

COIMBRA  
BUSINESS  
SCHOOL

 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA  
BUSINESS  
SCHOOL**  
 **iscac**   
Politécnico de Coimbra

Borys Dyachenko

**Caracterização da função do *Controller* e  
tecnologias associadas: a realidade das empresas  
no mercado português**

Coimbra, outubro de 2023





Borys Dyachenko

**Caracterização da função do *Controller* e tecnologias associadas: a realidade das empresas no mercado português**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Rosa Nunes e do Professor António Trigo.

Coimbra, outubro de 2023

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

Aproveito para agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que a realização desta dissertação fosse um processo interessante e cativante.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha gratidão aos meus orientadores, a Professora Doutora Rosa Nunes e o Professor Doutor António Trigo. Durante todo este período de dedicação e esforço, não só dispensaram inúmeras horas à minha orientação, mas também proporcionaram-me um apoio incansável e encorajador.

Agradeço à minha namorada, Joana Rovira Martins por todo o apoio incondicional que me concedeu e pela disponibilidade de me ouvir, ajudar e debater vários temas ao longo da elaboração desta dissertação.

Quero agradecer à minha família por todo o apoio que me deram, pela constante motivação e pela compreensão que demonstraram em relação às vezes em que estive ausente.

Para terminar, agradeço a todos os profissionais que responderam ao meu questionário e fizeram com que fosse possível elaborar esta dissertação.

## RESUMO

Nas organizações atuais, a sobrevivência em mercados competitivos depende da implementação das práticas mais recentes, as constantes inovações tecnológicas desempenham um papel fundamental na melhoria da eficiência operacional e na capacidade de rapidamente se adaptarem às mudanças do mercado. Para as organizações garantirem que conseguem implementar todas as melhorias possíveis, devem ter uma estratégia bem definida, que é essencial para alinhar toda a organização em direção aos objetivos comuns. Assim surge o controlo de gestão, que procura garantir, através de várias formas, que a organização alcance os seus objetivos. No entanto, a natureza diversificada das tarefas desempenhadas pelo *Controller* torna desafiador agrupá-las sob um único rótulo de tipo de *Controller*.

Na presente dissertação, serão explorados quatro tipos de *Controller* mencionados na literatura, o *Controller* Parceiro de Negócios, *Controller* Coordenador, *Controller* Operacional e o *Controller* Fonte de Informação. Tendo em conta estes tipos de *Controllers*, foi desenvolvido um questionário, através de uma revisão de literatura com a aplicação do método PRISMA, com o objetivo de caracterizar a função do *Controller* nas empresas do mercado português, e também, descobrir quais são as principais tecnologias, ferramentas e instrumentos de controlo de gestão utilizados.

Através das 156 respostas recolhidas, foi possível identificar que o *Controller* Operacional é o tipo mais predominante a atuar nas empresas do mercado português, em que o seu papel central é a gestão operacional da organização. A principal aplicação informática utilizada por estes profissionais, é o *Microsoft Excel*, que apesar de já existir a alguns anos, continua a ser a escolha pela esmagadora maioria dos *Controllers*. Já o Orçamento, é o instrumento de controlo de gestão que estes profissionais utilizam com maior frequência no seu quotidiano.

Palavras-chave: *Controller*; Controlo de Gestão; Parceiro de Negócios; Papel do *Controller*; Tipos de *Controller*

## **ABSTRACT**

In today's organizations, survival in competitive markets depends on implementing the latest practices, and constant technological innovations play a key role in improving operational efficiency and the ability to quickly adapt to market changes. For organizations to ensure that they can implement all possible improvements, they must have a well-defined strategy, which is essential for aligning the entire organization toward common goals. This gives rise to management control, which seeks to ensure, in various ways, that the organization achieves its objectives. However, the diverse nature of the tasks performed by the Controller makes it challenging to group them under a single Controller type label.

In this dissertation, four types of Controllers mentioned in the literature will be explored: the Business Partner Controller, the Coordinating Controller, the Operational Controller and the Information Provider Controller. Taking these types of Controllers into account, a questionnaire was developed through a literature review using the PRISMA method, to characterize the role of the Controller in companies in the Portuguese market, and to find out which are the main management control technologies, tools and instruments used.

From the 156 responses collected, it was possible to identify that the Operational Controller is the most predominant type of controller working in companies in the Portuguese market, in which their central role is the operational management of the organization. The main computer application used by these professionals is Microsoft Excel, which, although it has been around for a few years, is still the choice of most Controllers. Budgeting, on the other hand, is the management control tool that these professionals use most frequently in their daily lives.

**Keywords:** Controller; Management Control; Business Partner; Controller Role; Types of Controller

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1.1 Evolução da Profissão .....	6
1.2 O papel do <i>Controller</i> .....	8
1.2.1 Definição do papel do <i>Controller</i> .....	13
1.2.2 Competências e Conhecimentos Exigidos .....	15
1.2.3 Tipos de <i>Controller</i> .....	19
1.2.4 Principais Atividades por Tipo de <i>Controller</i> .....	26
2 METODOLOGIA .....	31
2.1 Investigação por Inquérito .....	31
2.1.1 Objetivos do Questionário .....	32
2.1.2 Questionário .....	33
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	37
3.1 Caracterização do respondente .....	37
3.1.1 Idade .....	37
3.1.2 Género .....	38
3.1.3 Habilitações Literárias .....	38
3.1.4 Tempo de Trabalho no Cargo Atual .....	39
3.1.5 Anos de Experiência na Função de <i>Controller</i> .....	39
3.1.6 Formação .....	40
3.2 Caracterização da organização .....	41
3.2.1 Setor de Atividade .....	42
3.2.2 Tipo de Empresa .....	42

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

3.3	Instrumentos de Controlo de Gestão Utilizados.....	43
3.4	Aplicações informáticas utilizadas.....	44
3.5	Diversidade da rotina .....	46
3.6	Atividades realizadas .....	48
3.7	Caracterização do tipo de <i>Controller</i> em Portugal.....	50
3.7.1	<i>Controller</i> Parceiro de Negócios .....	51
3.7.2	<i>Controller</i> Coordenador.....	54
3.7.3	<i>Controller</i> Operacional .....	56
3.7.4	<i>Controller</i> Fonte de Informação .....	59
3.8	Outros aspetos do <i>Controller</i> .....	61
	CONCLUSÃO .....	67
	REFERÊNCIAS.....	70
	ANEXOS .....	74
	ANEXO 1 - Questionário .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Antecedentes, Características e Consequências associadas a função do Controller.....	12
Figura 1.2 - Tipos de Controller retirado de La Paz et al. (2020, p.1418).....	21
Figura 1.3 - Formato T do contabilista, retirado de Cima (2009, p.25).....	23
Figura 2.1 - Critérios de pesquisa SABI.....	35
Figura 3.1 - Idade dos Respondentes.....	38
Figura 3.2 - Género dos Respondentes.....	38
Figura 3.3 - Habilitações Literárias dos Respondentes.....	39
Figura 3.4 - Tempo de Trabalho no Cargo Atual dos Respondentes.....	39
Figura 3.5 - Anos de Experiência dos Respondentes na Função do Controller.....	40
Figura 3.6 - Área de Formação Base dos Respondentes.....	40
Figura 3.7 - Formação em CG do Respondentes.....	41
Figura 3.8 - Área/Instrumentos de Formação dos Respondentes.....	41
Figura 3.9 - Setor de Atividade da Empresa dos Respondentes.....	42
Figura 3.10 - Tipo de Empresa dos Respondentes.....	43
Figura 3.11 - Frequência de Utilização de Instrumentos de CG.....	43
Figura 3.12 - Aplicações Informáticas Utilizadas pelos Respondentes.....	45
Figura 3.13 - Nível de Rotina dos Respondentes.....	47
Figura 3.14 - Caracterização do Tipo de Controller.....	51
Figura 3.15 - Anos de Experiência dos respondentes na Função de Controller - PN.....	52
Figura 3.16 - Atividades do PN - Média de Respostas.....	53
Figura 3.17 - Idade dos Respondentes - CC.....	54
Figura 3.18 - Atividades dos CC - Média das Respostas.....	55

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Figura 3.19 - Tempo de Trabalho no Cargo Atual – CO.....	57
Figura 3.20 - Atividades dos Controllers Operacionais - Média das Respostas.....	58
Figura 3.21 - Idade dos Respondentes – FI .....	59
Figura 3.22 - Atividades dos Controllers FI - Média das Respostas .....	60
Figura 3.23 - Formação em Gestão por Tipo de Controller.....	62
Figura 3.24 - Frequência de utilização do BSC por Tipo de Controller.....	63
Figura 3.25 - Profissionais com mais de 10 anos de Experiência por Tipo de Controller .....	65

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1.1 - Ano de publicação dos artigos.....	6
Tabela 1.2 - Atividades específicas realizadas por Tipo de Controller .....	27
Tabela 3.1 - Ranking das Atividades Realizadas pelos Respondentes .....	49

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

BSC – *Balanced Scorecard*

CC – *Controller Coordenador*

CEO – *Chief Executive Officer*

CO – *Controller Operacional*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FI – *Fonte de Informação*

IA – *Inteligência Artificial*

PN – *Parceiro de Negócio*

TDB – *Tableaux de Bord*

TI – *Tecnologias de Informação*

## INTRODUÇÃO

A origem da profissão do *Controller* remonta a vários séculos passados, e apareceu com a crescente industrialização dos meios produtivos e a consequente necessidade de apurar vários indicadores e custos (Rajeevan, 2019).

O contabilista de gestão, atualmente referido muitas vezes como *Controller* (Oesterreich, et al. 2019), surgiu como sinónimo de um profissional responsável por apurar custos que posteriormente seriam tomados em conta pelos gestores das organizações nas suas tomadas de decisão (Rieg, 2018). Contudo, devido a diversos fatores, tal como a crescente complexidade das organizações, o papel desempenhado por estes profissionais foi evoluindo ao longo dos anos, sendo que, hoje em dia, cada vez mais, começam a desempenhar um papel de parceiro de negócio, deixando de lado as tarefas tradicionais e puramente operacionais (Burns, Warren, & Oliveira, 2014; Horton & Wanderley, 2016).

De acordo com Bollecker (2007), Bhimani e Willcocks (2014) e Oesterreich, et al. (2019), a transformação da função do *Controller* deve-se, em parte, ao avanço tecnológico e à digitalização, que permitiu a automatização das tarefas que anteriormente eram realizadas manualmente. Isto, por sua vez, libertou tempo para estes assumirem funções de outro tipo, mais estratégicas e analíticas, adaptando-se com mais facilidade à realidade em constante mudança de cada ambiente empresarial.

Devido a estas mudanças na função, é atualmente desafiante associar o *Controller* a apenas um tipo de atividade, assim como não existe uma definição comum das suas funções (Oesterreich, et al., 2019; La Paz, et al., 2020). Como resultado, vários autores começaram a distinguir os *Controllers* pelos tipos de atividades desempenhadas. De acordo com La Paz, et al. (2020), encontramos na literatura quatro tipos de *Controllers* distintos, o *Controller* Parceiro de Negócio (PN), *Controller* Coordenador (CC), *Controller* Operacional (CO) e *Controller* Fonte de Informação (FI).

Dado que em Portugal há poucos estudos que caracterizam esta profissão, este foi uma das principais motivações para o desenvolvimento desta investigação, bem como, o interesse em entender como a digitalização transformou a profissão.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

A presente dissertação tem como principal objetivo a caracterização da função de *Controller* nas empresas do mercado português, dando ênfase aos seguintes aspetos:

- Caracterização da função;
- Caracterização das principais atividades realizadas;
- Caracterização e análise da relação entre a digitalização e a profissão de *Controller*;

Deste modo, a investigação divide-se em três capítulos, que refletem o curso dos estudos realizados para alcançar os objetivos definidos. Para além dos três capítulos temos a introdução e a conclusão.

Neste presente capítulo da introdução, é apresentado o âmbito do estudo, a relevância do tema, os objetivos, a estrutura da dissertação, a metodologia adotada e os contributos esperados.

No capítulo 1 é efetuado um enquadramento teórico do tópico em estudo, onde é delineada a evolução da profissão, para compreender a sua origem e desenvolvimento até ao presente, tendo em conta o impacto que a digitalização teve na profissão. Também são explorados vários aspetos do papel de *Controller*, incluindo a sua definição, competências e conhecimentos exigidos, além de serem identificados os diferentes tipos de *Controller* mencionados na literatura. Em seguida, são examinadas as principais tarefas desempenhadas por cada tipo.

O capítulo 2 apresenta a metodologia adotada na investigação, neste caso, é uma investigação quantitativa, nomeadamente uma investigação por inquérito. São explicados os seus objetivos específicos e é onde é abordado o questionário utilizado, mais concretamente, como foi elaborado, qual foi o método de recolha de dados e é descrito o processo de análise de dados.

No capítulo 3 é elaborada a apresentação e análise dos resultados provenientes do questionário realizado. Isto inclui a caracterização do respondente e da empresa, bem como uma descrição das principais atividades realizadas e caracterização do tipo de *Controller*. Além disso, é efetuada uma comparação dos resultados obtidos com a literatura existente.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Com esta investigação espera-se definir o tipo de *Controller* predominante nas empresas do mercado português, bem como identificar todas as tecnologias e instrumentos de controlo de gestão utilizados com maior frequência no dia-a-dia destes profissionais.

## 1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De modo a apoiar o questionário que será apresentado posteriormente na presente dissertação, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, utilizando o método Prisma. O objetivo desta metodologia é permitir que outros consigam avaliar a confiabilidade dos resultados da revisão de literatura empreendida (Page et al., 2021).

A pesquisa efetuada na base de dados *Scopus* foi constituída pelas seguintes palavras “*Controller Profession*”, “*Controller Role*”, “*Controller Job*”, “*Management Control Profession*”, “*Management Accounting Profession* e “*Management Accounting Job*” e “*Management Control*” *Digitalization*, esta última palavra foi separada, pois não necessita de ser encontrada em conjunto com *Management Control*, apenas tem de constar no mesmo contexto. Desta, resultaram 151 artigos aos quais foram aplicados alguns critérios de exclusão para apenas analisar artigos relevantes. A expressão de pesquisa na *Scopus* foi a seguinte:

( TITLE-ABS-KEY ( "Controller Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Controller Role" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Controller Job" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Control Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Accounting Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Accounting Job" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management control" digitalization ) )

Um dos critérios de exclusão aplicados para a refinar a pesquisa efetuada, foi o filtro por datas. Filtrou-se a lista por artigos mais recentes, ou seja, a partir do ano de 2018 até ao presente. Agora com 59 artigos, foi necessário ler o título de todos para verificar se estes se enquadravam com o tema da dissertação, ou seja, a profissão de *Controller*.

```
( TITLE-ABS-KEY ( "Controller Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Controller Role" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Controller Job" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Control Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Accounting Profession" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "Management Accounting Job" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "management control" digitalization ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2023 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) )
```

Após a leitura dos títulos e das palavras-chave dos 59 artigos, foi possível identificar 20 que possivelmente se enquadrariam no tema. A seleção desses 20 artigos representou um primeiro passo crucial na pesquisa pela literatura relevante para a presente investigação. Destes 20 artigos, foram identificados 17 que foram utilizados na revisão de literatura. Esta etapa garantiu que os artigos selecionados não só se relacionassem com o tema em questão, mas também fornecessem informações importantes para a investigação. Destes 17 artigos e com base nas citações desses artigos, foi necessário reunir 31 para efetuar uma revisão de literatura completa.

Tal como podemos observar na Tabela 1.1, a maioria dos artigos aplicados na revisão de literatura efetuada, foram publicados a partir do ano 2016, ao aplicar estes artigos no enquadramento teórico ajudam a obter uma visão mais atualizada da profissão, o que permite realizar uma análise mais precisa das atuais tendências e implicações da profissão.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

*Tabela 1.1 - Ano de publicação dos artigos*

Ano	Autor
1986	Biddle, B. J.
2007	Bollecker, M.; Byrne & Pierce; CIMA; Järvenpää, M.;
2009	CIMA;
2011	Azan & Bollecker; Hartmann & Maas; Lambert & Sponem;
2012	CIMA
2013	Goretzki, et al.
2014	Bhimani & Willcocks; Burns, et al.;
2015	Järventie-Thesleff & Tienari;
2016	Horton & Wanderley; Quattrone, P.;
2017	PricewaterhouseCoopers
2018	Fourné, et al.; Rieg, R.;
2019	Karlsson, et al.; Labaš & Rajsman; Lawson, R.; Oesterreich, et al.; Rajeevan, S.;
2020	Andreassen, R. I.; La Paz, et al.; Möller, et al.; Steens, et al.; Szukits, Á.; Wolf,
2022	Ulrich, et al.

Neste capítulo, irão ser exploradas vários temas que abordam aspetos cruciais da profissão de *Controller*, à medida que esta evoluiu ao longo do tempo e se adaptou e continua a se adaptar às mudanças tecnológicas na era digital. Discutiremos também o papel vital desempenhado pelos *Controllers* nas organizações, distinguiremos os tipos de *Controller* presentes na literatura e serão enunciadas as principais atividades realizadas por cada tipo.

## 1.1 Evolução da Profissão

Na literatura, é comum utilizar o termo *Controller* como sinónimo de contabilista de gestão, o que sugere que as funções desempenhadas por ambos não diferem substancialmente. De acordo com Oesterreich et al. (2019), o termo *Controller* é mais utilizado em países europeus, enquanto o termo “*management accountant*” é mais

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

preferido em países de língua inglesa, como os Estados Unidos da América e a Grã-Bretanha.

A profissão de *Controller* começou a emergir após a Revolução Industrial no século XVIII, quando indústrias, como fábricas têxteis, ferrovias e siderurgias, necessitavam de medidas para avaliar a sua eficiência interna, o que exigia uma contabilidade de gestão para calcular indicadores. O próximo passo no desenvolvimento desta profissão ocorreu no século XIX, quando um grupo de engenheiros liderado por Frederick Taylor desenvolveu um mecanismo de custo padrão. Já no século XX, a *DuPont Corporation* introduziu a prática de analisar as principais causas de desvios nos componentes de custo (Rajeevan, 2019).

Uma contribuição significativa para a evolução da profissão foi a transição dos registos contabilísticos de formatos físicos, como livros, para formatos digitais. Essa mudança não apenas facilitou o transporte, mas também permitiu que esses registos fossem acessíveis a todos, não apenas àqueles que os produziam. Esta mudança levou à divisão de muitos departamentos de contabilidade em duas áreas distintas: a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão (Cima, 2007). Assim temos a contabilidade financeira a concentrar-se em supervisionar tarefas contabilísticas básicas, como a elaboração de relatórios externos, processamento de transações, gestão contabilística, impostos e auditoria interna. Por outro lado, a contabilidade de gestão assumiu a responsabilidade de auxiliar os colegas de negócio na compreensão e integração das implicações financeiras e não financeiras em diversas áreas da organização (Burns, Warren & Oliveira, 2014).

Essa transformação possibilitou aos *Controllers* desempenhar um papel crucial no apoio à tomada de decisões, análise de desempenho, orçamentação e planeamento estratégico (La Paz, Gracia e Vásquez, 2020). Nesta fase, as informações fornecidas pelos contabilistas de gestão tornaram-se essenciais para auxiliar as empresas na redução de custos operacionais, identificação de áreas que requerem melhorias ou reestruturação, e implementação de sistemas de controlo mais eficazes (Rieg, 2018). Os *Controllers*, nesta fase, frequentemente desempenham o papel de ligação entre a área operacional e a gestão de topo, fornecendo, analisando e comunicando informações financeiras dentro da organização (Karlsson et al., 2019).

Outro fator que impulsionou a evolução da profissão foi o desenvolvimento da tecnologia, que resultou na expansão das funções desempenhadas pelos *Controllers* nas organizações (Andreassen, 2020). A quantidade de dados produzidos globalmente duplica a cada 18 meses, com um aumento de 35% a 50% ao ano no volume de dados processados pelas organizações (Bhimani & Willcocks, 2014). Tecnologias móveis, redes sociais, armazenagem em nuvem e *'Big Data'* são as principais tecnologias que afetam os negócios atualmente. Mudanças nas fontes e métodos de recolha de dados estão a alterar os canais de transferência de informações. O termo *Controller* passou a ser utilizado para identificar profissionais especializados na análise de dados e na transformação desses dados em informações relevantes para apoiar a tomada de decisões. No entanto, alguns ainda mantêm um envolvimento significativo na área da contabilidade, desempenhando o papel de registar e processar dados financeiros essenciais.

