

## Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado

How does a business partner controller work? Study based on market practices

¿Cómo se desempeña un controller business partner? Estudio basado en prácticas de mercado


**Carmen Ferrari Lucas Alves\***

Mestre em Ciências Contábeis (Fecap), São Paulo/SP, Brasil  
cafla73@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7274-7926> 


**José Carlos Tiomatsu Oyadomari**

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA (USP)  
Professor do Programa de Pós-Graduação em  
Controladoria e Finanças Empresariais (Mackenzie), São  
Paulo/SP, Brasil  
oyadomari@mackenzie.br

<https://orcid.org/0000-0003-3059-3102> 

**Claudio Parisi**

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA (USP)  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e  
Finanças Empresariais (Mackenzie), São Paulo/SP, Brasil  
claudio.parsi@mackenzie.br

<https://orcid.org/0000-0002-0066-1584> 

**Ivam Ricardo Peleias**

Doutor em Ciências Contábeis pela FEA (USP)  
Professor e Pesquisador Contábil (Fecap), São Paulo/SP, Brasil  
ivamrp@fecap.br

<https://orcid.org/0000-0003-3502-964X> 

**Endereço do contato principal para correspondência\***

Rua Dr. Samuel de Castro Neves, 148 apto 64, CEP: 04726-240 – São Paulo/SP, Brasil

### Resumo

Este estudo tem como objetivo conhecer a forma de atuação de *controllers* considerados *Business Partners*. A lacuna a preencher vem do debate sobre a transformação do *controller* tradicional em *business partner*, e procura evidenciar se as novas atuações reforçam o modelo tradicional, ou se de fato é possível identificar um novo perfil de profissional; caso confirmado, o que o diferencia do primeiro perfil. A contribuição prática traz evidências sobre a forma de atuação dos *controllers BP*, e a contribuição teórica reforça o estudo de Weber (2011) sobre os estágios da controladoria. Sete profissionais *business partners* foram entrevistados, tendo como base um roteiro semiestruturado. Identificou-se a participação ativa dos profissionais nos ganhos das organizações, interagindo com as áreas operacionais e de negócios, e atuando como interlocutores para identificar oportunidades e riscos nas decisões. Destacam-se habilidades e competências como comunicação, senso crítico, visão holística, e construção de alianças.

**Palavras-chave:** Controladoria; *Business partner*; Habilidades; Atividades do *controller*

### Abstract

This study aims to understand the way business partner controllers work. The research gap to be filled derives from the debate on the transformation of the traditional controller into a business partner. This study seeks to reveal whether the new activities reinforce the traditional model or whether it is indeed possible to identify a new professional profile, and, if so, what differentiates it from the former one. The practical contribution lies in the empirical evidence on how BP controllers operate and the theoretical contribution reinforces Weber's study (2011) on the stages of controllership. Seven business partner professionals were interviewed, based on a semi-structured script. The active participation of the professionals in the earnings of the organizations was identified, through their interactions with the operational and business areas, acting as interlocutors to identify opportunities and risks in decisions. Skills and competences such as communication, critical thinking, a holistic vision, and alliance building all stand out.

**Keywords:** Controllership; Business partner; Skills; Controller tasks

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo comprender el desempeño de los controladores considerados Business Partner. El vacío a cubrir surge del debate sobre la transformación del controlador tradicional en socio comercial, y busca resaltar si las nuevas acciones refuerzan el modelo tradicional, o si efectivamente es posible identificar un nuevo perfil profesional, y si se confirma, lo que difiere del primero. La contribución

prática aporta evidencia empírica sobre cómo operan los controladores BP y la teórica refuerza el estudio de Weber (2011) sobre las etapas de la controladuría. Se entrevistó siete profesionales business partner, en base a un guion semiestructurado. Se identificó la participación activa de los profesionales en las ganancias de las organizaciones, interactuando con las áreas operativas y de negocios, actuando como interlocutores para identificar oportunidades y riesgos en las decisiones. Destacan habilidades y competencias como la comunicación, el sentido crítico, la visión holística y la construcción de alianzas.

**Palabras clave:** Controladuría; Business partner; Competencias; Actividades del controller

## 1 Introdução

As associações de profissionais da área contábil reconhecem que existe demanda pela redefinição das funções dos especialistas em finanças e contabilidade, tornando-os parceiros estratégicos e operacionais, que fornecem informações críticas para a tomada de decisões, e, com isso, tornam as organizações mais confiáveis e mais bem gerenciadas (ACCA, 2020; CGMA, 2018; IFAC, 2019).

Esse novo perfil do profissional de controladoria é chamado *Business Partner*, na literatura acadêmica de negócios (Arenales, 2016; Goretzki, 2013; IFAC, 2019; Rieg, 2018); e para que possa ser estudado, é preciso discutir a Controladoria como unidade administrativa, incluindo o papel do *controller* e sua forma de atuação nas organizações. Pesquisas brasileiras anteriores sobre o papel da Controladoria sugerem que sua missão é otimizar os resultados econômicos da organização (Borges, Gil & Parisi, 2005). No entanto, como este resultado depende da ação de várias áreas, a controladoria pode ser vista como “corresponsável, em conjunto com os gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico” (Borinelli, 2006, p. 201).

Porém, apesar de tais estudos serem majoritariamente normativos, não há na literatura um consenso sobre as funções do *controller*, embora artigos indiquem funções recorrentes como a contábil, e as de planejamento e controle (Borinelli & Souza, 2009; Willson, Roehl-Anderson & Bragg, 1999); também se discute a participação do *controller* em funções como a gestão estratégica da tecnologia da informação (Borges *et al.*, 2005), ou mensuração de risco (Beuren, Fachini & Nascimento, 2010). Outros estudos sugerem alterações nas funções do *controller*, que passa a ter suas atividades mais orientadas ao negócio, incorporando tarefas como o desenvolvimento de estratégias, sistemas, redesenho organizacional e gestão de mudanças (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Para alguns autores, houve uma modificação no escopo da área de Controladoria e, consequentemente, no *controller*. Um exemplo é o trabalho de Graham, Davey-Evans e Toon (2012), ao sugerir que as funções do *controller* não mudaram, mas foram ampliadas, incorporando elementos de uma visão de futuro voltada à gestão do negócio. Esta ideia corrobora o estudo de Weber (2011), que identificou a ampliação das atividades do “*beancounter*” para “*business partner*”, pois o *controller* atua nas áreas de gestão de sistemas de informações e planejamento, mantendo tarefas contábeis tradicionais. No entanto, as atividades desempenhadas por este profissional vão muito além de rótulos, pois se tornaram mais complexas e dinâmicas, dependendo de fatores contingenciais que incluem a estrutura organizacional e a afiliação a outras empresas, o que afeta diretamente as tarefas e interações com as áreas da organização (Rieg, 2018).

Muito se discute sobre a efetiva participação do *controller* nas tomadas de decisão (Arenales, 2016; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Graham *et al.*, 2012) e nas demandas das organizações que lidam com um ambiente de negócios cada vez mais inovador, competitivo, dinâmico e tecnológico. Isto leva o *controller* a passar da etapa de mero fornecedor de dados para se envolver em profundidade em processos analíticos e complementares às suas funções tradicionais (Szukits, 2019). Esta transição de funções e o maior envolvimento da área baseiam-se na premissa de que o *controller* tem a visão geral da organização (*end-to-end*) e o entendimento pleno do negócio, o que lhe permite influenciar a forma como a organização cria e preserva valor (CGMA, 2018).

É nesse contexto que surge a questão de pesquisa deste trabalho: **Como atuam os Controllers Business Partners em organizações que adotam esse perfil?** Para responder à questão de pesquisa, o estudo tem como objetivo conhecer o dia a dia dos profissionais considerados *Business Partners*, identificando as funções atribuídas a eles, a forma como são exercidas, e a sua aderência à literatura existente, indicando as habilidades e competências comuns a esses profissionais e analisando suas atividades, características e posicionamentos, em cada estágio definido por Weber (2011).

O estudo se justifica por agregar valor às discussões sobre as funções do *controller*, entre a literatura e a práxis. (Borinelli, 2006; Lunkes *et al.*, 2009; Beuren *et al.*, 2010; Weber, 2011). Pesquisas apontam a transformação do *controller*, de “*beancounter*” para “*business partner*” (Weber, 2011; Rieg, 2018); porém, esta mudança pode significar apenas que novos papéis foram associados ao profissional, pois com a adoção de soluções tecnológicas, é mais fácil produzir dados, e, com isso, os *controllers* podem permanecer na função de fornecedores de dados, com outro nível de profundidade (Szukits, 2019). Pode ainda significar que, de fato, os profissionais adotaram uma nova postura diante dos desafios apresentados pelas empresas, e novos olhares na busca de soluções.

A contribuição prática traz evidências empíricas sobre a forma de atuação do *controller* junto à administração das empresas, ao exercer o papel de *business partner*, além de explicitar a tecnologia de informação e as *soft skills* (habilidades e competências) como elementos relevantes à sua eficácia. A contribuição teórica busca confirmar o modelo de estágios proposto por Weber (2011), ao relacioná-lo com as práticas adotadas pelo *business partner* nas empresas; porém, agrega um viés às discussões, mostrando que os estágios não são excludentes, mas cumulativos. O estudo é útil para disseminar este conhecimento entre os atuais profissionais e os futuros *controllers*, tornando-o mais relevante para a sociedade, à medida que novos artigos sobre os estágios atuais sejam publicados.

