



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THAYS ANTUNES DA SILVA

**HABILIDADES DO *CONTROLLER* NA ERA DIGITAL: UMA ANÁLISE NO
CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GRANDES GRUPOS DO
SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3**

**CAMPINA GRANDE
2020**

THAYS ANTUNES DA SILVA

**HABILIDADES DO *CONTROLLER* NA ERA DIGITAL: UMA ANÁLISE NO
CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GRANDES GRUPOS DO
SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis
da Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**CAMPINA GRANDE
2020**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586h Silva, Thays Antunes da.
Habilidades do controller na era digital [manuscrito] : uma análise no contexto de transformação digital em grandes grupos do setor de consumo não cíclico da B3 / Thays Antunes da Silva. - 2020.
35 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2020.
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Controller. 2. Habilidades do Controller. 3. Contabilidade financeira. 4. Era digital. I. Título
21. ed. CDD 657.3

THAYS ANTUNES DASILVA

HABILIDADES DO *CONTROLLER* NA ERA DIGITAL: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GRANDES GRUPOS DO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria.

Aprovada em: 04/12/2020.

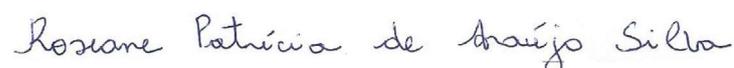
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

VANIA VILMA NUNES TEIXEIRA:88612481449 Assinado de forma digital por VANIA VILMA NUNES TEIXEIRA:88612481449
Dados: 2020.12.07 11:06:32 -03'00'

Profa. Me. Vânia Vilma Nunes Teixeira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor e Rei, Jesus Cristo, minha maior e eterna gratidão, pelo amor, cuidado, proteção, por me proporcionar tantas alegrias e nos momentos difíceis me segurar em seu colo, por me conduzir até aqui e por tudo que ainda irá fazer em minha vida. Senhor, a tua graça me basta e o teu amor me sustenta.

Aos meus pais, por me incentivarem, apoiarem, investirem em mim com tudo o que tinham e podiam, e muitas vezes com o que não podiam, para que eu chegasse até aqui, e acima de tudo pelo amor e cuidado. Ao meu irmão, por sempre me oferecer seu amor e carinho. Vocês são o meu maior exemplo e minha maior riqueza.

Aos meus avós, Ana e Severino (in memoriam), e à toda minha família por demonstrarem tanto amor e carinho por mim, por interceder, cuidar e me apoiar sempre. A vocês o meu amor eterno.

Ao meu noivo, por sempre me apoiar, me incentivar, e aceitar minha ausência em vários momentos em que tive que me dedicar a minha vida acadêmica. Gratidão pelo amor e companheirismo de sempre.

Aos meus amigos, em especial Isis e Yasmin, por terem dividido comigo tantos momentos de muitas risadas, mas também muitas agonias. Vocês tornaram essa caminhada mais leve e feliz, levarei vocês sempre em meu coração com muito carinho.

Ao meu orientador, Mamadou Dieng, por sua dedicação, atenção, disposição e humildade ao ensinar. Obrigada por sempre me incentivar a melhorar.

A todos os meus professores, por todo conhecimento que me transmitiram e por me fazerem crescer diariamente. Em especial, a Elinilton e Vânia, que além do conhecimento transmitido, marcaram essa caminhada com bom humor, amizade, experiências de vida. Estarão sempre em meu coração.

Aos meus chefes e amigos Salomé, Claudia e Clodoaldo, agradeço a confiança depositada em mim, o conhecimento e experiência que me transmitiram e por serem sempre tão atenciosos, cuidadosos e compreensivos comigo.

A todos que de alguma forma me apoiaram, me incentivaram, me ajudaram, intercederam por mim, torceram pelas minhas conquistas, de coração, obrigada.

HABILIDADES DO *CONTROLLER* NA ERA DIGITAL: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GRANDES GRUPOS DO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3.

Thays Antunes da Silva¹

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar as habilidades do *controller* exigidas no processo de transformação digital de grandes grupos do setor de consumo não cíclico da B3 (BM&F BOVESPA), e confrontá-las com aquelas declaradas nos perfis dos profissionais atuando na área de controladoria, contabilidade e finanças, sendo estes, nominados “*controllers*”, para fins dessa pesquisa. Para tanto, foi realizado um estudo multicaso e foram analisadas 3 empresas atuantes nessa área, Ambev, Carrefour e o Grupo Pão de Açúcar. A pesquisa classifica-se como quali-quantitativa e caracteriza-se como descritiva. Os dados da pesquisa foram coletados através de duas principais fontes: (i) nos perfis de funcionários das empresas analisadas na rede social profissional linkedin, (ii) relatórios de sustentabilidade, relatórios de administração e formulários de referência, e os dados foram tratados através da análise de conteúdo. Os resultados apontam, quanto às habilidades encontradas nos perfis do linkedin, que os funcionários das 3 empresas apresentaram o uso de sistemas operacionais em suas funções, apenas os funcionários da Ambev citaram a gestão de projetos de TI e os funcionários do grupo Pão de Açúcar citaram a transformação digital e a governança de TI. Constatou-se que as empresas em seus relatórios apresentam iniciativas e estratégias voltadas à transformação digital, como operações de *e-commerce*, soluções digitais, utilizações de novas tecnologias, entre outras. Além disso, confrontando as habilidades declaradas pelos profissionais com aquelas identificadas como inerentes à transformação digital, concluiu-se que as 3 empresas analisadas demonstram estar em busca do aprimoramento de suas estratégias e desenvolvimento de novas operações de negócios, buscando inovar por meio de novas tecnologias e desenvolver competências e habilidades que influenciam no bom desempenho das empresas. No entanto, a pouca quantidade de informações encontradas nos perfis dos funcionários se tornou um fator limitante da pesquisa.

Palavras-chave: Transformação Digital. *Controller*. Habilidades.

¹ Aluna de Graduação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Da Paraíba – Campus I
Email: thays.pc@hotmail.com

ABSTRACT

The present study aimed to identify the controller skills required in the digital transformation process of large groups in the B3 non-cyclical consumer sector (BM&F BOVESPA), and compare them with those stated in the profiles of professionals working in the controllership area, Accounting and Finance. To this end, a multi-case study was carried out and 3 companies that make up this sector were analyzed, Ambev, Carrefour and Grupo Pão de Açúcar. The research is classified as quali-quantitative and is characterized as descriptive. The survey data were collected through two main sources: (i) company employee profiles on the professional social network linkedin, (ii) sustainability reports, management reports and reference forms, and the data were treated through analysis of content. The results show, regarding the skills found in the profiles of linkedin, that the employees of the 3 companies presented the use of operating systems in their functions, only the Ambev employees mentioned the management of IT projects and the employees of the Pão de Açúcar group mentioned digital transformation and IT governance. It was found that companies in their reports present initiatives and strategies aimed at digital transformation, such as e-commerce operations, digital solutions, uses of new technologies, among others. In addition, comparing the skills declared by the professionals with those identified as inherent to digital transformation, it was concluded that the 3 companies analyzed demonstrate that they are looking to improve their strategies and develop new business operations, seeking to innovate through new ones. technologies and develop competencies and skills that influence the good performance of companies. However, the small amount of information found in employee profiles has become a limiting factor in the survey.

Palavras-chave: Digital Transformation. Controller. Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Habilidades exigidas na transformação digital da Ambev	24
Figura 2 –	Habilidades exigidas na transformação digital do Carrefour	24
Figura 3 –	Habilidades exigidas na transformação digital do Grupo Pão de Açúcar	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções do <i>Controller</i>	10
Quadro 2 – Classificação das empresas utilizadas na pesquisa.....	16
Quadro 3 – Características das empresas	19
Quadro 4 – Funções dos funcionários	21
Quadro 5 – Habilidades dos funcionários	22
Quadro 6 – Habilidades exigidas á transformação digital identificadas nos relatórios das empresas	23
Quadro 7 – Habilidades exigidas na transformação digital das empresas	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Perfil Evolutivo do <i>Controller</i>	8
2.2	Era Digital e o Perfil do <i>Controller</i>	10
2.3	Transformação Digital no Varejo	13
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.1	Natureza da Pesquisa	15
3.2	Unidade de Análise	16
3.3	Coleta e Tratamento de Dados	20
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
4.1	Perfil das Funções e Habilidades dos Funcionários	20
4.1.1	Perfil das Funções dos Funcionários	21
4.1.2	Perfil das Habilidades sobre Tecnologia da Informação e Digital	22
4.2	Habilidades Tecnológicas e Digitais Exigidas a Transformação Digital	23
4.3	Discussão dos Resultados	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto de constantes mudanças tecnológicas afeta o mundo e as empresas. A velocidade com que essas mudanças acontecem é ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade, e para atuarem nessa nova conjuntura, as empresas precisam acompanhar as transformações impostas. Para Oro et al. (2013), as mudanças que estão ocorrendo no ambiente em que as organizações estão inseridas, e a necessidade dessas se adaptarem para assegurar sua continuidade, impulsionam as empresas a buscar profissionais com conhecimentos teóricos e empíricos mais amplos e profundos sobre os impactos decorrentes.

