

## **BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DE CONTROLLERS “BEAN COUNTERS” E “BUSINESS PARTNERS”.**

Bianca de Sousa Ferreira  
Universidade Federal de São Paulo

Simone Alves da Costa  
Universidade Federal de São Paulo

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar a influência do uso do *Business Intelligence* no desempenho de *controllers* considerando seus perfis: *Bean Counter* e *Business Partner*. O trabalho foi conduzido por meio de pesquisa de campo, cuja coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário. Foram enviadas 368 solicitações de resposta por meio da plataforma LinkedIn às 150 maiores empresas, segundo a GPTW Brasil 2021. Desses envios, 169 responderam ao email inicial e, posteriormente, foram obtidas 51 respostas ao questionário. Das respostas obtidas, 23 correspondiam a cargos equivalentes à função de *controller*, sendo esses os considerados efetivamente para o estudo. Os resultados mostraram que, dentre as ferramentas de BI, a mais utilizada foi o Power BI, bem como o fato de que a frequência do uso do Business Intelligence é alta e influencia significativamente o desempenho dos *controllers*. Ainda, o conjunto de informações ou relatórios disponibilizados por tais ferramentas se mostra suficiente para a tomada de decisão dos negócios. Adicionalmente, o perfil dos *controllers* predominante foi *Bean Counter*, o que mostra que a função dos *controllers* dentre os respondentes ainda requer um perfil estratégico como os *Business Partners*.

**Palavras-chave:** *Controller. Business Intelligence. Bean counters. Business partners.*

### **1 INTRODUÇÃO**

Considerada um dos instrumentos mais valiosos dentro de uma empresa, se não o mais importante, a informação foi um fator que precisou e precisa acompanhar essas mudanças do mercado pela sua notável eficácia nas tomadas de decisões e para melhor acompanhamento nos resultados, sejam eles esperados ou alcançados, por isso ela merece uma maior atenção, exatidão, que seja comunicada adequadamente e de maneira fidedigna dentro da Controladoria.

A interação entre as áreas de uma empresa requer a existência de uma forma organizada para o consumo de um dos principais recursos que esse processo de integração demanda: a informação que, contudo, pode não satisfazer às expectativas de seus usuários se não estiver acompanhada de atributos que a tornem, realmente, útil ao processo decisório, isto é, se não for acurada, tempestiva e adequadamente comunicada àqueles que dela necessitam para o exercício de suas atividades. (REGINATO; NASCIMENTO, 2007, p.70).

A informação deve ser exata, pertinente e observada com cautela. O valor no longo prazo vem de informações que foram formadas pelas pessoas corretas no momento certo (CIMA, 2016). Em virtude disso, por ser um importante elemento para a Controladoria, deve ser o mais clara possível para o processo decisório, sendo um efeito da necessidade de antes ser tratada e formatada, para conseqüentemente ser divulgada de forma precisa.

Mas antes da informação passar pela Controladoria, ela deve passar por um processo de manutenção, inclusão e criação, para formular uma visualização sistêmica e uniformização da distribuição dos dados, isso deve ser feito em uma parceria com a área de tecnologia da informação (TI). Uma das técnicas usadas para essa melhor distribuição dos dados e tratamento das informações é o *Business Intelligence*.

A produção inteligente de informações deve começar com a identificação das necessidades do negócio, seguida da escolha das fontes, da coleta, classificação, organização e análise de dados e pela edição e difusão constante das informações geradas para os níveis decisórios da empresa. (REZENDE, 2001, p.122)

*Business Intelligence* (BI), como dito por Raisinghani (2004), tem como termo utilizado “guarda-chuva” que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias. O termo BI foi usado pela primeira vez pela *Gartner Group* e está ligado a todo o processo de captação, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para o suporte à gestão de negócios. Além disso, conceitua o BI como um termo genérico que inclui as aplicações, infraestrutura, ferramentas e melhores práticas que permitem o acesso e a análise de informações para melhorar e otimizar decisões e desempenho.

O *Business Intelligence* dispõe por finalidade o suporte à tomada de decisões. Abusweilem e Abualoush (2019) corroboram que BI promove a visão holística sobre o negócio, com conhecimento assertivo advindo de dentro e fora da organização. Decisões essas com base em evidências concretas, sendo elas decisões realistas, compondo um exemplo disso a medida do desempenho do passado: se a empresa está realmente atingindo o seu objetivo, se está

prosperando, ou decaindo, com base em dados para que assim ela possa planejar o futuro da organização. Delen, Turban e Sharda (2014) conceituam BI por uma noção mais ampla, os autores acreditam que o foco consiste na interação dos dados para que sejam capazes de tomar decisões assertivas e melhor performarem.