O ambiente empresarial atual difere significativamente do passado. Inovações tecnológicas contínuas automatizaram processos e tarefas, impactando modelos de negócio, cadeias de valor, processos e estruturas organizacionais (Oesterreich et al., 2019; Andreassen, 2020). No entanto, esse impacto não é uniforme em todas as empresas (Andreassen, 2020).

## **1.2 O papel do *Controller***

Segundo Regui (2018), os papéis desempenhados pelos colaboradores de uma organização são moldados e influenciados por diversos fatores, tais como as expectativas que os outros membros têm em relação a eles e também pelas suas próprias expectativas e perceções. Além disso, fatores internos e externos à organização, como o tamanho da empresa e o grau de incerteza do ambiente em que esta atua, também têm uma importância significativa na definição dos papéis dos seus membros. Por exemplo, em empresas de grande dimensão, é comum que haja uma maior divisão de trabalho, o que pode levar a uma maior especialização e à criação de papéis mais específicos. Já em empresas menores, pode haver uma maior flexibilidade na definição de papéis, uma vez que os membros desempenham várias tarefas ao mesmo tempo. Ou seja, as identidades profissionais num ambiente de trabalho são frequentemente interdependentes e influenciadas por outras identidades dentro da organização. Uma função como a do

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

*Controller*, é moldada através da visão e perceção dos seus superiores e a compreensão e execução da função depende destas interligações de identidade (Horton & Wanderley, 2016).

Desde início do século XXI que o *Controller* é visto cada vez mais como um PN e não como um *bean counter*<sup>1</sup>, sendo que a organização espera um maior envolvimento no negócio (Byrne & Pierce, 2007; Järvenpää, 2007; Horton & Wanderley, 2016). Tal como referido anteriormente, ao longo dos anos passaram a acumular outras tarefas relacionadas com atividades não financeiras, mais orientadas para a estratégia da organização e com foco na criação de valor (Horton & Wanderley, 2016).

É fundamental destacar que a evolução do papel do *Controller* resultou de mudanças ao longo do tempo, influenciadas por alterações nas perceções predominantes acerca das ações, posições sociais e objetivos considerados legítimos para este grupo de profissionais na organização (Goretzki, Strauss, & Weber, 2013). Essas perceções foram moldadas por diversos fatores, incluindo as mudanças nas necessidades das partes interessadas e a transformação dos ambientes de negócios, entre outros (Goretzki, Strauss, & Weber, 2013).

Para entender essa transformação, é essencial não considerar as instituições ou empresas como entidades estáticas que apenas exercem influência sobre os seus atores, neste caso, os *Controllers*. É igualmente fundamental considerar a influência dos papéis atribuídos a esses atores e como eles, por sua vez, influenciam os papéis que lhes são atribuídos (Goretzki, Strauss, & Weber, 2013).

De modo a entender a dinâmica entre todos estes aspetos com o papel do *Controller*, a teoria dos papéis é uma ferramenta utilizada para explorar e analisar a dinâmica organizacional e como as pessoas interagem em diferentes contextos sociais. Esta teoria está relacionada com uma das características fundamentais do comportamento social, que é o fato de que os indivíduos tendem a agir de maneira previsível e diferente, dependendo

---

<sup>1</sup> O termo *bean counter* é utilizado na literatura para caracterizar profissionais que se focam em números e controlo de custos, ao invés de se envolverem em aspetos mais amplos de gestão (Horton & Wanderley, 2016)

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

de suas identidades sociais e das circunstâncias em que se encontram. Essa teoria reconhece que são atribuídas, às pessoas, diferentes papéis na sociedade, como membros da família, trabalhadores ou amigos, e que esses papéis influenciam as suas crenças, atitudes e comportamentos (Biddle, 1986).

De acordo com Biddle (1986), existem cinco perspetivas distintas sobre o papel, entre as quais: a perspetiva funcional, organizacional, interacionista simbólica, estrutural e cognitiva. No entanto, as perspetivas mais investigadas são as funcionais e organizacionais, que oferecem uma compreensão mais aprofundada das funções de gestão (Andreassen, 2020). A perspetiva funcional centra-se em como os indivíduos em posições específicas dentro de sistemas sociais apresentam comportamentos característicos. Por outro lado, a perspetiva organizacional aborda como os indivíduos aceitam e desempenham uma série de papéis em sistemas hierárquicos e orientados para tarefas, tal como em organizações formais. (Järventie-Thesleff & Tienari, 2015). A perspetiva interacionista simbólica, realça o papel das pessoas e a evolução dos seus papéis na interação social, bem como o uso de conceitos cognitivos para compreender os papéis e comportamentos (Biddle, 1986). A perspetiva estrutural considera como a estrutura organizacional afeta as tarefas e responsabilidades dos profissionais, enquanto a perspetiva cognitiva explora os processos de pensamento e as perceções individuais que influenciam o comportamento no contexto organizacional (Biddle, 1986).

Na presente dissertação, os papéis abordados referem-se às expectativas de comportamento associados aos *Controllers* dentro da estrutura social em que atuam, incluindo as tarefas que devem desempenhar. É entendido que esses papéis são moldados pela dinâmica social e pelos contextos organizacionais em que o *Controller* está inserido, o que pode influenciar a forma como as tarefas são realizadas.

Conforme discutido por Labaš e Rajsman (2019), o desenvolvimento e a evolução da profissão também são influenciados pela proatividade e pelo desejo do próprio *Controller* de melhorar as suas competências e expandir o seu campo de atuação além das exigências da gestão. No entanto, o grau de desenvolvimento alcançado depende da liberdade concedida pelo gestor. É notável sublinhar que a maioria dos *Controllers* possui

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

autonomia para definir as suas próprias atividades, o que é considerado um pré-requisito importante para estabelecer uma relação de PN.

Além disso, a cultura da organização desempenha um papel significativo no desenvolvimento desses profissionais. Dentro do microambiente da organização, a cultura molda as competências e funções de forma mais intensa do que as influências externas. Normas, valores e práticas internas têm um impacto substancial na forma como esses profissionais desempenham as suas atividades e tomam decisões. Nesse sentido, a liberdade concedida pelos gestores torna-se ainda mais relevante, pois permite que os *Controllers* adaptem o seu trabalho aos objetivos e valores da cultura empresarial, facilitando um maior alinhamento e sinergia (Labaš e Rajsman, 2019).

Num estudo efetuado por Byrne e Pierce (2007), foi possível definir os antecedentes e características que moldam o papel dos *Controllers* e as consequências que daí advêm, tal como observado na Figura 1.1. Os fatores antecedentes que influenciam o papel dos *Controller* podem ser classificados em três categorias, influências externas, internas e relacionados com os próprios profissionais, tal como atitude, personalidade e espírito de iniciativa. As influências internas incluem o tamanho da empresa, estrutura, tecnologia adotada, tipo de gestão, natureza do negócio, localização do *Controller* e o sistema de desempenho. Já nas externas temos o enquadramento regulamentar/legislativo e o tipo de empresa (Byrne & Pierce, 2007). Todos estes aspetos influenciam o papel que virá a ser desempenhado pelo profissional na organização. Já as características são relacionadas com os próprios indivíduos e com as respetivas atividades desempenhadas. Dentro das características individuais salienta-se as interpessoais, comunicação, conhecimento do negócio e flexibilidade. Estas características foram destacadas como as mais importantes na moldagem do papel que o *Controller* desempenhará na organização (Byrne & Pierce, 2007).

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

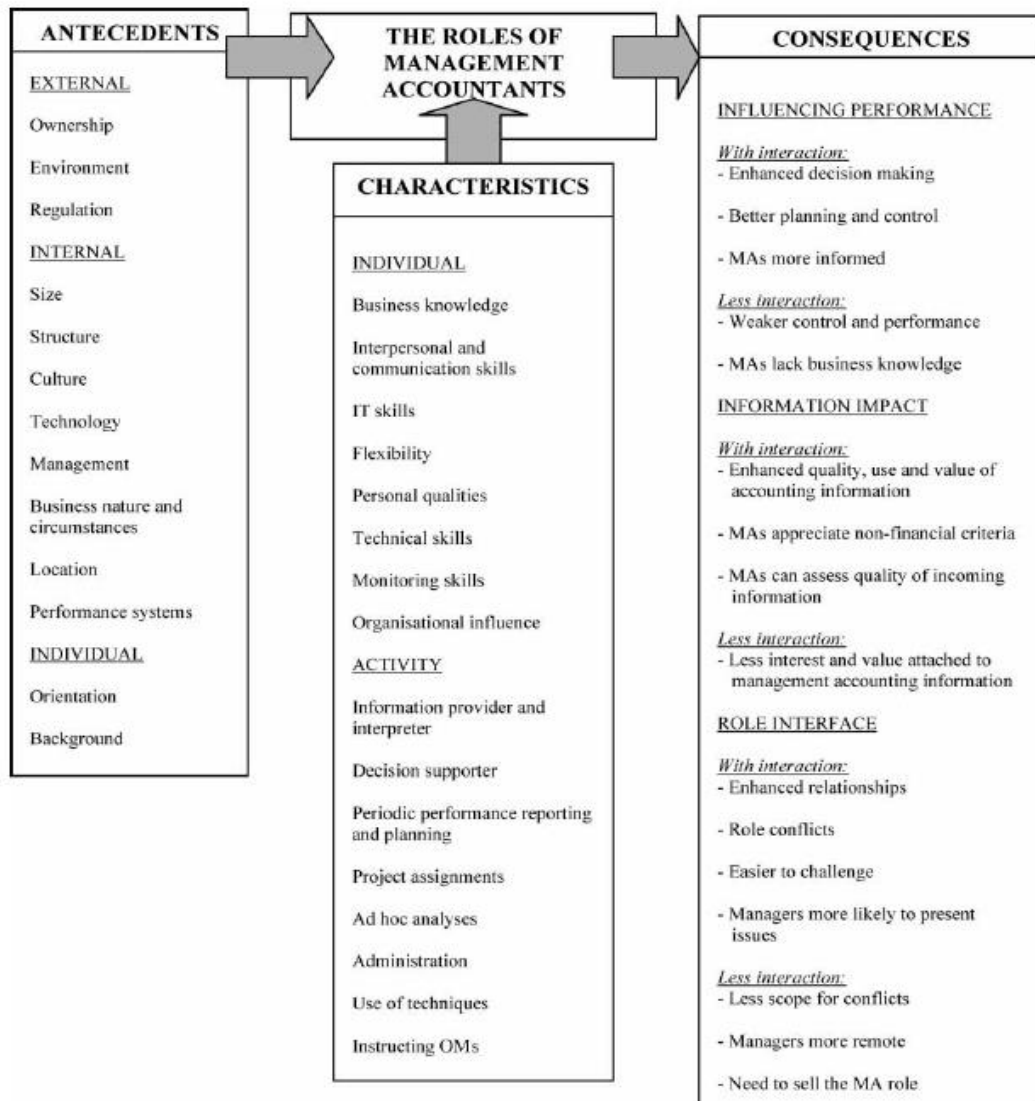


Figura 1.1 - Antecedentes, Características e Consequências associadas a função do Controller

Fonte: Byrne & Pierce (2007, p.488)

De acordo com Byrne e Pierce (2007) e observando a Figura 1.1, as consequências que surgem do papel desempenhado pelos *Controllers* podem ser classificadas em três dimensões distintas:

- **Influência no desempenho:** Esta dimensão diz respeito à capacidade dos *Controllers* de influenciar as decisões e ações dentro da organização.
- **Impacto na informação fornecida:** Nesta dimensão, destaca-se a importância das informações que os *Controllers* disponibilizam. Isso inclui a relevância,

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

precisão e utilidade das informações fornecidas, bem como o efeito que essas informações têm nas decisões e no desempenho organizacional.;

- **Interface do papel:** Essa dimensão concentra-se nas interações dos *Controllers* com outras partes da organização. Refere-se à forma como estes se comunicam, colaboram e coordenam com diversas áreas e partes interessadas dentro da empresa.

Todos as dimensões estão intrinsecamente ligadas à interação que o *Controller* mantém com o gestor operacional, de acordo com o autor, uma maior interação é benéfica para o controlo de gestão efetuado, na medida em que promove uma visão mais precisa das informações necessárias para apoiar a tomada de decisão do gestor. Esta interação bem-sucedida e colaborativa contribui para a criação de um sistema de controlo de gestão que está perfeitamente alinhado às necessidades e objetivos reais da organização (Byrne & Pierce, 2007). Além de auxiliar a organização, esta interação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na evolução do papel deste profissional, permitindo-lhe exercer um papel mais influente e estratégico.

Todos estes elementos discutidos desempenham um papel crítico na definição do papel do *Controller* dentro das organizações. É uma interação complexa entre antecedentes, características individuais e consequências do seu papel que, em última análise, determinam o tipo de *Controller* que um profissional se torna.

### 1.2.1 Definição do papel do *Controller*

Devido à grande diversidade de definições do que é um *Controller* e aos papéis e atividades que este desempenha nas organizações, é difícil definir o seu papel (Oesterreich et al., 2019; La Paz et al., 2020). E segundo Szukits (2019), pode haver uma discrepância no entender do que é um *Controller* do ponto de vista dos gestores e dos próprios *Controllers*.

A bibliografia existente descreve uma vasta gama de responsabilidades, áreas de atuação e modelos associados à função, mas ainda não estabeleceu distinções claras entre esses modelos ou indicou qual deles se adequa melhor a um determinado contexto, sendo esta

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

uma possível razão de não existir uma definição clara da profissão (Oesterreich et al., 2019; La Paz et al., 2020).

À medida que fatores internos e externos foram influenciando o papel do *Controller*, as definições desse papel foram se ajustando. O contexto em constante evolução, moldado por fatores como mudanças na legislação, incerteza ambiental, implementação de novos sistemas de informação, sistemas de controlo financeiro e técnicas de contabilidade financeira (Szukits, 2019; Järvenpää, 2007), contribuiu para que as definições do papel do *Controller* refletissem as transformações decorrentes desses fatores, acompanhando as mudanças que foram havendo. Segundo Oesterreich et al., (2019), a globalização também teve grande impacto na alteração no papel do *Controller*.

De acordo com La Paz et al. (2020), podemos encontrar uma definição genérica do papel do *Controller* que está presente na maioria da literatura existente, em que um dos seus principais objetivos é implementar a estratégia da organização, tendo assim como principais responsabilidades:

- Fornecer informações para apoiar a tomada de decisão;
- Contribuir para diminuir a discrepância entre as metas pessoais e departamentais dos indivíduos em comparação com os objetivos da organização como um todo;
- Supervisionar o uso de recursos para garantir a competitividade;

Na Hungria, de acordo com Szukits (2019), os *Controllers* nas empresas, têm um papel fundamental para garantir que as preocupações económicas sejam levadas em consideração nas decisões. Devido à sua combinação de conhecimento de negócios e independência relativa, os *Controllers* são capazes de desempenhar efetivamente o papel de consultor. No entanto, é importante destacar que a consultoria prestada por esses profissionais é mais restrita do que se imagina. Ao contrário do que muitos pensam, os *Chief Executive Officer* (CEO) não esperam respostas concretas por parte dos *Controllers*, mas sim uma perspectiva de senso comum a partir de uma posição neutral (Szukits, 2019).

Contudo, Szukits (2019), destaca que, segundo os CEO da Hungria, os *Controllers* desempenham um papel fundamental ao reunir e disponibilizar informações sobre gastos

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

e rendimentos, além de apresentar dados concretos que contribuem para a formulação da estratégia empresarial. Em resumo, para estes CEO, a função do *Controller* reside principalmente na apresentação de números e dados mensuráveis. Deste modo, é possível verificar que para a maioria dos CEO da Hungria, os *Controllers* são vistos como *scorekeepers* ou fontes de informação.

Burns, Warren, & Oliveira (2014), salientam que os contabilistas de gestão ou *Controllers* “oferecem” serviços de consultoria ao aplicar os seus conhecimentos para ajudar a compreender e integrar as implicações financeiras e não financeiras das operações que ocorrem em diferentes partes da organização. Estes, utilizam o seu *know-how* para fornecer orientação estratégica que permita à empresa tomar decisões mais informadas e eficazes em relação a todas as áreas de negócio. Isto significa que os *Controllers* não são responsáveis por tomar decisões, mas sim por fornecer informações e contribuições importantes para os executivos. Ao agir como um “árbitro” imparcial, estes profissionais ajudam a garantir que as decisões tomadas sejam baseadas em informações confiáveis e relevantes para a empresa como um todo.

### 1.2.2 Competências e Conhecimentos Exigidos

De acordo com Lawson (2019), foram identificados através de inquéritos, as principais características de um PN, que incluem aptidões analíticas, competências na comunicação e nas relações interpessoais, conhecimento da organização e aptidões de consultoria. Já outras capacidades foram identificadas como não tão importantes, tais como a de inovação e de liderança.

No entanto, é possível verificar que as competências que as empresas procuram para o cargo de *Controller* podem variar de país para país. Nos Estados Unidos da América, os *Controller* exercem funções mais ligadas à área financeira e possuem responsabilidades relacionadas com a auditoria interna, procedimentos contabilísticos e fiscais. Já do outro lado do oceano, em França, os *Controllers* desempenham atividades relacionadas com o orçamento, contabilidade de gestão, análises económicas e estatísticas e também com o planeamento (Azan & Bollecker, 2011).

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Noutro estudo de comparação efetuado por Schäffer, U. e Weber, J. (2015): citado em Labaš e Rajsman (2019), verificou que existem poucas diferenças nas competências exigidas pelas empresas na Croácia e na Alemanha. Na Croácia, as seis principais competências necessárias são:

1. Capacidade de analisar criticamente e identificar potenciais problemas futuros;
2. Imparcialidade;
3. Conhecimento do negócio;
4. Conhecimento de contabilidade;
5. Habilidade no uso de ferramentas de controle de gestão;
6. Orientação para o trabalho em equipa.

Por outro lado, na Alemanha, as competências essenciais incluem:

1. Capacidade de analisar criticamente e identificar potenciais problemas futuros;
2. Habilidades de comunicação;
3. Conhecimento do negócio;
4. Habilidade no uso de ferramentas de controlo de gestão;
5. Determinação;
6. Capacidade de utilizar e transferir conhecimentos específicos.

Neste caso particular, podemos averiguar uma semelhança na principal competência exigida e também outras competências comuns nos dois países. No entanto há algumas competências que só se destacam num dos países, tal como a imparcialidade, sendo a segunda principal competência na Croácia e nem está presente nas principais competências na Alemanha, bem como o conhecimento de contabilidade e a orientação para o trabalho em equipa.

A diferença nas competências exigidas pelas empresas em diferentes países decorre devido a uma combinação de fatores, como a cultura empresarial, o contexto económico, as regulamentações e normas locais, os sistemas educativos e a influência da globalização. Cada país tem as suas prioridades e necessidades específicas, o que molda as competências valorizadas pelas organizações. Essa diversidade reflete as

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

características únicas de cada contexto empresarial e a forma como os profissionais se adaptam ao mercado de trabalho em cada país.

Há competências que adquirem maior relevância, dependendo do tipo de *Controller* em questão. No caso dos *Controllers* que desempenham um papel mais consultivo, as aptidões interpessoais ganham destaque, pois esses profissionais precisam de lidar com diferentes partes interessadas, colaborar com equipas multidisciplinares e comunicar efetivamente informações financeiras e estratégicas. Por outro lado, os *Controllers* técnicos concentram-se mais nas competências especializadas relacionadas com a análise de dados, sistemas contabilísticos e regulamentações financeiras (Azan & Bollecker, 2011).

No entanto, independentemente do perfil do *Controller*, é fundamental possuir competências analíticas sólidas. Isso implica ter a capacidade de interpretar dados financeiros complexos, identificar tendências, realizar projeções e fornecer contribuições válidas para a tomada de decisões estratégicas. Além disso, aptidões pessoais, como adaptabilidade, liderança e pensamento crítico, são essenciais para enfrentar desafios e para que o *Controller* se consiga adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança.