Para Kendzia e Björnj (2018), a revolução digital afeta tanto as organizações quanto os indivíduos e se refere ao processo de transformação de dados analógicos em um formato digital. O principal impulsionador desse processo parece ser o progresso tecnológico, em particular na indústria de informação e telecomunicações. Para garantir empregos produtivos e atraentes em tempos de mudanças rápidas, uma alocação eficiente de trabalho ganha importância. No entanto, devido à forte tendência para a digitalização, abre-se uma janela de oportunidade para soluções flexíveis ao nível da empresa. Nesse sentido, a revolução digital trouxe o surgimento e desenvolvimento de sistemas de informações cada vez mais sofisticados, e os profissionais devem estar habilitados na utilização da tecnologia, o que vem a auxiliar no suporte para a geração de informações essenciais no processo de tomada de decisões ligadas às atividades de gestão das empresas.

O *controller*, profissional responsável pela controladoria, possui uma grande responsabilidade no desempenho de funções, tendo o compromisso do fornecimento contínuo de informações atualizadas e fundamentadas para a gestão empresarial, auxiliando os gestores na tomada de decisões. Nos últimos anos, assim como o papel do *controller*, sua importância também tem mudado significativamente nas organizações, que cada vez mais se tornam dinâmicas, complexas, competitivas e globalizadas, conforme afirma Silva (2016). Com isso, as habilidades exigidas do *controller*, no atual contexto, são bem diversas e atualizadas.

Para Berishvili; Strelakova; Khramtsova (2019) A introdução da transformação digital na vida econômica e social da sociedade levou a mudanças também no modelo de desenvolvimento de habilidades e competências, que agora se baseiam nos conhecimentos sistemáticos das tecnologias digitais, confirmando assim, a necessidade da atualização e desenvolvimento profissional de acordo com as necessidades da economia digital. A

transformação digital é uma realidade, e atualmente há uma demanda crescente em todos os setores da economia, de profissionais habilitados para lidarem com essa transformação. A transformação digital não se remete apenas a utilizar recursos tecnológicos, mas, além disso, transformar organizações através das tecnologias digitais e de novas estratégias e modelos de negócios (BAPTISTA, 2020).

Em relação às organizações, Mendes, Silva e Costa (2019) afirmam que colocar-se no ambiente digital, além de ser um diferencial, é um crucial mecanismo estratégico competitivo, uma vez que as ferramentas do mundo digital proporcionam vantagens competitivas. Assim, as empresas de todos os setores, devem estar em busca de se atualizarem no que diz respeito a era digital e as transformações provocadas por ela. Diante desta realidade, torna-se oportuno, na perspectiva epistemológica de evolução do conhecimento (BOXENBAUM E ROULEAU, 2011), consolidar os estudos que buscaram identificar as habilidades do *controller* e o perfil exigido destes pelo mercado e suas transformações, esses estudos foram desenvolvidos em países, como Brasil (FERRARI et al., 2013; GOMES; SOUZA; LUNKES, 2014; LUNKES et al., 2009; MACIEL; LIMA, 2011; ORO et al., 2009; SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001; SOUZA; BORINELLI, 2009) Estados Unidos (LUNKES et al.; 2009), Alemanha (LUNKES et al.; 2009; GOMES; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2015) e Espanha (CASTRO; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2015).

No entanto, no Brasil, são poucos os estudos empíricos sobre as habilidades dos profissionais da área de controladoria e finanças em meio ao processo da revolução digital, e essa lacuna se estende no tocante a aplicação dessas habilidades em determinados setores da atividade econômica como o de consumo não cíclico que vem experimentando um processo de transformação digital do seu modelo de negócio. Portanto, seguindo o foco de estudo de alguns trabalhos internacionais sobre o tema (BERISHVILI; STREKALOVA; KHRAMTSOVA, 2019; WADAN, 2019; MÖLLER; SCHÄFFER; VERBEETEN, 2020), surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as habilidades exigidas do *controller*² no processo de transformação digital em grandes grupos do setor de consumo não cíclico da B3?**

Para responder a problemática acima, a pesquisa tem como objetivo principal investigar quais as habilidades que são exigidas ao *controller* em face ao processo de transformação digital

² O termo *controller* foi operacionalizado na pesquisa como profissionais ligados a contabilidade, controladoria ou finanças. Borinelli (2006) constatou que, no Brasil, a denominação da unidade organizacional que desempenha as funções de controladoria pode ser Diretoria, superintendência ou gerência de planejamento e controle de gestão, gerência contábil, gerência de planejamento fiscal/tributária, etc....

em grandes grupos do setor de consumo não cíclico da B3. Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivos específicos: (I) identificar as habilidades atuais do *controller*; (II) identificar as novas habilidades do *controller* no processo de transformação digital; (III) identificar e categorizar as funções e habilidades dos funcionários dos grupos do setor de consumo não cíclico da B3; (IV) examinar os relatórios das empresas quanto à divulgação de habilidades ligadas a era digital.

Esta pesquisa justifica-se diante da eminência de investigações científicas sobre o impacto da revolução digital nas habilidades e competências do *controller*, visto que a transformação digital mudou significativamente a forma como as equipes financeiras trabalham na última década. A pandemia de coronavírus apenas acelerou isso à medida que as pessoas e empresas buscam cada vez mais experiências e soluções digitais para permanecerem relevantes, segundo Payne (2020). Especificamente, o trabalho é relevante do ponto de vista prático já que busca verificar empiricamente esse processo em grandes grupos do setor de consumo não cíclico do mercado brasileiro. Em termos de contribuições, espera-se que os resultados do estudo proporcionem evidências sobre habilidades e competências necessárias para uma transformação digital bem sucedida das empresas investigadas e, além disso, elementos para a construção da nova identidade do *controller* nessa era digital.

Este artigo está organizado em cinco (5) sessões, além da presente introdução, um referencial teórico, seguido pela metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Perfil Evolutivo do *Controller*

Ao longo do tempo, é possível notar que as exigências em relação ao perfil do *controller* vem se modificando, o profissional da controladoria vem desenvolvendo novas habilidades a fim de atender as necessidades das empresas que precisam acompanhar a mudanças trazidas pelos avanços tecnológicos.

Fiirst et al. (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar o perfil do *controller* no decorrer do tempo no contexto brasileiro com base em anúncios do jornal "O Estado de São Paulo". Verificou-se que o primeiro anúncio, em 1945, solicita profissional com responsabilidades de controle das transações financeiras, concessão de créditos, procedimentos de contabilidade e funções gerais de escritório. Siqueira e Soltelinho (2001), ao pesquisarem anúncios de classificados do Jornal do Brasil, localizaram em 1962 os primeiros anúncios procurando *controllers*. O primeiro anúncio buscava profissionais que tivessem conhecimento

dos princípios contábeis americanos, legislação brasileira e que ele seria o responsável pela tesouraria. Os primeiros anúncios para contratação do *controller* mostram exigências de acordo com a época, um profissional com funções resumidas e técnicas, isso deve-se ao fato da baixa complexidade das empresas da época comparada aos dias atuais.

O *controller*, na década de 50, era o profissional responsável primordialmente por elaborar as demonstrações financeiras. Com o desenvolvimento das organizações, houve a necessidade de se desenvolver também um controle gerencial mais efetivo e uma função diferenciada, com isso a controladoria cresceu em importância. (CALIJURI, 2004).

Fiirst et al. (2015) através de pesquisas afirma que entre as décadas de 1970 a 1990 tem-se maior ênfase para funções com o perfil técnico ligado a rotinas contábeis e financeiras. Na década de 2000 há uma grande procura por profissionais de controladoria com maior intensidade em atividades ligadas ao perfil de gestão. Os anos de 2010 a 2014, são marcados pela manutenção do foco nas atividades de gestão.

O desenvolvimento de funções ligadas ao controle gerencial das empresas, pelo *controller*, marca o nascimento de um novo momento no papel da profissão, pois deixa-se de desempenhar tarefas de cunho apenas técnico e passa-se a atuar no planejamento, controle e execução efetivo de ações. Chamando atenção para as novas exigências do mercado, Oliveira, Perez e Silva (2002) relatam alguns conhecimentos exigidos para execução da função de *controller*: Contabilidade e finanças; Sistemas de informações gerenciais; Tecnologia da informação; Aspectos legais de negócios e visão empresarial; Métodos quantitativos e Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Em pesquisa realizada, também através de anúncios de emprego para *controller*, a fim de conhecer a atual necessidade do mercado de trabalho com relação às funções do *controller*, Duque (2011) afirma que os profissionais devem manter o foco na multidisciplinaridade, com ênfase nas atividades de rotinas financeiras e contábeis, elaboração de demonstrações contábeis e sistema de informação, além de atividades de gestão.

Também uma pesquisa realizada por Massocco, Lunkes e Schäfer (2016) desenvolvida com base em anúncios de vagas de emprego disponíveis nas plataformas de anúncios de empregos em Portugal: et-empregos e LinkedIn, identificou-se que as funções mais comuns estão relacionadas ao *controller* definido por Weber (2011) como “contador de feijão” por desempenhar funções mais operacionais, no sentido de executar e repassar as informações para os gestores tomarem decisões, o estudo também identificou que as funções mais atribuídas aos

controllers nos anúncios abrangem o controle e a característica solicitada na maior parte dos anúncios está direcionada a uma característica técnica: domínio de ferramentas de informática.