Para estas tomadas de decisões são necessários os *controllers*, indivíduos que podem ser diferenciados através dos seus perfis. Os *Bean Counters* são os que aderem a uma postura mais tradicional, habitualmente realizando atividades de registro e acumulação de dados, análise, controle e fiscalização da performance dos gestores operacionais por meio do uso de indicadores financeiros e elaboração de demonstrações financeiras (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; EMSLEY, 2005). Ou os *Business Partners*, que atuam com uma postura mais estratégica, envolvidos em alto nível com o negócio e em alto grau de envolvimento com as funções da empresa para integralização das informações contábeis com os indicadores financeiros (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005).

A pesquisa realizada por Santos et al. (2021) sobre o uso do *Business Intelligence* e o desempenho dos *controllers* evidencia como limitação e pesquisa futura que as tarefas e atividades desenvolvidas por *controllers* brasileiros podem ser distintas quando se considera os perfis *Bean Counters* e os *Business Partners*. Ademais, os perfis podem fazer o uso da ferramenta *Business Intelligence* de forma distinta. Portanto, o trabalho busca encontrar a resposta para a seguinte questão: qual a influência do uso do sistema *Business Intelligence* (BI) no desempenho de *controllers*, por meio da distinção entre *Bean Counters* e *Business Partners*?

O objetivo deste estudo é avançar o trabalho realizado por Santos et al. (2021), analisando a influência do uso do *Business Intelligence* no desempenho de *controllers* considerando seus perfis comportamentais, a saber: *Bean Counter* e *Business Partner*, a fim de investigar os aspectos com que cada perfil incorpora (ou não) o BI na sua rotina de trabalho.

De acordo com o que foi apurado nesta pesquisa, a revisão aponta que há poucos trabalhos relacionados à discussão da forma como diferentes perfis de *controller* incorporam o *Business Intelligence* no seu trabalho. Dessa forma, esse estudo visa preencher lacunas das contribuições que o *Business Intelligence* pode trazer para o profissional da área de Controladoria, mostrando o quão importante é o poder da criação de ambientes de análises para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLADORIA: UM BREVE HISTÓRICO**

Controladoria, conforme dito por Beuren et al. (2007), é a área administrativa que enriquece o processo de gestão das organizações, manipulando informações pertinentes que auxiliam no julgamento por parte dos gestores. Para Souza (2012), isso se deve ao seu amplo campo de atuação em função da multidisciplinaridade e da vasta amplitude de suas ações.

Oro et al. (2007, p.2) retratam que sua implementação nas organizações favorece o desempenho, porém, seu surgimento não é recente. Nos Estados Unidos, a Controladoria surgiu no início do século XX com a finalidade de controlar todos os negócios da empresa, sendo atribuídos ao seu desenvolvimento três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações.

Com a manifestação de um mercado financeiro mais sofisticado e competitivo e a abertura de capital de várias organizações, se despertou a necessidade de uma contabilidade que não fornecesse apenas demonstrações, mas que apresentasse aos acionistas informações sobre investimentos com dados capazes de dar base para tomadores de decisões (MARTIN, 2002).

Já no Brasil, a Controladoria surgiu na década de 1960 com a função de crescimento da participação da indústria na matriz produtiva brasileira, começando com pelas multinacionais brasileiras se espelhando nos estudos trazidos pelas escolas norte-americanas. De acordo com o pensamento de Yassuda (2004), seu surgimento nos EUA teve como um dos motivos a quebra da bolsa de Nova York, em 1929, onde as pesquisas nesta área cresceram com as escolas americanas, que trouxeram consigo inúmeras transformações organizacionais, sociais, econômicas e políticas com abertura do processo de globalização.

A Controladoria na década de 1960 não era um campo de atuação que chamava a atenção, pois eram poucos que atuavam nessa profissão. O crescimento na produção industrial desencadeou que a Contabilidade fosse executada nas empresas, sendo possível atender às informações de entrada e saída de produtos comercializados. Com a inserção das multinacionais na economia do Brasil, foi criada a controladoria e a função financeira, onde uma delas era voltada para a quantidade de produtos e a outra para a quantidade em capital de finanças (SILVA et al., 2019).

Conforme dito por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), a Controladoria é entendida como a área responsável por diversos papéis como elaboração, projeto, implementação e manutenção do sistema de informações integrado operacional, financeiro e contábil de determinada entidade.

