* - ERPs mais utilizados no mercado atualmente, sendo inclusive citados Totvs, SAP e outros. Na Tabela 4, veja dados referentes aos anúncios localizados.

Tabela 4 – Informações de anúncios eletrônicos dos meses de agosto a outubro de 2020

	Quantidades
<b>Anúncios</b>	18
<b>Formação</b>	
	<b>Quantidades</b>
Ciências Contábeis	16
Administração	10
Economia	10
Gestão financeira e áreas correlatas	6
Engenharia e outras Áreas	2
Pós graduação/MBA	8
CRC ativo	4
<b>Outras informações</b>	
	<b>Quantidades</b>
Inglês avançado/fluyente	10
Espanhol	2
Outros idiomas	1
Experiência com Microsoft Office	4
Experiência com sistemas integrados	5
Outras experiências	4

Fonte: Dados da pesquisa

E ainda, em relação ao perfil comportamental do profissional de controladoria, de uma forma geral e contextualizada permanece o trabalho em equipe juntamente com a habilidade em gestão como ponto fundamental, boa comunicação, clara, objetiva e concisa, ser uma pessoa resiliente, capaz de se readaptar constantemente. E, algo novo que vem a aparecer em 4 anúncios é ser *Hands on*, expressão utilizada que pode também ser similar a pró-atividade, porém traz um contexto levemente diferente, significando segundo o *website* Robert Half especializado em recrutamento na área financeira, aquele profissional que coloca a mão na massa, faz junto e se aprofunda na atividade, além de ter múltiplas competências, sua mente é aberta para absorver novos conhecimentos, sendo necessário dessa forma estar sempre em constante atualização.

Por fim, fica claro que a graduação contribui em uma grande parcela, mas mesmo que tenha sido obtida em uma boa universidade, já não é mais suficiente se vinda somente como

única capacitação. Como consequência da globalização, habilidades como fluência em inglês e espanhol, o domínio em ferramentas tecnológicas, se tornaram requisitos básicos para uma boa colocação no mercado de trabalho.

O profissional *controller*, antes de tudo, é um generalista, pois reúne experiências em diversas áreas. Porém, não necessariamente o *controller* precisa dominar todos os conteúdos de contabilidade, tributos e custos. Mas é fato que além desses conhecimentos, o profissional *controller* também deve ter conhecimentos sobre as outras áreas da empresa como administração, finanças, logística, marketing, produção, entre outras, pois isso auxiliará no entendimento e na melhor compreensão das dificuldades encontradas pelas outras áreas.

O desenvolvimento contínuo é extremamente importante, porém não apenas os conhecimentos técnicos hoje são valorizados. Diante do cenário atual do ano de 2020, muito se fala em relação ao comportamental e entre as características pessoais necessárias ao sucesso da carreira dos profissionais de controladoria, solicitando pessoas com grande capacidade de adaptação, que saiba prezar pela equipe, que possua bom relacionamento interpessoal, esses quais estão sempre na linha de frente, quando se trata de valores, finanças e principalmente controle, sendo o *controller* o ator principal do planejamento nas entidades.

### **3.3 A IMPORTÂNCIA DAS ANÁLISES NAS ORGANIZAÇÕES**

A missão da controladoria, é zelar pela continuidade da organização, sempre em função de assegurar a otimização do seu resultado.

E para que esses resultados possam ser alcançados, serão necessários planejamento, execução e análise, independentemente do ramo de atividade e do porte da empresa, as análises indicam os pontos fortes e fracos do desempenho operacional e financeiro.

O conhecimento desses pontos, por sua vez, pode ser usado para melhorar o desempenho empresarial ao corrigir as falhas detectadas.

Além disso, ela permite que o gestor de cada área organizacional tome decisões calcadas em informações extraídas de seus próprios dados, traçando objetivos e incorporando as melhores práticas da governança corporativa.

Entre essas práticas estão a criação de melhores mecanismos para auxiliar na tomada de decisões com otimização dos relatórios, definindo as funções de cada sócio e os projetos mais focados no estudo da viabilidade, além de projetos orientados ao crescimento e sustentabilidade.

A falta de organização tende a desaparecer e a empresa poderá criar seu planejamento fundamentado em medidas realísticas à situação do negócio em relação à empresa e ao seu ramo de atuação.