Quadro 1 – Funções do *Controller*

FUNÇÕES	1945 a 1990	2000 a 2016
Controle das ações financeiras	X	
Concessão de crédito	X	
Procedimentos gerais de contabilidade e escritório	X	
Elaborar demonstrações financeiras	X	X
Rotinas contábeis, fiscal e financeiras	X	X
Atividades de gestão		X
Uso de sistemas de informação		X
Uso de planilhas/ Sistemas integrados		X

Fonte: Elaboração própria, 2020.

O Quadro 1 acima mostra funções exigidas do *controller* observadas através de pesquisas anteriores. Implica notar que algumas funções marcam a atuação do *controller* entre os anos de 1945 a 1990, como procedimentos gerais de contabilidade. A partir do ano 2000 surgem funções ligadas a um novo momento, como as atividades de gestão e o uso de sistemas de informações. A elaboração de demonstração financeiras e desempenho de rotinas contábeis, fiscal e financeiras permanecem dos primeiros aos últimos anos pesquisados. Ao longo do tempo, alguns estudos relacionados a função do *controller* vem sendo realizado em todo o mundo (LUNKES et al., 2009; GOMES; SOUZA; LUNKES, 2014; CASTRO; LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2015; MULBERSTEDT; LUNKES, 2015), buscando contribuir para a discussão sobre a atuação do *controller*.

É possível notar que com o passar dos anos novas funções passam a ser exigidas do *controller* para atender sempre a demanda do momento refletindo assim as contingências mais importantes daquela época. Segundo Calijuri, Santos e Santos (2005), as mudanças tecnológicas, das relações humanas e empresariais provocaram transformações no ambiente empresarial, tornando-o cada vez mais competitivo e complexo. O surgimento da exigência de funções ligadas a sistemas de informação e sistemas integrados despertam para o uso da tecnologia da informação por parte do *controller* para desempenho de suas funções perante o cenário da revolução digital examinar os relatórios das empresas quanto à divulgação de habilidades ligadas a era digital.

2.2 Era digital e o perfil do *controller*

O Relatório Futuro dos Empregos 2018 apresenta informações e dados que foram

coletados do Fórum Econômico Mundial. No relatório, Leopold et al. (2018) declara que é esperado que a tecnologia crie tarefas totalmente novas, abrindo oportunidade para uma nova gama de meios de subsistência para trabalhadores. Entretanto, a onda de avanços tecnológicos da Quarta Revolução Industrial reduzirá o número de trabalhadores necessários para determinadas tarefas.

A revolução digital representa um ambiente vasto de constante mudanças, caracterizado por mercados impulsionados, ciclo de vida de produtos mais rápidos, variedade crescente de produtos e maior transparência (KPMG, 2016). Com o aumento da demanda de novas funções espera-se compensar a diminuição de demanda de outras funções. Se configura uma difícil transição e a necessidade do desenvolvimento de profissionais qualificados para desempenhar as funções que essa mudança tecnológica trará.

Em relação aos interesses das empresas neste novo cenário, Leopoldo et al. (2018) afirma:

À medida que a Quarta Revolução Industrial se desenrola, as empresas estão buscando tecnologias novas para atingir níveis mais altos de eficiência de produção e consumo, expandir para novos mercados e competir em novos produtos para uma base global composta cada vez mais de consumidores nativos digitais.

Segundo Stancheva (2018), o conhecimento e as habilidades dos funcionários são muito importantes para uma empresa conseguir lidar com os desafios da era digital, os trabalhadores precisam desenvolver uma cultura digital e habilidades que permitam realizar seu trabalho. No ambiente organizacional, o contador tem que se tornar interdisciplinar especialistas com profundo conhecimento em muitas outras áreas além de suas competências de contabilidade.

Com isso, à medida que os negócios e a competitividade aumentam, é necessário que se desenvolvam e se adotem sistemas que auxiliem na tomada de decisão. É de extrema importância que o *controller*, responsável por fornecer informações, controlar e avaliar o desempenho das empresas, atue juntamente com a tecnologia da informação, a fim de se produzir informação cada vez mais confiável e eficaz para a tomada de decisão.

Lawson (2019), aborda em seu estudo que para explorar a transformação digital os contadores gerenciais precisam analisar dados, ter conhecimento de ferramentas de dados e serem capazes de empregar essas ferramentas de análise de dados, porque com a rápida expansão do uso de tecnologias haverá uma enorme mudança nas habilidades necessárias para os contadores dessa área, a Estrutura de Competências necessárias inclui quatro competências: sistemas de informação, governança de dados, análise de dados e visualização de dados,

justificando que o contador do futuro precisará possuir habilidades mais avançadas para ter sucesso.

Nesse entendimento, Andrade, Veggian e Scarpinelli (2015) afirmam que pode-se definir que a prática eficiente da tecnologia da informação no ambiente empresarial revela o compromisso com decisões mais sólidas e sustentáveis pela empresa ao tornar disponíveis suas informações aos seus usuários.

Embora as áreas de tecnologia da informação e de controladoria possuam objetivos e metodologias distintas, os esforços de ambas as áreas convergem para o mesmo interesse voltado a continuidade do negócio em que ambas possuem papel decisivo. Almeida, Parisi e Pereira in Catelli (1999) ressaltam que as funções são atos que, quando desempenhados, se referem a objetivos. Refletindo sobre isto, eles continuam focalizando especificamente a Controladoria, cujas funções estão relacionadas ao conjunto de objetivos e estes, por sua vez, atrelados à sua missão.

Portanto, a área de contabilidade gerencial que está sob supervisão do *controller* é uma parte essencial nas atividades de qualquer organização e envolve a parceria na tomada de decisão da administração, planejando sistemas de gerenciamento de planejamento e desempenho, e fornece experiência em relatórios e controle financeiro, a fim de auxiliar a administração na formulação e implementação da estratégia de uma organização. Nesse sentido, diante da transformação digital, novas funções emergem e exigem novas competências e habilidades aos profissionais ligados a contabilidade e finanças (WANDAN, 2020).

Devido à digitalização, uma transformação de funções e habilidades na função financeira é vital para explorar os potenciais emergentes dela. Stransky et al. (2019) destacam que no ambiente de negócios ágil e dinâmico de hoje, a digitalização não está apenas remodelando toda a indústria de manufatura, mas também mudando fundamentalmente a gestão de desempenho das empresas. Isso afeta diretamente e redefine a função de um *controller* em relação ao uso de analítica de negócios que permite um suporte de gerenciamento proativo aprimorado. Se no passado a controladoria era definida como a aplicação da informação contábil para as decisões de gestão, ao transformar as análises descritivas em preditivas e prescritivas, novas oportunidades são criadas para o *controller*, o que também resulta em valor agregado para a empresa.

Nesse sentido, a literatura vem destacando o *controller* como parceiro de negócios das empresas porque à medida que o mundo continua se movendo em direção a uma economia

baseada em dados, em que todas as decisões são baseadas em dados, o papel de uma controladoria está se tornando cada vez mais importante do ponto de vista estratégico. Em um futuro próximo, o *controller* será indispensável como uma única fonte da verdade usando habilidades analíticas e de negócios em tópicos organizacionais orientados para a estratégia. Assim, a controladoria é capaz de auxiliar nas decisões baseadas em dados e, no final das contas, aumentar o valor da empresa. Portanto, a função está mudando de meramente preparar e fornecer (principalmente) dados de base histórica para ser um consultor de gestão e o principal responsável pela governança corporativa (STRANSKY et al., 2019).

O *controller* do futuro atuará como interface entre as diferentes áreas corporativas e atuará em conjunto com a área de TI. Como resultado, um *controller* assumirá o papel de um parceiro estratégico de negócios. Segundo Stransky et al. (2019) Essas mudanças levam a novas competências pessoais que os *controllers* precisarão adquirir para atender aos requisitos do novo cargo na organização. E para isso, a mídia profissional, periódicos e entidades de classe vêm investigando as principais ferramentas da tecnologia digital que impactaram as atividades e funções do *controller* em geral.

2.3 Transformação Digital no Varejo

Pesquisa do Sistema Brasileiro de Varejo e Consumo (SBVC) mostra que, nas últimas décadas, o varejo ganhou destaque por sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços. Segundo dados oficiais do IBGE 2017, o varejo restrito (de bens de consumo, exceto carros e material de construção) teve um impacto de 20,25% no PIB com um volume de R\$ 1,34 trilhão e crescimento real de 2%.

Segundo o IBGE, com base nos números de 2017, o setor de comércio organizado em atacado e varejo de mercadorias, emprega 22,3% dos trabalhadores formais no Brasil, sendo o maior empregador brasileiro. O estudo da SBVC de 2018 aponta que a maior relevância no varejo corresponde ao varejo supermercadista, tanto em faturamento quanto em número de empregos gerados.