A capacidade de escuta também desempenha um papel crucial para os *Controllers*, independentemente do seu campo de atuação. Ao ouvir atentamente as necessidades e preocupações das partes interessadas, estes podem obter informações válidas que ajudam a moldar estratégias, tornando as abordagens eficazes. A precisão e o rigor são características indispensáveis para garantir a integridade dos relatórios financeiros e o cumprimento das normas contabilísticas e regulatórias (Azan & Bollecker, 2011).

Cada vez mais, espera-se uma maior aplicação do conhecimento em TI na área do controlo. As competências de análise crítica e identificação de problemas potenciais e futuros continuarão a ser significativas, assim como as capacidades para utilizar ferramentas de controlo de gestão (Labaš & Rajsman, 2019).

Neste sentido, de acordo com CIMA (2012), estes profissionais devem colaborar com o departamento informático para ajudar a empresa a desenvolver e a implementar uma

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

estratégia de *Business Intelligence* (BI), deste modo, muitas empresas procuram estes profissionais para desenvolver apoiar as seguintes atividades:

- Expressar de forma clara as informações necessárias para tomar decisões de negócio e os possíveis ganhos económicos que o acompanham, a fim de justificar o investimento em BI.
- Definir as medidas a serem implementadas e os riscos a serem geridos, procurando alcançar os benefícios desejados.
- Fornecer suporte durante a implementação, assegurando a aplicação de práticas de gestão da mudança e gestão de projetos.
- Contribuir para assegurar a qualidade dos dados, assumindo possivelmente a responsabilidade por essa questão, frequentemente negligenciada em muitas áreas.
- Utilizar ferramentas com o objetivo de melhorar as atividades contabilísticas, em especial os processos de orçamentação, consolidação, elaboração de relatórios financeiros e projeções.
- Colaborar com os gestores de negócios para auxiliar na definição das necessidades de relatórios da empresa, tendo em conta a gestão do risco e desempenho, e identificar as métricas a serem apresentadas nos *Tableaux de Bord* (TDB) individuais.
- Realizar a análise e modelagem de dados financeiros e não financeiros, e quando necessário, procurar realizar análises mais avançadas, como mineração de dados ou modelagem preditiva, a fim de avaliar o desempenho e facilitar a tomada de decisões suportadas em evidências.

Apesar da literatura académica dar pouco ênfase às tarefas tradicionais do contabilista de gestão, as organizações continuam à procura de profissionais com essas competências, pois as tarefas de apoio à gestão, apesar de muito referidas na literatura, não são assim tão procuradas pelas empresas na década anterior (Oesterreich et al., 2019). Segundo um estudo efetuado pela *Institute of Management Accountants Pulse* citado por Lawson (2019), verificou-se que 42% dos profissionais de contabilidade de gestão temem que a tecnologia elimine o seu emprego. No entanto, ao avançar para a automatização de

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

tarefas, as funções financeiras devem ter alguns aspetos em conta, Lawson (2019) destaca os seguintes:

- Examinar minuciosamente e estabelecer prioridades para tarefas e processos a serem automatizados;
- Identificar áreas da contabilidade com maior propensão a serem substituídas;
- Adquirir novas competências para aproveitar as oportunidades de se concentrar em tarefas mais importantes e de maior serviço;
- Explorar novas abordagens para comunicar e medir o valor e o sucesso, incluindo análise avançada de dados e visualização de informação.

### **1.2.3 Tipos de *Controller***

Com a ampla variedade de atividades e responsabilidades atribuídas aos *Controllers*, muitos especialistas passaram a distinguir os diferentes tipos de profissionais existentes. É importante identificar o tipo de *Controller* para entender as tarefas específicas que estes executam, mesmo que estejam na mesma função. Isto permite uma melhor compreensão das suas competências e ajuda a otimizar a alocação de recursos e responsabilidades. Através da identificação desses tipos, podemos obter uma melhor compreensão do seu papel em organizações e como estes papéis são utilizados para alcançar objetivos específicos. Além disso, essa distinção pode ajudar as empresas a identificar a função mais adequada para as suas necessidades e objetivos.

Num artigo publicado em 2011, Lambert e Sponem, identificaram quatro tipos de contabilistas de gestão/*controllers*: o discreto, o salvaguarda, o parceiro e o onipotente. Cada tipo pode estar associado a uma função principal, incluindo controlo discreto do comportamento de gestão, socialização dos gestores, facilitação da tomada de decisão e centralização do poder. De acordo com Byrne e Pierce (2007), e tal como já explicado com a Figura 1.1 os próprios *Controllers* são uma grande influência para o tipo de papel que desempenham, ou seja, através das suas atitudes, personalidades e iniciativa poderão vir a desempenhar diferentes papéis dentro de uma organização.

Um *Controller* onipotente é aquele que se concentra predominantemente no controlo e supervisão das operações em toda a organização, procura informar e monitorizar as

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

atividades dos gestores locais. Este papel atribui uma grande autoridade ao profissional, tornando-o responsável por garantir a conformidade com as políticas e procedimentos da empresa. No entanto, este comportamento pode ser excessivamente centralizador e limitado, por se cingir apenas às operações, não permitindo uma visão mais ampla e abrangente da empresa. Uma abordagem mais colaborativa e orientada para a estratégia pode ser benéfica para a contabilidade de gestão e para a empresa como um todo, permitindo uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças no ambiente empresarial (Lambert & Sponem, 2011).

Os *Controllers* discretos dedicam parte do seu tempo a sensibilizar os gestores operacionais sobre as questões financeiras e a garantir a execução dos procedimentos, bem como a elaborar relatórios financeiros e monitorizar o orçamento para evitar gastos excessivos. No entanto, essa abordagem é vista como negativa e até mesmo burocrática, manchando a imagem dos *Controllers* nas organizações. Já o salvaguarda desempenha um papel parecido ao discreto, contudo reporta diretamente aos diretores. Este papel tem uma extrema importância, pois estimula a criatividade dos gerentes operacionais e garante que as preocupações financeiras não impedem o pensamento estratégico (Lambert & Sponem, 2011).

A presente dissertação, com o propósito de caracterizar posteriormente o tipo de *Controller* em atuação nas empresas em Portugal, baseou-se em um estudo realizado em 2020 por La Paz et al., no qual foram identificados quatro tipos de *Controller* (ver Figura 1.2).

A opção por adotar os tipos de *Controller* definidos por La Paz et al. (2020) foi motivada pela sua atualidade e abrangência. Este estudo é o mais recente identificado na revisão de literatura que categoriza diferentes tipos de *Controller*. Além disso, a sua fundamentação é construída com base em diversas fontes que contribuem para uma compreensão mais completa dos tipos existentes na profissão. É relevante notar que essas categorias estão correlacionadas com as apresentadas por Lambert e Sponem (2011), que são o *Controller*

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Discreto, o *Controller* Salvaguarda, o *Controller* Parceiro e o *Controller* Onipotente que explicamos as suas funções nos parágrafos anteriores.

Tal como observado na Figura 1.2, o PN e o CO desempenham papéis mais estratégicos e proativos, e a complexidade organizacional também é mais elevada que nos outros dois tipos. Labaš e Rajsman (2019), argumentam que as diferentes funções na área do controlo podem ser divididas em duas categorias, as funções reativas e proativas. Enquanto as funções reativas estão mais ligadas à área da contabilidade, as proativas dão ênfase ao negócio como um todo. De acordo com um estudo efetuado por Rieg (2018), os papéis mais estratégicos dos *Controllers* estão relacionados com fatores como o nível hierárquico da função na organização, a qualificação e o tipo de propriedade da empresa, pois no caso de o dono ser o gestor, o *Controller* tende a desempenhar papéis mais operacionais.



Figura 1.2 - Tipos de Controller retirado de La Paz et al. (2020, p.1418)

Nas subsecções seguintes iremos analisar com mais detalhe o que compreende cada um destes tipos ilustrado na Figura 1.2.

**1.2.3.1 Controller Parceiro de Negócios**

Os *Controllers* PN têm um elevado grau de autoridade e são muito úteis quando os gestores operacionais precisam de tomar decisões diárias com base em informações

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

financeiras, segundo Lambert e Sponem (2011), devido ao grande fluxo de questões operacionais, os gestores necessitam do apoio dos *Controllers* para proporcionarem todas as análises que julguem necessárias para a tomada de decisão.

Para Fourné et al. (2018) este é aquele que procura ajudar e facilitar o processo de tomada de decisão estratégica e operacional, criando constantemente informação útil que será utilizada pelos gestores.

Os *Controllers* que trabalham como parceiros de negócios precisam de saber utilizar ferramentas de Controlo de Gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e fazer comparações com outras empresas (*benchmarking*). Eles têm um cargo mais alto na hierarquia da empresa e devem ser mais proativos.

Labaš e Rajsman (2019) defendem que o nem só os *controllers* contratados para a função de PN o serão, mas também aqueles que ocupam posições inferiores podem ascender a essa posição, contudo essa transição depende em grande medida da atitude do diretor geral ou gerente da organização. É importante que esse líder tenha uma abordagem positiva para incentivar essa relação e encoraje o *Controller* a se envolver no processo de tomada de decisão. Em outras palavras, para que se possa tornar um PN efetivo, é necessário que a gestão de topo valorize a sua contribuição e o inclua na discussão estratégica da empresa.

Burns, Warren e Oliveira (2014), argumentam que um *Controller* que atua como um PN, deve possuir competências contabilísticas tradicionais, mas essas competências por si só não são suficientes. Também são necessárias *soft-skills* como uma boa comunicação, relacionamento interpessoal e confiança. Algumas competências técnicas específicas (*hard-skills*) também são necessárias para desempenhar a sua função, como a proficiência em TI, na medida em que devem possuir capacidade para auxiliar os especialistas em TI e no desenvolvimento de sistemas de informação. E tal como já referido anteriormente, a compreensão abrangente do negócio também é uma habilidade fundamental para um PN, uma vez que é necessário ajudar os colegas com menos astúcia financeira a avaliar o desempenho e a tomar decisões nos níveis mais operacionais (Burns, Warren, & Oliveira, 2014).

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Para um profissional da área da contabilidade exercer uma função de PN deve, de acordo com o CIMA (2009), possuir as competências exemplificadas no esquema T, apresentado na Figura 1.3. Tal como podemos verificar na figura, as competências em finanças e contabilidade são os pilares fundamentais para esse profissional, servindo como a base sólida do seu conhecimento. No entanto, para se destacar verdadeiramente, é necessário ir além e adquirir competências adicionais. É imprescindível que ele tenha um profundo entendimento do negócio em que atua, assim como uma perspetiva estratégica que o capacite a tomar decisões fundamentadas. Para além disso, é fulcral desenvolver aptidões interpessoais que permitam influenciar e liderar outras pessoas de forma eficaz. Não se trata apenas de ter um conhecimento técnico, mas também de demonstrar uma paixão genuína pelo setor de atuação e de cultivar as tão importantes *soft-skills*. Essa combinação de habilidades e competências é o que verdadeiramente molda o perfil de um profissional de sucesso na área.

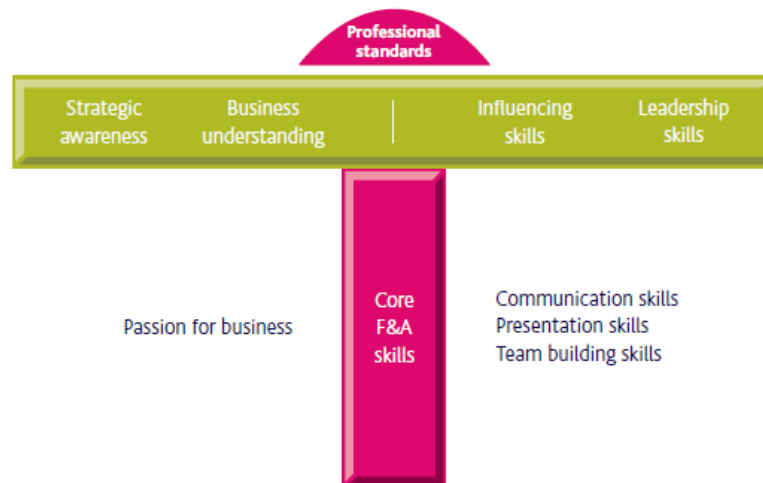


Figura 1.3 - Formato T do contabilista, retirado de Cima (2009, p.25)

O *Controller* PN, desempenha uma função bastante ampla e estratégica, o que exige competências de gestão e empresariais, para além do forte senso de responsabilidade pela sustentabilidade e crescimento da organização. Este profissional atua como consultor, defensor ou conselheiro empresarial, sendo responsável por garantir a objetividade na tomada de decisões ao nível executivo. Também participa na formulação da estratégia empresarial, o que demonstra grande importância no sucesso e crescimento da organização (La Paz et al., 2020). Contudo, Möller et al. (2020) salienta que muitos

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

*Controllers* ainda estão relutantes em agir como um PN e este conceito está longe de ser interiorizado pela maioria dos profissionais dessa área.

Horton e Wanderley (2016) mencionam que certos tipos de papéis desempenhados podem trazer mais prestígio à profissão, pois, por exemplo, o PN moderno, é visto com uma alta consideração ao contrário do inicial *bean counter*.

O estabelecimento de um PN adequado varia de acordo com diversos fatores, como o setor de atividade, o tamanho da empresa e a relação existente entre o departamento financeiro e as outras áreas do negócio. Grandes organizações muitas vezes precisam de *controllers* do tipo PN para além de deterem outros *controllers* para garantir que as suas contribuições acrescentam valor estratégico, enquanto em empresas menores, o *Controller* pode ter funções mais vastas, porque dada a dimensão da empresa consegue responder ao exigido do PN, pois possui um envolvimento mais próximo com o negócio, especialmente se também for um dos principais sócios (CIMA, 2009).

Tal como destacado anteriormente, o papel de PN desempenhado pelo *Controller* está intrinsecamente ligado às interações e ao alinhamento com o gestor. No entanto, é crucial reconhecer que essa dinâmica pode apresentar desafios e instabilidades. O *Controller* enfrenta a tarefa de gerir as expectativas do gestor, havendo situações em que o mesmo pode resistir à ideia de ter um PN. Para uma maior efetividade e envolvimento do *Controller* nesse papel, é necessário estabelecer um alinhamento claro com o gestor, com objetivos compartilhados e comunicação aberta. Esse alinhamento permite ao *Controller* atender às expectativas do gestor e desempenhar um papel determinante na tomada de decisões estratégicas. Por sua vez, o gestor deve reconhecer o valor do *Controller* como PN e estar disposto a colaborar e permitir que este seja uma influência ativa na estratégia organizacional (Wolf, *et al.*, 2020).

### **1.2.3.2 Controller Coordenador**

O coordenador, utiliza informações e ferramentas de gestão para alinhar recursos e pessoas de forma proativa. As suas responsabilidades incluem planear e manter sistemas para medir e influenciar o desempenho, facilitar e apoiar a comunicação e coordenação, e salvaguardar o alinhamento estratégico das diferentes unidades de negócios, tanto departamentais como individuais. Com um conjunto mais complexo de competências, o

coordenador deve ser um especialista no setor/domínio de negócios em que a empresa atua, entender como pode influenciar o comportamento humano, ter excelência em negociação e exibir pensamento sistémico (La Paz et al., 2020).

### **1.2.3.3 Controller Operacional**

Este tipo de *Controller*, tem como objetivo monitorizar o cumprimento de objetivo financeiro e das políticas internas e para isto desenha um sistema de controlo de modo a conseguir analisar as variações dos orçamentos e detetar desvios que ocorrem nas políticas internas. (Fourné et al., 2018)

Este tipo de *Controller* utiliza informações para acompanhar os processos de negócios, operações e eficiência do uso dos recursos, dando ênfase às tarefas de planeamento e monitorização. Este profissional trabalha em estreita colaboração com a equipa operacional, de modo a conseguir identificar áreas de melhoria e implementar soluções para aumentar a eficiência e produtividade. É muitas vezes citado como “cão de guarda” (*watchdog*) ou vigilante e as suas principais funções consistem em analisar a construção e execução do orçamento, otimizar os processos de negócios, planear e monitorizar as operações. As habilidades necessárias incluem a capacidade de otimização de processos, organização de recursos e conhecimento das operações de negócios. A comunicação tem como foco os utilizadores externos da informação, como reguladores, auditores, acionistas, clientes e fornecedores e tem como objetivo aumentar a credibilidade em toda a organização (La Paz et al., 2020).

Também é referido que estes *Controllers* que atuam como “vigilantes” devem manter as suas carreiras na área do controlo e finanças, ao contrário dos *Controllers* que são parceiros de negócios que podem ter ambições de carreira fora dessa área. É necessário que estes *Controllers* dominem ferramentas mais tradicionais, como a análise de desvios orçamentais (Fourné et al., 2018).

### **1.2.3.4 Controller Fonte de Informação**

O *Controller* FI é muitas vezes citado como *Controller Scorekeeper*, neste caso o papel baseia-se em emitir relatórios financeiros internos e desempenhar tarefas tradicionais de contabilidade de custos, ou seja, regista informações financeiras, prepara relatórios e

envia-os às partes interessadas internas. Este, desempenha tarefas mais rotineiras que os outros dois papéis (Fourné et al., 2018). Rajeevan (2019), salienta que as tarefas mais tradicionais ainda são bastante relevantes, principalmente em empresas de pequena dimensão.

Segundo Fourné et al. (2018), num estudo efetuado pela *WHU Controller Panel*, entre os anos 2014 e 2016, na Alemanha, foi possível concluir que o *Controller FI* ainda é o mais predominante. Apesar de vários registos e relatórios automatizados, ainda é necessário garantir a fiabilidade e a disponibilidade dos dados, sendo deste modo necessário um profissional que garanta que a informação é verdadeira.

Estas descobertas contribuem para um melhor entendimento das funções e responsabilidades dos *controllers* no ambiente organizacional, e podem auxiliar no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a gestão do controle interno nas empresas (Fourné et al., 2018).

Para La Paz, et al. (2020), papel principal do *Controller FI* é explorar os sistemas de informação da organização, construir relatórios para uso interno e externo, além de construir e manter os sistemas de orçamento financeiro. Necessita de dominar o controlo de custos, o uso de sistemas de informação, análise de dados e elaboração de relatórios. É um profissional altamente especializado em sistemas de informação e relatórios financeiros, com um papel fundamental na manutenção do controlo financeiro e fornecimento de informações úteis para a tomada de decisão.

Com base na revisão feita até o momento, na próxima subsecção, procederemos ao desenvolvimento das atividades que se espera que cada tipo de *Controller* desempenhe.