A Controladoria proporciona a praticabilidade das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, atenuando as imponderabilidades das variáveis econômicas por meio do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório, conforme pensado por Nascimento e Reginato (2007).

De acordo com Padoveze (2003), a missão da Controladoria visa, por intermédio de seu sistema de informação, ser um sistema de apoio e suporte de todo o processo de gestão empresarial. Por consequência, a Controladoria fica encarregada de garantir a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados.

## **2.2 CONTROLLER**

O surgimento do termo *controller* se deu no século XX devido às evoluções administrativas das grandes corporações americanas. O *controller* é o elemento fundamental nos deveres econômicos do gestor, ao das condições efetivas de monitoramento e gerenciamento econômico da sociedade (PETERS, 2004).

O profissional *controller* é generalista por agrupar experiências de diversas áreas como financeira, contábil e administrativa, e por planejar o curto e longo prazo da empresa, conforme refletido por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015). De acordo com Padoveze (2016), sua função é importante para as decisões de gestores das entidades, fazendo com que sejam informações confiáveis e relevantes para os gestores e usuários.

O *controller* tem uma grande importância por não apenas reportar informações para a divisão e para a matriz, mas também, por gerar informações para as decisões locais (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014). Para Da Silva (2008), esse profissional analisa o comportamento dos investimentos, custos, despesas e receitas em diversos níveis de produção, explicando as oscilações dos resultados. Dessa forma, auxilia no entendimento da melhor rentabilidade em diversos níveis de produção. Em uma época em que os negócios estão cada vez mais globalizados, as empresas necessitam de conhecimentos específicos. Desse modo, as

atribuições básicas foram expandidas e, atualmente, devido às mudanças empresariais, o *controller* tem muito a contribuir no mundo dos negócios.

O papel dos *controllers* está mudando conforme a noção de cada empresa, com técnicas que irão modificar os sistemas de negócios, fazendo-os ser cada vez mais automatizados (OLIVEIRA; LOPES; FORTES, 2014). O *controller*, segundo Padoveze (2003), pode exercer influência pelo seu conhecimento da ciência da gestão econômica em entender a empresa como um todo e o conjunto de planos de ação. A persuasão é essencial para a influência e é uma característica pessoal que deve ser exercida por esse profissional.

Quanto à responsabilidade, ao *controller* cabe monitorar o plano de ação da organização, focando em desempenho e resultados, global e setorial, tendo como papéis principais o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, o apoio aos demais gestores, a persuasão e a não tomada de decisões operacionais, exceto as da sua área (GUEDES; FERNANDES, 2015).

O *controller* é o responsável da área contábil incumbido pela interação com as diversas áreas da organização. Eles são essenciais para consequência direta da indispensável elaboração do planejamento estratégico e controle dos custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços. Para isso, é necessário que possua um perfil flexível com amplo conhecimento, acompanhado de habilidades, atitudes e comportamentos que permitirão a ele exercer essa tarefa com qualidade nas organizações modernas (MACIEL; LIMA, 2011).

Já para Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010), o *controller* mais do que realiza processos, ele os sistematiza e coordena, devido ao seu olhar estratégico e habilidades analíticas, que impacta na capacidade de resolver problemas. O que o torna diferente do contador é o seu posicionamento na estrutura organizacional: o profissional contábil parece ter atribuições e competências de nível operacional, enquanto o *controller* está mais associado ao nível tático.

### **2.2.3 BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS**

Os profissionais *controllers* podem assumir uma postura mais tradicional (que na língua inglesa é identificada pela expressão *Bean Counters*), a qual está relacionada às atividades de registro e acumulação de dados, mensuração de itens financeiros, elaboração de demonstrações financeiras, indiferença perante outros departamentos, análise, controle e fiscalização da performance dos gestores operacionais por meio do uso de indicadores financeiros (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005; EMSLEY, 2005); ou com um comportamento mais orientado para

estratégia, análise de informações, foco no planejamento, a qual usualmente está ligado a um alto nível de envolvimento com o negócio e um alto grau de cooperação com outros departamentos da empresa e aprimoramento do negócio (BURNS; BALDVINSDDOTTIR, 2005). Neste cenário, os *controllers* são nomeados como *Business Partners*.

A identidade entre os diferentes perfis se dá pelo tipo de atividade que executam dentro da organização. Para Souza, Wanderley e Horton (2020), as ocupações ligadas a suporte estratégico, consultoria e tomada de decisões, por exemplo, são usualmente associadas ao papel dos *Business Partners*. Já as tarefas ligadas a registro e conformidade procedimental costumam se alinhar mais ao papel dos *Bean Counters*. Deste modo, embora a literatura elenque e nomeie um grupo de perfis, eles podem ser agrupados nestes dois grandes grupos: *Business Partners* e *Bean Counters*.