Empresas de vários setores, inclusive do varejo, têm realizado nos últimos anos iniciativas para explorar novas tecnologias digitais e seus benefícios, geralmente envolvendo transformações das principais operações de negócios e afetando produtos, processos, a organização de estruturas e conceitos de gestão (MATT, HESS E BENLIAN, 2015).

Atualmente, rápidas e constantes mudanças vêm acontecendo, uma delas é a Transformação Digital, que impacta significativamente o mundo dos negócios. Para os autores Bowersox et al. (2005) e Mazzone (2014), a transformação digital é um processo de reinvenção

de um negócio a fim de digitalizar uma empresa, sendo essa transformação uma evolução digital e contínua do modelo de negócios da empresa, do ponto de vista estratégico, tático e operacional.

Fernandes et al. (2019) afirma que o setor varejista tem investido e dado muita importância a transformação digital, e acrescenta que, os avanços na tecnologia mudam o comportamento dos clientes, a forma como eles interagem e conseqüentemente deve mudar a forma como a empresa se comunica com o cliente. Além disso, os avanços em tecnologia influenciam significativamente em como o setor varejista deve realizar suas atividades e se manter crescente no mercado.

Esse processo de mudanças conseqüentes da transformação digital levam as empresas a tentar entender os elementos que impactam o mercado, fazendo a análise de vários aspectos que tem mudado a forma tradicional de se fazer negócios, e principalmente, que tem mudado o próprio modelo de negócio das empresas.

O *e-commerce*, é definido por Sampaio (2018) como uma loja virtual que vende produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, sem a necessidade de intermediários no processo, tornando a compra vantajosa para muitos, tanto pelo valor financeiro quanto pela comodidade de adquirir o produto, sendo uma variante do comércio que realiza suas transações exclusivamente por meios eletrônicos.

Segundo Mendes, Silva e Costa (2019, p. 15),

O meio digital como um todo pode ser eficaz na rotina das empresas atualmente, bem como algumas possibilidades que podem surgir a partir da implantação de novas formas de se fazer negócio. O *e-commerce* se tornou uma ferramenta de extrema importância para as empresas nos dias atuais, bem como a existência de fatores preponderantes para que os consumidores optem por adquirir seus produtos por meio da internet. Estudar e conhecer essas ferramentas que possibilitam esse contato com uma grande massa de pessoas é crucial para o sucesso desse processo, proporcionando melhor alocação de recursos.

As empresas que veem o uso das tecnologias digitais como uma oportunidade e não como um desafio estão à frente, pois além da geração de valor contribui para a melhoria do negócio e da relação com o cliente.

Em pesquisa, Poleza e Varvakis (2019) constatou que no foco da experiência digital, o setor varejista utilizou a estratégia de *omnichannel*, para que o consumidor não perceba a diferença do mundo *online e off-line*. Essa estratégia foi executada através do alinhamento de marca online, centralização dos canais de comunicação online, aprimoramento do suporte ao comércio eletrônico, ações de marketing nos canais físicos e digitais e inovação digital também nas lojas físicas.

A transformação digital nas empresas de varejo exige a criação de sistemas que

suportem a quantidade de dados, práticas organizacionais, aprimoramento de estratégias, operações de negócios e novas operações de negócios, inovar por meio de novas tecnologias e desenvolver competências e habilidades que influenciam na geração de valor e receita.

Os recursos de TI geram à empresa a capacidade de criar valor e vantagem competitiva por meio da combinação e integração das plataformas de TI com outros recursos. A combinação das tecnologias digitais, softwares, plataformas digitais, aplicativos, internet das coisas, entre outros recursos, é relevante para a transformação digital e a inovação do modelo de negócio das empresas (VIAL, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza da pesquisa

O tipo de pesquisa desenvolvida neste estudo tem caráter descritivo, uma vez que buscou descrever as habilidades e competências do *controller* diante da revolução digital. Segundo Gil (2002, p. 42), —as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, para a realização da pesquisa descritiva, realizou-se um estudo de caso. Prodanov e Freitas (2013, p. 60) relatam que —o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

Em relação à abordagem, a pesquisa se classifica como uma abordagem qualitativa, baseado em análise de conteúdo das empresas estudadas. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 114), —nas análises qualitativas, o pesquisador faz uma abstração, além dos dados obtidos, buscando possíveis explicações (implícitas nos discursos ou documentos), para estabelecer configurações e fluxos de causa e efeito.

Nesse sentido, a natureza de estudos sobre os impactos da digitalização sobre as funções da contabilidade gerencial ou habilidades e/ou competências dos profissionais dessa área tem adotado essa abordagem. Por exemplo, Wadant et al. (2019) adotaram uma abordagem de triangulação para obter uma visão geral sobre o desenvolvimento de competências de contadores gerenciais na Alemanha através de entrevistas com especialistas, uma revisão da literatura e uma análise de anúncios de emprego fornecem.

3.2 Unidades de análise

A amostra da pesquisa é composta por três empresas listadas na B3 do setor de consumo não cíclico'. O quadro 2 apresenta as três empresas e seus respectivos setores, subsetores e segmentos.

Quadro 2 – Classificação das empresas utilizadas na pesquisa

Setor	Subsetor	Segmento	Empresas
Consumo não cíclico	Bebidas	Cervejas e Refrigerantes	Ambev S.A
	Comércio e Distribuição	Alimentos	Carrefour BR
			Grupo Pão de Açúcar CBD

Fonte: B3, 2020.

Ambev

A Ambev nasceu da união entre a Cervejaria Brahma e a Companhia Antártica, em 1999. Mas a história da Ambev começou desde a década de 1880, quando ainda eram duas cervejarias, a Companhia Antártica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia.

A Ambev é uma empresa de capital aberto, sediada em São Paulo, mas com atuação em todo Brasil e Continente. Atualmente a Ambev está presente em 19 países, com 30 marcas de bebidas, possui 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, mais de 30 mil colaboradores, 100 centros de distribuição direta, 6 centros de excelência e o mais moderno centro de inovação cervejeira do mundo.

A Ambev faz parte da Anheuser-Busch Inbev, conhecida como AB Inbev, que nasceu da união da Ambev com a qualidade belga da Interbrew e a tradição da Anheuser-Busch.

A companhia tem o objetivo de impulsionar o setor de bebidas, com inovação e qualidade. Em 2002 a Ambev foi eleita pela revista Exame como a maior e melhor empresa do setor de bebidas do Brasil. Em 2009 a Ambev fica em 25º lugar no ranking do LinkedIn Top Companies Brasil.

Em 2004 a Ambev fez uma reorganização em seu processo de inovação, criando um setor específico responsável por cuidar das inovações, responsável pelas modificações e criações de novo produtos.

Em agosto de 2018 foi inaugurado o Centro de Inovação e Tecnologia Cervejeira da Ambev, no Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com investimentos de R\$ 180 milhões, o CIT tem a missão de desenvolver novas cervejas, receitas,

embalagens e outras bebidas.

A Ambev possui um programa chamado *Trainee Tech* que é destinado a formar líderes e especialistas para conduzir a Cervejaria Ambev à transformação digital. Os *trainees* passam por todas as áreas do conhecimento no Centro de Inovação Cervejeira e no Centro de Serviços Compartilhados.

Os *trainees* selecionados participam de um treinamento internacional nos maiores polos de tecnologia e inovação do mundo. Ao final do treinamento são alocados em uma das áreas de tecnologia da Ambev tendo autonomia para conduzirem seus projetos.

O setor de tecnologia da Ambev é dividido em áreas como: *Design and Delivery; Innovation e Analytics; Enterprise e Architecture; E-Commerce e Ztech*. *Design and Delivery* é área de projetos responsável por colocar inteligência e tecnologia dentro das diversas áreas como vendas, marketing, logística, financeiro, jurídico, gente e gestão, industrial, suprimentos.

Na área *Innovation e Analytics* é desenvolvida toda a inteligência para construir e analisar as bases de dados que irão basear as tomadas de decisão dentro da Cervejaria Ambev. Enquanto a *Enterprise e Architecture* é a área de Infraestrutura e Arquitetura de Sistemas, responsável por garantir a viabilidade dos projetos de tecnologia.

A área *E-Commerce* é responsável por desenvolver e garantir a experiência de consumo dos produtos no mundo digital, visando garantir a satisfação do consumidor. A *Ztech* é uma divisão de tecnologia da Ambev, que através de tecnologia e plataformas digitais tem o objetivo de ajudar a indústria, o varejo e o consumidor a se conectarem. Seu ecossistema é composto por plataformas de *marketplace, fintech* e gestão de varejo.

Grupo Carrefour

O Grupo Carrefour tem origem francesa e atua em mais de 30 países. O Grupo Carrefour Brasil é uma subsidiária integral do Grupo Carrefour, sendo o mais relevante em termos de faturamento para o Grupo, em 2018 tinha cerca de 84 mil funcionários sendo um dos maiores empregadores do Brasil. Tem o capital aberto desde julho de 2017 e ações negociadas no segmento de Novo Mercado da B3.