#### **1.2.4 Principais Atividades por Tipo de Controller**

Considerando a variedade de tipos de *Controllers* e as atividades distintas que se espera que desempenhem, com maior frequência, como previamente discutido nas seções anteriores, reunimos essas atividades específicas para cada tipo na Tabela 1.2. Para facilitar a identificação, optamos por uma abordagem de nomenclatura que consiste na inicial do tipo de *Controller* seguida por um número sequencial. Por exemplo, PN1, é uma atividade do PN.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

*Tabela 1.2 - Atividades específicas realizadas por Tipo de Controller*

Tipo	Atividade	Descrição da Atividade	Referências
<b>Controller Parceiro de Negócios</b>	<b>PN1</b>	Efetuo análises que servem o planeamento estratégico	Fourné et al (2018)
	<b>PN2</b>	Discuto com o gestor perspectivas futuras para o negócio	Fourné et al (2018)
	<b>PN3</b>	Realizo análises rigorosas aos principais indicadores da empresa	Fourné et al (2018)
	<b>PN4</b>	De forma proativa, informo a administração sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar na lucratividade da empresa	Fourné et al (2018)
	<b>PN5</b>	Participo em reuniões da direção para apresentar e discutir as implicações financeiras das opções estratégicas em análise	Fourné et al (2018)
<b>Controller Coordenador</b>	<b>CC1</b>	Garanto que todas as unidades de negócio, departamento e pessoas, estão alinhadas com a estratégia da organização	La Paz et al. (2020)
	<b>CC2</b>	Crio e monitorizo sistemas que medem o desempenho da organização	La Paz et al. (2020)
	<b>CC3</b>	Crio sistemas que influenciam o desempenho;	La Paz et al. (2020)
	<b>CC4</b>	Promovo atividades para melhorar a comunicação e coordenação das equipas	La Paz et al. (2020)
<b>Controller Operacional</b>	<b>CO1</b>	Analiso a execução orçamental e os seus desvios	Fourné et al (2018)
	<b>CO2</b>	Procuro otimizar os processos de negócio	La Paz et al. (2020)
	<b>CO3</b>	Planeio e Monitorizo às operações diárias	La Paz et al. (2020)
	<b>CO4</b>	Garanto, através do controlo dos custos/gastos, que o gestor não excede os gastos	Hartmann e Maas (2011)
<b>Controller Fonte de Informação</b>	<b>FI1</b>	Corrijo os dados errados dentro do sistema da organização	Fourné et al (2018)
	<b>FI2</b>	Recolho os dados necessários para os indicadores de desempenho e relatórios da empresa	Bechtoldt et al. (2016) como citado em Fourné et al. (2018)
	<b>FI3</b>	Elaboro relatórios externos (Demonstrações financeiras, Relatórios de sustentabilidade...)	Bechtoldt et al. (2016) como citado em Fourné et al. (2018)
	<b>FI4</b>	Elaboro análises <i>ad-hoc</i>	La Paz et al. (2020)
	<b>FI5</b>	Preencho e ajudo a cumprir as obrigações fiscais	Bechtoldt et al. (2016) como citado em Fourné et al. (2018)

A Tabela 1.2 será a que servirá para suportar o questionário que elaboramos e para conseguirmos posteriormente a partir dos seus resultados caracterizar a função de *Controller* em Portugal que foram codificadas com base nas iniciais dos tipos de *Controllers*.

A atividade PN1, retirada de Fourné et al. (2018), aborda a análise de dados financeiros e não financeiros para fornecer informações úteis que orientam o planeamento estratégico da organização. Esta atividade salienta que os *Controllers* desempenham um papel fundamental ao ajudar a direção a tomar decisões informadas e estratégicas com base numa compreensão aprofundada do desempenho da empresa.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Como uma das características do tipo PN envolve a colaboração próxima do *Controller* com os gestores, a atividade PN2 visa apurar qual é a frequência com que estes profissionais discutem perspetivas futuras para o negócio com o gestor.

Já na atividade PN3, os profissionais de controlo de gestão dedicam tempo e esforço a examinar minuciosamente os *Key Performance Indicators* (KPI) da organização. Isto inclui não apenas números financeiros, mas também métricas não financeiras relevantes. Esta atividade é atribuída por Fourné et al. (2018) ao PN, uma atividade semelhante à de FI2, no entanto os PN ao contrário dos FI, concentram-se na interpretação profunda dos indicadores, enquanto o FI apenas está envolvido na fase inicial do processo.

Tal como referido por Fourné et al. (2018), os gestores esperam que os *Controllers* discutam proactivamente informações do negócio com eles, desta forma foi desenvolvida a atividade PN4, que destaca como estes profissionais contribuem para a tomada de decisões estratégicas, na medida em que relacionam as medidas de desempenho não financeiro com a lucratividade da empresa.

A PN5, retirado de Fourné et al. (2018) é uma atividade desempenhada pelo PN, pois são estes tipos de *Controllers* que mais frequentemente participam nas reuniões da direção, ajudam a traduzir as estratégias em números e fornecem uma visão clara das implicações financeiras das decisões estratégicas.

As atividades atribuídas ao CC, foram elaboradas de acordo com La Paz et al. (2020), que refere as suas principais atividades/responsabilidades. A C1 é uma responsabilidade do CC, na medida em que é este que deve assegurar que todos os elementos da organização compreendem e seguem a estratégia estabelecida, apenas com este alinhamento a organização será capaz de atingir os seus objetivos estabelecidos. A atividade CC2 também é uma responsabilidade do CC, dado que é este que deve desenvolver este tipo de sistemas, que podem ir, por exemplo, desde a construção de KPI à criação de BSC para traduzir o plano estratégico em indicadores. Estes sistemas são fundamentais devido à constante mudança que existe nas organizações e à competitividade dos negócios.

Também é uma responsabilidade deste tipo de *Controller* criar sistemas que influenciam o desempenho dos colaboradores (CC3), o que envolve o desenvolvimento de processos,

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

métricas e procedimentos que promovem a eficiência e a eficácia, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A CC4, implica a promoção de sinergia entre departamentos, facilitando o fluxo de informações e o alinhamento estratégico. Isto fortalece a colaboração e contribui para o sucesso de toda a organização.

Segundo Fourné et al. (2018) a atividade CO1, deve ser executada com maior frequência pelo CO, e consiste em analisar os rendimentos e gastos e compará-los com o planeado, identificar as variações, apurar os motivos das variações e implementar medidas corretivas quando necessário.

Já a CO2, é essencial para a otimização de recursos e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Este tipo também deve estar em constante procura da melhoria contínua dos processos de negócio, deve implementar as melhorias necessárias para alcançar os resultados mais eficazes e económicos. A atividade CO3, reflete o seu papel na gestão das operações do dia-a-dia. Envolve elaborar estratégias operacionais, definir metas e acompanhar o desempenho, garantindo a execução eficaz das atividades da organização (La Paz et al., 2020).

De acordo com Hartmann e Maas (2011), a CO4 deve ser desempenhada pelo CO. Ao monitorizar e controlar os custos e gastos, o *Controller* ajuda a garantir que a organização permaneça dentro do orçamento e evite gastos excessivos, contribuindo para a saúde financeira e a eficiência operacional da empresa.

Outras cinco atividades foram escolhidas para identificar um *Controller* FI, a FI1 é a atividade que assegura a precisão e integridade das informações financeiras e operacionais, evitando decisões equivocadas e problemas decorrentes de dados imprecisos, o que constitui uma salvaguarda fundamental para a tomada de decisões informadas. A atividade FI3, pode ser uma atividade do FI, dado que são estes que ainda desempenham tarefas mais tradicionais, como a preparação de demonstrações financeiras. Elaborar análises *ad-hoc* (FI4) é uma atividade importante que destaca a capacidade do *Controller* de fornecer informações específicas e pontuais quando necessário. Isto mostra a flexibilidade e a capacidade de resposta destes profissionais para responder à procura de informações personalizadas. Esta atividade é, de acordo com La Paz et al. (2020), uma responsabilidade do FI devido ao seu foco tradicional em recolher

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

informações financeiras e operacionais. Porém, isto não significa que outros tipos de *Controllers* não possam desempenhar esta atividade, especialmente se houver necessidades específicas de análise de dados. O FI, poderá ainda ser o tipo de *Controller* que ajuda no preenchimento e no cumprimento das obrigações fiscais (FI5), apesar de não ser uma das suas principais responsabilidades.

## **2 METODOLOGIA**

Neste capítulo será explicada a metodologia adotada na presente dissertação, onde serão apresentadas as fases de todo o processo de pesquisa, desde a fase inicial, a definição dos objetivos específicos até à análise dos resultados obtidos. Além disso, será explicado o processo de construção do questionário e a recolha das respostas.

O método de pesquisa adotado nesta investigação foi a pesquisa quantitativa, mais concretamente a investigação por inquérito, em que o instrumento usado para a recolha de dados foi o questionário.

A pesquisa quantitativa é um método de investigação que segue uma abordagem conclusiva, em que o principal objetivo é avaliar as teorias já existentes, com o intuito de confirmá-las, refutá-las ou fornecer mais evidências (Leavy, 2017; Coutinho, 2014). Esta abordagem envolve a medição de variáveis e a análise das relações entre essas variáveis, permitindo a identificação de padrões, correlações ou relações de causa e efeito (Leavy, 2017).

Distingue-se da pesquisa qualitativa pois esta tem objetivo de criar algum significado e compreensão, na medida em que segue uma abordagem interpretativa (Leavy, 2017).

### **2.1 Investigação por Inquérito**

A abordagem de investigação através de inquérito, tal como salientado por Major e Vieira (2017), integra as visões dos participantes e informações concretas relacionadas ao tópico em estudo, ou seja, é um processo de investigação que tem como objetivo aumentar o conhecimento, esclarecer dúvidas e encontrar uma solução para os problemas. O inquérito, enquanto instrumento de pesquisa, é utilizado para reunir dados, os quais, após serem registados numa base de dados e analisados, proporcionam conclusões e resultados (Brito, 2012; Major & Vieira, 2017).

Este método de investigação é utilizado quando se procura obter dados de um conjunto de indivíduos relacionados a uma realidade particular, com a finalidade de descrever características específicas de uma população (Coutinho, 2014; Sá, et al., 2021).

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

De acordo com Coutinho (2014), para conduzir um inquérito de forma eficaz, é crucial considerar tres elementos-chave:

- Selecionar cuidadosamente a amostra de participantes, para garantir que é representativa e adequada para a pesquisa;
- Formular as questões de maneira clara e precisa;
- Antecipar e contemplar todas as respostas possíveis para assegurar que os dados recolhidos possam ser analisados e interpretados corretamente.

Para a elaboração de uma investigação por inquérito, é necessário efetuar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo (Major & Vieira, 2017), tal como foi efetuado no capítulo 1 da presente dissertação. Esta pesquisa bibliográfica envolve a procura e revisão de literatura relevante sobre o tema da investigação, com o fim de estabelecer uma base sólida de conhecimento prévio, o que permite compreender a informação que existe na literatura até ao momento. Este enquadramento teórico ajuda a desenvolver um contexto teórico que orienta a análise dos dados recolhidos e a interpretação destes resultados.

### 2.1.1 Objetivos do Questionário

A função do *Controller* nas organizações portuguesas desempenha um papel crucial na gestão financeira e no sucesso empresarial. O *Controller* é responsável por fornecer informações financeiras precisas e estratégicas que auxiliam os gestores na tomada de decisões fundamentadas. No entanto, cada empresa possui as suas particularidades, como o setor de atividade, a estrutura organizacional, a cultura empresarial, os objetivos e desafios específicos. Nesse contexto, é essencial que o *Controller* tenha um conjunto de aptidões e conhecimentos que se alinhem com a necessidade da organização.

Ao elaborar um inquérito estruturado e abrangente, é possível identificar os vários elementos importantes que esta profissão compreende e, por conseguinte, identificar o tipo de *Controller* que temos em Portugal.

Os principais objetivos do inquérito são os seguintes:

- Identificar tipo de *Controller* mais predominante em Portugal;
- Identificar os principais instrumentos de controlo de gestão utilizados pelos *Controllers* nas organizações do mercado português;

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

- Entender se o *Controller* PN utiliza instrumentos de controlo de gestão estratégicos com maior frequência que os restantes tipos;
- Entender se os anos de experiência influenciam o tipo de *Controller* em Portugal;
- Compreender se as tarefas do *Controller* FI são desempenhadas com mais ou menos frequência que as tarefas de *Controller* PN;
- Verificar se o *Controller* FI apresenta maiores níveis de rotina que os restantes tipos;
- Conhecer as principais aplicações informáticas utilizadas pelos *Controllers* em Portugal;

Deste modo, será possível identificar vários aspetos, dos quais o ponto em que se encontram os *Controllers* em Portugal, de modo a saber se já se encontram a operar numa vertente mais estratégica ou operacional.

### **2.1.2 Questionário**

De acordo com Major e Vieira (2017), um questionário é um conjunto de perguntas cuidadosamente elaboradas com o propósito de recolher informações e dados para a pesquisa e serem posteriormente processadas estatisticamente. Recorre-se a este tipo de técnica de recolha de dados quando é necessário inquirir um grande número de pessoas no sentido de caracterizar traços identificadores de grandes grupos (Coutinho, 2014), que neste caso são os *Controllers*.

#### **2.1.2.1 Elaboração do Questionário**

O questionário utilizado nesta dissertação foi construído tendo em conta três estudos, mais concretamente o efetuado por Fourné, Guessow, e Schäffer (2018), Hartmann e Maas (2011) e o último, La Paz, Gracia e Vásquez (2020).

O questionário é composto por IV Partes (ver Anexo 1):

- Parte I - Questões sobre caracterização do respondente e da empresa em que exerce a função;
- Parte II - Questões que visam definir o tipo de *Controller*;

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

- Parte III - Questões sobre os instrumentos de controlo de gestão utilizados, rotina dos *Controllers* e sobre as aplicações informáticas utilizadas;
- Parte IV – Questões para saber se os respondentes estão interessados em obter os resultados do questionário e se conhecem mais algum *Controller*.

A parte II foi constituída por 18 questões que identificavam um conjunto de atividades, apresentadas na Tabela 1.2, às quais o respondente tinha de responder com que frequência desempenha as atividades tendo em conta a seguinte escala de Likert: 1 – Nunca; 2 – Semestralmente; 3 – Trimestralmente; 4 – Mensalmente; 5 – Duas em duas semanas; 6 – Todas as semanas; 7 – Várias vezes por semana.

O questionário procurou definir o tipo de *Controller* com base na frequência em que estes profissionais desempenham certas atividades. Tal como abordado anteriormente para Fourné, et al. (2018), e Hartmann e Maas (2011) existem três tipos e para La Paz et al. (2020) quatro. Os primeiros dois abordam o PN, CO/*watchdog* e FI/*scorekeeper*. Já La Paz et al. (2020) adicionou mais um tipo, o CC. Deste modo, as questões do questionário foram elaboradas tendo como referência os estudos teóricos apresentados no capítulo 1, na subsecção 1.2.4, e as tarefas expetáveis realizar por cada tipo de *Controller* na Tabela 1.2.

As atividades foram agrupadas na Tabela 1.2 de acordo com o tipo de *Controller*, mas no questionário não estão apresentadas dessa forma. Isso foi feito para evitar que os respondentes tentassem enquadrar-se em um tipo específico de *Controller*.

### **2.1.2.2 Método de Recolha de Dados**

Antes de enviar o questionário para efetuar a recolha de dados, foi realizado um pré-teste. Isto foi feito com o propósito de validar as questões e verificar se o questionário estava compreensível, sendo enviado a dois *Controllers*, selecionados aleatoriamente no *LinkedIn* para essa avaliação.

Analizadas as sugestões/correções dos dois *Controllers*, o questionário foi enviado a uma seleção de empresas efetuada na SABI, com os critérios de pesquisa apresentados na Figura 2.1. Após o envio dos emails às empresas selecionadas foram obtidas 156 respostas cujo tratamento é apresentado no capítulo 3.

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

SABIINFORMA 2.900.000 Spanish and 900.000 Portuguese companies

Empresas Contactos Pesquisa Sectorial Notícias

Nome empresa, N.ºcontribuinte ou N.º BvD

Alertas Personalizar Ajuda Cont

Página inicial

Pesquisar Pesquisas guardadas Favoritos Histórico

Vista agrupada Ordem alfabética Encontrar critério Introduzir um critério de pesquisa

Nome empresa  
Números de identificação ▶  
Estado  
Forma jurídica  
Data de constituição  
Informação de contacto ▶  
Localização ▶  
Indústria ▶  
Directores  
Consultores e Auditores ▶  
Dados de propriedade ▶

Dados financeiros ▶  
Funcionários ▶  
Rácios ▶  
Leasing, Banking, Grants ▶  
Incidentes de pagamento ▶  
Tipo conta e disponibilidade ▶  
Acções ▶  
Relatórios atualizados ▶  
Dados personalizados ▶  
Todas as empresas

Página inicial por defeito

ESTRATÉGIA DE PESQUISA Guardar Imprimir Limpar todos os passos

	Resultado do passo	Resultado da pesquisa
X <input checked="" type="checkbox"/> 1. País/Região: Portugal	842.224	842.224
X <input checked="" type="checkbox"/> 2. Todas as empresas com endereço e-mail (Portugal)	337.622	337.622
X <input checked="" type="checkbox"/> 3. Anos com contas disponíveis: 2022, 2021, 2020, 2019, 2018	274.269	184.834
X <input checked="" type="checkbox"/> 4. Último número de funcionários: mínimo 25	25.580	13.498

Pesquisa Booleana 1 E 2 E 3 E 4 Actualizar Total : 13.498

Ver lista de resultados

Figura 2.1 - Critérios de pesquisa SABI

### 2.1.2.3 Análise de dados

As respostas obtidas neste questionário foram analisadas por meio de aplicação da estatística descritiva e análise exploratória de dados. Estas abordagens analíticas permitem obter uma compreensão mais profunda dos dados obtidos.

A ferramenta escolhida para realizar essas análises foi o *Microsoft Excel*, uma aplicação bastante utilizada para processamento e visualização de dados. Desta forma, foi possível tratar as informações de forma organizada e realizar cálculos precisos para obter conclusões relevantes. Esta ferramenta permitiu a criação de gráficos e tabelas, facilitando a apresentação visual dos resultados obtidos, como também o tratamento cuidadoso dos dados, de modo a fornecer uma visão completa e confiável das respostas do questionário.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Terminado este processo, foi possível efetuar conclusões sólidas e relevantes, que poderão contribuir para um aumento do conhecimento sobre esta profissão.

### **3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos pelo questionário efetuado. Inicialmente será feita uma descrição do perfil dos participantes, onde serão apresentadas informações sobre os mesmos e a organização em que o cada um executa as suas funções de *Controller*. De seguida, serão apresentados os instrumentos de controlo de gestão mais comuns e as aplicações informáticas utilizadas. Serão também analisados os níveis da rotina de cada um dos *Controllers* e as médias de frequência de realização de todas as atividades mencionadas. Além disso, será elaborada a caracterização dos tipos de *Controller* em Portugal e, por fim, serão abordados outros aspetos relevantes.

#### **3.1 Caracterização do respondente**

Nesta primeira secção irão ser explorados alguns detalhes sobre o respondente. O que inclui a sua idade, género, habilitações literárias, tempo de trabalho no cargo atual, anos de experiência na função de *Controller*, e se já receberam alguma formação específica em controlo de gestão, aqueles que já receberam formação foi solicitado que identificassem em que área ou instrumento.

##### **3.1.1 Idade**

De acordo com as respostas do questionário, e como observado na Figura 3.1, podemos verificar que apenas 6,41% tem até 25 anos e também 6,41% dos respondentes têm mais de 55 anos. A maioria dos respondentes, isto é, 32,05% têm entre 36 e 45 anos, de seguida, 28,21% dos inquiridos têm entre 46 e 55 anos e em terceiro lugar com 26 a 35 anos foram 26,92%. Deste modo, verificamos que a maioria, 66% dos respondentes, tem mais de 36 anos, o que pode indicar que a maioria dos *Controllers* nas empresas já têm experiência profissional.

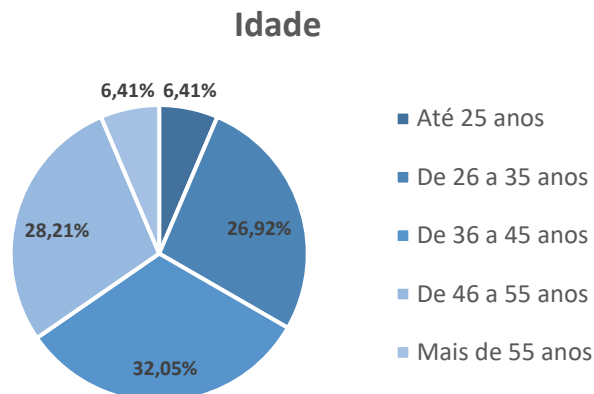


Figura 3.1 - Idade dos Respondentes

### 3.1.2 Género

Ao observar a Figura 3.2 verifica-se que a distribuição de género na profissão é equilibrada, predominando com 54% das respostas o género feminino e o restante com o género masculino.

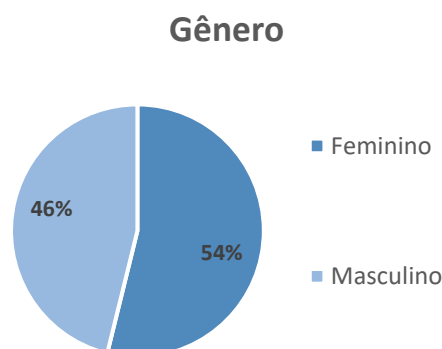


Figura 3.2 - Género dos Respondentes

### 3.1.3 Habilitações Literárias

Quanto às habilitações literárias (Figura 3.3) a maioria dos respondentes possui ensino superior, sendo o grau académico predominante a licenciatura com 46%, seguido de mestrado com 28% e pós-graduação com 21%. Deste modo, podemos salientar que a profissão de *Controller* é desempenhada por profissionais qualificados, com formação académica de nível superior.