Byrne e Pierce (2007) apontam para uma mudança no papel do *controller* marcada por uma transição do *Bean Counter* para o *Business Partner*, mas ainda se sabe pouco sobre este processo no Brasil. A natureza e as mudanças pelas quais a profissão de *controller* tem passado ainda são conhecidas no país de forma insipiente.

### **2.3 BUSINESS INTELLIGENCE**

O conceito de dados já era utilizado pelos povos antigos. Segundo Primak (2008), analisando o modo como as marés, os períodos chuvosos, de seca e a posição dos astros se comportavam, eram formas de obter informações que seriam utilizadas para tomar decisões importantes. Nesse caso, fica claro que os dados se tornaram um dos ativos mais fundamentais das organizações, independentemente de seu porte. A partir da coleta de dados, é possível tomar decisões, prever possíveis riscos e entender as necessidades dos stakeholders.

Em resumo, possibilita averiguar e apurar os resultados financeiros dos negócios. Partindo dessa premissa, é visível que as empresas têm percebido a importância de investir em métodos capazes de transformar dados em informações concisas. Em outras palavras, com uma boa estratégia orientada para dados é possível que a empresa consiga entender como competir dentro do mercado e, conseqüentemente, criar vantagem sobre seu concorrente. No entanto, sem planejamento e visão estratégica do negócio, essa orientação para dados torna-se um empecilho para as decisões, em vez de estimular o sucesso e o crescimento. (SOUSA, 2020, p. 39).

Estes processos e métodos conhecidos como *Business Intelligence* são uma forma de ter conclusões empresariais para tomada de decisão com bases em análises de dados e informações



coletadas e apresentadas a partir de sistemas visuais. Seu objetivo principal é reunir dados relevantes para analisar os insights de maneira simplificada, uma vez que é composta de maneira visual por gráficos, números e tabelas, para então auxiliar na tomada de decisão com dados mais precisos, obtendo como resposta uma eficácia na assertividade das ações. Esse tipo de ação visa analisar se todos os pontos alinhados aos processos estão sendo praticados, ou seja, tem a finalidade de observar se estão retornando os resultados esperados e se de fato estão auxiliando no processo de atingir os seus objetivos estratégicos. As informações da base do dashboard são ajustadas, organizadas e atualizadas de maneira estratégica antes de serem compartilhadas aos departamentos. Assim, é possível fazer a detecção de riscos e tomar decisões preventivas (SOUZA, 2020).

Empresas envolvidas com as ferramentas do BI usam softwares ou outras tecnologias para obter, guardar, analisar e prover acesso aos dados, sejam eles simples ou de muito uso. O software desenvolve uma performance de gerenciamento do negócio, ajudando os gestores tomarem as melhores decisões pela exatidão, atualidade e relevância das informações, uma vez que estão disponíveis aos usuários no momento que eles necessitam. Reginato e Nascimento (2007) mostraram em sua pesquisa como deve existir essa sinergia entre áreas de tecnologia e controladoria para a eficácia no desempenho da organização.

Conforme Jesus (2020), *Business Intelligence* é um processo para extrair, transformar, gerenciar e analisar grandes dados, fazendo um modelo matemático para obter informações e conhecimento para ajudar a tomar decisões complexas. Já de acordo com Chen et al. (2012), há uma grande oportunidade em função da rápida expansão de fontes de dados da Web prontamente disponíveis, bem como as ferramentas de BI estão se tornando cada vez mais sofisticadas, fáceis de usar e de encontrar aplicações em muitos processos de negócios.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa por ser caracterizada como descritiva, pois pormenoriza as características dos diferentes tipos de *controllers* e como o *Business Intelligence* impacta no desempenho desses profissionais. Quanto ao conteúdo do estudo, este pode ser considerado prático, pois demonstra as características de uma população definida, a fim de responder um problema percebido em determinado setor de pesquisa (RUIZ, 2002).

É também de natureza quantitativa, por procurar identificar os perfis dos *controllers* e a importância do BI, baseada em uma coleta de dados, dados esses coletados por meio de



questionários aplicados com *controllers* ou gerentes de controladoria das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2021 segundo a GPTW (*Great Place to Work*). Os *controllers*, destinatários da pesquisa, foram selecionados via rede social LinkedIn (MARTINS, 2002).