O grupo Carrefour Brasil tem sido pioneiro no varejo brasileiro, com atuação há mais de 40 anos no comércio de produtos alimentares e não-alimentares em todos os 26 estados brasileiros e no Distrito Federal.

O primeiro hipermercado Carrefour foi fundado em 1975 em São Paulo, e em 2015 o Carrefour se torna o primeiro varejista de alimentos a estar presente em todos os estados do Brasil. Nos anos de 2016 e 2017, respectivamente, o Grupo lançou o comércio eletrônico não-

alimentício e alimentício.

O multiformato e a omnicanalidade são fundamentais para a atual estratégia de negócios do Grupo Carrefour Brasil, em 2019 essa estratégia foi expandida para o conceito ecossistema Carrefour. Acreditando em uma maior integração entre a rede de lojas físicas e a plataforma de e-commerce, os investimentos em tecnologias digitais e serviços omnicanais ganharam maior destaque.

Com o objetivo de acelerar a transformação digital, o Grupo Carrefour Brasil criou em 2019 o Carrefour eBusiness Brasil, uma nova unidade de negócios que é responsável por centralizar todas as ações relacionadas ao digital que antes estavam separadas entre vários departamentos dentro da Companhia.

A Companhia aprimorou o e-commerce, em alternativas de entrega e retirada de produtos, opções de pagamento digital e em atendimento ao cliente. Em 2018, os canais oferecidos aos clientes do varejo e do e-commerce foram unificados na central única de atendimento One Carrefour e em 2019 o serviço ganhou reforço com a introdução de uma assistente virtual.

Para o Grupo, a melhoria operacional e a excelência na execução são fundamentais para a estratégia e para diferenciar de seus concorrentes. O ecossistema do Grupo é rico em informações e a captura de dados dos consumidores e das operações são maximizadas, evoluindo a tecnologia para desenvolver novas iniciativas.

O Carrefour foi premiado em 2018, na categoria supermercado, como marca mais lembrada pelo público brasileiro no evento Top of Mind, realizado pela folha de São Paulo.

Grupo Pão de Açúcar

O GPA pertence ao Grupo Cassino e está presente em todas as regiões do Brasil com mais de mil lojas. Também está presente na Colômbia com o Grupo Éxito, no Uruguai com os Grupos Disco e Devoto e na Argentina com o Libertad.

O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948, em São Paulo, e é reconhecido por sua trajetória de resultados e realizações. Possui um modelo de operações em diversos seguimentos da distribuição e é a maior empregadora de varejo do Brasil, com mais de 110 mil colaboradores.

O GPA tem um modelo de negócio multiformato, multicanal e multirregião. O modelo de gestão do Grupo engloba todas as Unidades de Negócio, mas respeita as características de cada bandeira e desenvolve uma visão corporativa dos processos, com administração institucional no contexto do Grupo.

Em 1959 foi inaugurado o primeiro supermercado da rede Pão de Açúcar, já a organização da oferta pública inicial de ações se deu em 1995. Na busca de novos canais de venda, em 1996 a Pontofrio lança o e-commerce. Em 2001, os serviços on-line se integram às bandeiras do Grupo e passam a ser acessados pelos sites www.paodeacucar.com.br e www.extra.com.br.

Em 2009 o GPA adquire totalidade da operação do Assaí, do Pontofrio e faz associação com Casas Bahia, posicionando-se como o maior Grupo de varejo e distribuição do país. Em 2012, o Grupo Casino torna-se o único controlador do GPA, se consolidando como maior varejista da América Latina. Em 2014 é criada a Cnova, que reúne a operação de e-commerce do Casino no mundo e da Nova Pontocom, no Brasil.

Em 2016 o GPA foi o segundo colocado no ranking —As Empresas Mais Atraentes—, lista global que utiliza dados exclusivos do LinkedIn para mostrar onde as pessoas querem trabalhar. Nos anos seguintes, de 2017 a 2019, o GPA está na lista Top *Companies* do LinkedIn, que apresenta as empresas onde os brasileiros mais sonham em trabalhar.

Em 2019, o GPA recebeu o Prêmio CONAREC 2019 na categoria varejo e-commerce. A premiação reconhece as empresas que foram destaque no atendimento ao cliente com qualidade em todos os canais, observando as melhores práticas de gestão e aplicação de tecnologias.

O GPA criou uma estrutura corporativa dedicada exclusivamente a inovação, que acredita na transformação e revolução do varejo buscando soluções para proporcionar uma experiência única aos seus clientes.

Quadro 3 – Características das empresas

	Ambev	Grupo Carrefour	Grupo Pão de Açúcar
Ativo Total (1º Trimestre 2020) consolidadas*	113.687.561,00	41.957.000,00	59.601.000,00
Receitas (1º Trimestre 2020) consolidada*	12.602.597,00	15.381.000,00	19.682.000,00
Total de lojas	32 cervejarias 2 maltarias 100 centros de distribuição direta 6 de excelência	698	Mais de 2.100
Quantidade de funcionários	35 mil	84 mil (em 2018)	Mais de 110 mil

Fonte: Elaboração própria, 2020.

3.3 Coleta e Tratamento de Dados

Para a coleta dos dados da pesquisa foi utilizada a listagem de empresas do setor ‘consumo não cíclico’ e subsetor bebidas e distribuição e comércio no site da B3 (www.b3.com.br/pt_br). Neste mesmo site foram acessados os formulários de referência 2019, e os relatórios da administração do 1º trimestre de 2020 das três empresas selecionadas para a pesquisa. Foram explorados os sites institucionais das empresas em estudo, seus históricos e todas as informações ligadas a transformação digital, nesses sites também foram acessados os relatórios de sustentabilidade 2019. Em seguida, as palavras: digital, tecnologia e e-commerce foram buscadas em todos os relatórios.

Foram acessados os perfis das três empresas no LinkedIn (www.linkedin.com), rede social voltada para relacionamentos profissionais, nos perfis das empresas foi acessada a aba de visualização dos perfis dos funcionários, posteriormente foram filtrados os cargos: controladoria, *controller*, contador, financeiro. Para fins dessa pesquisa os termos associados a essas categorias profissionais, foram todos sintetizados e nominados *controller*.

Todos os perfis encontrados a partir do filtro de busca foram analisados se o funcionário possuía alguma habilidade ligada a transformação digital, uso da tecnologia e sistemas em suas funções, aqueles que atendiam os requisitos foram selecionados para a construção de um quadro contendo as seguintes informações: nome do funcionário, cargo e habilidades ligadas a tecnologia.

Para identificar o perfil das funções dos funcionários, foi construído um quadro dividindo as funções dos funcionários selecionados de cada empresa por categorias, a fim de facilitar a diferenciação e a análise das mesmas. Posteriormente, foi construído um quadro para identificar o perfil das habilidades e competências sobre tecnologia da informação e digital, nele foram organizadas todas as habilidades separadas por empresas e características em comum, a fim de descrevê-las e analisá-las. O tratamento dos dados se dará por meio dos quadros, análise de conteúdo e por análise quantitativa com a técnica de análise de conteúdo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são analisados e discutidos os resultados da pesquisa. Em primeiro lugar, faz-se a análise descritiva dos dados através da análise de conteúdo dos quadros das funções, habilidades e competências ligadas a tecnologia dos funcionários das empresas, em segundo lugar, discute-se os resultados a partir dos relatórios das empresas.

4.1 Perfil das funções, habilidades e competências dos funcionários

No perfil previamente definido e que remete função do *controller*, foram investigados 15 funcionários no grupo Carrefour, 15 funcionários na Ambev e 15 funcionários no Pão de Açúcar. Os funcionários pesquisados atuam nas áreas de controladoria, contábil e financeira na empresa Carrefour, controladoria, contábil, custos, fiscal e financeira na empresa Ambev e controladoria, contábil, gestão e financeira na empresa Pão de Açúcar. Os relatórios analisados nas empresas mostram uma variedade de funções que, para efeito de análise, foram classificadas em categoria.

4.1.1 Perfil das funções dos funcionários

Conforme o Quadro 4, foram divididos em categorias os cargos dos funcionários pesquisados, pertencentes às empresas Ambev, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar. As categorias agrupam cargos de áreas afins.

A análise feita a partir do Quadro 4, permite observar que as funções desempenhadas pelos funcionários pesquisados da Ambev ocupam cargos nas categorias Controladoria, Contabilidade e Financeira. Os funcionários pesquisados da empresa Carrefour também ocupam cargos nas categorias de Controladoria, Contabilidade e Financeira. Por fim, os funcionários pesquisados pertencentes ao Grupo Pão de Açúcar, possuem cargos nas categorias de Controladoria, Contabilidade, Gestão e Financeira.

Entre as funções desempenhadas pelos funcionários da Ambev, há uma maior diversidade de cargos na área de contabilidade, enquanto no Carrefour há uma maior diversidade de cargos na área financeira e no Grupo Pão de Açúcar na categoria de Controladoria.

As categorias de Controladoria, Contabilidade e Financeiro são comuns às empresas Ambev, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, mas a categoria de Gestão é presente apenas no Grupo Pão de Açúcar.