## 2 Revisão da Literatura

Segundo a literatura, são funções normalmente atribuídas à controladoria e ao *controller* acompanhar e assessorar o processo de planejamento e orçamento, prover suporte à gestão, bem como desenvolver e gerir o sistema de informações gerenciais (Borinelli, 2006). Aparentemente, a influência em decisões operacionais é mais comum aos *controllers*, já sendo até esperado, por ser parte importante de seu trabalho (ten Rouwelaar, Bots & De Loo, 2018), em especial na apresentação e análise de informações, assim como na recomendação de ações a serem tomadas; no entanto, percebe-se menor participação na execução dos planos operacionais. Também existe um menor envolvimento do profissional nas decisões estratégicas de longo prazo (Vargas & Beuren, 2012).

Graham *et al.* (2012) apontam que atividades tradicionais, consideradas fiduciárias e operacionais, ainda ocupam 88% do tempo do *controller*. Os autores identificaram papéis e tarefas que mostram um mundo mais complexo, com forças opostas que exigem conjuntos de habilidades distintas. As tarefas tradicionais ainda predominam, mas a posição se tornou mais complexa. Para Weber (2011), a controladoria atua tanto na área de planejamento e de gestão de sistemas de informação, quanto em tarefas tradicionais da contabilidade, e ela passa a ser mais eficaz quando atua como “*business partner*”, sem deixar de lado a ação de “*beancounter*”.

Weber (2011) utiliza o termo “*beancounter*” como sinônimo de contador, e diferencia o contador do *controller* pela forma como ambos se relacionam com a informação. No seu entender, o contador se limita a fornecer informação, e o *controller* garante que esta seja usada de forma adequada pela gerência. Os contadores (*beancounters*) são os “fabricantes de dados”, e os *controllers* são os “vendedores de dados”. O *controller* pode tratar a informação como uma simples entrega à gerência, ou usá-la de modo a influenciar a tomada de decisões, o que implica diferentes formas de interação do profissional com a gestão da organização.

Um agente facilitador no processo de mudança do profissional é o uso da tecnologia da informação. Esta atua como um condutor normativo, ampliando a capacidade de obtenção de dados que auxiliarão na interação com a operação, impulsionando o papel do parceiro de negócios (Karlsson, Hersinger, & Kurkkio, 2019); porém, isso não implica o desaparecimento de seu papel de fornecedor de dados, apenas que o profissional pode avançar e se envolver mais profundamente nos processos analíticos, complementando suas funções tradicionais (Szukits, 2019). Estudos indicam que os dois tipos de profissionais podem coexistir em uma organização e se complementar como *controllers* híbridos (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Szukits, 2019; ten Rouwelaar *et al.*, 2018).

À medida que o conhecimento se acumula, os *controllers* passam a influenciar a gerência quanto ao conteúdo; ou seja, ao adquirirem conhecimento profundo do modelo de negócios da empresa, assim como do mercado onde ela atua, é possível oferecer opinião crítica e dissuadir a gerência, quando necessário. Este é o estágio chamado por Weber (2011) de “cogestor”. Já o *controller* atuando como *business partner* tem uma participação ativa nas tomadas de decisão juntamente com os outros gestores, e atua de forma estratégica gerenciando o sistema de informações, elaborando o plano estratégico, monitorando e controlando os desvios, entre outras funções (Weber, 2011).

O conceito de parceiro de negócios ou “*business partner*”, para o profissional que participa ativamente da tomada de decisões, assim como da elaboração da estratégia da organização juntamente com a alta gestão, ainda não parece estar muito difundido no mercado de trabalho brasileiro, como aponta o estudo de Wiggers, Souza e Lunkes (2015) com 213 empresas, das quais somente cinco exigiam *controllers* com as funções exclusivas deste perfil. Já no grupo que mesclava múltiplas funções (conceitos de *beancounter* e *business partner*) a oferta era bem maior. Isto comprova que as funções do *controller* sofrem um processo de transformação, e já é possível perceber que os profissionais que vão além do *beancounter* são mais valorizados, recebendo melhores salários.

Em empresas onde o papel do *controller business partner* é difundido, o profissional assume responsabilidades, em conjunto com a alta gestão, pelo resultado econômico e, entre outras funções, tem o olhar crítico para desafiar proativamente as decisões e, em alguns casos, atuar como “advogado do diabo” (Arenales, 2016). Os gestores valorizam os profissionais que adotam uma perspectiva externa, fazendo sugestões para reflexão, que tenham uma visão de longo prazo, e que interfiram ao perceber que a administração não está agindo de forma apropriada (Goretzki, 2013).

A cultura organizacional é um fator a considerar, quando se busca transformar o papel da controladoria. Não basta o profissional se posicionar de forma proativa, buscando transmitir a informação de maneira inteligível para o público interno da empresa. O processo de mudança deve ser construído com a integração das áreas, de maneira a atenuar os conflitos e minimizar as resistências, para que os departamentos envolvidos sejam capazes de melhor absorver as mudanças nas rotinas (Espejo & Eggert, 2017).

A adoção de uma controladoria *business partner* é uma quebra de paradigmas e pode sofrer resistências, assim como a implantação de mudanças em práticas gerenciais. Oyadomari, Mendonça, Cardoso e Dultra-de-Lima (2013) sugerem, como principais fatores de indução de inovação e de manutenção das práticas de controle gerencial, uma cultura organizacional na qual a inovação seja valorizada, como a demanda por inovação devido a problemas de desempenho da área de controladoria ou da própria empresa, e exista apoio da alta gestão para estimular o processo inovador. Também a habitualidade e a satisfação da alta gerência com as práticas existentes foram apontadas como fatores importantes para a sua manutenção. É possível observar nesse estudo o quanto o apoio da alta administração é determinante para promover inovações e manter a organização em um patamar estável, sem alterações no modelo vigente.

Questiona-se se um dia haverá consenso sobre as funções e a atuação do *controller*, considerando que existe um grupo de atividades características à área, ditas “tradicionais”, e outras específicas para cada negócio. O *controller* deve conhecer em profundidade o modelo de negócios da empresa e se comunicar com a gerência, a fim de produzir informações relevantes para a tomada de decisões. Porém, a relevância da informação varia para cada empresa. Informações ocasionais solicitadas aos *controllers* muitas vezes fogem dos dados habituais, pois se referem a novas operações. A demanda pode surgir de um novo projeto, ou de uma nova operação, e naquele momento o *controller* precisará adotar uma postura multifuncional, desenvolvendo habilidades que vão além das básicas.

### 3 Método de Pesquisa

A pesquisa é descritiva, e teve como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42). Esta estratégia permitiu um melhor entendimento das funções da controladoria e do *controller*, juntamente com os estudos sobre a evolução do perfil de *business partner*, que foi o referencial teórico adotado neste estudo, e sua relação com os resultados alcançados, que dizem respeito às atividades executadas pelo *business partner*.

Para fazer a coleta de dados que permitisse atingir os objetivos propostos, decidiu-se usar como metodologia a entrevista estruturada, cujo roteiro foi baseado no referencial teórico, permitindo uma conversação objetiva e extraindo dos participantes suas percepções em relação aos eventos em discussão. O estudo teve uma abordagem qualitativa, que permitiu estabelecer conexões com o objetivo principal de descrever, explicar e interpretar determinado fenômeno (Martins & Theóphilo, 2016).

Como ponto de partida, buscou-se encontrar no mercado empresas em que o *controller* atuasse como *business partner*. As empresas escolhidas foram aquelas cujos profissionais palestraram em um evento em 2019, que tinha como discussão principal a contribuição da controladoria para a estratégia das empresas, seu papel de agente ativo na tomada de decisões e sua atuação como *Business Partner*. O método apresenta um viés, porém isto foi necessário para que a pesquisa obtivesse êxito, pois era preciso contar com profissionais com experiência prática, para conhecer sua forma de atuação. Definidas as empresas, contatamos a maioria dos profissionais por meio do *LinkedIn*, constituindo a amostra com aqueles que se dispuseram a conceder entrevista sobre sua experiência nas organizações.

As entrevistas ocorreram entre outubro e novembro de 2019, com duração média de 50 minutos, de forma presencial, virtual, ou por escrito, como mostra a Tabela 1. Os participantes foram informados de que a entrevista seria gravada e posteriormente transcrita, e que trechos de suas respostas seriam usados como suporte para a análise dos resultados. Todos assinaram um termo de consentimento, no qual se explicava o objetivo da pesquisa e o compromisso de manter a confidencialidade quanto ao nome do participante e da empresa.

Os entrevistados atuam em empresas de vários setores e portes, mostrando a diversidade de formação, e sua atuação não se limita a um padrão de empresas (Tabela 2). Estes aspectos indicam que a atuação do BP independe do tipo de empresa e de maturidade, e está mais relacionada à forma como a organização conduz os negócios do que a padrões. Esta afirmação ratifica a literatura, em que se observa que as funções da controladoria podem variar na forma de execução, mas não no produto a ser entregue, e dificilmente varia nas empresas, independentemente de porte ou setor (Weber, 2011; Willson *et al.*, 1999).

Para analisar as entrevistas, utilizamos a técnica de análise de conteúdo, que busca conhecer o que está por trás das palavras e de outras realidades, por meio de mensagens. Esta técnica possui quatro etapas: organização, codificação, categorização e inferência. No intuito de explorar os dados de forma robusta, foi usada a técnica de análise proposital do discurso, que busca identificar as referências dos entrevistados, ou seja, avaliar a estrutura argumentativa e as ações a ela associadas. A técnica possui duas

etapas: a determinação dos referentes-núcleos, geralmente substantivos ou pronomes, e a divisão do texto em proposições, frases, que na sua forma elementar qualificam e explicam os referentes-núcleos (Bardin, 2011).