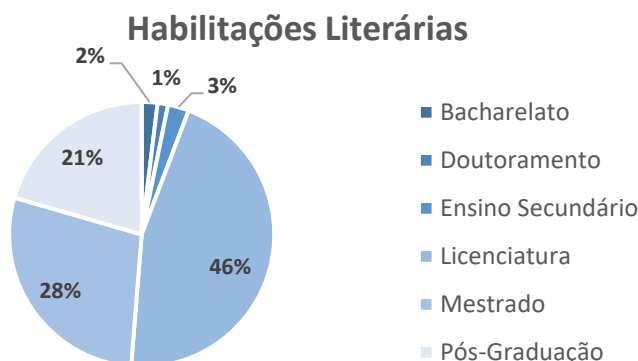


Figura 3.3 - Habilitações Literárias dos Respondentes

### 3.1.4 Tempo de Trabalho no Cargo Atual

Relativamente ao tempo de trabalho no cargo atualmente desempenhado (Figura 3.4), pode-se verificar que a maioria dos respondentes já tem mais de 10 anos, representando cerca de 35,26%.

### Tempo de Trabalho no Cargo Atual

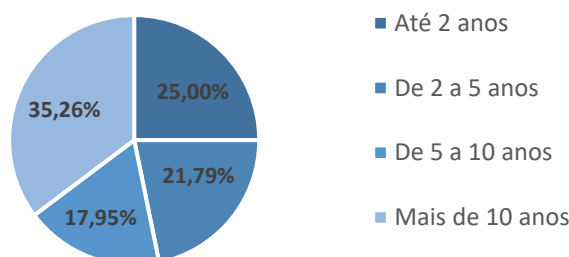


Figura 3.4 - Tempo de Trabalho no Cargo Atual dos Respondentes

### 3.1.5 Anos de Experiência na Função de Controller

Acerca dos anos de experiência na função (Figura 3.5), quase metade dos respondentes, 44,87%, conta com mais de 10 anos de experiência e 25% tem entre 5 e 10 anos. Desta forma, podemos apurar que a maioria dos profissionais que respondeu ao questionário, é um trabalhador sénior, que já possui uma grande experiência como *Controller*.

### Anos de Experiência na Função de *Controller*

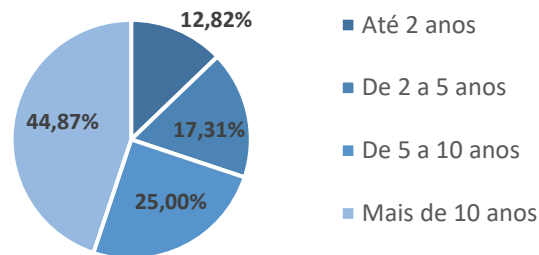


Figura 3.5 - Anos de Experiência dos Respondentes na Função do Controller

### 3.1.6 Formação

Relativamente à formação (Figura 3.6), grande parte dos respondentes tem como área de formação base Gestão, representando cerca de 40,38% das respostas, a área seguinte com mais destaque é a Contabilidade com 25% e a Economia, com 21,79%.

### Área de Formação Base

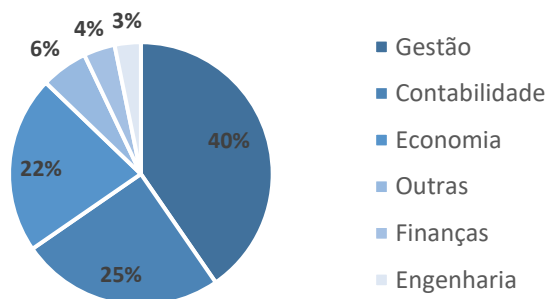


Figura 3.6 - Área de Formação Base dos Respondentes

De modo a entender se a maioria dos respondentes possui formação na área do Controlo de Gestão, efetuou-se essa questão específica. Os resultados foram muito equilibrados, sendo que cerca de 53,85% possui e os restantes não. Quem possui formação, 68,6% é formação externa e 31,4% interna (Figura 3.6).

### Formação em CG

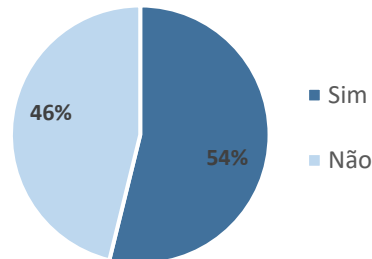


Figura 3.7 - Formação em CG do Respondentes

Os instrumentos de controlo de gestão em que os respondentes realizam mais ações de formação (Figura 3.8), foram os indicadores de desempenho, representado cerca de 71,7% do total dos respondentes, 65,1% foi sobre orçamento e com a mesma percentagem foi sobre BSC. Já 60,4% tiveram formação em planeamento, 47,2% sobre estratégia e 34,9% sobre TDB.

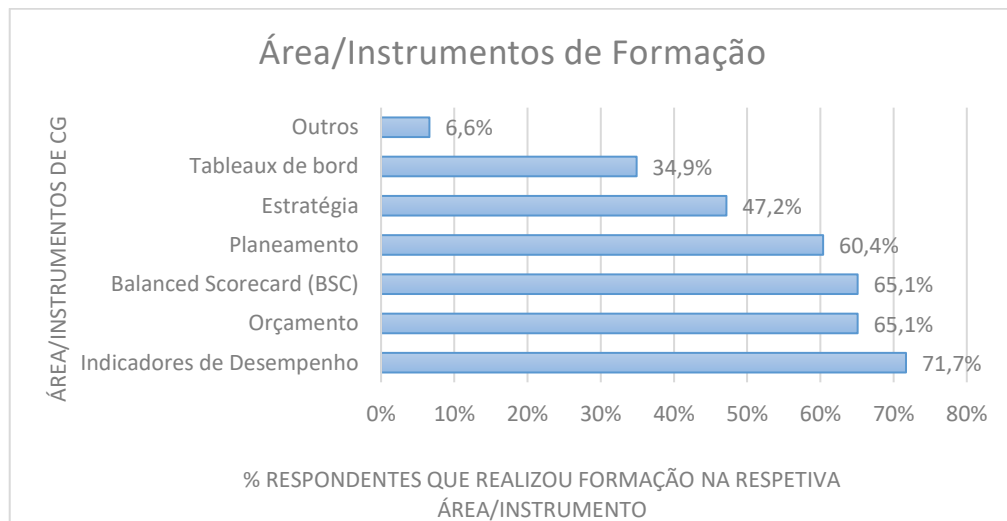


Figura 3.8 - Área/Instrumentos de Formação dos Respondentes

## 3.2 Caracterização da organização

Nesta subsecção serão apresentados alguns dados da empresa em que o respondente executa as suas funções de controlo de gestão, tal como o setor de atividade e o tipo de empresa.

### 3.2.1 Setor de Atividade

Relativamente ao setor de atividade onde estes profissionais exercem as suas funções, podemos salientar que a maioria dos respondentes exerce-as em empresas que pertencem ao setor terciário, 52%. O setor secundário representa cerca de 34% das respostas, o primário 12% e o quaternário 3%.

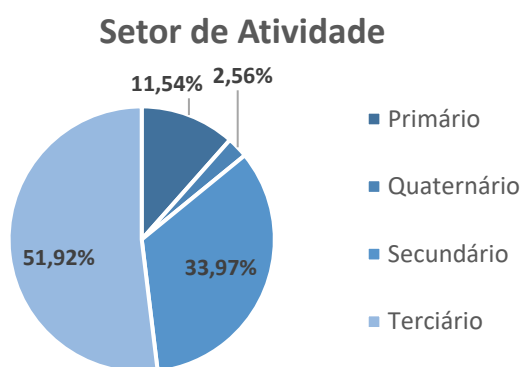


Figura 3.9 - Setor de Atividade da Empresa dos Respondentes

### 3.2.2 Tipo de Empresa

De acordo com as respostas em relação ao tipo de empresa onde os respondentes executam as suas funções de *Controller* (Figura 3.10), a maior parte são empresas de média dimensão, com cerca de 45,51% do total de respostas. Seguindo-se as grandes empresas com 37,82% e por fim, as micro/pequenas empresas que representam apenas 16,67% do total. Apesar de a maior parte das empresas a operar em Portugal serem micro e pequenas empresas, uma percentagem baixa de respostas por parte destas empresas pode dever-se ao facto de pequenas empresas não possuírem um *Controller* na sua organização.

### Tipo de Empresa

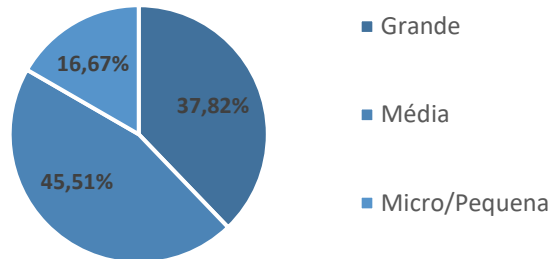


Figura 3.10 - Tipo de Empresa dos Respondentes

### 3.3 Instrumentos de Controlo de Gestão Utilizados

Os instrumentos de controlo de gestão, se usados corretamente, podem proporcionar uma visão clara do desempenho da organização, permitindo os gestores tomarem decisões informadas. Os respondentes foram questionados com que frequência utilizam os instrumentos de controlo de gestão enunciados. Podemos observar as respostas na Figura 3.11, em que são nos apresentadas as médias de frequência de utilização de cada um dos instrumentos de controlo de gestão.

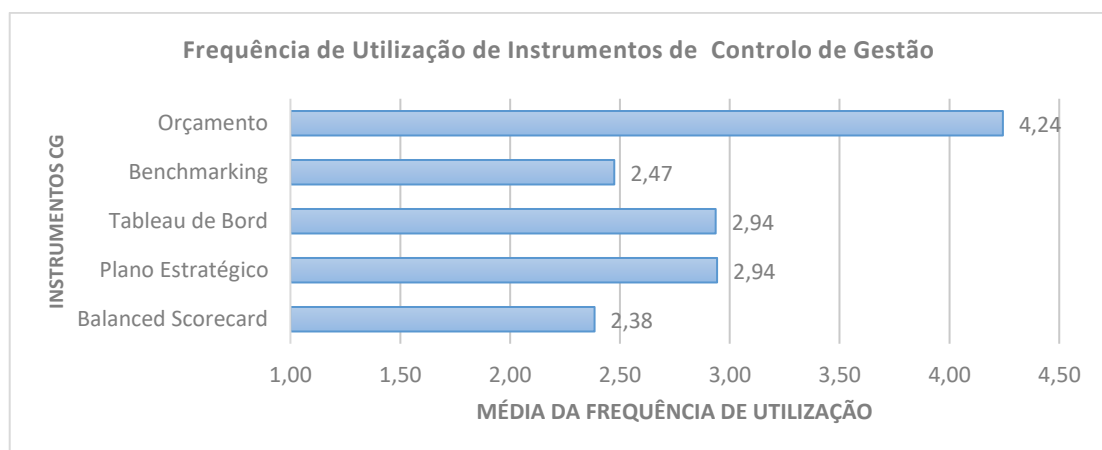


Figura 3.11 - Frequência de Utilização de Instrumentos de CG

Deste modo, podemos salientar que o Orçamento é o principal instrumento utilizado pelos *Controllers* da amostra recolhida, com uma frequência de utilização bastante superior aos restantes instrumentos. Este é essencial para atingir múltiplos objetivos financeiros da organização e garante que a alocação dos recursos seja efetuada de forma eficiente, este

### Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

ajuda na tomada de decisões informadas, servindo para controlar os custos da organização. A partir deste, são efetuadas várias análises de desvios que ajudam a identificar as áreas que requerem ações corretivas para alinhar a organização com os seus principais objetivos.

O instrumento que ocupa o segundo lugar de maior frequência de utilização é o plano estratégico, o que indica que estes profissionais apoiam-se bastante neste para efetuar análises e garantir que as atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

O TDB é um dos instrumentos que também é utilizado com maior frequência, assim podemos salientar a sua importância nas organizações, este instrumento permite um fácil acesso de informações importantes para a tomada de decisões táticas e estratégicas.

O uso reduzido do *benchmarking* por parte das empresas desta amostra pode ser justificado por vários motivos, as empresas em questão podem não estar familiarizadas com os benefícios desta prática ou de como implementá-la de forma eficaz. Também pode estar relacionado com a cultura interna da organização, muitas empresas não valorizam a comparação com outras entidades e acabam por não aproveitar os benefícios destas práticas. Este tipo de práticas é efetuado poucas vezes ao ano, ao contrário das restantes, podendo também ser um motivo para a baixa frequência de realização desta atividade.

Outros instrumentos de controlo de gestão utilizados pelos respondentes que não estavam identificados na lista inicial foi a análise *forecast*, quadro setorial de Kaizen, análises de tendências e instrumentos de controlo interno da empresa.

Cerca de 13 respondentes identificaram instrumentos que não utilizam, contudo acham que o seu uso seria uma mais-valia para a organização, sendo que 62% indica que o uso do BSC seria vantajoso, 23% refere o *benchmarking* e plano estratégico e um respondente indica o TDB.

### 3.4 Aplicações informáticas utilizadas

A última questão da parte III do questionário visa identificar as principais aplicações informáticas utilizadas pelos *Controllers* nas empresas para realizar análises. Desta forma, foi solicitado que os respondentes escolhessem as seguintes hipóteses:

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

- *Excel*;
- *Power BI*;
- Desenvolvida especificamente para a organização, criada internamente;
- Desenvolvida especificamente para a organização, adquirida externamente;
- Identificar outra.

Na Figura 3.12, podemos observar quais são as aplicações informáticas mais utilizadas.

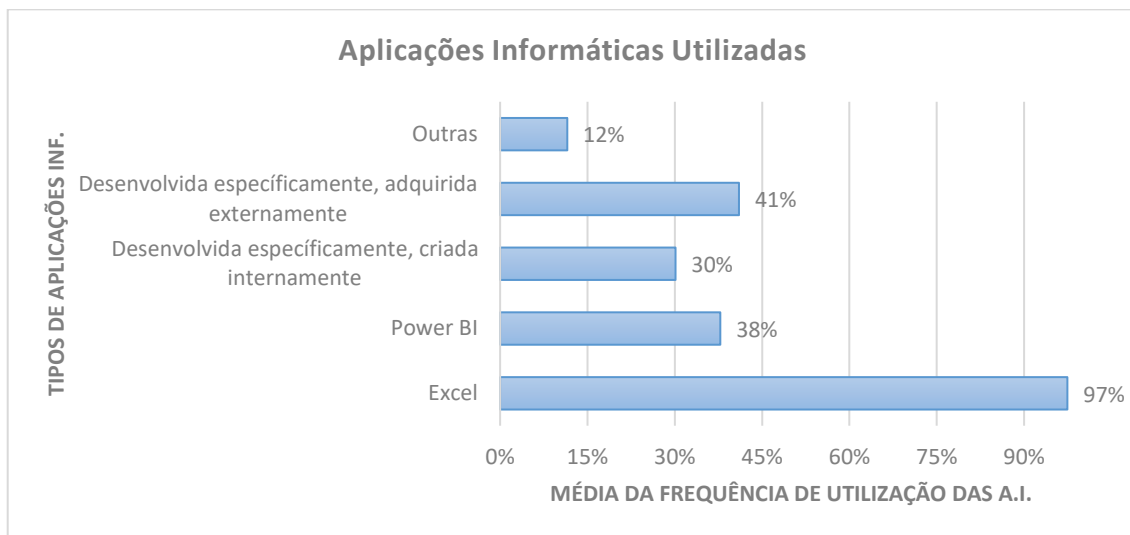


Figura 3.12 - Aplicações Informáticas Utilizadas pelos Respondentes

Com base nas respostas obtidas é possível afirmar que 97% dos respondentes utiliza o *Excel* como aplicação informática para efetuar análises, o que não é um resultado surpreendente, visto que é uma aplicação versátil que dispõe de vários recursos que facilitam a análise de dados e o uso de instrumentos de controlo de gestão. Com este é possível desenvolver modelos personalizados e análises específicas para responder às necessidades exclusivas da organização, sendo também eficaz na importação, exportação e manipulação de dados. Os *Controllers* podem importar facilmente dados de várias fontes, como sistemas de contabilidade e bases de dados, e manipulá-los para análises.

Também 41% utiliza aplicações desenvolvidas especificamente para a organização, adquiridas externamente e outros 30% criam internamente essas aplicações. Estas aplicações desenvolvidas especificamente para a organização têm a vantagem de serem altamente personalizadas de forma a responder às necessidades específicas da empresa. Estas são desenvolvidas para abordar os requisitos próprios do controlo de gestão da

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

organização, incorporando KPI personalizados e *dashboards* específicos. Estas aplicações são geralmente criadas para se integrarem perfeitamente com os sistemas e processos existentes da organização, tornando-as eficazes na recolha e análise de dados financeiros. Também podem ser integradas noutras ferramentas de controlo de gestão, como sistemas de *Business Intelligence* e planeamento estratégico, para criar uma abordagem abrangente para a gestão financeira e estratégica.

Cerca de 38% dos *Controllers* que responderam ao questionário usam o *Power BI* para realizar as suas análises, o que indica que estes criam visualizações de dados avançadas e interativas, tal como painéis de controlo e relatórios que comunicam informações financeiras de maneira eficaz para a gestão de topo e outras partes interessadas. Esta aplicação é capaz de integrar dados de várias fontes, incluindo bases de dados, nuvens e até mesmo folhas do *Excel*. Isto permite que os *Controllers* agreguem e analisem dados financeiros de maneira abrangente. Deste modo, é possível salientar que muitas organizações optam por uma abordagem híbrida, utilizando o *Excel* para tarefas específicas e o *Power BI* para visualização de dados e análises mais avançadas.

Relativamente a outras aplicações utilizadas podemos destacar o *SAP*, *Hyperion Planning*, *Business Object* e *Orac*.

### 3.5 Diversidade da rotina

De acordo com Fourné, et al. (2018), alguns tipos de *Controller* podem ter maiores níveis de rotina que outros, assim sendo, de modo a entender quais tipos de *Controllers* têm uma função rotineira, foi solicitado que escolhessem uma das seguintes opções:

- O meu trabalho é muito diversificado;
- O meu trabalho vai variando dependendo da altura do ano;
- O meu trabalho tem algumas rotinas;
- O meu trabalho é muito rotineiro;

Tendo sido obtidos os resultados ilustrados na Figura 3.13.

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

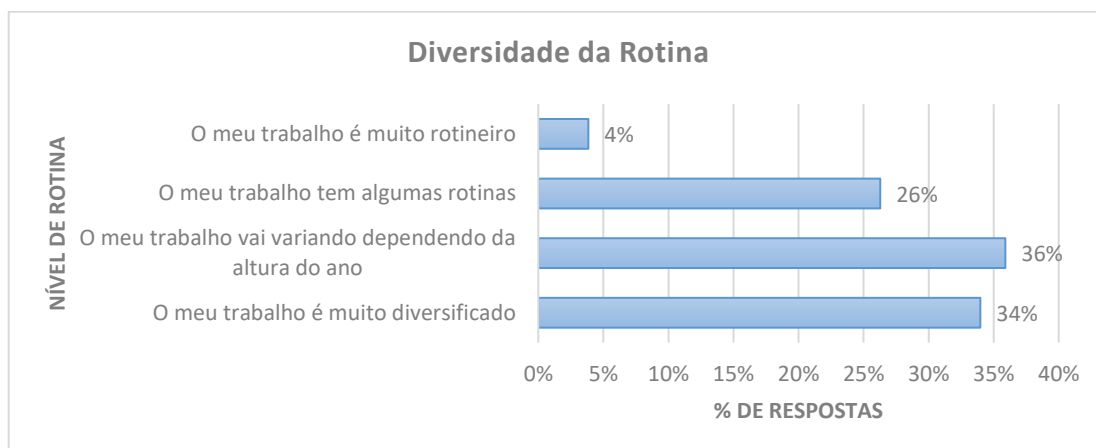


Figura 3.13 - Nível de Rotina dos Respondentes

Segundo os resultados podemos verificar que normalmente os *Controllers* não desempenham tarefas muito rotineiras no seu dia-a-dia, cerca de 26% refere que vão tendo algumas rotinas, ou seja, apesar de estarem envolvidos em atividades regulares, também têm espaço para realizar análises, planeamento e outros trabalhos que exigem criatividade e pensamento crítico. Já 36% indicam que – “O meu trabalho vai variando dependendo da altura do ano”, isto indica que os *Controllers* têm uma certa sazonalidade nas suas tarefas. Por exemplo, podem estar mais ocupados durante o período de fecho de contas, quando a elaboração de relatórios financeiros é intensa. Noutras épocas, podem ter mais flexibilidade para se envolver em projetos estratégicos. Por fim, 34% descrevem o seu trabalho como muito diversificado, isso sugere que estão envolvidos numa ampla gama de tarefas e projetos. Esta diversidade pode ser enriquecedora, uma vez que permite que os *Controllers* adquiram habilidades em várias áreas, desde análise financeira até estratégia de negócios.