Isso tudo sem se descuidar para que o ativo permanente acabe tendo que financiar a própria empresa com um grau de endividamento maior do que ela possa suportar, ou seja, quando a empresa passa por uma descapitalização para sobreviver.

Isso porque as análises podem ser usadas para prever como a expansão das atividades econômicas de uma empresa ou como suas decisões estratégicas podem afetar os futuros desempenhos financeiros.

A análise de demonstrações financeiras é uma rica fonte de informações e, se bem estruturada e analisada, apresenta uma série de dados para a identificação dos indicadores de desempenho das empresas.

Toda a reestruturação da empresa passa por um processo de capacitação de funcionários em captação de recursos de longo prazo para desenvolvimento alinhado com o planejamento e concepção de mudança e alinhamento da produção e vendas.

De toda forma, por mais que possa ser trabalhoso e cansativo, é fundamental que os gestores façam todas as demonstrações financeiras necessárias e, em seguida, façam as suas respectivas análises. Só assim, será possível concretizar o objetivo de fazer a empresa crescer e, o mais importante, um crescimento planejado e bem estruturado.

### 3.3.1 Métodos e análises mais utilizados pela controladoria

Existem vários métodos e análises utilizados pela controladoria, mantendo o foco naqueles mais utilizados tradicionalmente nas organizações como a análise de custos, projeções, *balanced scorecard*, indicadores de desempenho, entre outros, os quais carregam uma bagagem de grande importância pois podem mostrar pontos de possíveis falhas e principalmente os potenciais pontos de melhoria para o contínuo desenvolvimento da organização.

#### 3.3.1.1 Análise de custos

A análise de custos é uma ferramenta estratégica no processo decisório, sendo indispensável na execução de diversas tarefas gerenciais, tais como, formação de preço,

otimização da produção, valorização do estoque, entre outros. É usada pelas empresas para ter uma noção mais exata dos gastos que a empresa está tendo para se manter operante.

Integra a contabilidade de custos, área contábil que cuida dos gastos ocorridos na produção de bens e serviços.

Tecnicamente falando, a análise de custos é o registro contábil das operações produtivas da empresa por meio das contas de custeio, que podem ser divididas em: custos de serviços (gastos que acontecem na prestação de serviços) e custos industriais (gastos que ocorrem na produção de mercadorias).

Essa análise se faz, principalmente, sobre os custos fixos ou custos indiretos, ou seja, aqueles que não se modificam com a produção, que se mantêm praticamente inalteráveis. Isso porque os custos variáveis ou diretos são mais difíceis de serem analisados, pois variam conforme a produção aumenta ou diminui.

Existem diferentes métodos de custeio, sendo os principais deles: Método de custeio variável (ou de custeio direto), Método de custeio por absorção (ou ainda custeio integral ou custo integral) e Custeio ABC, porém o custeio ABC não é aceito pela legislação societária e fiscal.

A qualidade da informação disponível é essencial para a qualidade da tomada de decisão. Um sistema de informação eficiente é imprescindível para o sucesso gerencial. Administrar nada mais é do que o exercício de tomada de decisão.

De acordo com Neto (2008), a análise de custos é imprescindível para a determinação de lucro da organização, no controle de suas operações, pois se tem a necessidade de saber o que de fato se está fazendo e na tomada de decisões, para que a partir de então, as ações de produção e prestação de serviços sejam realizadas.

### 3.3.1.2 *Balanced scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

A metodologia BSC foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School* e David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, através de um artigo onde definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do



desempenho das empresas, o método consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são:

- **Financeiro:** Será evidenciado pela contabilidade as mensurações financeiras, as quais demonstrará os resultados obtidos pela empresa, quanto a aplicação de seus recursos financeiros. Assim os rendimentos obtidos tendem a os acertos que contribuem para o crescimento da empresa. Devendo assim, criar indicadores de desempenho para que os acionistas possam ter melhor rentabilidade dos seus investimentos;
- **Processos internos:** Nessa perspectiva é o momento em que os executivos devem identificar processos críticos, se há produtos com problemas, se foram entregues no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos;
- **Clientes:** Trata-se em saber, não apenas qual o grau de satisfação dos clientes em relação a empresa, mas também em entender qual a expectativa do mercado em relação ao produto oferecido, quais necessidades as organizações devem atender;
- **Aprendizado e crescimento:** diz respeito à capacidade e motivação do pessoal, e a um melhor sistema de informação na empresa, busca constante em como aprender e inovar.