**Tabela 1:  
Entrevistados**

<i>Entrevistado</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação Acadêmica</i>	<i>Especialização</i>	<i>Forma</i>	<i>Duração entrevista (min)</i>
E1	33	Administração de Empresas	Pós-graduação em Finanças	Presencial	71
E2	35	Administração de Empresas	-	Presencial	116
E3	39	Administração de Empresas	MBA em Controladoria e Finanças	Virtual	45
E4	45	Administração de Empresas e Ciências Contábeis	MBA em <i>Corporate Finance</i>	Por escrito	-
E5	32	Economia	Mestrado em Controladoria	Presencial	36
E6	45	Ciências Contábeis	MBA em Finanças e Mestrado em Controladoria	Virtual	43
E7	34	Engenheiro de Produção Mecânica	-	Virtual	52

**Tabela 2:  
Perfil das organizações da amostra**

<i>Entrevistado</i>	<i>Setor</i>	<i>Tempo de existência (anos)</i>	<i>Origem do Capital</i>	<i>Porte</i>	<i>Unidade administrativa Controladoria</i>
E1	TI em Recrutamento	20	Nacional	Médio	Não, Área Financeira
E2	Farmacêutico	40	Internacional	Médio	Sim
E3	Alimentos	67	Nacional	Grande	Sim
E4	Alimentos	67	Nacional	Grande	Sim
E5	Indústria Química	+ 100	Internacional	Grande	Sim
E6	Varejista de Móveis e Eletrodomésticos	62	Capital aberto	Grande	Sim
E7	Indústria química	+70	Internacional	Grande	Sim

A análise de dados baseou-se nas respostas dos participantes. As questões foram subdivididas em tópicos e analisadas de acordo com as respostas de cada entrevistado. Posteriormente, foram identificados os trechos das entrevistas que respondiam de forma mais precisa à pergunta, e então destacados os pontos principais, eliminando os vícios de linguagem e possíveis cacofonias, para que a resposta ficasse a mais clara possível.

Na etapa de organização da análise de conteúdo, sistematizamos as ideias iniciais, com a leitura dos documentos produzidos, neste caso as transcrições das entrevistas, para montar um plano de análise. Foram elaborados dois quadros codificados e categorizados. O primeiro mostrando a atuação do *controller business partner* em cada estágio da controladoria, o que explica a interação do profissional com a informação produzida, a forma de apresentação, e sua operação. O segundo, subdividido nas categorias “atividades relacionadas”, “como fazer” e “habilidades e competências”, descreve de forma detalhada o comportamento e a execução de práticas que diferenciam o *controller business partner* do *controller* tradicional. As inferências são produtos das falas dos entrevistados, baseadas nas suas argumentações e exemplos de suas ações no dia a dia.

Para evidenciar o rigor empregado quanto à amostragem, utilizamos a técnica de saturação teórica, que se refere ao momento em que a coleta de novos dados em campo não traz mais esclarecimentos sobre os objetos estudados. Assim, pode-se fechar a amostra, que trará subsídios para a conclusão do estudo (Fontanella, Luchesi & Ricas, 2011).

A Tabela 3 mostra os enunciados e a recorrência com que surgem nas entrevistas, identificando o ponto de saturação por categoria descrita. Muitos enunciados são comuns a todos os participantes, enquanto outros foram percebidos apenas em algumas respostas. Isso mostra que é possível destacar tendências comuns às empresas e profissionais que participaram do estudo; porém, a generalização não é possível devido às particularidades de cada negócio.

Considerando o alto grau de concordância em boa parte das entrevistas, optamos por encerrá-las, entendendo que mais entrevistas não trariam novos conceitos e achados, uma vez alcançada a saturação. Com isso, interrompemos o processo de novas observações e recrutamento de novos participantes.

**Tabela 3:**  
**Evidenciação da saturação da pesquisa**

Tipos de enunciados	Entrevistas (recorrências)							Recorrência Total
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Atuação do <i>business partner</i></b>								
Uso de tecnologias para fabricação dos dados e produção de relatórios personalizados	X	X	X		X	X	X	6
Fazer projeção, traduzir temas complexos para uma linguagem apropriada ao entendimento	X	X	X		X	X	X	6
Expor opiniões de forma independente e crítica, influenciar a gestão sobre a tomada de decisões.	X	X	X		X	X	X	6
Agir de forma proativa, se envolver em atividades relativas ao negócio, participar da tomada de decisões	X	X	X		X	X	X	6
<b>Funções do <i>business partner</i></b>								
Atividades de elaboração de informações para suporte à operação e à estratégia	X	X	X	X	X	X	X	7
O <i>business partner</i> não atua em todas as atividades tradicionais do <i>controller</i>		X	X		X	X	X	5
Trabalhar em parceria com a operação	X	X	X	X	X	X	X	7
Agir como interlocutor entre as áreas		X				X	X	3
<b>Habilidades e Competências</b>								
Comunicação	X	X	X	X	X	X	X	7
Entendimento do Negócio	X	X	X	X	X	X	X	7
Poder de persuasão			X		X	X	X	4
Intermediar situações de conflito		X	X			X		3
Habilidades tecnológicas/ digitais	X		X		X		X	4

Nota: Adaptado de Fontanella, B. J. B. *et al.* (2011) Amostragem em pesquisas qualitativas: Proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), p. 391.

A construção do roteiro da entrevista baseou-se nos constructos desenvolvidos na Tabela 4, que descrevem os estágios da evolução do *controller* e das funções atribuídas ao *business partner* e ao *beancounter*, conforme literatura referenciada. Além das assertivas listadas, outras perguntas de ampla abrangência foram realizadas para captar o máximo possível da experiência dos entrevistados. O objetivo foi permitir que o participante pudesse responder de maneira ampla e confortável, dentro do tema proposto, deixando-o livre para discorrer sobre os fatos que caracterizavam sua atuação na organização.

**Tabela 4:**  
**Constructos para elaboração das assertivas**

Constructo	Variável	Assertiva	Referência
<b>Atuação do <i>Business Partner</i></b>		Com base nos estudos de Weber (2011), a atuação da controladoria foi subdividida em quatro estágios, que diferenciam o <i>beancounter</i> do <i>business partner</i> , e descrevem como são executadas as tarefas nos diferentes estágios	
	Fabricante de dados	A controladoria tem suas atividades relacionadas, somente, ao registro e comunicação das informações.	Weber (2011)
	Vendedor de dados	Faz parte das funções da controladoria informar à gerência o resultado econômico das áreas, fazer projeções, traduzindo temas complexos para uma linguagem compreensível.	Weber (2011)
	Cogestor	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o <i>controller</i> expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gerência sobre a tomada de decisões	Weber (2011); Burns e Baldvinsdottir (2005)
	<i>Business Partner</i>	De forma proativa, o <i>controller</i> se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir para a busca das melhores soluções, participando ativamente da tomada de decisões	Weber (2011); Burns e Baldvinsdottir (2005)

Constructo	Variável	Assertiva	Referência
<b>Funções do Business Partner</b>	Funções exercidas	<p><i>Das atividades abaixo, quais são desenvolvidas pela Controladoria na sua empresa?</i></p> <p>Gerenciar contabilidade;                      Gerenciar tesouraria                      Gerenciar impostos;                      Desenvolver políticas e procedimentos contábeis;                      Gestão dos controles internos/auditoria interna;                      Atender agentes externos (auditoria, órgãos públicos);                      Relacionamento com investidores;                      Prover informações para as áreas de negócios e de suporte;                      Elaborar planejamento e orçamento;                      Elaborar relatórios analíticos para suporte da gerência;                      Participar de reuniões estratégicas sobre projetos e produtos/serviços;                      Participar da elaboração do planejamento estratégico.                      Suporte ao gerenciamento de risco                      Participação nas decisões sobre fusões e aquisições                      Outros (especifique)</p>	Borinelli (2006), Vargas e Beuren (2012), Wiggers <i>et al.</i> (2015); Rieg (2018)

## 4 Discussão e Resultados da Pesquisa

### 4.1 Atuação do Business Partner

O roteiro da entrevista foi elaborado com base nos estudos de Weber (2011), e buscou compreender a atuação dos entrevistados nos quatro estágios definidos pelo autor, e que diferenciam a atuação de um *controller* tradicional daquele designado *business partner*.

Ao serem questionados sobre sua atuação como “fabricante de dados”, os entrevistados comentaram que esta etapa está relacionada à tecnologia aplicada na área que desenvolve ferramentas para a obtenção dos dados, ou seja, as organizações usam sistemas que “fabricam os dados”, e trabalham com inteligência artificial desenvolvendo “robôs” que auxiliam a contabilidade a revisar e analisar as contas. A automatização das informações e o uso de bancos de dados que recebem e organizam as informações obtidas estão a serviço da controladoria, e nessas organizações os profissionais não precisam mais lidar com a fabricação de dados, e sim com a análise dos dados gerados pelo sistema, como descrito pelos entrevistados E3 e E2.

Hoje, nós não temos mais esse contingente de pessoas para ficar gerando dados. Fizemos uma intervenção com tecnologia, e os dados gerados pelo sistema são compilados, organizados (...) ela estrutura *dashboards* que já nos dão *outputs* com os KPIs (*Key Performance Indicator*) que a gente considera que são os mais relevantes (...) nós não temos mais essa área de fabricação de dados manual, ela já está mais automatizada (E3).

(...) se eu fosse pensar num todo, eu diria que hoje, do meu tempo, 20% é operacional, é *input*, puxar informação do sistema, e a maior parte do nosso tempo é usada para discutir o negócio (E2).