É importante salientar que a diversidade na rotina de um *Controller* pode depender por exemplo do tipo de organização em que trabalham, do setor em que estão inseridos, entre outros aspetos. Para além disso, a automatização e a digitalização das tarefas rotineiras influenciam cada vez mais a natureza do trabalho destes profissionais, permitindo que estes se concentrem noutra tipo de atividades.

### **3.6 Atividades realizadas**

Das 18 atividades identificadas e segundo as respostas do questionário, foi possível identificar, as principais atividades realizadas pelos *Controllers* que responderam ao questionário.

Na Tabela 3.1, são ordenadas as principais atividades realizadas pelos mesmos. Estes resultados foram apurados através da média de resposta em cada atividade.

A principal atividade realizada é a CO3 que se enquadra como uma responsabilidade do CO, com uma média de 5,21 pontos, ou seja, é a atividade que todos os *Controllers* desempenham com mais frequência dentro do seu leque de atividades e responsabilidades. O que pode demonstrar que as empresas em Portugal recorrem a estes profissionais, porque priorizam a eficiência operacional da organização e possibilita também à organização dispor de informação em tempo real sobre as operações diárias.

As duas seguintes atividades mais desempenhadas por estes profissionais, ocupando a segunda e terceira posição no *ranking*, pertencem ao FI. Destas, a primeira destaca a importância que os *Controllers* dão aos dados da organização, ainda são estes profissionais com a sensibilidade para verificar a qualidade dos dados da organização. Estes dados são essenciais para garantir a precisão de informações financeiras utilizadas na tomada de decisão. A atividade FI2 salienta a importância que estes profissionais têm no processo de recolha e análise de dados relevantes para a criação de indicadores de desempenho e relatório da empresa.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

*Tabela 3.1 - Ranking das Atividades Realizadas pelos Respondentes*

Rank	Tipo	Atividade	Média
1	CO3	Planeio e Monitorizo às operações diárias	5,21
2	FI1	Corrijo os dados errados dentro do sistema da organização	4,72
3	FI2	Recolho os dados necessários para os indicadores de desempenho e relatórios da empresa	4,60
4	CO4	Garanto, através do controlo dos custos/gastos, que o gestor não excede os gastos	4,37
5	CO1	Analiso a execução orçamental e os seus desvios	4,31
6	PN4	De forma proativa, informo a administração sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar na lucratividade da empresa	4,29
7	PN3	Realizo análises rigorosas aos principais indicadores da empresa	4,26
8	PN1	Efetuo análises que servem o planeamento estratégico	4,23
9	CC2	Crio e monitorizo sistemas que medem o desempenho da organização	4,23
10	FI4	Elaboro análises <i>ad-hoc</i>	4,18
11	CO2	Procuro otimizar os processos de negócio	4,16
12	PN2	Discuto com o gestor perspectivas futuras para o negócio	4,04
13	PN5	Participo em reuniões da direção para apresentar e discutir as implicações financeiras das opções estratégicas em análise	3,99
14	CC1	Garanto que todas as unidades de negócio, departamento e pessoas, estão alinhadas com a estratégia da organização	3,94
15	CC4	Promovo atividades para melhorar a comunicação e coordenação das equipas	3,92
16	CC3	Crio sistemas que influenciam o desempenho;	3,41
17	FI3	Elaboro relatórios externos (Demonstrações financeiras, Relatórios de sustentabilidade...)	3,28
18	FI5	Preencho e ajudo a cumprir as obrigações fiscais	2,94

No quarto e quinto lugar do *ranking*, temos atividades que pertencem ao CO. A atividade CO4 evidencia a responsabilidade destes para o controlo dos custos e gastos da empresa, estes desempenham um papel importante em monitorizar os gastos e garantir que os gestores e departamentos operem dentro dos limites orçamentais estabelecidos, o que é essencial para garantir que a empresa permaneça financeiramente saudável e dentro dos objetivos orçamentais. Já a atividade CO1, continua a ser de grande importância para esta função, a análise de desvios e a identificação das principais causas permite que a gestão tome decisões corretivas e ajuste o necessário para alcançar os objetivos definidos.

As seguintes três atividades com mais importância enquadram-se como responsabilidades do *Controller* PN. Da PN4, podemos afirmar que há uma preocupação por parte dos *Controllers* em fornecer informações úteis à administração, estas medidas de desempenho não financeiro podem ser desde indicadores de satisfação do cliente, qualidade de

### *Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

produtos e serviços, eficiência operacional, entre outros. Apesar destes indicadores não estarem diretamente relacionados com as contas da empresa, têm um importante papel no sucesso de longo prazo.

Quanto à PN3, destaca a importância dos *Controllers* para a análise dos principais indicadores, que são fundamentais para medir o sucesso da empresa em relação às suas metas e objetivos estratégicos. Estes podem abranger várias áreas, como vendas, produção, atendimento ao cliente, eficiência operacional e financeira, entre outras. Segundo Baroudi (2014), é essencial para uma organização ter um conjunto eficaz de indicadores de desempenho, sobretudo se esta tiver um bom plano estratégico e um conjunto de indicadores que traduza a estratégia em ações operacionais. No entanto, se a lista dos indicadores for muito extensa pode não ter vínculos claros com os objetivos da organização, o que pode indicar uma falta de foco estratégico. A PN1, destaca a contribuição do *Controller* para o processo de planeamento estratégico da empresa, estas análises ajudam a empresa a alinhar os seus recursos e esforços em direção a objetivos comuns e sustentáveis, o que é essencial para a empresa permanecer competitiva em ambientes de negócio dinâmicos e em constante mudança.

Por fim, podemos salientar que as duas atividades menos desempenhadas pelos *Controllers*, FI3 e FI5, são do tipo FI, mais precisamente relacionadas com elaboração de relatórios externos e cumprimento de obrigações fiscais. O que pode indicar que estes profissionais não estão muito ligados à contabilidade financeira da organização, dando mais ênfase a outro tipo de tarefas.

### **3.7 Caracterização do tipo de *Controller* em Portugal**

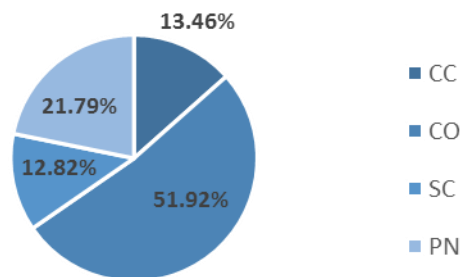
Para identificar o tipo específico de *Controller*, para cada respondente, com base nas atividades identificadas, foi realizado um processo de agrupamento e cálculo das médias de frequência de realização das atividades. Basicamente, foram agrupadas todas as atividades realizadas pelos PN, CC, CO e FI. Em seguida, foram calculadas as médias das frequências de realização das atividades para cada um desses tipos. O tipo de *Controller* é determinado pelo grupo cuja média é a mais alta. Esse procedimento permitiu uma análise abrangente das atividades e responsabilidades desempenhadas por esses profissionais nas suas respetivas áreas de atuação.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Observando a Figura 3.14, é possível afirmar que o tipo principal de *Controller* na amostra recolhida é o Operacional, de 156 *Controllers* que responderam ao questionário 81 enquadram-se neste perfil, representando 51,9% do total de respostas, isto é, mais de metade dos respondentes. Em segundo lugar, temos o PN, com 34 profissionais, representando cerca de 21,8% dos respondentes. E por fim, em terceiro o CC, 21 profissionais, 13,5% e o *Controller* FI com 12,8%, 20 profissionais.

Esta grande representatividade do CO pode indicar que estes profissionais estão muito ligados à gestão operacional da organização. De seguida iremos analisar quais são as atividades mais desempenhadas por estes profissionais dentro de cada tipo.

**% de Cada Tipo de *Controller* no Questionário**



*Figura 3.14 - Caracterização do Tipo de Controller*

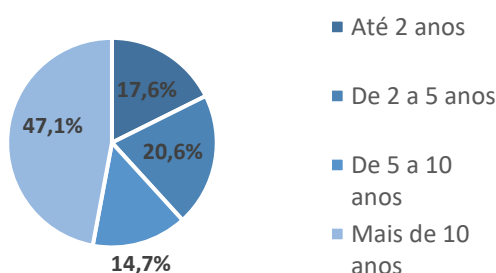
### 3.7.1 *Controller* Parceiro de Negócios

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos PN possui entre 36 e 46 anos, representado cerca de 38.24% de todos os PN e cerca de 65% são do género feminino. Relativamente às habilitações literárias, este tipo é o que tem maior percentagem de profissionais com habilitações superiores à licenciatura, neste caso, mestrado e pós-graduação, representando cerca de 52,94%, outros 44,12% possui licenciatura e 2,94% ensino secundário. A área de formação base mais predominante é a gestão (41,18%), seguindo-se da contabilidade com 35,29%. Quanto à questão se possuem formação específica em controlo de gestão, as respostas foram 50/50, os que tiveram, 59%, foi externa e na sua maioria em planeamento e BSC.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Já analisando o tempo de trabalho no cargo atual, foi possível verificar que a maioria tem até 5 anos, com 55,88%, de 5 a 10 anos, 20,59% e mais de 10 anos 23,53%. Quanto aos anos de experiência na função, ao contrário dos outros tipos de *Controller*, neste caso foi detetado um maior envolvimento de profissionais com menos de cinco anos de experiência na função, cerca de 38,24% (Figura 3.15).

**Anos de Experiência dos respondentes na Função de Controller - PN**



*Figura 3.15 - Anos de Experiência dos respondentes na Função de Controller - PN*

Isto pode significar que as empresas contratam profissionais com pouca experiência para cargos estratégicos da organização, visto que estes podem trazer uma perspetiva inovadora. A falta de experiência pode ser compensada pela vontade em aprender, adaptar-se rapidamente a novas tecnologias e novas abordagens.

Quanto ao setor de atividade das empresas onde exercem as suas funções, 58,82% pertencem ao setor terciário, 29,41% secundário e o restante primário. Também foi possível constatar que este é o tipo de *Controller* mais presente em empresas de pequena dimensão (29,41%).

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

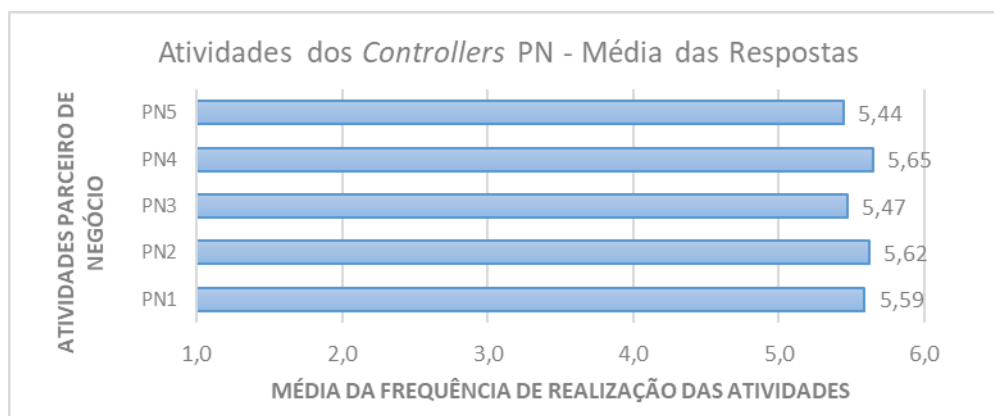


Figura 3.16 - Atividades do PN - Média de Respostas

Dentro de todas as atividades específicas deste tipo de *Controller* (Figura 3.16) a que se destaca com maior média é a PN4 – “De forma proativa, informo a administração sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar na lucratividade da empresa”. A proatividade demonstrada pelos *Controllers* é uma característica muito relevante, pois deste modo eles não fornecem apenas informações financeiras, mas também conseguem traduzir métricas não financeiras em contribuições relevantes para a tomada de decisão. Estas medidas de desempenho não financeiro podem incluir indicadores relacionados à satisfação do cliente, eficiência operacional, qualidade do produto, entre outros. O facto de considerarem como estas métricas impactam a lucratividade ressalta a visão a longo prazo e entendimento abrangente do negócio por parte destes profissionais.

A segunda atividade com mais destaque é a PN2 – “Discuto com o gestor perspectivas futuras para o negócio” –, esta atividade destaca a importância destes profissionais para a estratégia da organização. A capacidade de discutir perspectivas futuras demonstra uma visão holística destes profissionais, uma vez que entendem que as decisões de hoje moldam o amanhã. Isto vai de acordo com o referido por Byrne e Pierce (2007), que estabelece que uma maior interação com o gestor apresenta vantagens para o controlo de gestão, visto que contribui para melhorar a compreensão das operações da empresa e facilita uma visão mais abrangente dos dados a serem facultados ao gestor.

Na terceira posição temos a atividade PN1 – “Efetuo análises que servem o planeamento estratégico”. Com isto podemos salientar a capacidade dos *Controllers* em desempenhar

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

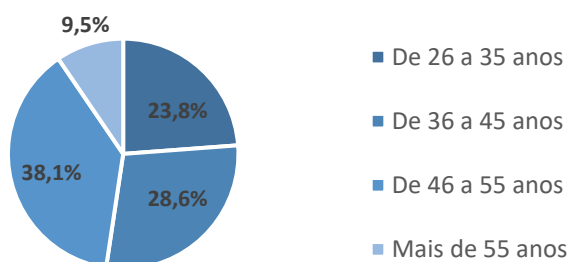
um papel de consultoria estratégia dentro da organização, dado que deste modo pode fornecer base sólidas para decisões que afetam o futuro e a sustentabilidade da empresa.

As duas atividades desempenhadas com menos frequência foi a PN3 – “Realizo análises rigorosas aos principais indicadores da empresa” – e a PN5 – “Participo em reuniões da direção para apresentar e discutir as implicações financeiras das opções estratégicas em análise”. Estas duas atividades, foram as que apresentaram menor média entre todas, uma das possíveis causas é a periodicidade das reuniões ou dessas análises, já que muitas delas não acontecem diariamente, mas sim com um maior intervalo temporal.

### 3.7.2 *Controller Coordenador*

De acordo com os resultados obtidos, este tipo de *Controller* é o que tem mais profissionais com mais de 46 anos (Figura 3.17), representando cerca de 47,62% dos respondentes deste tipo e 52,38% do CC são do gênero feminino. Quanto às habilitações literárias, 47,62% dos profissionais possui licenciatura, 23,81% mestrado e o restante pós-graduação.

**Idade dos Respondentes - CC**



*Figura 3.17 - Idade dos Respondentes - CC*

Também é de salientar que não foi detetado nenhum profissional até 25 anos a exercer este tipo de controlo. Destaca-se que 61,9% dos *Controllers* Coordenadores (CC) possui mais de 10 anos de trabalho no cargo e a maioria, cerca de 76%, possui formação específica na área do controlo de gestão, da qual 81% é formação externa, direcionada para BSC, planeamento e orçamento. Este tipo também tem a principal área de formação base gestão (47,62%), seguindo-se de economia (19,05%), contabilidade (14,29%) e as restantes áreas totalizam 19,05%.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Analisando o setor de atividade das empresas deste tipo, foi possível constatar que este tem a maior percentagem de profissionais a exercer funções em empresas do setor terciário (61,9) e quaternário (9,52%), outros 23,81% trabalham em empresas do setor secundário, e o restante, 4,57%, primário. Quanto ao tipo de empresa, observou-se que a maioria, 85,71% é tanto de grande dimensão (42,86%) como de média dimensão (42,86%), os outros 14,29% correspondem a micro/pequenas empresas.

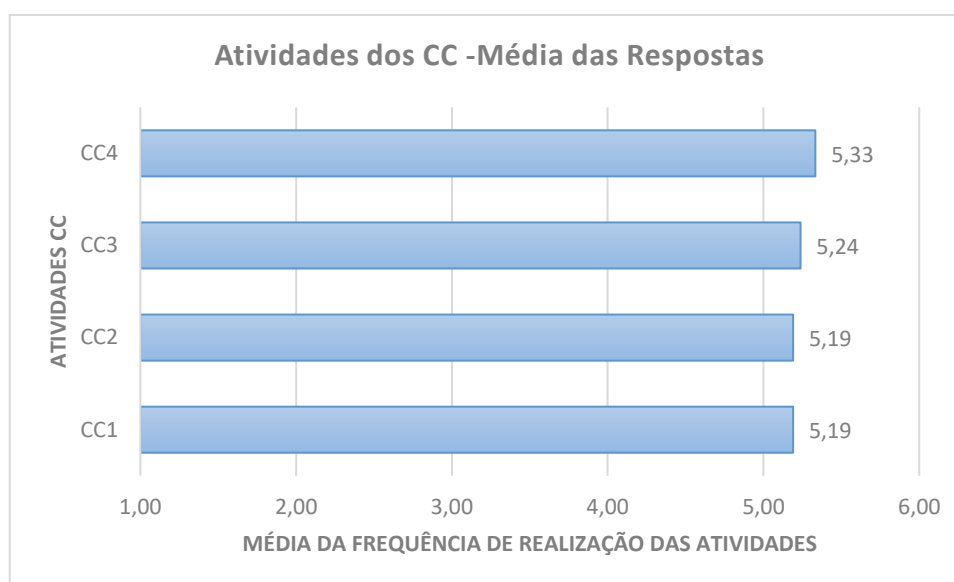


Figura 3.18 - Atividades dos CC - Média das Respostas

Dentro das atividades do CC, a atividade com maior média, ou seja, que é desempenhada com maior frequência por parte deste tipo de *Controller* é a CC4 – “Promovo atividades para melhorar a comunicação e coordenação das equipas”. Este aspeto realça o papel que este profissional tem na facilitação da colaboração eficaz e na otimização do desempenho das equipas dentro da organização. A melhoria da comunicação e coordenação das equipas pode ter uma série de impactos positivos, na medida em que leva a um aumento da eficiência operacional, à redução de erros causados pela falta de comunicação e à promoção de um ambiente de trabalho coeso e produtivo. O destaque deste tipo de atividades salienta que estes profissionais não lidam apenas com os aspetos técnicos do controlo de gestão, mas também têm de ter uma série de habilidades interpessoais.

A segunda atividade constatada com maior média foi a CC3 – “Crio sistemas que influenciam o desempenho” – o que destaca a importância deste tipo na criação e implementação de sistemas que direcionam e melhoram o desempenho geral da

organização. Esta atividade reflete a capacidade do CC para planear sistemas de controlo e medição que têm um impacto direto no alcance das metas e objetivos da empresa. Estes sistemas podem abranger desde métricas de desempenho individuais até sistemas mais amplos de monitorização e avaliação de processos. A criação desses sistemas requer uma compreensão profunda das operações e objetivos da organização e realça a habilidade técnica dos CC. Estes devem ser proficientes em utilizar ferramentas de análise de dados e tecnologias relevantes para criar sistemas robustos e precisos. A precisão e confiabilidade desses sistemas são cruciais para a tomada de decisão.