A Figura 6 ilustra o ciclo dos processos internos, de acordo com (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2017).

**Figura 6** – Ciclo dos processos internos

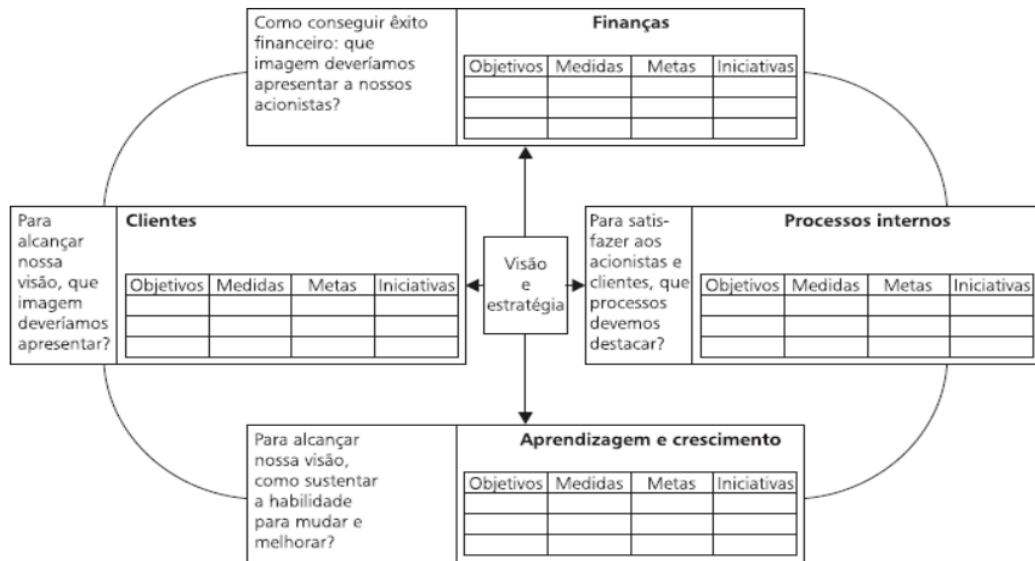


Fonte: Figueiredo e Caggiano (2017)

É então utilizado para organizar a empresa de forma a atingir o equilíbrio empresarial, é uma ferramenta que auxilia formular e implantar estratégias, ajudando a criar, controlar e monitorar as perspectivas necessárias.

Na análise do *BSC*, se os quatros indicadores estiverem aplicados de acordo com os objetivos propostos pela entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias.

**Figura 7** – Perspectivas *Balanced Scorecard* (*BSC*)



Fonte: Figueiredo e Caggiano (2017)

### 3.3.1.3 *Economic value added* (EVA) e *Market value added* (MVA)

Em todo negócio há a expectativa de retorno a ser considerada, quanto ao que seus sócios e acionistas esperam de retorno daquilo investido, sendo isso conhecido com Taxa interna de retorno (TIR), além desse indicador existe o *Economic value added* (EVA) que é uma marca registrada de propriedade da empresa e consultoria *Stern Stewart & Co.* que vem demonstrar se um investimento trouxe de fato ganhos aos acionistas, ou seja, se está agregando valor, alcançando de fato o maior retorno sobre o capital investido.

O principal intuito desse indicador de desempenho é expressar qual a real criação de riquezas das organizações, podendo também demonstrar as destruições de valor.

Com o resultado do cálculo do *Economic value added* (EVA) acionistas, investidores e executivos obtém uma visão mais acurada com relação à rentabilidade do capital empregado em um investimento, apresentando se o capital foi bem investido em termos de geração de riqueza.

O EVA nada mais é que o valor dos bens produzidos por uma empresa, após a dedução dos custos dos insumos adquiridos de terceiros, utilizados na produção, bem como a dedução do custo de capital dos acionistas de forma a compensar o risco gerado no investimento.

Dessa forma, esse indicador se torna muito importante pois pode demonstrar aos investidos se há viabilidade em investir em um determinado negócio ou até mesmo criar novos negócios, o mesmo deve criar retornos financeiros a uma taxa acima do custo de capital. Isso porque a ideia por trás do *Economic value added (EVA)* é que organizações possam ser chamadas de lucrativas somente quando geram riquezas para seus investidores.