Esses relatórios são a base das análises realizadas pelo *business partner*, para fornecer dados usados na tomada de decisão. Porém, em alguns casos, os profissionais não analisam apenas o balanço, pois, como observado pelo IFAC (2019), a maior parte do valor das empresas não se reflete nos balanços, e sim em dados digitais críticos para o sucesso da organização. Desta forma, o resultado é apenas uma parte do que é levado em consideração no momento de uma decisão; para uma análise mais aprofundada, é essencial refletir sobre como este resultado foi produzido, e o impacto das ações implementadas.

Nota-se que, mesmo no estágio inicial, a atuação do *business partner* se diferencia em relação ao *controller* tradicional, tanto pela alocação de tempo (Graham *et al.*, 2012) como pela alocação de pessoas, decorrente do uso mais intensivo da tecnologia da informação para geração de dados. Isso mostra que, apesar da relevância do estágio 1, ele não é o cerne da atuação do *business partner*. No entanto, Souza, Wanderley e Horton (2020) observaram que o *controller* no Brasil está “ainda muito atrelado às atribuições do *beancounter*”, inferindo-se que o grupo de entrevistados representava uma minoria com perfil BP entre os profissionais que atuam no país.

O segundo estágio do modelo de Weber (2011) é o “Vendedor de dados”. Os entrevistados são unânimes em afirmar que a linguagem usada pelo *business partner* para comunicar os resultados de informações que venham da controladoria é sempre pensando no seu interlocutor, buscando o adequado entendimento dos termos em discussão. Esta afirmação é confirmada por E6.

Trazer a informação personalizada para o gestor, pra que ele já consiga tomar decisões sem ficar perdendo muito tempo, (...) apoiar os gestores como vendedor de dados, com informações fidedignas e tempestivas, pra que eles possam tomar as decisões corretas, na forma correta (E6).

O *business partner* conta com a participação das outras áreas para interpretar os dados apurados e adotar a melhor linguagem para apresentá-los, analisando-os de forma crítica e traduzindo os impactos das ações tomadas ao longo dos períodos. Com isso, desperta o senso crítico de seus interlocutores, alcançando um maior engajamento de todos. E2 traz o exemplo de sua participação neste processo.

(...) claro que eu preciso de muito *input* do time de vendas, mas eu os ajudo a entender o macro, eles vão me detalhando, (...) eu tinha orçado um valor com desconto, eu gastei mais, por quê? Dei mais desconto para o cliente? Dei mais desconto por campanha? Onde foi que a gente furou o orçamento? Aí vou explicar para eles (...), tudo que se gastou versus o que estava orçado (...), e que está afetando o resultado (E2).

Graham *et al.* (2012) apontam que o uso de tecnologias e o aprimoramento do sistema de informações liberam mais tempo para os profissionais se dedicarem às análises e interpretação das informações, o que agrega maior valor às suas atividades. O *business partner*, utilizando essas tecnologias, passa a ter uma visão de futuro, deixa de ser reativo e passa a ser preditivo. Esta mudança de perspectiva é observada no comentário de E3.

Antes, era olhando o retrovisor. Então a gente era somente reativo (...) conseguia reportar um acontecimento. Mas não conseguia ter tempo hábil para a ação, para (...) reverter uma tendência, reverter uma situação. Hoje a gente consegue, com a ajuda dessa tecnologia que foi implementada, (...) ser preditivo (E3).

Os achados da pesquisa confirmam a observação de Weber (2011) quanto ao nível de interação com os gerentes, que permitem aos *controllers* compreender a forma como processam as informações, ou seja, o que é útil para a sua tomada de decisão. Customizar a comunicação, para que os gerentes entendam os impactos do que é divulgado dentro da sua área de atuação, e colaborar com base na análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado apresentado.

Infere-se, a partir das respostas dos entrevistados, a dependência da tecnologia para sustentar a atuação como *business partner*, cabendo a discussão da transformação digital das práticas de controladoria, conforme abordada por Cavélius, Enderich e Zicari (2020). A transformação digital é uma característica da organização como um todo e/ou do seu ambiente de negócio, não necessariamente específica da controladoria. As empresas onde os entrevistados trabalham são organizações inovadoras, que já incorporaram a transformação digital, e, como consequência, essa mudança parece contribuir para a atuação da controladoria como BP, além de “apoiar a missão de agregar valor e desafiar as unidades de negócio”.

No estágio de “Cogestor” definido por Weber (2011), os entrevistados mencionaram o olhar crítico e desafiador do BP, que ajuda a melhorar a tomada de decisão. Este faz questionamentos assertivos, que auxiliam as áreas a refletir sobre determinada decisão, trazendo assim mais segurança para as áreas de negócios. A visão do BP ajuda a prover o respaldo financeiro e garantir que foram analisados os pontos críticos.

Burns e Baldvinsdottir (2005) alertam para o fato de que é preciso um conhecimento comercial relevante, assim como desenvoltura na comunicação de suas opiniões e na discussão dos negócios, para que seja possível ao profissional apoiar a tomada de decisões. Ele precisa ter conhecimento sólido sobre o modelo de negócio estabelecido e seu reflexo no resultado da empresa; com isso, terá mais possibilidades de contribuir para a organização, como afirmaram E2, E6 e E7.

Quem trabalha na Controladoria cria uma noção muito sólida de toda a formação de resultado da companhia, (...) é muito consultado em atividades de negócio dos mais diversos níveis, desde reuniões executivas até o esclarecimento de dúvidas básicas que as áreas têm com relação à formação de resultado (...) à tomada de algumas decisões do dia a dia, (...), e também à produção de conhecimento (E6).

A gente é bem desafiador (...), bem crítico, eu não pego só um número. (...), o meu papel é entender o que é essa campanha, o quanto ela vai trazer de incremento de vendas, por que a empresa precisa fazer essa campanha? Se eu tenho uma mudança no *mix* de vendas, então eu quero que eles me ajudem a entender o que está mudando. Por que eu vou vender mais desse produto, ou daquele? Porque tudo isso tem impacto financeiro (E2).



Nós vamos olhar financeiramente e dar o nosso aconselhamento: deve fazer isso, não deve, ou se sim, de que forma, ou vamos fazer uma região específica pra testar; enfim, isso é só um exemplo. Ou vamos contratar um vendedor, ou vamos contratar um terceiro pra essa região nova que a gente está desenvolvendo, quais são os custos, quais são os riscos, a gente sempre é consultado e envolvido (E7).

O *business partner* não tem apenas a visão financeira, mas de todo o negócio; sendo assim, as decisões não são tomadas somente sob um único ponto de vista. O trabalho feito em conjunto com as áreas operativas, de negócios, marketing, entre outras, tem maiores chances de obter sucesso, pois as decisões são do grupo e não apenas de uma área. A fala dos entrevistados confirma que o *controller business partner* não delibera sozinho, mas tem grande influência e compõe o time que define as ações organizacionais.

Vargas e Beuren (2012) mostram a participação do *controller* nas decisões operacionais, em apresentações e análises, e em recomendações de possíveis ações a serem tomadas. As respostas dos entrevistados indicam a sua participação em prover informações que servirão de suporte à decisão final. Os dados produzidos e previamente interpretados pelo BP serão o guia e um dos fatores de decisão.

Por fim, apesar de a variável “descentralização” não ter sido objeto desta pesquisa, pode-se inferir, a partir da análise das narrativas, que há nas empresas dos entrevistados um nível de descentralização do processo decisório que cria condições de maior envolvimento do profissional de controladoria, conforme comprovam Souza *et al.* (2020).

No quarto estágio, definido propriamente como “*business partner*”, os entrevistados afirmaram que têm a responsabilidade de ajudar a operação a entender os impactos do negócio no resultado; assim, é necessário acompanhar o mercado interno e externo. Muito mais do que explicar o óbvio, o BP se aprofunda no resultado e sabe o que aconteceu e por que, tendo com isso mais possibilidades de examinar as tendências e tomar alguma ação. Ele também participa da construção das estratégias da organização e atua junto à gerência, dando suporte na ponta, onde os problemas realmente acontecem, e buscando soluções. Os participantes dão exemplos de como isso acontece na prática.

Um exemplo: no último planejamento a gente optou por um foco muito mais na plataforma e não como vendedor de *software*. Ali não há decisões financeiras tão explícitas, mas por trás é uma estratégia que minimiza o risco da empresa (...). A gente leva esse *mindset* (...) ajuda a bolar o futuro da empresa, onde ela deve se posicionar no mercado (E1).

Eu preciso entender por que vendi menos, (...) eu me esforço muito para entender o que está acontecendo no mercado, estou perdendo *share*? (...) O mercado está caindo? (...) gosto de passar a resposta além do raio – caiu porque vendeu menos e subiu porque vendeu mais (E2).

No meu caso, eu estou na indústria toda semana. Uma semana em cada fábrica, junto com o gerente, conversando, participando das reuniões. E passando para eles esse painel de indicadores, onde (...) nós estamos e o que (...) precisa ser feito para retomar a linha ou o objetivo (E3).

O time não tinha vislumbrado o impacto dos impostos. (...) isso aqui a gente vai vender onde? (...) eu tenho potencial para conseguir usar o meu crédito de ICMS, que hoje está reprimido. Então, esse tipo de visão, muitas vezes o negócio ou a operação não têm. E a gente, por estar agindo como interlocutor entre várias áreas, consegue dar esse aporte mais crítico e, (...) ajudar nas tomadas de decisão. E influenciar (...) de uma maneira mais assertiva (E5).

Tinha uma forma (...) de alocar o custo do vendedor. (...) identificou-se um erro no sistema. (...) Nós, do *Business Partner*, levantamos todos os casos e readequamos para não ter mais erro, mensuramos o impacto e comunicamos aos clientes. Então, é a forma que a gente atua, a gente pegou uma coisa, identificou um erro, transformou aquilo que era complexo num negócio mais simples, (...) assim você dá os incentivos corretos. Quem vendeu mais de todos os produtos têm mais lucro no seu resultado, e o outro tem menos, e assim fica mais justo, e estimula a pessoa a vender todo o portfólio (E7).