A atividade CC1 – “Garanto que todas as unidades de negócio, departamento e pessoas, estão alinhadas com a estratégia da organização” – e CC2 – “Crio e monitorizo sistemas que medem o desempenho da organização” – constam com a mesma média de classificação. A atividade CC1 demonstra a capacidade do *Controller* em atuar como um facilitador para alinhar as várias partes da organização com os objetivos estratégicos, contudo de acordo com os resultados, este ainda não é o principal foco destes profissionais dentro das empresas. O mesmo acontece com o CC2, a monitorização constante destes sistemas permite a identificação de tendências, avaliação do progresso em direção às metas definidas, no entanto não é uma tarefa executada com muita frequência, pois a sua criação e monitorização é efetuada periodicamente.

### **3.7.3 Controller Operacional**

O CO foi o tipo mais predominante entre os respondentes, tendo a maioria entre 36 e 45 anos, 29,63%. A distribuição de género é muito equilibrada, com cerca de 54,32% do género feminino. Relativamente às habilitações literárias, há uma grande diversidade neste tipo, aproximadamente, 41,85% dispõe de uma licenciatura, 28,4% de mestrado, 19,75% pós-graduação, depois 3,7% Bacharelato e também 3,7% ensino secundário e o restante, 2,47%, doutoramento, sendo o único tipo dispõe de profissionais com esta habilitação. A área de formação base é variada, porém a mais predominante também é a gestão (40,74%), seguindo-se de economia (23,46%) e contabilidade (20,99%) e outras (14,81%).

No que diz respeito ao tempo de trabalho no cargo atual, Figura 3.19, podemos verificar que 39.51% tem mais de 10 anos, 24,69% até dois anos e o restante entre 2 e 10 anos de

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

trabalho no cargo atual. Em relação à experiência na função, cerca de 38.3% possui mais de 10 anos de experiência na função de *Controller*, contudo é o único tipo que contém mais profissionais sem formação específica na área do Controlo de Gestão, 50,6%. Dos que têm, 62,5% é formação externa, na sua maioria em BSC e KPI.

### Tempo de Trabalho no Cargo Atual - CO

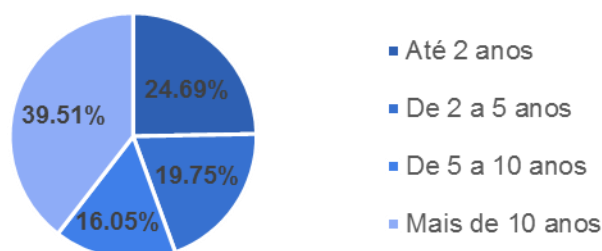


Figura 3.19 - Tempo de Trabalho no Cargo Atual – CO

Os respondentes que se enquadram neste tipo de *Controller*, exercem as suas funções na sua maioria, em empresas do setor terciário (45,58%), porém, entre todos os tipos, este é o que tem mais profissionais no setor primário, cerca de 13,58%. A maioria destas empresas são de média dimensão (51,85%).

Dentro do leque de atividades específicas do CO (Figura 3.20), a atividade CO3 – “Planeio e monitorizo as operações diárias” –, é desempenhada com maior frequência pelo CO devido à sua natureza central e essencial para o funcionamento diário da organização. Este tipo de *Controller* tem como objetivo garantir um bom desempenho diário da organização, ou seja, deve estar diretamente envolvido na gestão dessas operações diárias, que constituem a base das atividades das empresas. Garantir que essas operações sejam planeadas e executadas de maneira eficiente é fundamental para manter a produtividade e a qualidade do trabalho. O planeamento e a monitorização constante, permite identificar e corrigir as ineficiências e não conformidades que ocorrem, com a adoção de medidas corretivas, evita um impacto negativo no desempenho geral da organização, o que possibilita uma utilização mais eficiente dos recursos.

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

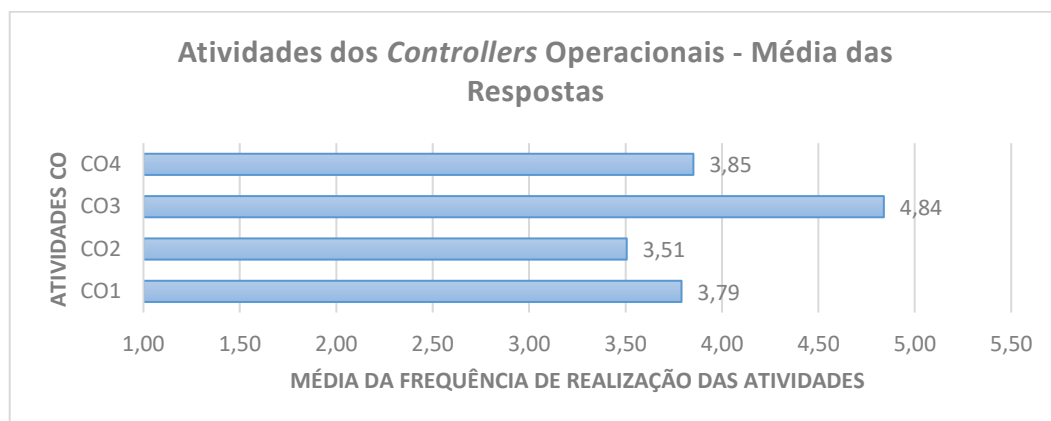


Figura 3.20 - Atividades dos Controllers Operacionais - Média das Respostas

A segunda atividade desempenhada com maior frequência, de acordo com os resultados do questionário, é a CO4 – “Garanto, através do controlo dos custos/gastos, que o gestor não excede os gastos”. Esta atividade realça a responsabilidade do *Controller* em manter os gastos da organização dentro dos limites orçamentais estabelecidos. Este tipo de atividade envolve uma implementação de orçamentos, acompanhamento dos custos/gastos reais e também avisar e controlar os gastos expectáveis do gestor. Ao realizar este tipo de controlo, é necessário assegurar que os gastos estão alinhados com os objetivos estabelecidos.

Outra atividade com resultados semelhantes à CO4 é a CO1 – “Analiso a execução orçamental e os seus desvios” –, estas duas atividades estão ligadas ao controlo financeiro. Contudo, esta última está mais focada na análise dos desvios que ocorrem após a ocorrência das transações financeiras, foca-se em avaliar o passado e como isso afeta o desempenho financeiro da organização. Apesar de, como referido, estas duas atividades serem muito semelhantes, podemos afirmar que uma delas tem a natureza preventiva e a outra reativa. A atividade CO4 obriga a implementação de políticas, procedimento e verificações em tempo real para garantir que os gastos não ultrapassem o orçamento planeado. Isto é fundamental para evitar os desvios orçamentais antes que eles ocorram. Devido a natureza das atividades, é normal uma ser das desempenhadas com maior frequência do que outra.

A atividade menos desempenhada por este tipo de *Controller* é a CO2 – “Procuro otimizar os processos de negócio” –, ou seja, este tipo de atividade não é o foco para quem gere as

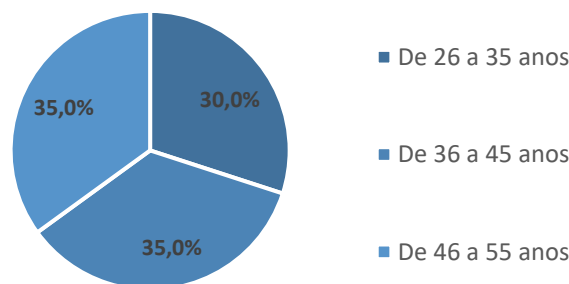
*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

operações diárias e controla os custos da organização. Esta atividade registou maior pontuação no CC dado que este tipo de profissional desempenha um papel mais estratégico dentro da organização, tendo uma visão mais ampla dos processos de negócio da empresa, o que pode ajudar a justificar este tipo de resultado.

**3.7.4 Controller Fonte de Informação**

Este tipo de *Controller* foi o menos predominante e foi o único que não tem profissionais até 25 anos nem com mais de 55 anos de idade, ou seja, os respondentes que exercem este tipo de controlo possuem entre 26 e 55 anos (Figura 3.21). Também foi o único tipo que tem mais profissionais do género masculino, 65%. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dispõe de uma licenciatura (60%), outros 25% pós-graduação e os restantes 15% mestrado. A área de formação base divide-se entre contabilidade (35%), economia (35%) e gestão (30%). Cerca de 55% possui formação específica em controlo de gestão, maioritariamente externa e focada em KPI e orçamento.

**Idade dos Respondentes - FI**



*Figura 3.21 - Idade dos Respondentes – FI*

Foi o único em que a maioria dos respondentes pertence ao género masculino. Quanto ao tempo de trabalho no cargo atual, cerca de 60% dos respondentes deste tipo, têm mais de 5 anos de trabalho no cargo e relativamente aos anos de experiência na função, foi possível verificar que 50% possui mais de 10 anos, 30% de 5 a 10 anos, e os restante menos de 5 anos.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Quanto ao setor de atividade, verificou-se o mesmo que nos restantes tipos, que a maioria dos *Controllers* labora em empresas do setor terciário (55%) e quanto à dimensão, aproximadamente 50% das empresas são de grande dimensão.

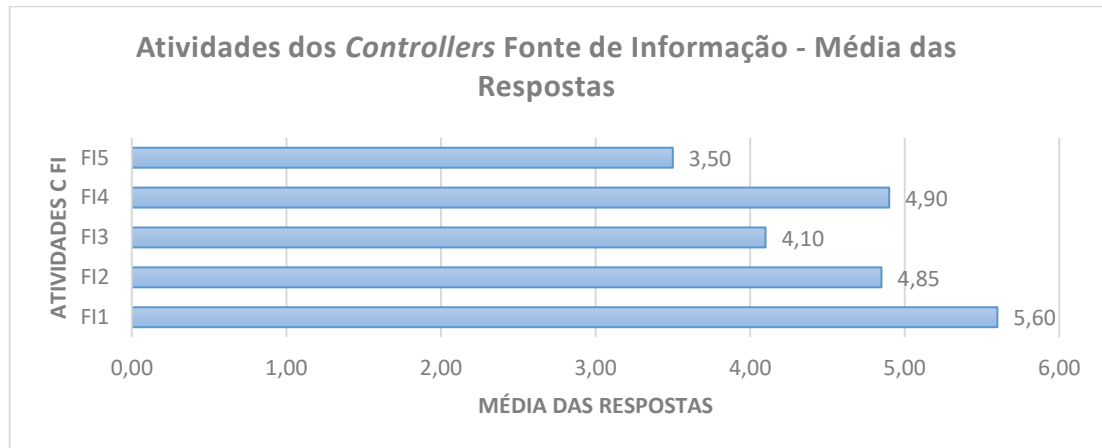


Figura 3.22 - Atividades dos Controllers FI - Média das Respostas

De acordo com as respostas do questionário efetuado e dentro das atividades específicas deste tipo de *Controller*, a mais desempenhada é a FI1 – “Corrijo os dados errados dentro do sistema da organização” –, que é de extrema importância para garantir a precisão e a integridade das informações financeiros da empresa. Efetuar as correções dos dados ajuda a garantir que os relatórios financeiros e contabilísticos são precisos e fiáveis. Para além disso, as análises que são efetuadas carecem de dados confiáveis, pois muitas decisões estratégicas e operacionais dentro das organizações usam dados retirados do sistema da organização. Isto também reflete a grande responsabilidade financeira que os *Controllers* desempenham dentro da organização e que nem sempre desempenham papéis estratégicos nas organizações.

A atividade FI4 – “Elaboro análises *ad-hoc*” – é a segunda mais desempenhada por este tipo de *Controller*, estes tipos de análises são feitas sob medida para entender as necessidades específicas e emergentes da organização, sendo que isto demonstra que o FI é frequentemente uma fonte confiável para fornecer essas análises. Devido ao vasto leque de competências dos *Controller*, as suas habilidades analíticas contribuem para os gestores se apoiarem neste profissional.

Outra atividade também desempenhada com frequência é a FI2 – “Recolho os dados necessários para os indicadores de desempenho e relatórios da empresa”. Este tipo de

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

tarefa operacional, envolve a obtenção de informações de fonte internas, como os sistemas de contabilidade, bases de dados de vendas e registos de produção. Estas tarefas já podem ser automatizadas, através de *ERP* mais avançados, contudo este caso indica que muitos dos profissionais ainda continuam a desempenhar este tipo de tarefas. Também foi possível concluir que esta tarefa é mais frequentemente desempenhada por FI que têm até 5 anos no cargo atual de *Controller*, ou seja, ao longo dos anos vão assumindo outras tarefas.

Por fim, as atividades menos desempenhadas foi a FI5 – “Preencho e ajudo a cumprir as obrigações fiscais” – e FI3 – “Elaboro relatórios externos (Demonstrações financeiras, Relatórios de sustentabilidade...)” –, o que indica que estes profissionais já não desempenham com tanta frequência estas atividades, deixando-as para os contabilistas da organização. Delegar estes tipos de tarefas a outros profissionais, permite que os *Controllers* otimizem o seu tempo e se dediquem a outras tarefas de maior valor agregado.

### 3.8 Outros aspetos do *Controller*

É crucial salientar que os resultados e conclusões baseadas em um questionário são diretamente influenciadas pelo tamanho e representatividade da amostra. No caso em questão, os dados analisados são provenientes de um grupo de apenas 156 dos *Controllers* de todo o país. Portanto, é fundamental ter em conta a limitação inerente ao tamanho da amostra ao interpretar e generalizar os resultados.

Embora os dados obtidos forneçam uma visão clara das tendências e práticas entre os *Controllers* que responderam ao questionário, é importante reconhecer que os resultados podem não refletir completamente a diversidade e complexidade da profissão em Portugal.

Dito isto e após analisar e considerar os dados obtidos no questionário sobre a profissão de *Controller*, bem como as suas atividades, preferências em relação a instrumentos e aplicações informáticas, podemos realçar outros aspetos importantes.

Em Portugal, os *Controllers* desempenham um papel vital na gestão diária, financeira e estratégica das organizações. Eles são responsáveis por uma ampla gama de atividades que incluem desde a análise de indicadores de desempenho até o planeamento estratégico,

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

e também ao tratamento dos dados dentro dos sistemas da organização. Essas atividades refletem a natureza multifacetada do papel destes profissionais, que exige competências de planeamento, pensamento estratégico, habilidades analíticas, conhecimento financeiro sólido e capacidade de comunicar informações complexas de forma clara e eficaz.

Os resultados do questionário revelaram que, os CC e os PN apresentaram a maior percentagem de respondentes com formação base em gestão (Figura 3.23). Estes resultados estão em consonância com as conclusões do estudo realizado por La Paz et al. (2020). A formação em gestão pode ser especialmente benéfica para estes tipos de *Controllers*, uma vez que estes geralmente desempenham funções que envolvem uma compreensão profunda dos processos de gestão e a capacidade de traduzir informações financeiras em contribuições estratégicas para a organização.

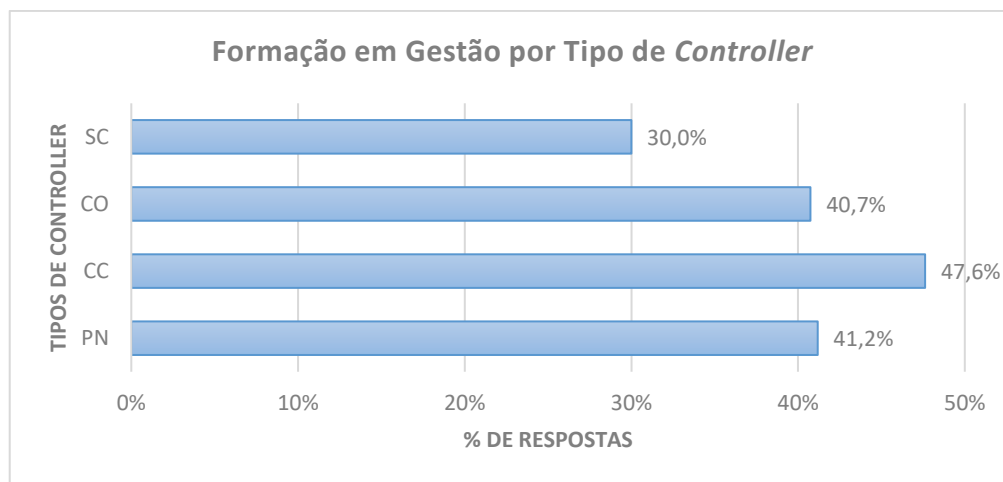


Figura 3.23 - Formação em Gestão por Tipo de Controller

Também é interessante salientar que o tipo PN apresentou uma maior presença em empresas de pequena dimensão. Esta predominância pode ser atribuída ao requisito de estabelecer uma proximidade com os diretores ou gestores da organização (Labaš & Rajsman, 2019), um critério mais provável de ser cumprido em empresas mais pequenas. Outra possível justificação é os gestores destas empresas de pequena dimensão normalmente não terem formação em gestão.

Analisando a frequência de utilização de instrumentos de controlo de gestão, Figura 3.11, o uso do BSC registou frequências muito baixas, a mais baixa entre todos os instrumentos, apesar de ter sido um dos instrumentos em que os respondentes realizaram muitas ações

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

de formação (Figura 3.8). Isto pode indicar que apesar de tudo, o BSC é uma ferramenta complexa de implementar que não está suficientemente maturada para ser implementada na maioria das organizações. As empresas optam por efetuar planos estratégicos tradicionais, devido à sua complexidade mais reduzida.

Contudo, observando a Figura 3.24, é possível deduzir que tal como esperado os *Controllers* PN são os que registam maior frequência de uso deste instrumento. Esta informação vai de acordo com o estudo efetuado por Fourné et al. (2018), sendo que o resultado realça o foco estratégico deste profissional. Como uma das suas atividades é informar a administração sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar a lucratividade a empresa, o BSC ajuda a estabelecer as relações de causa e efeito entre medidas não financeiras e resultados financeiros, viabilizando a sua comunicação.

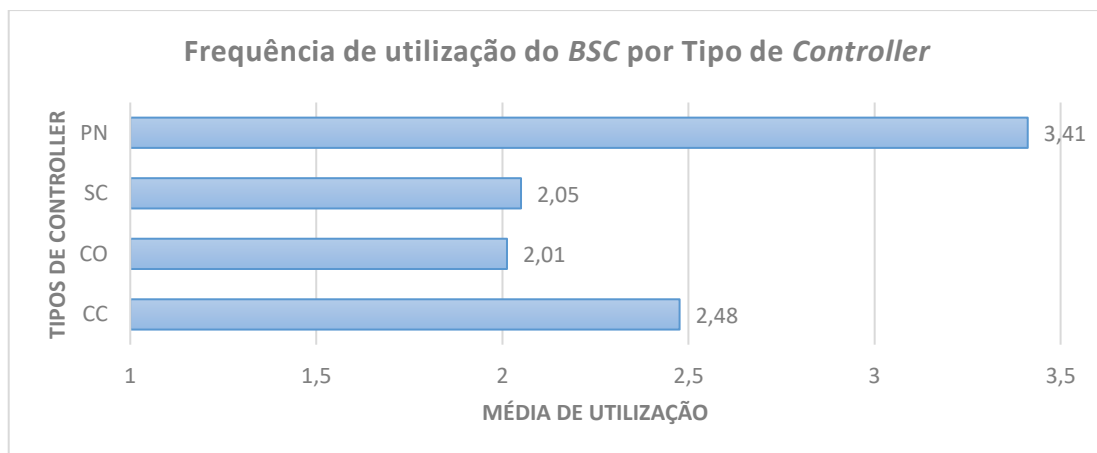


Figura 3.24 - Frequência de utilização do BSC por Tipo de Controller

O plano estratégico também regista maior uso por parte dos PN, o que é coerente com as suas responsabilidades de fornecer orientação estratégica e análises à administração. Estes, ao estarem familiarizados com o plano, podem ajudar a administração a tomar decisões informadas que estejam alinhadas com a estratégia.