O EVA é representado pela Equação:

- $EVA = \text{Lucro Operacional} - (\text{Custo de Oportunidade do Capital Total} \times \text{Capital Total})$

O problema com o EVA é que se trata de medidas de análise que examinam o passado, que nada diz aos administradores sobre como suas atuais estratégias devem provavelmente efetuar o valor futuro de suas empresas.

Por isso é que também foi elaborado o *Market Value Added (MVA)* que é a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o capital investido pelos acionistas-proprietários. Por valor de mercado entende-se o quanto o empresário obterá ao vender todas as suas ações.

Dentro da filosofia pregada pela consultoria citada, se o resultado do MVA for positivo, pode-se dizer que a empresa realmente criou valor para quem tiver suas ações. Afirmam, ainda, que o MVA captura as estimativas de mercado quanto às perspectivas de crescimento da empresa.

#### 3.3.1.4 Indicadores de Desempenho de processos

Indicadores de desempenho de processos também conhecidos como *Key Performance Indicator (KPI)* tem como principal função mensurar o desempenho das atividades e determinar se a empresa tem conseguido ou não atingir seus objetivos e metas.

Geralmente, estes indicadores são medidos através de índice numérico e projetados em tabelas e gráficos, de forma que facilite a observação e análise, e que as áreas analisadas sejam capazes de entender e acompanhar a evolução dos indicadores, previamente são estabelecidos o que se deseja alcançar, seja com base em histórico de performance da empresa, seja em expectativas futuras, as quais avaliam o andamento do processo como um

todo ou parcialmente. Também existem os indicadores de desempenho estratégico, que verificam se os objetivos estratégicos, estão sendo conquistados.

Existem diversos tipos de indicadores sendo os principais aqueles que analisam eficiência e eficácia, qualidade, produtividade, capacidade, lucratividade, rentabilidade, competitividade, valor, efetividade, entre outros.

Buscam garantir redução de custos, melhoria na produtividade, resultado e lucratividade, assim como podem mensurar as aplicações de recursos, buscando sempre atingir resultados minimizando essas aplicações.

A controladoria utiliza desses indicadores, para que possa de certa forma mapear os processos e juntamente com a alta administração definir objetivos, sendo o principal foco da alta direção os indicadores estratégicos, os quais são

Os KPIs são imprescindíveis, pois controlam as atividades da corporação, rastreando e seguindo o andamento do processo, colhendo informações importantes e tornando-as acessíveis aos gestores. Desta forma, eles podem estudá-las, tomar as melhores decisões e garantir resultados positivos.

### 3.3.1.5 Projeções - *Budget e Forecast*

O termo *budget* em inglês significa orçamento. De acordo com Padoveze (2010), o orçamento “é a expressão formal de planos de curto prazo (um ano), com base nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas”. Decorre dos planos operacionais, na parte que é relativa ao próximo exercício contábil, ou seja, a programação operacional.

Existem várias definições para o orçamento, mas, conforme destaca Padoveze (2010), o propósito comum é o controle. Os orçamentos fornecem um mecanismo de controle por *feedforward* e *feedback*.

Em termos avançados, Souza e Borinelli (2012) citam que os orçamentos podem ser revistos com antecedência para garantir que eles sejam consistentes com as metas e estratégias organizacionais. Assim, o orçamento, resumidamente é uma previsão detalhada das receitas e despesas para um determinado período e os caminhos, riscos e oportunidades a serem tomadas pelas empresas.

O papel do orçamento, para Padoveze (2010), é avaliar ou calcular o custo de um determinado produto, serviço ou empreendimento. Quando se faz um orçamento, significa que se está estimando qual o melhor preço ou resultado esperado daquilo que está buscando.

Diante disso, o orçamento pode ser útil em diversas ocasiões.

Já o *forecast*, conforme menciona Padoveze (2010), é essencialmente uma revisão do *budget* em forma resumida, para refletir as mudanças nas condições do mercado, as alterações do plano estratégico, as correções de erros e os pressupostos revisados no orçamento original aprovado. As empresas geralmente revisam mensalmente, de acordo com os eventos econômicos.