Segundo Weber (2011), neste estágio os *controllers* desafiam o conteúdo, oferecem opinião independente, e ficam no “nível dos olhos” dos gerentes, deixam de agir de forma reativa e assumem um papel proativo. O autor entende que este é o ponto final para a evolução do profissional na empresa. Neste nível, o trabalho vai além do suporte à gestão e eles próprios passam a gerenciar. O *controller* parceiro de negócios supera o contador, pois além de fornecer informação, ele traz uma perspectiva externa e motiva os gestores a refletirem (Goretzki, 2013), contribuindo para o aprendizado organizacional (Oyadomari *et al.*, 2013).

A possibilidade de evolução da controladoria e a transformação do perfil do *Controller* em BP dependem não apenas de sua própria ação, mas também de outras mencionadas nessa análise, tais como

tecnologia de informação, descentralização etc. No entanto, de acordo com a literatura, cabe também ao *controller* ter um papel proativo no processo de transformação digital e na definição do modelo de gestão das organizações, contribuindo para criar as condições necessárias à evolução da controladoria.

Este estudo mostra que, à medida que se percebe a evolução do profissional da controladoria para *business partner*, as etapas anteriores, apontadas por Weber (2011) - “fabricante de dados”, “vendedor de dados”, ou “cogestor” -, não deixam de ser executadas, porém assumem uma forma diferente, pois o profissional lidará com elas a partir da visão holística adquirida ao longo do processo. A evolução do *business partner* não é excludente, e todas as etapas são realizadas de forma concomitante. Com base nas respostas dos entrevistados, a Tabela 5 mostra os principais tópicos citados, que descrevem a forma de atuação do *controller business partner* nas organizações.

**Tabela 5:**  
**Atuação do *controller business partner* em cada estágio**

<b>Estágio</b>	<b>Atuação do <i>Controller Business Partner</i></b>
Fabricante de dados	Uso da tecnologia para produção de informação; Desenvolvimento de ferramentas para obtenção de dados; Utilização de "robôs" por meio da inteligência artificial, criando mecanismos de conferência; Foco na análise das informações produzidas e dos KPIs; Elaboração de relatórios personalizados que auxiliam as decisões e são direcionados ao negócio; Controladoria segue como a fonte oficial, que garante a confiabilidade da informação;
Vendedor de dados	Comunicação pensada sob o ponto de vista do interlocutor; Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos; Suporte aos gestores com informações fidedignas e tempestivas para a tomada de decisão; Trabalho interdepartamental para melhor interpretação dos dados; Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos nos resultados; Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas; Visão de futuro, deixa de ser reativo e passa a ser preditivo, baseando-se nas tendências apontadas;
Cogestor	Perfil consultivo; Maior entendimento sobre os impactos das operações nos resultados; Participação efetiva em projetos internos para melhoria de processos e desempenho; Conhecimento sólido do modelo de negócios e os possíveis efeitos das decisões nos resultados; Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista; Trabalho em parceria com as diversas áreas envolvidas na operação; Entender as necessidades das áreas e fazer sugestões; Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas;
<i>Business partner</i>	Visão holística do negócio; Decisões tomadas em conjunto com as áreas operativas; Envolvimento nas decisões que requerem algum tipo de investimento; Ajudar as áreas na compreensão dos impactos das decisões tomadas nos curto e longo prazos; Acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados; Identificar tendências e tomar ou indicar ações alinhadas ao negócio; Acompanhar a operação de perto, onde os problemas realmente acontecem, para que as soluções propostas estejam alinhadas às necessidades; Identificar riscos ou gargalos na operação e possíveis oportunidades de melhoria; Melhoria contínua na gestão das demais áreas, agindo como corresponsável pelo resultado geral;

#### 4.2 Funções do *Business Partner* e sua execução

Quanto às funções exercidas pelo *controller business partner*, a princípio foram levantadas aquelas que a literatura menciona como tradicionais da controladoria (Borinelli, 2006; Vargas & Beuren, 2012; Wiggers *et al.*, 2015; Rieg, 2018), sendo perguntado aos entrevistados se eles atuavam, de fato, nessas atividades.

As seguintes funções da controladoria obtiveram unanimidade entre todos os participantes: 1) prover informações para as áreas de negócios e de suporte; 2) elaborar relatórios analíticos para suporte da

gestão; 3) participar de reuniões estratégicas sobre projetos e produtos/serviços; 4) participar da elaboração do planejamento estratégico; e 5) suporte em gerenciamento de risco. Além destas, duas outras atividades foram mencionadas pela maior parte dos entrevistados: 6) elaborar planejamento e orçamento; e 7) participar na decisão sobre fusões e aquisições.

Há uma participação significativa do *controller* nas decisões operacionais, seja produzindo informações para suporte ou recomendando ações (Vargas & Beuren, 2012). O presente estudo indica que o *controller business partner* participa também das decisões estratégicas e analisa criticamente as decisões, além de desafiar os integrantes dos grupos de discussão, trazendo novos elementos para o debate.

Para complementar as atividades listadas, perguntou-se aos entrevistados que outras funções poderiam ser acrescentadas à sua prática de *business partner*. Quase todos comentaram que a listagem já abrangia a maior parte das suas funções, porém alguns fizeram acréscimos. E1 citou que observa o viés tecnológico em programação das pessoas de sua área, o que mostra a necessidade de versatilidade, e principalmente a importância de se conectar com a tecnologia, alinhando-se aos achados de Cavélius *et al.* (2020). E2, E3 e E4 descreveram suas práticas. E2: "Prover informações para a tomada de decisões, dar suporte para a operação, e ter respostas que serão úteis nas decisões da companhia". E3: "Acompanhar reuniões de operação para informar e alinhar as expectativas da alta gestão". E4: "Atuamos também no *Compliance*, Código de Conduta e Canal de Ética. Também cuidamos do Contencioso Tributário e da análise de Teses Tributárias".

Empresas maiores, como aquela em que atua E5, tem as áreas segmentadas, como contabilidade, impostos, tesouraria, controles internos, e o *controller* atua na gestão dos KPIs, auxiliando a tomada de decisões e o *risk management*. Foi citado o envolvimento do *business partner* com a melhoria na gestão das outras áreas. E6: "Como suporte, você meio que se isenta da responsabilidade, (...) aqui, se a área não atinge a meta, a gente está junto, se os 'caras' não batem resultado, a gente também é penalizado". Esse achado é importante, pois, de certa forma, mostra uma flexibilidade do conceito de controlabilidade, quando a máxima era "você não pode ser responsabilizado por aquilo que não tem gestão" (Pinto, Falcão & Lustosa, 2013). Nota-se, na fala de E6, que ao vincular a meta das áreas operacionais à avaliação de desempenho da controladoria, isso contribui para uma atuação ainda mais incisiva desta área.

Complementando as atividades citadas pelos entrevistados, a pesquisa buscou entender como elas são executadas, para poder diferenciar sua atuação das demais. Aqui, os entrevistados falaram a respeito do seu dia a dia. De acordo com os depoimentos, durante o processo de planejamento, o BP faz a relação da empresa com o ambiente externo, mostrando as tendências de mercado e os impactos sobre a operação e os resultados. Fundamenta o seu trabalho em parceria com áreas da empresa, contribuindo para que os gestores entendam os seus *targets* e a melhor forma de atingi-los, revendo negociações quando necessário, tudo de forma colaborativa e à base de muita comunicação. Nota-se nas falas dos entrevistados E5 e E7 a mudança de comportamento do *controller*, passando de uma área que apenas aceita e registra para uma que desafia, e faz muito mais do que usar as suas habilidades técnicas, conforme apontam os depoimentos a seguir.

E onde, na verdade, aportamos mais, ou... de uma maneira diferente, hoje em dia, é com os *soft skills* (...) o nosso processo de planejamento ou orçamento vem muito pautado nisso. (...) não só trazer (...), ou discutir uma informação fria em números, mas, na verdade, trazer elementos para discussão. Como a gente faz isso? (...) Processo de desafiar (E5).

A gente realmente negociou isso mesmo? Tem mais alguma coisa que estava fora do contrato que talvez não tenha sido negociado? Às vezes um frete? Enfim, são coisas (...) que não têm um relatório muito padrão, você tem que pegar no sistema o que você precisa (E7).

O BP está sempre perto da operação para entender suas necessidades, além de promover fóruns de debate de novos projetos e discussão sobre o resultado produzido por cada área de responsabilidade. Compartilhar o conhecimento, com a realização de treinamentos, também faz parte das atividades do BP, pois somente as pessoas que entendem os impactos de suas ações no resultado poderão se engajar para que o efeito das ações seja o melhor possível.

Segundo E2, "o que diferencia muito o papel de BP e o papel de um financeiro tradicional é (...) conseguir integrar áreas; se eu tivesse que falar qual é a ferramenta que a gente mais usa aqui hoje, é a comunicação". Neste ponto, E7 segue a mesma linha, comunicação com as áreas para questionar e propor melhorias; no entanto, é preciso saber se comunicar para evitar o afastamento das áreas, e, da mesma forma, obter o resultado esperado, "saber morder e assoprar, porque se a gente morde muito, [os gestores] se afastam, e se a gente assopra muito, também não faz tudo que tem que ser feito, então tem que medir isso".