Quadro 4 – Funções dos funcionários

Categoria de Funções	AMBEV	CARREFOUR	GPA
Controladoria	Controller PMO e Controller TechSupply Controller Specialist	Coordenador de Controladoria Analista de Controladoria Controlador de Gestão do e-commerce Controle de Gestão	Coord. de Controladoria Diretor de Controladoria Analista Controladoria Especialista de Controladoria Coord. de Controladoria Planejamento e Reporting

Contabilidade	Especialista Contábil Gerente de Contabilidade Financeiro e Contábil Analista de Custos Analista Fiscal	Analista Contábil	Analista contábil e reporting
Gestão			Analista de Controle e Gestão
Financeiro	Analista financeiro MKT Financeiro e Contábil	Coordenador Financeiro Analista Financeiro Pleno Coord. Adm. Financeiro Assist. Téc. de Planejamento Financeiro Coord. de Planejamento Financeiro Gerente de Consolidação Financeira	Analista Financeiro Coord. de Planejamento Financeiro & TI - Transformação Digital Gerente Financeiro Coordenadora Adm Financeiro

Fonte: Elaboração própria, 2020.

4.1.2 Perfil das habilidades e competências sobre tecnologia de informação e digital

No Quadro 5 são apresentadas as habilidades e competências relacionadas a aspectos de tecnologia da informação e digital dos funcionários pesquisados da Ambev, Carrefour e do Grupo Pão de Açúcar, as categorias agrupam habilidades e competências comuns resultantes dos aspectos da tecnologia de informação e do digital.

Quadro 5 – Habilidades dos funcionários

AMBEV	CARREFOUR	GPA
<p>CLUSTER 1: SAP ; SAP ERP; SAP R/3; Cognos; BPC; EmpresasNet CVM; PDCA; PROMAX; EASY; FPW; 5S; Microsiga Protheus; Microsoft Office; Microsoft Excel</p>	<p>CLUSTER 1: SAP; SAP 4Hana; VBA; Project Management; Dashboard; BFC; Hyperion; Oracle R12; 5S; Kaizen; Cognos; SQL Server; M. Access; PDCA; Forecast; Microsoft Office; Microsoft Excel; Catia; ORACLE EBS; Protheus; Oracle; Contimatic; Domínio.</p>	<p>CLUSTER 1: SAP; SAP ERP; TOTVS; Qlik View; Interfaces; Hyperion; RMS; Gold; Bizagi; Oracle E- Business Suite; MS Project; Oracle Applications; SFA; Microsoft Excel; Microsoft Word.</p>
<p>CLUSTER 2: Gestão de Projetos de TI</p>		<p>CLUSTER 2: Transformação Digital e Governança de TI</p>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Através da análise do Quadro 5, observa-se que as habilidades dos funcionários pesquisados da Ambev são voltadas para sistemas operacionais (cluster 1) e projetos de tecnologia da informação (cluster 2). Nos funcionários da empresa Carrefour, foram observadas apenas habilidades e competências ligadas a sistemas operacionais (cluster 1). Enquanto nos

funcionários do Grupo Pão de Açúcar, foram observadas habilidades e competências ligadas à sistemas operacionais (cluster 1) e também transformação digital e tecnologia da informação (cluster 2), sendo a única empresa, das três pesquisadas, a ter a transformação digital citada como habilidade e competência dos funcionários pesquisados.

Cabe destacar que Oro et al. (2009), em sua pesquisa identificou que as empresas em Portugal estavam em busca de *controllers* que utilizassem de conhecimento tecnológico e exigências técnicas relacionadas à tecnologia no desempenho de suas funções.

Observa-se no Quadro 5 que as três empresas apresentam sistemas operacionais em comum, sendo eles SAP e suas versões, *Microsoft Office* e *Microsoft Excel*. A Ambev e o Carrefour apresentam em comum os sistemas Cognos, PDCA, 5S e Microsiga Protheus. O Carrefour e o GPA apresentam em comum os sistemas *Hyperion*, *Oracle* e suas variações.

Cada empresa apresenta sistemas operacionais específicos, na Ambev são BPC, EmpresasNet CVM, PROMAX, EASY e FPW; no Carrefour são VBA, Project Mangement, Dashboard, BFC, Kaizen, SQL Server, M. Access, Forecast, Catia, Contimatic e Domínio. E no GPA são TOTVS, Qlik View, Interfaces, RMS, Gold, Bizagi, MS Project e SFA.

Em relação a tecnologia da informação, foi citado como habilidade e competência apenas na Ambev e no Grupo Pão de Açúcar. E a transformação digital apenas no Grupo Pão de Açúcar.

4.2 Competências tecnológicas e digitais exigidas á transformação digital

Quadro 6 – Habilidades exigidas á transformação digital identificadas nos relatórios das empresas

AMBEV	CARREFOUR	PÃO DE AÇÚCAR
<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de novas tecnologias - Plataformas do <i>e-commerce</i> - Soluções digitais - Práticas de proteção de dados - Inovação - Transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Operações de <i>e-commerce</i> - Transformação digital - <i>Ominicanalidade</i> - Canais de relacionamento com clientes - Soluções digitais - Inovação - Opções de pagamentos digitais - Plataforma de conteúdos digitais - Desenvolvimento de soluções de entregas e retirada de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação digital - Programa de aceleração de <i>startups</i> - Laboratório de inovação - Ecossistema digital - <i>E-commerce</i> alimentar - Parcerias com <i>startups</i> - Inovação - Fortalecer modelos de entrega - Estratégia omnicanal

Fonte: Elaboração própria, 2020.

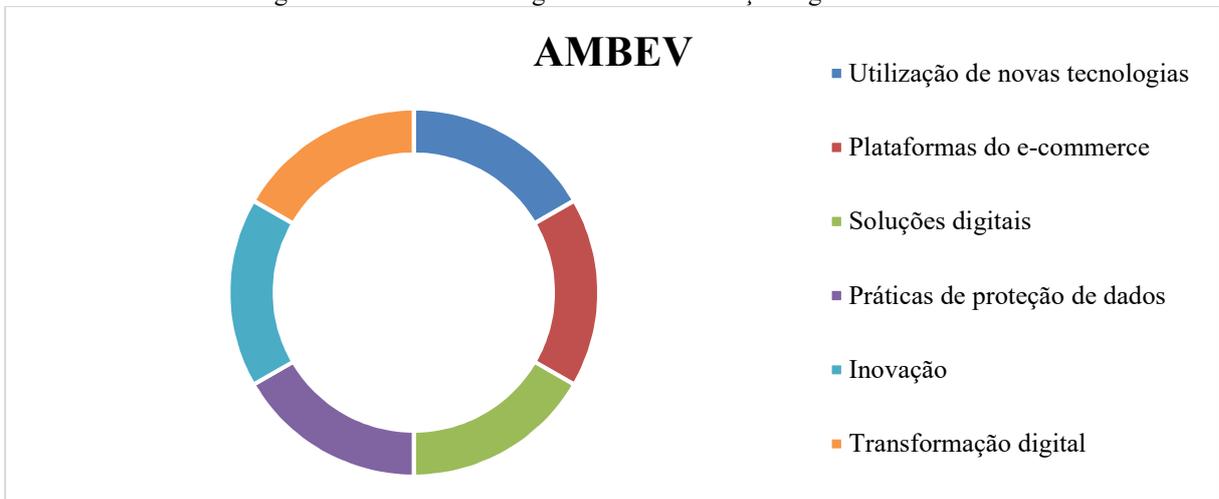
O Quadro 6 representa as habilidades identificadas nos relatórios de administração, relatórios de sustentabilidade e formulários de referência das empresas Ambev, Carrefour e Pão de Açúcar.

Habilidades ligadas a transformação digital e inovação são comuns às três empresas. A

Omnicanalidade e as soluções de entrega são comuns ao Carrefour e Pão de Açúcar. Um diferencial da Ambev em relação as outras empresas é a prática de proteção de dados, o diferencial do Carrefour são as opções de pagamentos digitais, e do Pão de Açúcar a aceleração de startups.