Para Padoveze (2010), o *forecast* não tem um caráter tão formal como o *budget*, “servindo para ter resultados de previsão mais próximos da realidade, uma vez que atualizado considerando as variáveis do ambiente da economia”.

Uma abordagem comum para a previsão está voltada para o final do ano fiscal e visa fazer ajustes. Isso geralmente é conhecido como ‘FCST 3 + 9’, ‘FCST 6 + 6’ e ‘FCST 9 + 3’, o segundo número representa os meses restantes até o final do ano fiscal.

## 4 RESULTADOS

Organizações com objetivos bem estruturados tendem a buscar meios de obter informações mais apuradas, que possuam um teor mais valioso, de forma a agregar e permitir que as decisões com visões de futuro da empresa sejam mais rápidas e assertivas.

Partindo dessa visão, é que as organizações tendem a buscar profissionais bem qualificados para compor o quadro de funcionários. Para traçar qual é o perfil desse profissional, foram utilizadas pesquisas já existentes para unificar informações desde o início da profissão *controller* no Brasil até os momentos atuais.

### 4.1 ANÁLISE DA PESQUISA

Mediante toda a pesquisa realizada, unificando as informações obtidas sobre as expectativas das organizações e agências de recrutamentos quanto ao perfil do profissional de controladoria. Pode-se perceber que a profissão *controller* é uma profissão com características muito sólidas, uma vez que mantém-se algumas delas desde o surgimento da profissão no país, sendo aparentemente adicionadas novas condições a cada década, o que também se faz perceptível pois tudo segue em constante evolução global e no caso das profissões não são diferentes.

Além das conhecidas áreas de formação, hoje são solicitados conhecimentos extras em especializações, já que a cada dia que passa os temas trabalhados pelo profissional, tornam-se cada vez mais complexos, necessitando níveis mais apurados de conhecimentos em determinados assuntos.

Reforça-se ainda a necessidade em obter conhecimento em linguas, não apenas pela globalização, mas pela necessidade das empresas, muitas delas multinacionais, as quais consolidam suas informações com outras sedes pelo mundo, fazendo-se então necessário ao menos o domínio do idioma inglês.

Além disso, todo o profissional deve possuir habilidades adicionais referentes ao uso de planilhas, plataformas, sistemas ERPs, e também como características pessoais essenciais saber liderar, trabalhar em equipe e ser pró-ativo, entre outros.

No Quadro 5 abaixo, para simplificar, é apresentado um resumo de toda a análise efetuada, onde demonstra as principais expectativas quanto ao perfil profissional desejável do *controller* desde o início da profissão no Brasil até os dias de hoje.

Quadro 5 – Resumo perfil profissional

<b>PERFIL PROFISSIONAL: CONTROLLER</b>	
<b>Capacitação</b>	
Formação	Adicional desejável
<b>CIÊNCIAS CONTÁBEIS (CRC ATIVO)</b> <b>ADMINISTRAÇÃO</b> <b>ECONOMIA</b> <b>GESTÃO FINANCEIRA</b> <b>ENGENHARIAS</b>	Pós-graduação Especializações em finanças e controladoria <i>Master in Business Administration – MBA</i>
<b>Conhecimentos extras</b>	
Conhecimentos fundamentais	Adicional desejável
<b>INGLÊS AVANÇADO À FLUENTE</b> <b>ESPANHOL BÁSICO À INTERMEDIÁRIO</b> <b>OUTROS IDIOMAS;</b> <b>MICROSOFT OFFICE</b> <b>SISTEMAS ERPs</b>	Experiência em planejamento Experiência em indústrias e produção Experiência em gestão administrativa Planejamento societária, fiscal e tributária Pró eficiência em sistemas
<b>Qualidades pessoais</b>	
Perfil comportamental	Adicional desejável
<b>LIDERANÇA</b> <b>TRABALHO EM EQUIPE</b> <b>GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>COMUNICAÇÃO CLARA E OBJETIVA</b> <b>PRÓ-ATIVIDADE</b>	<i>Hands on</i> Resiliente Agregar comportamentalmente Postura ética Ser paciente, amável, prazer em ajudar

Fonte: Dados da pesquisa

Hoje a controladoria passa-se de um modelo contábil e explicativo, para modelos mais preditivos, realizando simulações de cenários futuros e identificando novas oportunidades de negócios, solicitando também, que os profissionais tenham mais domínios em áreas como custos, análises financeiras e planejamento, demonstrando assim que nessa década as empresas necessitam de *controllers* muito mais preparados para atuar ativamente junto a gestão das empresas.