A controladoria atua na análise dos resultados e no levantamento de oportunidades de melhoria da gestão. A comunicação constante com os usuários das informações ajuda-a a adotar inovações contínuas no formato de suas apresentações, e na frequência, tipo e linguagem utilizada (Oyadomari *et al.*, 2013).

Quanto ao portfólio das tarefas sob a responsabilidade dos *controllers*, dificilmente haverá variação nas empresas, independentemente do tamanho ou setor industrial (Weber, 2011). Esta afirmação é confirmada pela pesquisa, que listou várias atividades em comum, executadas pelos entrevistados; porém, o que muda é a forma de desempenhá-las e a importância que cada empresa atribui a elas. Como contraponto, Horton *et al.* (2020), analisando uma amostra com o predomínio do perfil de *controller* tradicional, afirmam que “as tarefas mais importantes incluíam preparar materiais de relatórios financeiros e garantir que suas empresas cumprissem os requisitos de relatórios financeiros, bem como monitorar o desempenho fiscal”. Tais tarefas são típicas da contabilidade, e evidenciam a diferença de percepção sobre a importância das funções do *controller* BP e do *controller* tradicional. No entanto, outras atividades foram acrescentadas à lista, e que eram bastante particulares às operações de cada entrevistado.

### 4.3 Habilidades e competências do *Business Partner*

Com o objetivo de conhecer o que diferencia a atuação do *business partner* de um *controller* tradicional, foram elaboradas questões para estimular os participantes a descrever o que consideravam características pertinentes ao bom desempenho do papel. As respostas foram complementares, descrevendo um profissional participativo e grande conhecedor do negócio em que atua, entre outras habilidades.

Saber se comunicar, ser curioso, e conhecer profundamente os seus negócios, irá ajudá-lo a atuar de maneira mais voltada para aquilo que faz a diferença na operação, o olhar passando entre o financeiro e o de negócio. Nem sempre uma boa decisão de negócio tem um resultado financeiro excelente no curto prazo, e o *controller business partner* tem este olhar. A controladoria é como uma ponte que irá conectar as áreas para que possam se entender melhor e identificar a melhor forma de trabalhar juntas. O dia a dia do BP é negociando com as outras áreas, por isso a comunicação e o poder de persuasão são decisivos para a boa performance, como indica E2.

Ser curioso, entender do mercado em que atua, saber criticar (...), ter o bom senso, (...) e saber se comunicar, (...) porque uma mensagem mal transmitida, (...) pode ocasionar um ruído muito grande, e isso pode impactar bastante o seu trabalho, (...) e causar um conflito desnecessário entre as áreas (E2).

Estimular o *controller* a trabalhar “no campo” motiva-o a ter uma orientação maior para o negócio e os impactos causados pelas decisões tomadas. Neste sentido, ele deixa de atuar em atividades de rotina e adota uma postura “híbrida”; no entanto, para que isso seja possível, é necessário o apoio da alta gestão (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Eu vou conversar com a fábrica e entender o custo do produto, pra explicar pro time de *Marketing* e de Vendas que não adianta vender só um produto, porque o custo do outro é muito melhor; então, ele precisa fazer um *mix* melhor de vendas (E2).

Desenvolver alianças para obter maior penetração em várias áreas, e com gestores de níveis e visões diferentes. Assim como ser resiliente para enfrentar as resistências. Arenales (2016) realça as habilidades de interação, comportamentais e de comunicação; apresentar argumentos e justificar de forma assertiva as propostas, enfatizando as oportunidades e benefícios, além de apresentar as mensagens de forma positiva ajuda a conquistar a confiança do interlocutor, construir e manter as relações dentro das empresas, como apontado por E6.

A área tem que enxergar você como parceiro mesmo, como alguém que está ali para maximizar os resultados da companhia, e também daquela área. (...) isso é fundamental, porque senão você passa a ser visto como um auditor, e aí as pessoas se fecham para as oportunidades; tudo que você mostra, elas não estão de acordo, tornam-se resistentes (E6).

O profissional que busca contribuir de forma efetiva para o resultado da operação deve ser, de acordo com E1, alguém que está em movimento, buscando entender as necessidades do negócio, não se atendo apenas a cortar gastos. Estar atuante no dia a dia do negócio, fazer as perguntas certas para despertar a reflexão crítica, e em determinados momentos ser firme para reduzir alguma despesa que, eventualmente, não esteja gerando resultado, ou que pode afetar negativamente a estratégia inicialmente desenhada. Isso tem que ser feito de forma que as áreas envolvidas, não financeiras, entendam os motivos para o corte de verba e os impactos que isso gera no resultado.

E3: "O grande sucesso de um profissional que atua como BP é ter esse DNA do negócio a que ele pertence. (...) esse é o grande diferencial. Gostar de estar na operação, viver a operação e entender a operação". E5: "Ter essa combinação muito boa de habilidade analítica, de compreensão, com

habilidade de comunicação, seja para convencer ou para explicar. Para ele poder realmente influenciar a tomada de decisões”.

Buscar conhecimento continuamente, pensar de forma diferente, criativa, colaborar com a melhoria da gestão das várias áreas. Estar aberto aos *feedbacks* e críticas. Manter-se resiliente e persistente, a fim de romper barreiras de resistência que eventualmente existam por parte de alguns gestores. E principalmente estar comprometido com a entrega do resultado, é o conselho de E6.

As principais características são (...) buscar conhecimento, ter resiliência, ter persistência, ter um bom relacionamento, e também fazer parte daquele resultado, não só ser uma pessoa que está ali cobrando resultados, mas estar plenamente envolvido com o resultado da gestão da área da qual você é um BP (E6).

Rieg (2018) observa que uma alta qualificação permite que os profissionais executem tarefas complexas, além de possuírem uma gama maior de habilidades e conhecimentos para a execução das atividades. Este estudo mostra que muito além dos conhecimentos formais, o bom profissional precisa desenvolver *soft skills* para lidar com os desafios que a função exige, como comunicar-se de forma assertiva, evitar a agressividade, mas ao mesmo tempo ser firme no propósito; poder de persuasão, pois estará sempre negociando com vários *players*; resiliência e foco, pois nem sempre será possível conquistar a harmonia desejada no tempo estimado; entre tantos outros atributos citados ao longo deste trabalho. A Tabela 6 sintetiza e categoriza as principais características e a forma de atuação descrita pelos entrevistados.

**Tabela 6:**  
**Categorização da atuação do controller business partner**

<b>Categoria</b>	<b>Controller business partner</b>
<b>Atividades relacionadas</b>	Viés tecnológico, inclusive de programação; Fornecer informações para a tomada de decisões; Dar suporte para a operação buscando respostas que serão úteis nas decisões da empresa; Participação em reuniões de operação; <i>Compliance</i> , Código de Conduta e Canal de Ética; Análise de preço de transferência e operações <i>intercompany</i> ; Envolvimento no processo de melhoria contínua da gestão das demais áreas; Prover educação corporativa em finanças
<b>Como fazer</b>	Analisar as tendências e comparar com o mercado (olhar externo); Revisar as ações implementadas e seus resultados (positivos e negativos); Avaliar os pontos críticos da empresa (gastos realizados sem o retorno esperado, estratégias de negócios, riscos identificados); Automatizar e revisar os processos; Trabalhar em parceria com as áreas de operação/negócios para definir as metas e traçar planos para atingi-las de forma eficiente, assim como buscar melhorias contínuas na gestão e ajudar a implementá-las; Acompanhar a operação, a fim de garantir o resultado estimado, ou ao menos antecipar os possíveis desvios e buscar formas de mitigá-los. Ponderar as negociações com fornecedores, parceiros e clientes a fim de alinhar a estratégia da organização; Conectar as diversas áreas com o objetivo de identificar oportunidades e riscos nas negociações; Desafiar os envolvidos nas decisões a refletirem de uma maneira diferente, questionando e trazendo elementos que normalmente não são levados em consideração; Promover fóruns de debate por área para entender as necessidades de cada um, debater novos projetos, rever os resultados das ações executadas e avaliar as ações planejadas; Compartilhar o conhecimento, com o desenvolvimento de treinamentos; Acompanhar de perto a operação, para entender suas necessidades e desafios; Organizar reuniões com a participação da alta gestão e os responsáveis pelas unidades de negócio, para alinhar as tendências de mercado com o orçamento planejado e a estratégia proposta.