Ao analisarmos as principais tarefas desempenhadas pelos *Controllers*, o TOP3 é constituído maioritariamente por tarefas do FI o que vai de acordo o estudo realizado por Szukits (2019), em que refere que estes profissionais exercem principalmente tarefas relacionadas com números e dados.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Contrariando as descobertas de um estudo anteriormente realizado *WHY Controller Panel*, citado em Fourné et al. (2018), a função do *Controller* FI era a mais predominante, os resultados obtidos neste questionário revelam uma realidade diferente em Portugal. De acordo com as respostas do questionário, a função do *Controller* FI é a menos desempenhada, apesar de como referido anteriormente o TOP3 de atividades mais desempenhadas pertencer ao *Controller* FI. Porém, podemos salientar que o *Controller* PN, está em segundo lugar, o que alinha-se com a tendência do estudo da *WHU* citado por Fourné, et al.(2018), isto sugere que os *Controllers* são cada vez mais vistos como PN.

É notável a diversidade das atividades realizadas pelos *Controllers*. Desde a análise diária das operações até ao aconselhamento estratégico à administração, estes profissionais desempenham papéis cruciais em várias frentes. No entanto, também é interessante notar que algumas atividades, como a elaboração de relatórios externos e o lidar com obrigações fiscais, são menos desempenhadas. Isso pode ser atribuído à especialização necessária em áreas específicas, como contabilidade e fiscalidade, que podem ser melhor desempenhadas por outros profissionais especializados.

Fourné et al. (2018) indica que os *Controller* PN beneficiam de uma personalidade proativa. Analisando as respostas da questão PN4 – “De forma proativa, informo a administração sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar na lucratividade da empresa” – é possível destacar que o tipo de *Controller* que desempenha com maior frequência esta atividade é o PN.

A experiência dos *Controllers* também é um aspeto relevante a salientar dos resultados obtidos, com a maioria tendo mais de 10 anos de experiência na função. Isto sugere um elevado nível de profissionalismo e conhecimento acumulado ao longo do tempo. Muitas das empresas devem preferir profissionais experientes para este tipo de profissão. Além disso, a distribuição da experiência varia entre os diferentes tipos de *Controllers*, o PN, muitas vezes apresenta menos experiência.

Os resultados das respostas neste questionário alinham-se parcialmente com as conclusões do estudo realizado por La Paz et al. (2020), que indicou que os CO geralmente têm menos experiência na função em comparação com outros tipos. No

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

entanto, as respostas deste questionário sugerem que o PN não são necessariamente os que têm maior experiência (Figura 3.25). Isto sugere que a distribuição de experiência entre os diferentes tipos de *Controllers* pode ser mais variada do que o indicado, destacando a diversidade de profissionais que desempenham funções de controlo de gestão na amostra de empresas portuguesas utilizada neste estudo.

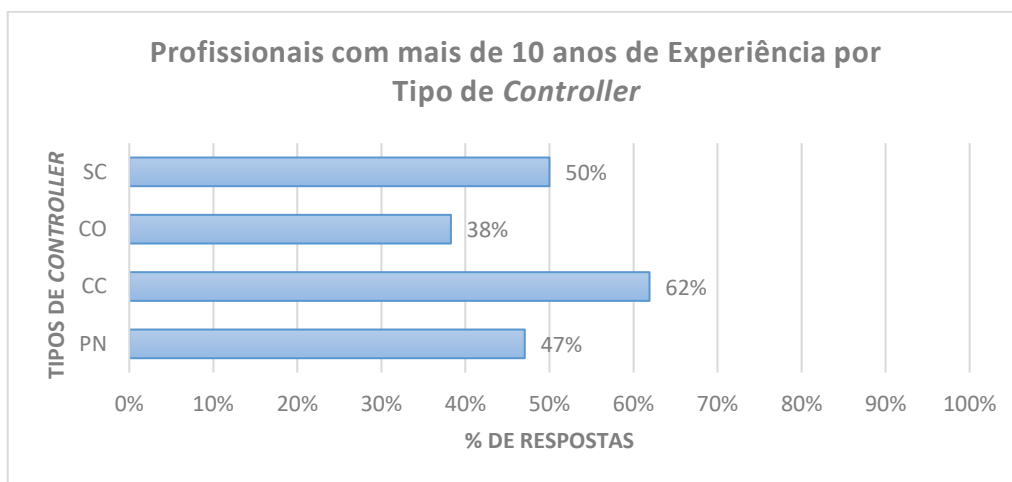


Figura 3.25 - Profissionais com mais de 10 anos de Experiência por Tipo de Controller

É de salientar que entre as cinco atividades desempenhadas com maior frequência, nenhuma delas está estritamente focada em funções de natureza estratégica. Este cenário coincide com as conclusões do estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers (2017) que destacou que as atividades associadas a parcerias de negócios ocupam uma menor parte do tempo em comparação com as tarefas de FI. Esta tendência também é reforçada por Rajeevan (2019), quando afirma que as tarefas tradicionais ainda desempenham um papel significativo nas responsabilidades destes profissionais. Apesar da crescente ênfase em funções estratégicas, as atividades mais operacionais e tradicionais constituem uma parte importante no dia-a-dia dos *Controllers*.

Relativamente ao nível de rotina, não foi possível alcançar as mesmas conclusões que Fourné et al. (2018), em que refere que o FI tem tendência para a rotina, no entanto de acordo com as respostas do questionário o tipo que demonstrou maiores níveis de rotina foi o CO, seguindo-se do PN.

Uma conclusão interessante é a utilização do *Microsoft Excel* como principal ferramenta de análise, com 97% dos *Controllers* a mencionaram a sua utilização. Isto demonstra a

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

longa história e a adaptabilidade desta ferramenta, que continua a ser uma escolha popular para as tarefas de controlo de gestão. No entanto, também é evidente que muitos destes profissionais estão a adotar ferramentas de *Business Intelligence* mais avançadas, como o *Power BI*, para melhorar a visualização e análise de dados.

Steens et al. (2020) salientam que quando são desempenhadas funções como o PN e ao mesmo tempo são desempenhadas tarefas mais tradicionais, como verificado neste questionário, pode enfatizar uma função em detrimento de outra, o que torna a sua contribuição geral menos eficaz. Lawson (2019) refere que ainda é difícil para a maioria das organizações posicionarem o *Controller* como PN. Estes profissionais continuam a exercer as suas funções focadas nos números e veem as outras atividades como menos importantes.

## CONCLUSÃO

A profissão de *Controller*, tal como abordado ao longo da dissertação, tem evoluído ao longo das últimas décadas. A profissão já não tem apenas o foco contabilístico que tinha antigamente. Agora, também desempenham papéis cruciais na gestão estratégica das organizações, em Portugal, assim como em outros países, essa evolução é evidente na diversificação dos tipos de *Controller*, em que cada um desempenha funções específicas.

Com base na revisão de literatura efetuada é notório que a perceção dos *Controllers* de que possuem competências que os capacitam a assumir um papel mais proativo dentro da organização é um sinal da sua preparação para assumir maiores responsabilidades e desempenhar atividades de maior valor agregado, como aquelas associadas ao *Controller* PN. Estas competências podem englobar habilidades estratégicas, analíticas e interpessoais, entre outras. Por outro lado, atividades que se concentram apenas na retrospectiva e análise de eventos passados, sem contribuir significativamente para o progresso da empresa, são consideradas de menor prioridade para estes profissionais. O desenvolvimento do *Controller* é motivado quer pela iniciativa individual, quer pela margem de autonomia conferida pelo gestor e quer pela influência da cultura da organização em que desempenha as suas funções. A combinação destes fatores estabelece um cenário propício para que estes profissionais assumam um papel estratégico dentro da organização, desempenhando um papel fundamental no crescimento e no êxito do negócio (Labaš & Rajsman, 2019).

Os quatro principais tipos de *Controllers* abordados na dissertação - PN, CC, CO e FI - desempenham papéis distintos nas organizações. O *Controller* PN destaca-se pela sua abordagem estratégica, colaborando estreitamente com a administração para fornecer contribuições sobre o impacto das medidas de desempenho não financeiras. O CC concentra-se na melhoria da comunicação e coordenação entre as equipas. Enquanto isso, o CO lidera atividades de rotina, como o planeamento e monitorização das operações diárias. Por último, o *Controller* FI tem um foco mais tradicional, corrigindo dados incorretos nos sistemas da organização.

O questionário baseou-se em respostas de 156 *Controllers* de empresas portuguesas, o que proporcionou uma visão das práticas e tendências na profissão nessas empresas. Um

## Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

---

aspeto notável é a vasta experiência destes profissionais, com a maioria acumulando mais de 10 anos na função. Isso sugere um alto nível de conhecimento e profissionalismo dentro da profissão.

No que diz respeito aos instrumentos de controlo de gestão, o estudo identificou que os mais utilizados por estes profissionais nas empresas portuguesas da amostra é o orçamento e o plano estratégico.

A digitalização também está a moldar a profissão, ferramentas de BI, como o *Power BI*, estão, cada vez a ser utilizadas em análises avançadas, o que reflete a necessidade de ferramentas sofisticadas para enfrentar os desafios modernos de gestão. Além disso, a diversidade de género é evidente na profissão, com um número significativo de *Controllers* do sexo feminino.

A investigação conduzida forneceu uma análise aprofundada da profissão de *Controller* em empresas portuguesas em análise, dentro dos quatro tipos enunciados, sendo possível identificar o mais predominante, o CO. Esta categorização permitiu uma compreensão mais precisa das funções desempenhadas por estes profissionais nestas organizações.

Este estudo contribuiu significativamente para a literatura sobre controlo de gestão em Portugal, fornecendo dados empíricos e uma análise efetuadas a 156 empresas portuguesas da profissão do *Controller*. Além disso, serve como uma base para investigações futuras sobre a evolução da profissão e as suas implicações nas organizações portuguesas. Em suma, oferece uma visão clara e detalhada do cenário dos *Controllers* nas empresas analisadas, destacando as suas características únicas e tendências atuais.

No entanto, é importante salientar que este estudo tem limitações devido ao tamanho da amostra. Os resultados refletem as respostas de 156 *Controllers*, que podem não representar completamente a diversidade da profissão em Portugal. Também, é um estudo que se baseia em respostas fornecidas pelos próprios respondentes, ou seja, não sendo verificadas por uma fonte externa podem ser enviesadas pela memória, interpretação subjetiva ou imprecisões, pois dependem da perceção individual de cada um.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Ao elaborar a presente investigação, também foi possível identificar alguns pontos de melhoria que podem ser aplicados em trabalhos futuros. Um aspeto interessante a ser analisado é compreender a evolução da carreira profissional de um *Controller* dentro das organizações. Isto envolve compreender como começou a sua carreira, as tarefas desempenhadas no início e as atuais, bem como os fatores que influenciaram essa evolução. Além disso, seria relevante expandir o estudo para incluir informações de outros países europeus e realizar uma análise para identificar os tipos de *Controller* predominantes nesses países.

Por fim, este estudo conseguiu caracterizar a função do *Controller* e das tecnologias utilizadas por eles nas empresas estudadas, o que ajuda a compreender o desenvolvimento em TI destes profissionais. Esta pesquisa pode ser utilizada como ponto de partida para investigações futuras que possam explorar mais detalhadamente as tendências e desafios que moldam o papel do *Controller* em Portugal nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

- Andreassen, R.-I. (2020). Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31, 209-238.
- Azan, W., & Bollecker, M. (2011). Management Control competencies and ERP: an empirical analysis in France. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 178-199.
- Baroudi, R. (2014). Key performance indicators Winning tips and common challenges. *EY Perform J*, 6(2), 36-43.
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(1), 87-106.
- Brito, L. (2012). *Pequeno Guia de Inquérito por Questionário*. IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos.
- Burns, J., Warren, L., & Oliveira, J. (2014). Business Partnering: Is It All That Good? *Controlling & Management Review*, 58(2), 36-41.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
- CIMA. (2007). *Improving decision making organisations: the opportunity to transform finance*.
- CIMA. (2009). *Improving decision making in organisations: The opportunity to reinvent finance business partners*.
- CIMA. (2012). *IMPROVING DECISION MAKING IN ORGANISATIONS: Unlocking business. CGMA REPORT*.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
- Fourné, S. P., Guessow, D., & Schäffer, U. (2018). Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research. In *Controller Roles: Scale Development and Validation* (pp. 143-190). Emerald Publishing Limited.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research, 24*, 41-63.
- Hartmann, F., & Maas, V. (2011). The Effects of Uncertainty on the Roles of Controllers and Budgets: An Exploratory Study. *Accounting and Business Research, 41*(5), pp. 439-458.
- Horton, K., & Wanderley, C. d. (2016). Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*.
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review, 16*(1), 99-142.
- Järventie-Thesleff, R., & Tienari, J. (2015). Roles as Mediators in Identity Work. *Organization Studies, 1-29*.
- Karlsson, B., Kurkkio, M., & Hersinger, A. (2019). The role of the controller in strategic capital investment projects: bridging the gap of multiple topoi. *Journal of Management and Governance, 23*, 813-838.
- La Paz, A., Gracia, D., & Vásquez, J. (2020). Matching The Controller Role: Individuals vs Companies. *Journal of Business Economics and Management, 21*(5), 1411-1431. doi:<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13187>
- Labaš, D., & Rajsman, M. (2019). Researching The Role And Development Perspective Of A Controller As A Business Partner Of Management. *Ekonomski pregled, 239-270*.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

- Lambert, C., & Sponem, S. (2011). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- Lawson, R. (2019). *Management Accounting Competencies: Fit for Purpose in a Digital Age?* Montvale: Institute of Management Accountants.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. Nova Iorque: The Guilford Press.
- Major, M., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, 31, 1-8.
- Oesterreich, T., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35.
- Page, M., Moher, D., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., . . . McKenzie, J. (2021, Janeiro 4). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *RESEARCH METHODS AND REPORTING*, 372(160).
- PricewaterhouseCoopers. (2017). *Finance as Business Partner "Adding up or adding value" Research: The most important aspects on being a good Business Partner*.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*.
- Rajeevan, S. (2019). Management accountant's role and society's expectations: Sri Lankan study. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(2).
- Rieg, R. (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*.

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

- Sá, P., Costa, A., Moreira, A., Alves, A., Nascimento, A., Ulhôa, A., . . . Silva, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora.
- Steens, B., de Bont, A., & Roozen, F. (2020). Influence of governance regime on controller roles - supervisory board members' perspectives on business unit controller roles and role conflict. *Emerald Publishing Limited*, 20(6), 1029-1052.
- Szukits, Á. (2019). Controllers' profession in contemporary organisations—Evidence from Hungary. *Journal of East European Management Studies*, 24(1), 8-31.
- Ulrich, P., Frank, V., Buettner, R., & Becker, W. (2022). A Literature Review on the Impact of Modern Technologies on Management Reporting. *Procedia Computer Science*, 207, 907-915.
- Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 311-347.

## ANEXOS

## **ANEXO 1 - Questionário**

## Questionário - Caracterização da Função do Controller

Caro Controller,

No âmbito da dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, estamos a realizar um estudo científico com o objetivo de caracterizar o papel do *Controller* nas empresas portuguesas e gostaríamos de contar com a sua opinião e experiência sobre o assunto.

A sua participação é de grande importância para que possamos obter resultados válidos, fiáveis e conclusivos. Por esse motivo, solicitamos que preencha o seguinte questionário, cujo tempo estimado de resposta é de **5 minutos**.

Gostaríamos de garantir que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e sigilosa, respeitando as normas éticas e legais para as investigações científicas, nomeadamente a divulgação dos dados agregados e a não menção de qualquer nome ou elemento que permita identificar o respondente.

A sua opinião consciente e sincera é fundamental para que possamos alcançar os nossos objetivos, pelo que agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste sentido e a sua disponibilidade em participar do estudo.

Caso tenha alguma dúvida ou precise de esclarecimento adicional, por favor, não hesite em nos contactar (tel: 913 990 980; e-mail: [iscac16770@alumni.iscac.pt](mailto:iscac16770@alumni.iscac.pt))

Atentamente,

Borys Dyachenko

Professora Doutora Rosa Nunes

Professor Doutor António Trigo

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

**Idade \***

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos

**Gênero \***

- Feminino
- Masculino
- Outro

**Habilitações Literárias \***

- Ensino Secundário
- Curso Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

**Tempo de trabalho no cargo atual \***

- Até 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Anos de experiência na função de Controller \***

- Até 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Setor de Atividade da empresa onde se encontra a exercer o cargo atualmente \***

- Primário
- Secundário
- Terciário
- Quaternário

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

**Tipo de empresa onde exerce as suas funções atuais \***

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão, uma micro, pequena ou média empresa é definida com base nos seguintes critérios:

- Microempresa – emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.
- Pequena empresa – emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- Média empresa – emprega entre 51 a 250 pessoas; o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros;

Micro/Pequena

Média

Grande

---

**Área de Formação Base \***

Gestão

Contabilidade

Economia

Finanças

Engenharia

Outra: \_\_\_\_\_

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

---

Tem formação específica na área do Controlo de Gestão? \*

- Sim
- Não

---

Se Sim, de que tipo?


- Interna
- Externa

---

Em que área/instrumentos realizou formação?

- Balanced Scorecard (BSC)
- Tableaux de bord
- Indicadores de Desempenho
- Estratégia
- Planeamento
- Orçamento
- Outra: \_\_\_\_\_

[Seguinte](#)

 Página 1 de 4

[Limpar formulário](#)

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Parte II

Indique, por favor, com que frequência desempenha as seguintes atividades \*

1 – Nunca; 2 – Semestralmente; 3 – Trimestralmente; 4 – Mensalmente; 5 – Duas em duas semanas; 6 – Todas as semanas; 7 – Várias vezes por semana

	1	2	3	4	5	6	7
Elaboro análises ad hoc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo em reuniões da direção/gerência para apresentar e discutir as implicações financeiras das opções estratégicas em análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crio sistemas que influenciam o desempenho dos trabalhadores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preencho e ajudo a cumprir as obrigações fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo atividades para melhorar a comunicação e coordenação das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garanto, através do controlo dos custos/gastos que o gestor não excede os gastos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiso a execução orçamental e os seus desvios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Analiso a execução orçamental e os seus desvios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro otimizar os processos de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeio e monitorizo as operações diárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crio e monitorizo sistemas que medem o desempenho da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De forma proativa, informo a administração/gerência sobre como as alterações nas medidas de desempenho não financeiras podem impactar na rentabilidade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corrijo os dados errados dentro do sistema da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Realizo análises rigorosas aos principais indicadores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discuto com o gestor perspectivas futuras para o negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolho os dados necessários para os indicadores de desempenho e relatórios da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garanto que todas as unidades de negócio, departamentos e pessoas estão alinhadas com a estratégia da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboro relatórios externos (Demonstrações financeiras, Relatórios de sustentabilidade...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efetuo análises que servem o planeamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

|

Anterior
Seguinte


Página 2 de 4

Limpar formulário

Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas

Parte III

Com que frequência utiliza os seguintes instrumentos de controlo de gestão \*

1 – Nunca; 2 – Semestralmente; 3 – Trimestralmente; 4 – Mensalmente; 5 – Duas em duas semanas; 6 – Todas as semanas; 7 – Várias vezes por semana

	1	2	3	4	5	6	7
Balanced Scorecard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableau de Bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se usa algum instrumento não identificado, indique por favor

A sua resposta

Qual o instrumento que não usa, mas cujo uso poderia ser uma mais-valia?

A sua resposta

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Com quais das seguintes opções se identifica: \*

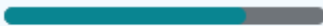
- O meu trabalho é muito rotineiro
- O meu trabalho tem algumas rotinas
- O meu trabalho vai variando dependendo da altura do ano
- O meu trabalho é muito diversificado

Quais as aplicações informáticas utiliza para realizar análises \*

- Excel
- Power BI
- Desenvolvida especificamente para a organização, criada internamente
- Desenvolvida especificamente para a organização, adquirida externamente
- Outra: \_\_\_\_\_

Anterior

Seguinte

 Página 3 de 4

Limpar  
formulário

*Caracterização da função do Controller e tecnologias associadas*

Parte IV - Final

Obrigado por contribuir para esta investigação.  
Se não tiver interesse nas próximas duas questões pode submeter o questionário.

Se gostaria de ter acesso a um resumo dos resultados finais indique-nos o seu e-mail.

A sua resposta

Se conhecer algum *Controller* a quem possamos enviar o questionário indique-nos o seu e-mail.

A sua resposta

Anterior

Enviar

Página 4 de 4

Limpar  
formulário