E são através das análises desempenhadas pelo *controller* que se possibilita vislumbrar o futuro das organizações, permitindo enxergar desde pontos positivos a negativos, permitindo que com tempo hábil, melhorias nos processos possam ser feitas, evitando que possíveis problemas aconteçam.

Durante a pesquisa foram levantados algumas das ferramentas de análises mais utilizadas pela controladoria, as quais tem grande importância e dão enorme suporte ao

profissional e a própria organização em si. Assim, resumidamente demonstra-se no Quadro 6, algumas das análises mais utilizadas pelo profissional de controladoria, assim como a importância de cada uma delas, as quais nas mãos de um profissional qualificado e uma alta administração capacitada, tendem a levar a organização ao sucesso.

Quadro 6 - Resumo análises mais utilizadas pela controladoria

<b>ALGUMAS DAS ANÁLISES MAIS UTILIZADAS PELA CONTROLADORIA</b>		
<b>Métodos de análise</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Importância</b>
<b>ANÁLISE DE CUSTOS</b>	Controle de gastos, poder de decisão e margem de lucro.	Busca de estrutura compatível de custo, melhor definição no preço de venda, melhora na rentabilidade.
<b>BALANCED SCORECARD (BSC)</b>	Alinhar planejamento estratégico e atividades operacionais.	Traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores que irão informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.
<b>ECONOMIC VALUE ADDED (EVA) E MARKET VALUE ADDED (MVA)</b>	Expressar a real criação de riquezas das empresas, mensurar o investimento.	Calcular retornos financeiros a uma taxa acima do custo de capital e refletir o desempenho financeiro da empresa.
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSOS</b>	Acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo.	Entender, mensurar, avaliar, e, se necessário, corrigir processos. Indica se algo não vai bem, seja por desempenho pessoal, processos inadequados, rotinas truncadas ou excessivamente burocráticas e, especialmente, o processo decisório.
<b>PROJEÇÕES - BUDGET E FORECAST</b>	Definir metas e objetivos orçamentários para um determinado período, permitindo ser de curto e longo prazo.	Planeja orçamentariamente, levando em conta todas as variáveis empresariais, demonstrando possíveis riscos, permitindo preparar ações futuras e mais seguras.

Fonte: Dados da pesquisa



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria hoje como uma área presente nas organizações, permite que o *Controller* desempenhe sua função de maneira especial, isto é, ao organizar, reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Assim como toda profissão, a atualização e o constante desenvolvimento se faz necessário, porém o *controller* de uma forma geral, se torna cada vez mais qualificado para exercer seu papel, pois isso é necessário, para que seja capaz de atender ao mercado de trabalho, a constante globalização e avanço tecnológico,

A presença desse profissional a cada dia se faz mais indispensável nas organizações, pois ele coloca em prática as análises necessárias para o alcance dos objetivos definidos pelas empresas.

O *Controller* acaba por ser a junção do gerente financeiro e do contador, que através de todas as análises, observações, acompanhamento, tem por objetivo reduzir os custos operacionais e administrativos, maximizando lucros, através de um adequado gerenciamento de projeções, balanços com controle de custos, despesas, receitas, vendas e faturamento e, também, possuir a guarda de todas as informações.

Por fim, juntamente com todas as habilidades fundamentais, ainda se faz necessário que um bom *controller*, também relacione seu comportamento social, o que envolve aspectos éticos e postura adequada, os quais provém da sua própria personalidade. Devendo ser o mediador das áreas, departamentos e pessoas, e por isso deve sempre criar um espírito de cooperação, suas atividades devem proceder de maneira não forma, pois seu desempenho é fortemente influenciado pela sua capacidade de persuasão pessoal, além de buscar ser sempre um facilitador, pró-ativo e saber exercer a liderança.

Houve algumas limitações, quanto a busca referente ao ano de 2020, pois não foi encontrado pesquisa já existente sobre o tema, outro limitador foi que em muitas buscas, para se obter mais detalhes se fazia necessário ser assinante do endereço eletrônico localizado.