<b>Categoria</b>	<b>Controller business partner</b>
<b>Habilidades e competências</b>	<p>Entender profundamente o negócio em que a organização atua, tanto com olhar interno quanto externo, identificando os fatores que impactam a operação;</p> <p>Comunicar de forma assertiva, evitar a agressividade, e ao mesmo tempo ser firme no propósito;</p> <p>Possuir visão holística da organização, buscando compreender os pontos críticos de cada área;</p> <p>Manter comunicação constante com as áreas a fim de ter fácil trânsito entre todas;</p> <p>Ser curioso, buscar o conhecimento interna e externamente;</p> <p>Desenvolver o pensamento crítico, para poder desafiar seus pares à reflexão;</p> <p>Poder de persuasão, pois estará o tempo todo negociando com distintos <i>players</i>;</p> <p>Intermediar situações de conflito, analisar o ponto de vista de cada um, e buscar consenso entre as áreas;</p> <p>Construir alianças para obter maior penetração nas diversas áreas;</p> <p>Resiliência e foco, pois nem sempre será possível conquistar a harmonia desejada no tempo estimado;</p> <p>Habilidades tecnológicas e de digitalização, pensando nas novas ferramentas que serão lançadas;</p> <p>Trabalhar em parceria, a fim de gerar confiança e credibilidade;</p> <p>Comprometer-se com a entrega do resultado, ter "dor de dono";</p> <p>Pensar de maneira inovadora, nem sempre evitar um gasto é a melhor alternativa, existem gastos e riscos que são necessários para o crescimento da organização;</p> <p>Estar aberto para aprender, ouvir, aceitar <i>feedbacks</i> e críticas;</p> <p>Atentar para a melhor forma de comunicação; saber o que, quando e como comunicar pode fazer a diferença e trazer melhores resultados.</p>

#### 4.4 Discussão dos resultados

O *Business Partner*, como o nome já diz, tem que ser orientado para o negócio e ser parceiro, ou seja, deve desenvolver uma postura empática com os gestores das áreas de negócio, a quem se compromete a atender com uma postura de *stewardship*. Como exemplos de ações identificadas nesta pesquisa, que diferenciam sua atuação em relação ao *controller* tradicional, mencionamos:

- Auxiliar o gestor a entender as variações orçamentárias, identificando as causas das variações (análise diagnóstica), organizando os dados para que ele possa visualizar (*bridge analysis*) essas variações, e, mais que isso, contribuir proativamente para a elaboração e avaliação dos planos de ação e das medidas corretivas.
- Identificar os fatores críticos de sucesso (Ferreira & Otley, 2009) das áreas de negócio e de apoio, para ajudar o gestor a elaborar os principais indicadores de desempenho que refletem se tais fatores estão sendo atingidos.
- Identificar as tarefas que precisam ser executadas para que a área tenha um bom desempenho, desenvolvendo indicadores que meçam sua execução, ou seja, os controles de tarefas definidos pelo modelo de Merchant e Van der Stede (2006).
- Monitorar as variáveis ambientais críticas que possam afetar o desempenho da unidade de negócio, de acordo com o modelo de uso interativo desenvolvido por Simons (1995)..

Souza *et al.* (2020) mencionam que as funções do *controller* ainda estão muito alinhadas às de *beancounter*, mais do que às de *business partner*, e que isto não se relaciona ao tamanho da empresa, mas à descentralização da estrutura organizacional. Nas estruturas descentralizadas há maior proximidade e interação entre as áreas; conseqüentemente, o *controller* se envolve mais com o negócio. Esta pesquisa sugere que ainda prevalecem as atividades que caracterizam a atuação do *controller* no Brasil como *beancounter*.

Horton *et al.* (2020), em pesquisa sobre o perfil dos *controllers* no Brasil, Estados Unidos, Europa e China, mostram que a atuação como *business partner* ainda ocorre com uma minoria de profissionais, independentemente da localização geográfica. Citam que a educação contábil é muito centrada no desenvolvimento do contador e do auditor financeiro, o que precisa ser revisto para desenvolver outras habilidades mais relacionadas à gestão.

Portanto, os resultados desta pesquisa qualitativa devem ser interpretados como uma contribuição sobre a atuação dessa pequena parcela de perfil *business partner* no Brasil, não cabendo generalizações.

O estudo mostra que o *controller business partner* transita por todos os estágios identificados por Weber (2011) de forma cumulativa, ou seja, os estágios não são excludentes, mas complementares. No entanto, ao passar por cada estágio o profissional não tem uma atitude *beancounter*, e sim um posicionamento diferenciado, mostrando uma postura de parceria no negócio e maior participação nas decisões. Por exemplo, quando se trata dos dados, o *beancounter* limita-se apenas a registrá-los, enquanto o *business partner* faz a análise e a tradução dos mesmos para uma linguagem compreensível a todos os usuários, para que possam ser utilizadas para diferentes fins na operação. A Tabela 7 apresenta a diferença de percepção dos dois tipos de profissionais.

**Tabela 7:**  
**Comparação entre as atividades do *beancounter* e do *business partner***

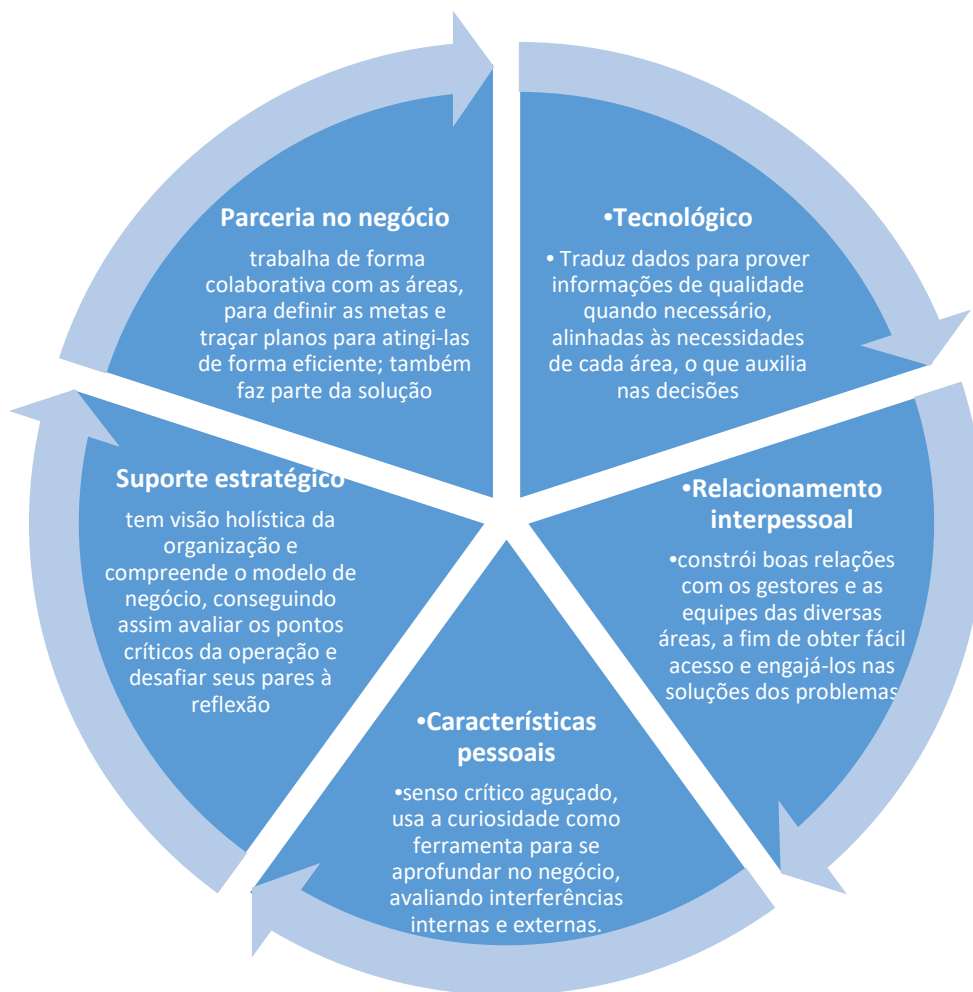
<i>Beancounter</i>	<i>Business Partner</i>
Mensuração de itens financeiros	Mensuração de itens não financeiros
Registro de dados	Análise de informações
Foco em execução	Foco em planejamento
Indiferença a outros departamentos	Interação com outros departamentos
Fornecimento de relatórios aos gestores	Prestação de consultoria aos gestores
Controle de processos	Aprimoramento do negócio

**Nota.** Fonte: Souza, G., H., C, Wanderley, C. A., & Horton, K. (2020). Perfil dos *controllers*: Autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria, *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), p. 9.

Observa-se que um dos fatores que os diferenciam é a maneira como cada profissional lida com a informação. O *business partner* não utiliza a informação apenas para registro e cumprimento das obrigações contábeis e fiscais às quais a organização está submetida, sem avaliar o que os dados representam para o futuro da empresa, em termos de tendências, mudança ou manutenção dos rumos atuais. Além disso, ele tem clareza de que a controladoria não pode atuar de forma isolada do restante da empresa, pois somente com a integração e o engajamento de todos os resultados serão satisfatórios.

Horton *et al.* (2020) apresentam um achado interessante, ao identificar a participação relevante do *controller* com perfil híbrido, tanto com funções do perfil tradicional como de *business partner*. Segundo os autores, trata-se de um perfil mais comum em *controllers* de atuação global.

Por fim, quanto ao perfil do profissional, foi possível identificar traços em comum nos profissionais entrevistados, a ponto de classificá-los como características primárias para uma atitude *business partner* dentro das organizações, como mostra a Figura 1.



**Figura 1 - Perfil do Controller Business Partner**

## 5 Considerações Finais

Este estudo procurou conhecer a forma de atuação dos *controllers* considerados *Business Partners*, identificar as funções que lhe são atribuídas, a maneira como são exercidas e a sua aderência à literatura existente, assim como indicar habilidades e competências comuns a esses profissionais. E, por fim, retratar a forma de atuação do *controller business partner* dentro dos estágios determinados por Weber (2011).

Com base nas respostas obtidas, notam-se atuações semelhantes dos profissionais, mas não é possível tratá-las como padrão, e sim como uma tendência, uma vez que cada organização tem sua própria especificidade quanto ao tamanho, estrutura interna, cultura organizacional e outros aspectos que afetam diretamente o modo de operar. Fica evidente a relação dos achados desta pesquisa com os de Weber (2011) quanto ao uso da informação, que deixa de ser uma mera entrega à gerência e passa a ter o poder de influenciar o modo como os gestores a utilizam.

Constatou-se que o profissional BP atua em todos os estágios propostos por Weber (2011); porém, sua participação tem como objetivo extrair informações e traduzi-las de forma a facilitar a interpretação dos gestores, e utilizá-las para a tomada de decisões em conjunto, tendo sempre um viés analítico e desafiador. Ele busca impactos positivos, ou ao menos complementares às decisões, partindo do princípio de que a organização deve ser analisada de forma holística, por todas as perspectivas, para que se possam garantir os melhores resultados.