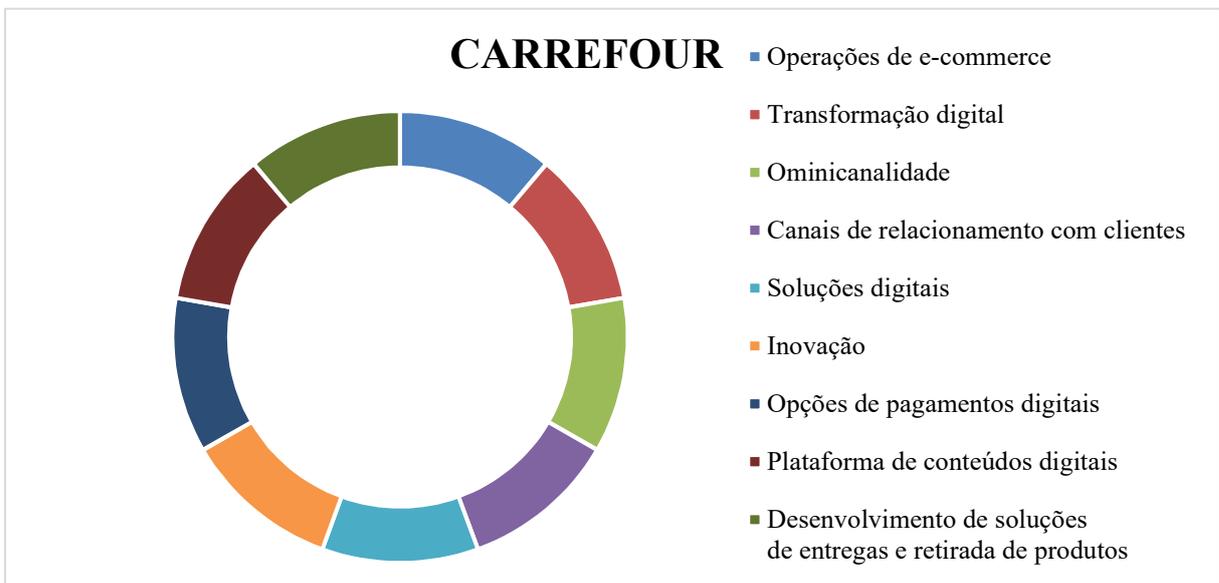
As figuras 1, 2 e 3 representam através de gráficos as habilidades exigidas á transformação digital identificadas nos relatórios das empresas, a figura 1 mostra as habilidades exigidas na transformação digital da Ambev, a figura 2 as habilidades exigidas na transformação digital do Carrefour e a figura 3 as habilidades exigidas na transformação digital do Grupo Pão de Açúcar.

Figura 1 - Habilidades exigidas na transformação digital da Ambev



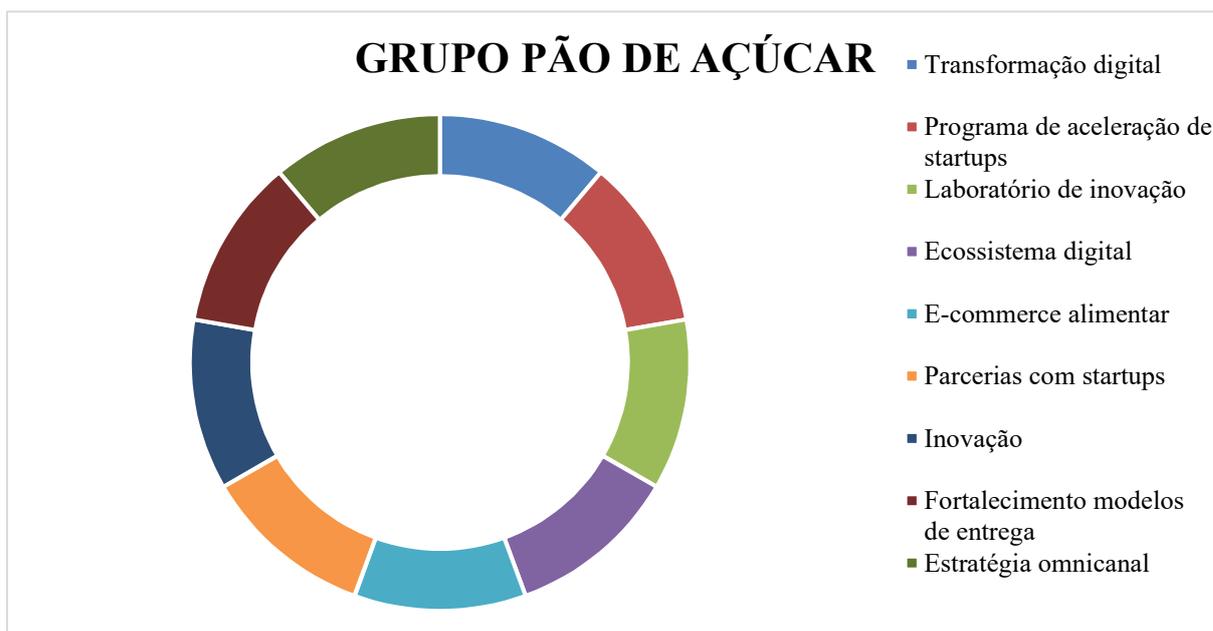
Fonte: Elaboração própria, 2020.

Figura 2 - Habilidades exigidas na transformação digital do Carrefour



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Figura 2 - Habilidades exigidas na transformação digital do Grupo Pão de Açúcar



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Ao analisar o as figuras 1, 2 e 3, observa-se que, entre as três empresas, o Carrefour é a empresa que apresenta mais habilidades citadas em seus relatórios, em seguida o Pão de Açúcar, e com menos habilidades citadas a Ambev.

Quadro 7 – Habilidades exigidas na transformação digital das empresas

Habilidades exigidas na transformação digital das empresas	
Utilização de novas tecnologias	1
Plataformas do e-commerce	1
Soluções digitais	1
Práticas de proteção de dados	1
Inovação	3
Transformação digital	3
Operações de e-commerce	1
Ominicanalidade	1
Canais de relacionamento com clientes	1
Soluções digitais	1
Opções de pagamentos digitais	1
Plataforma de conteúdos digitais	1
Desenvolvimento de soluções de entregas e retirada de produtos	1
Programa de aceleração de startups	1
Laboratório de inovação	1
Ecosistema digital	1
E-commerce alimentar	1
Parcerias com startups	1
Fortalecer modelos de entrega	1

Estratégia omnicanal	1
----------------------	---

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

O Quadro 7 mostra todas as habilidades exigidas na transformação digital das empresas Ambev, Carrefour e Pão de Açúcar, segundo os relatórios de administração, relatórios de sustentabilidade e formulários de referência, observa-se que a inovação e a transformação digital são habilidades comuns às três empresas, enquanto todas as outras habilidades não se repetem nos relatórios. No total, 20 habilidades foram citadas.

4.3 Discussão dos resultados

Almejando analisar as habilidades do *controller* no contexto da transformação digital em grandes grupos do consumo não cíclico da B3, foram analisados 45 perfis de funcionários das empresas Ambev, Carrefour e Pão de Açúcar, na rede social profissional LinkedIn, sendo 15 de funcionários da Ambev, 15 do Carrefour e 15 do Grupo Pão de Açúcar.

Primeiramente, buscou-se analisar as funções desempenhadas pelos funcionários pesquisados em suas respectivas empresas, em um segundo momento buscou-se analisar quais as habilidades e competências desempenhadas e citadas pelos funcionários, e em um terceiro momento buscou-se identificar quais as habilidades e competências relacionadas à transformação digital que são exigidas pelas empresas, através de seus relatórios.

Com relação às funções desempenhadas, identificou-se que os funcionários analisados da Ambev e Carrefour ocupam funções nas áreas de controladoria, contabilidade e financeira, e os funcionários do Grupo Pão de Açúcar ocupam funções nas áreas de controladoria, contabilidade, gestão e financeira. O Grupo Pão de Açúcar apresenta a função de gestão como um diferencial das outras duas empresas.

Cabe destacar que a predominância do desempenho de funções mais operacionais pelo controller, denominada de —contador de feijão por Weber (2011) é uma característica bem comum, não só no Brasil (CASTRO; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2015), como também em outros países, como Portugal (MASSOCCO, LUNKES E SCHÄFER, 2016), Alemanha (GOMES; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2015) e Espanha (CASTRO; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2015).

Nesta pesquisa, este aspecto torna-se nítido ao encontrar, em relação às habilidades citadas pelos funcionários, que os funcionários das empresas Ambev, Carrefour e Pão de Açúcar tem o uso de sistemas operacionais como habilidades em comum, o uso da tecnologia da informação foi uma habilidade citada por funcionários da Ambev e do Pão de Açúcar e a transformação digital foi citada como habilidade apenas dos funcionários do Grupo Pão de

Açúcar.

Lawson (2019) destacou em seu estudo que para explorar a transformação digital os contadores gerenciais precisam analisar dados, ter conhecimento de ferramentas de dados e serem capazes de empregar essas ferramentas de análise de dados, como sistemas de informação, governança de dados, análise de dados e visualização de dados, justificando que o contador do futuro precisará possuir habilidades mais avançadas para ter sucesso.

Ao analisar os relatórios da administração, de sustentabilidade e os formulários de referência das três empresas para identificar as habilidades e competências citadas nos mesmos, verificou-se que a empresa Carrefour é a que tem o maior número de habilidades citadas em seus relatórios, em seguida o Pão de Açúcar, e por último a Ambev. Verificou-se ainda que a transformação digital e inovação foram habilidades citadas pelas três empresas em seus relatórios.

As demais habilidades citadas nos relatórios foram utilização de novas tecnologias, plataformas do e-commerce, soluções digitais, prática de proteção de dados, operações do e-commerce, omnicanalidade, canais de relacionamento com clientes, soluções digitais, opções de pagamentos digitais, plataforma de conteúdos digitais, desenvolvimento de soluções de entregas e retirada de produtos, programa de aceleração de startups, laboratório de inovação, ecossistema digital, e-commerce alimentar, parcerias com startups, fortalecer modelos de entregas e estratégia omnicanal.