Porém, mesmo diante das limitações, se foi permitido obter informação necessária para análise e conclusão do inicial problema proposto para esse trabalho, permitindo então, que se possa nortear aos usuários interessados, qual a importância do profissional *controller* nas organizações e o que se faz necessário para se tornar esse profissional.

Dessa forma, uma sugestão seria obter um estudo mais apurado, fazendo o contato direto com as agências de recrutamento.

Com o desenvolvimento desse trabalho se pode concluir que houve a solidificação no mercado de trabalho dessa profissão, uma vez que desde o seu surgimento no Brasil, muito do que se era solicitado com base nos perfis, ainda permanecem sendo até os dias de hoje.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BEUREN, I. M.; MOURA, V. M. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, 2000.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRANDÃO, C. de O.; CAMPOS, S. P. de O.; GONÇALVES, A. M. M. **A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão**. REVISTA FAIPE, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 12-17, may 2019. ISSN 2179-9660. Disponível em: <<http://www.revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/127>>. Acesso em: 26 de jun. de 2020.

CLEMENTE, L.; **Entenda a importância da análise de demonstrações financeiras em um negócio**, INEPAD Consulting, 2017. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/entenda-a-importancia-da-analise-de-demonstracoes-financeiras-em-um-negocio/>>. Acesso em 30 de ago.de 2020

DUQUE, C. **O Perfil do Controller e as Funções de Controladoria: um Estudo da Atual Necessidade do Mercado de Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

D'AMORE, D.; CASTRO, A. de S. **Curso de contabilidade**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 1967.

ENEM, Blog do; **Veja os 17 tópicos de Perfil Profissional mais procurados pelas empresas**, Blog do Enem, 2017. Disponível em: <<https://blogdoenem.com.br/perfil-profissional/>>. Acesso em 15 de set de 2020

FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Livro. (1 recurso online). ISBN 9788597010794. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010794>. Acesso em: 9 jun. 2020.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

GUIMARÃES, Reinaldo. In: Menezes, Berenice. **“Os Doutores Estão em Alta”**. Gazeta Mercantil – Empresas & Carreiras, 80 (22.039): 2, 13 de março de 2001.

HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. **Controllership**. 2. Ed. New York: Ronald Press, 1963.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2005

MENDES, I. G. **A controladoria e a informação dos anos 90**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

MICHAELIS, Dicionário brasileiro da língua portuguesa, Editora Melhoramentos Ltda, 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=a2zb>> Acesso em 08 de junho de 2020.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. Livro. (1 recurso online). ISBN 9788597003000. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597003000>. Acesso em: 9 jun. 2020.

OXFORD, University Press, **“Definição de controller”**. Lexico.com, 2020. Disponível em: <<https://www.lexico.com/definition/controller>>. Acesso em 29 de maio de 2020

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAULA, G. B. DE; **Qual a origem da Controladoria no Brasil? Uma análise sobre a evolução da área.** São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/origem-da-controladoria/>>. Acesso em 29 de abril de 2020.

PEREIRA, L. C. B. **Desenvolvimento e crise no Brasil: 1930-1983.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

SANTOS, A. S. A.; MARTINS, J. C. S.; PIRES, R. A. **O Profissional de Contabilidade de Gestão em Portugal.** In: Congresso de Contabilidade e Auditoria, 12., Aveiro, 2008.

SANTOS, O.L.M.D.P.J.J.H.S.C.A.D. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução,** 11ª Edição. Editora Atlas S.A, Grupo GEN, 2015. 9788597003000. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>. Acesso em: 07 Aug 2020

SATHE, Vijay. **“The Controller’s Role in Management”.** Organizational Dynamics, 11 (3): 31 - 48, winter, 1983.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, J. R. M; SOLTELINHO, W. **O profissional de controladoria no mercado Brasileiro:** do surgimento da profissão aos dias atuais. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 16, 2001.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas.** 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

WARD, K. **Strategic management accounting.** Oxford: Butterworth Heinemaa, 1996.

WEBER, J.; SCHAFFER, U. **Introdution to controlling.** Stuttgart: Ed. Schaffer-Poeschel. 2008. Disponível em: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-2759-3>. Acesso em: 29 de abril de 2020.