Quanto às funções do *controller business partner*, e a forma como são exercidas, foi possível comparar com a literatura existente (Borinelli, 2006; Vargas & Beuren, 2012; Wiggers *et al.*, 2015; Rieg, 2018). Suas atividades, porém, vão além; enquanto a controladoria tradicional provê informação, o *controller business partner* constrói a informação junto com as áreas correlatas, questionando, desafiando, buscando entender e explicar os impactos causados por cada ação pretendida ou realizada, confirmando Weber (2011). Para que isso seja possível, a forma de atuação é sempre muito próxima à operação, conhecendo a fundo o modelo de negócio e acrescentando elementos e questões que apresentam novos pontos de vista aos gestores.

As habilidades e competências observadas referem-se a um profissional ativo, que busca estar atualizado e em sintonia com a empresa em que trabalha. O olhar desafiador, crítico, e a visão holística são elementos comuns nos entrevistados, complementando o que foi observado por Arenales (2016) e Goretzki (2013). Uma comunicação assertiva, cuidadosa, buscando sempre a melhor forma e momento, faz com que o profissional inspire confiança e seja capaz de influenciar e persuadir. Curiosidade, persistência e resiliência são outras habilidades que complementam o perfil do profissional.

Em relação à questão de pesquisa - como atuam os *Controllers Business Partners* em empresas que adotam esse perfil? - observamos que este tem uma participação ativa no resultado da empresa, interagindo com as áreas operacionais e de negócios, atuando como interlocutor, para identificar oportunidades e riscos nas negociações. A comunicação, o senso crítico, a visão holística e o conhecimento tecnológico e digital são habilidades comuns a todos os entrevistados, e que diferenciam seus resultados.

Mostramos que o *business partner* tem influência sobre as deliberações da empresa, normalmente participando das decisões em conjunto com as áreas, analisando a mesma situação sob outro ponto de vista, igualmente relevante, o que torna o parecer mais completo e expõe a empresa a um grau menor de risco. Ele também apresenta oportunidades que não estavam no radar dos outros participantes, como, por exemplo, a utilização de crédito de tributos.

A contribuição empírica do estudo foi mostrar a realidade do *business partner* dentro das empresas, as adversidades enfrentadas na operação, e a forma como eles lidam com estas questões, e que, por fim, agregam valor ao seu trabalho. Como contribuição teórica, foi comprovada a teoria de Weber (2011) sobre os estágios da controladoria, porém agregamos um viés às discussões, mostrando que os estágios não são excludentes e sim cumulativos, e que o profissional *business partner* não atua como *beancounter*, mas usa os dados produzidos por este; assim, os dois profissionais devem continuar nas empresas de forma paralela. O presente estudo também pode ajudar as instituições de ensino a enriquecer seus programas, tanto em nível de graduação como de pós-graduação, lato e *stricto sensu*, pois identificou algumas capacidades que hoje não são conteúdos desenvolvidos nesses cursos.

A limitação da pesquisa refere-se ao número de entrevistados (sete), o que faz com que os resultados mostrem uma realidade limitada, que não permite a generalização; o que é verdade para essas empresas pode não ser, necessariamente, para outras. No entanto, os resultados contribuem para que as organizações conheçam outras práticas e promovam mudanças em sua forma de atuação. O estudo torna acessível aos profissionais as práticas de empresas bem-sucedidas, como a demanda identificada por Rajgopal (2020), que entrevistou um profissional interessado em conhecer as práticas de empresas de alto desempenho, pois a firma onde ele trabalhava era uma empresa considerada de médio desempenho.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugerimos a aplicação do mesmo questionário em diferentes organizações, a fim de observar se o perfil do *business partner* está relacionado ao tipo da organização ou a outros fatores, como o perfil do profissional; em outras palavras, avaliar se é a organização que estimula este tipo de atuação ou se ela parte do próprio profissional, visto que há um ganho de confiança e prestígio pessoal.



## Referências

- Association of Chartered Certified Accountants [ACCA] (2020). Future proof your staff. *Accountancy Futures*, 20, 12-13. <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/accountancy-futures-magazine.html>
- Arenales, A. D. R. (2016). O papel da controladoria como *business partner*. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 4(1), 252-269. <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/10014>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (ed. rev. e ampl.). São Paulo: Edições 70.
- Beuren, I. M., Fachini, G. J., & Nascimento, S. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(13), 35-62. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p35>
- Borges, T. N., Gil, A. L., & Parisi, C. (2005). O controller como gestor da tecnologia da informação: Realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119-140. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400007>
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e das práticas* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. <https://doi.org/10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637>
- Borinelli, M. L., & Souza, B. C. de (2009). As funções de controladoria: Um estudo à luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. *Anais do 16º Congresso Brasileiro de Custos*, Fortaleza, Brasil. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1061/1061>
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles: The interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Cavélius, F., Endenich, C., & Zicari, A. (2020). Back to basics or ready for take-off? The tensions on the role of management controllers in the digital age. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(2), 89-123. <https://doi.org/10.3917/cca.262.0089>
- Chartered Global Management Accountant [CGMA] (2018). *The changing shape of the finance function: Creating a vision for the future*. <https://www.cgma.org/resources/reports/changing-shape-of-the-finance-function.html>
- Espejo, M. M. S. B., & Eggert, N. S. (2017). Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria. *Revista Contabilidade e Finanças*, 28(73), 43-60. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702820>
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 389-394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goretzki, L. (2013). Management accounting and the constructions of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, 23, 319-344. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0163-x>
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88. <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>
- Horton, K. E., Wanderley, C., Souza, G. H. C., & Araujo, J. G. (2020). Roles and Attitudes in the Management Accounting Profession: An International Study. *Management Accounting Quarterly*, 21(3), 1-9. <https://www.proquest.com/openview/878d893cd160fca0d2d42a9641d0e2cd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42470>

International Federation of Accountants [IFAC] (2019). *A vision for the CFO & finance function: From accounting for the balance sheet to accounting for the business & value creation*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/vision-cfo-finance-function>

Karlsson, B., Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: Exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control*, 30(2), 185-211. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>

Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009431>

Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2006). Field-based research in Accounting: Accomplishments and prospects. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 117-134. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.117>

Oyadomari, J. C. T., Mendonça, O. R., Cardoso, R. L., Neto, & Dutra-de-Lima, R. G. (2013). Fatores indutores de inovação e manutenção de práticas de controle gerencial: Um estudo exploratório. *Revista Universo Contábil*, 9(2), 125-141. <https://doi.org/10.4270/ruc.2013216>

Oyadomari, J. C. T., Lima, M. P., Pereira, D. L., & Silva, B. O. T. (2013). Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(20), 53-74. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n20p53>

Pinto, L. J. S., Falcão, D. F., & Lustosa, P. R. B. (2013). Apuração de fatores não-controláveis: Um estudo sobre as ações da empresa Rubi Engenharia em prol da redução dos efeitos negativos. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(2), 107-123. <https://doi.org/10.18696/reunir.v3i2.116>

Rajgopal, S. (2020). Integrating practice into accounting research. *Management Science*, 1-25. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3590>

Rieg, R. (2018). Tasks, interaction, and role perception of management accountants: Evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 29(2), 183-220. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0266-0>

Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Souza, G. H. C., Wanderley, C. A., & Horton, K. (2020). Perfis dos controllers: Autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 003-022. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>

Szukits, Á. (2019). Controllers' profession in contemporary organizations – Evidence from Hungary. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 24(1), 8-31. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2019-1-8>

ten Rouwelaar, H., Bots, J., & De Loo, I. (2018). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(4), 442-464. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

Vargas, A. J., & Beuren, I. M. (2012). O envolvimento do controller no processo de gestão: Um estudo em empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(3), 405-426. <https://doi.org/10.14392/ASAA/2012050305>

Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>

Wiggers, N., Lunkes, R. J., & de Souza, P. (2015). Controller: Estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 1-14. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.25828>

Willson, J. D., Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (1999). *Controllership: The work of the managerial accountant* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

## NOTAS

### AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à FECAP - Função Escola de Comércio Álvares Penteado pelo apoio ao projeto de pesquisa.

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: C.F.L. Alves, C. Parisi, J.C.T. Oyadomari, I.R. Peleias  
Coleta de dados: C.F.L. Alves  
Análise de dados: C.F.L. Alves  
Discussão dos resultados: C.F.L. Alves, C. Parisi, J.C.T. Oyadomari, I.R. Peleias  
Revisão e aprovação: C.F.L. Alves, C. Parisi, J.C.T. Oyadomari, I.R. Peleias

### CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

### FINANCIAMENTO

Não se aplica.

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

### APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

### CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

### LICENÇA DE USO

Os Direitos Autorais para artigos publicados neste periódico são do autor, com direitos de primeira publicação para a Revista. Em virtude de aparecerem nesta Revista de acesso público, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em aplicações educacionais, de exercício profissional e para gestão pública. A Revista adotou a licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional - CC BY NC ND](#). Esta licença permite acessar, baixar (download), copiar, imprimir, compartilhar, reutilizar e distribuir os artigos desde que com a citação da fonte, atribuindo os devidos créditos de autoria. Nesses casos, nenhuma permissão é necessária por parte dos autores ou dos editores. Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou um capítulo de livro).

### PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Ciências Contábeis e Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### EDITORES

José Alonso Borba, Denize Demarche Minatti Ferreira, Carlos Eduardo Facin Lavarda.

### HISTÓRICO

Recebido em: 07/05/2021 – Revisado por pares em: 09/06/2021 – Reformulado em: 27/08/2021 – Recomendado para publicação em: 08/11/2021 – Publicado em: 25/03/2022