Dessa forma, fica visível que as empresas mostram em seus relatórios que a transformação digital é uma realidade fortemente presente em suas atividades, embora essas habilidades não sejam todas citadas pelos funcionários em seus perfis profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa reforça que temas como a transformação digital vem ganhando proporção, mas a transformação digital no setor de consumo não cíclico da B3 ainda é um tema pouco explorado, de acordo com a pouca quantidade de pesquisas encontradas sobre o tema, podendo ser importante objeto de futuras pesquisas.

O presente estudo tem como objetivo principal discutir quais as habilidades que o *controller* deve desempenhar em grupos do setor de consumo não cíclico da B3, diante das exigências e necessidades trazidas pela revolução digital. Foram analisados perfis de funcionários de 3 grandes grupos do setor de consumo não cíclico da B3 em contrapartida os relatórios das empresas.

No total, foram analisados 45 perfis profissionais dos funcionários das empresas Ambev, Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, sendo 15 funcionários de cada empresa. Através das informações coletadas por meio desses perfis foi possível analisar quais as habilidades que os funcionários desempenham em suas funções e quais habilidades são ligadas ao cenário da transformação digital.

Primeiro, verificou-se que os funcionários em sua maioria desempenham funções operacionais, em áreas como controladoria, contabilidade e financeiro, os funcionários do Grupo Pão de Açúcar apresentaram o diferencial de ocupar cargos na área de gestão.

Depois verificou-se, em relação às habilidades sobre tecnologia da informação e digital desempenhadas pelos funcionários, que os funcionários das 3 empresas apresentaram o uso de sistemas operacionais em suas funções, apenas os funcionários da Ambev citaram a gestão de projetos de TI e os funcionários do grupo Pão de Açúcar citaram a transformação digital e a governança de TI.

Por fim, analisou-se os relatórios das empresas, em relação às habilidades ligadas a transformação digital, verificou-se que as 3 empresas utilizam a transformação digital e a inovação em seus processos e várias outras habilidades necessárias a era digital. Os resultados inclinam-se a considerar que as 3 empresas analisadas demonstram estar em busca do aprimoramento de suas estratégias e desenvolvimento de novas operações de negócios, buscando inovar por meio de novas tecnologias e desenvolver competências e habilidades que influenciam no bom desempenho das empresas.

No entanto, a pouca quantidade de informações encontradas nos perfis dos funcionários se tornou um fator limitante da pesquisa, a partir disso sugere-se para novas pesquisas a avaliação da atualização dos programas de educação profissional de acordo com as necessidades da era digital. Também se sugere a mesma pesquisa, no entanto, com aplicação de questionários aos funcionários.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 373-376.

ANDRADE, L. F. V.; VEGGIAN, V. A.; SCARPINELLI, M. **Uma Análise Qualitativa Sobre a Importância da Atuação Conjunto Entre a Tecnologia da Informação e a Controladoria no Ambiente Organizacional**. 2015. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2rZQbgk9ssUAJHM_2013-5-10-11-39-14.pdf> Acesso em: 04 nov. 2019.

BAPTISTA, J. R. **Modificações Nos Modelos De Negócio Nas Empresas Em Processo De**

Transformação Digital. 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2019/paper/view/7332>. Acesso em: 09 nov. 2020.

BERISHVILI, O.; STREKALOVA, N.; KHRAMTSOVA, A. **Key competences of industry professionals in the digital economy.** Advances in Intelligent Systems Research, v. 167, Russia, 2020.

BOXENBAUM, Eva; ROULEAU, Linda. **New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory.** Academy of Management Review, v. 36, n. 2, p. 272-296, 2011.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; DRAYER, R.W. **The Digital Transformation: Technology and Beyond.** Supply Chain Manag. Rev. 2005, 9, 22–29.

CALIJURI, M. S. S. **Controller – O Perfil Atual e a Necessidade do Mercado de Trabalho.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 150, p. 38 – 53, novembro/dezembro 2004.

_____; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. **Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro.** In: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis: CBC, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2102/2102>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

CARDOSO, J. L.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B. **Perfil Do Contador Na Atualidade: Um Estudo Exploratório.** Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. V. 3, n. 3, p. 275-284, Set-Dez/2006.

CASTRO, G. K.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Perspectivas profissionais do controller no Brasil e Espanha.** Congresso Brasileiro De Custos, 22., 2015, Foz do Iguaçu, 2015.

DUQUE, C. **O Perfil Profissional do Controller e as Funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho.** 2011. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

FERRARI, M. J.; CUNHA, L.C.; LUNKES, R.J. ; BORGET, A. **O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro.** Revista de Informação Contábil. Recife, V. 7, n. 3, p. 25-50, Jul-Set/2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas. 2002.

KANITZ, S. C. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

GOMES, T.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Estudo das funções do controller solicitadas por empresas na Alemanha.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. Anais.Foz do Iguaçu: Congresso Brasileiro de Custos, 2015. p. 1 - 12.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J.. **O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras.** Globalização, Competitividade e Governabilidade, Universia, v. 8, n. 1, p.34-50, abr. 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística, 2017. **Relatório de Gestão 2017**. Rio de Janeiro. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/223/relatorio_gestao_2017.pdf Acesso em: 29 de Novembro de 2020.

KENDZIA, Michael Jan; BJÖRCK, Albena. **The digital revolution and the organization of work: contemporary management techniques**. Advances in Applied Sociology, v. 8, n. 3, p. 212-232, 2018.

KPMG. **A Fábrica do Futuro. Indústria 4.0 – O Desafios de amanhã**. 2016. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/factory-future-industry-4-0.pdf> Acesso em 19 de Novembro de 2020.

LAWSON, R. **Management Accounting Competencies: Fit for Purpose in a Digital Age?** Institute Of Management Accountants, Montvale, 2019.

LEOPOLD, T. A.; RATCHEVA, V. S.; ZAHIDI, S.; SCHWAB, K. Insight Report. **The Future of Jobs Report**. 2018.

LUNKES, R. J., SCHNORREMBERGER, D., GASPARETTO, V. & VICENTE, E. **Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil**. 2009. Revista Universo Contábil, v. 5, n. 4. 63-75.

MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil**. 2011. Anais do XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós- Graduação, Paraíba, PB, Brasil, 21.63

MASSOCCO, L. N. *et al.* **Uma Análise Do Perfil Do Controller Requerido Por Empresas Em Portugal**. 2016. 12 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2016.

MATT, C. et al. **Digital Transformation Strategies**. Bus. Inf. Syst. Eng., v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MAZZONE, D.M. **Digital or Death: Digital Transformation—The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer**; Smashbox Consulting Inc.: Mississauga, ON, Canada, 2014; p. 166.

MENDES, G. C.; SILVA, J. F. R.; COSTA, S. T. S. **A Relevância Do E-Commerce E Do Marketing Digital Para As Empresas**. 2019. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unifucamp, Minas Gerais, 2019.

MÖLLER, K.; SCHÄFFER, U.; VERBEETEN, F. **Digitalization in management accounting and control: an editorial**. 2020.

OLIVEIRA, L. M.; **Controladoria: Controladoria Básica**. São Paulo: Thompson, 2004

_____; PEREZ, J.; SILVA, J. H. **Controladoria Estratégica**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. S.; BENOIT, A. D. **O Perfil do Profissional de Controladoria sob a Óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro.** Pensar Contábil. Rio de Janeiro, v. 11, n. 44, p. 5 - 15, abr./jun. 2009.

PAYNE B. **5 skills you need to succeed in a digital economy.** Director, External Relations Management Accounting, Association of International Certified Professional Accountants. Disponível em: <https://www.cimaglobal.com/Members/Insights/5-skills-you-need-to-succeed-in-a-digital-economy/>

POLEZA, M., & VARVAKIS, G. (2019). **Processo De Transformação Digital Nas Organizações: Razões E Resultados.** Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki, 1(1). Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/689> Acesso em: 1 nov 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMPAIO, D. **O que é E-commerce? Tudo o que você precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso!** Rock Content. 20 maio 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/e-commerce-guia/> Acesso em: 29 nov 2020.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Hábitos de compra do Consumidor 60+.** Estudos especiais SBVC. Disponível em: <http://sbvc.com.br/wpcontent/uploads/2018/11/Segunda-Pesquisa-Habitos-de-compra-do-consumidor-60mais.pdf> Acesso em 02 nov 2020

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais.** In: Congresso Brasileiro de Custos, 10. Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABC, 2009.

STANCHEVA, E. **The Knowledge And Skills Profile Of Accountant 4.0.** 2018. 19 f. Sofia University, Bulgaria, 2018.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro: Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais.** Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI – FEA – USP. São Paulo, v. 16, n. 27, p. 66-77, setembro/dezembro 2001.

VIAL, G. (2019). **Understanding digital transformation: A review and a research agenda.** The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> Acesso em 08 nov 2020

WADAN, R. et al. **Understanding the changing role of the management accountant in the age of industry 4.0 in Germany.** In: Proceedings of the 52nd Hawaii international conference on system sciences. 2019.

WEBER, J. **O desenvolvimento das tarefas do controlador: explicando a natureza da controladoria e suas mudanças.** Journal of Management Control, v. 22. 1. p. 25-46, 2011.