Para coleta de dados, o questionário usado teve como base perguntas visando entender e captar perspectivas do entrevistado. No primeiro bloco do questionário foram aplicadas: perguntas gerais sobre o perfil do *controller*, assim como o perfil da empresa em que ele atua, seguindo Santos et al. (2021); e perguntas sobre o tempo de trabalho como *controller* e o tempo de empresa, conforme Evaristo (2021). Em algumas perguntas foi usada a escala de *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = não sei ou não quero responder, 4 = concordo parcialmente, 5 = concordo totalmente) para compreender como o BI afeta a rotina desses *controllers* e seu desempenho (SANTOS; MUCCI; EYERKAUFER; LUIZ, 2021). Também foi usada a métrica de Souza et al. (2020), para distinguir o perfil dos *controllers* (SOUZA et al., 2020).

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Das 150 melhores empresas para se trabalhar pela GPTW (*Great Place to Work*) em 2021, foram enviadas 368 solicitações de conexão à plataforma de mídia social LinkedIn, das quais 169 aceitaram o convite, receberam o questionário e desse total, foram obtidas 51 respostas de diferentes cargos da área de Controladoria, escolhidos por fim para a amostra 23 desses respondentes, de cargos de gestão, o que representa 14% de respostas efetivas em relação ao número de questionários enviados.

**Tabela 1- Estatística Descritivas - Distribuição de frequência das variáveis qualitativas.**

| <b>Estatística Descritivas - Distribuição de frequência das variáveis qualitativas</b> |  |                            |
|--|--|----------------------------|
| <b>Variável</b>  | <b>Classes</b>                         | <b>Frequência Relativa</b> |
| <b>Posição do Controller (n=23)</b>  | Gerente                                | 52,1%                      |
|  | Coordenador                            | 34,7%                      |
|  | Especialista                           | 8,6%                       |
|  | Controller                             | 4,3%                       |
| <b>Gênero (n=23)</b>   | Masculino                              | 78,3%                      |
|  | Feminino                               | 21,7%                      |
| <b>Escolaridade (n=23)</b>   | Especialização ou MBA Completo         | 73,9%                      |
|  | Ensino superior completo               | 13%                        |
|  | Mestrado                               | 8,7%                       |
|  | Cursando especialização ou MBA         | 4,3%                       |
| <b>Setor Econômico (n=23)</b>  | Serviços                               | 52,2%                      |
|  | Financeiro                             | 17,4%                      |
|  | Industria                              | 13%                        |
|  | Tecnologia da Informação               | 4,3%                       |
|  | Comércio                               | 4,3%                       |
|  | Saúde                                  | 4,3%                       |
|  | Construção Civil                       | 4,3%                       |
|  | <b>Quantidade de empregados (n=23)</b> | Mais de 5.000 funcionários |
|  | De 1.001 a 5.000 funcionários          | 21,7%                      |
|  | De 501 a 1.000 funcionários            | 17,4%                      |
|  | De 51 a 250 funcionários               | 13%                        |
|  | De 251 a 500 funcionários              | 8,7%                       |
|  | Até 50 funcionários                    | 4,3%                       |

Fonte: Autoria Própria

A análise da tabela 1 demonstra que o perfil da amostra respondente é composto por 78,3% pelo gênero masculino e 21,7% pelo gênero feminino. Quanto aos cargos de gestão, estão divididos em Gerente (52,1%), Coordenador (34,7%), Especialista (8,6%) e Controller (4,3%). O nível educacional predominou em Especialização e MBA Completo (73,9%) e ensino superior completo (13%).

Em relação ao setor econômico da empresa, os *controllers* trabalham em Serviços (52,2%), Financeiro (17,4%), Indústria (13%), Tecnologia da Informação (4,3%), Comércio (4,3%), Saúde (4,3%) e Construção Civil (4,3%). A pesquisa mostrou também que a maior parte dos entrevistados trabalham em empresas com mais de 5.000 funcionários (34,8%) e de 1.001 a 5.000 funcionários (21,7%), ou seja, empresas grandes.

**Tabela 2- Estatística Descritiva – Distribuição de frequência das variáveis quantitativas**

| <b>Estatística Descritiva – Distribuição de frequência das variáveis quantitativas</b> |              |                |                      |
|--|--------------|----------------|----------------------|
| <b>Variável</b>  | <b>Média</b> | <b>Mediana</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
| Idade (em anos)  | 40,5         | 39,21          | 9,78                 |
| Tempo de trabalho na empresa (em anos)   | 7,09         | 16,33          | 5,14                 |
| Tempo de trabalho como controller (em anos)  | 8,39         | 6,75           | 6,70                 |

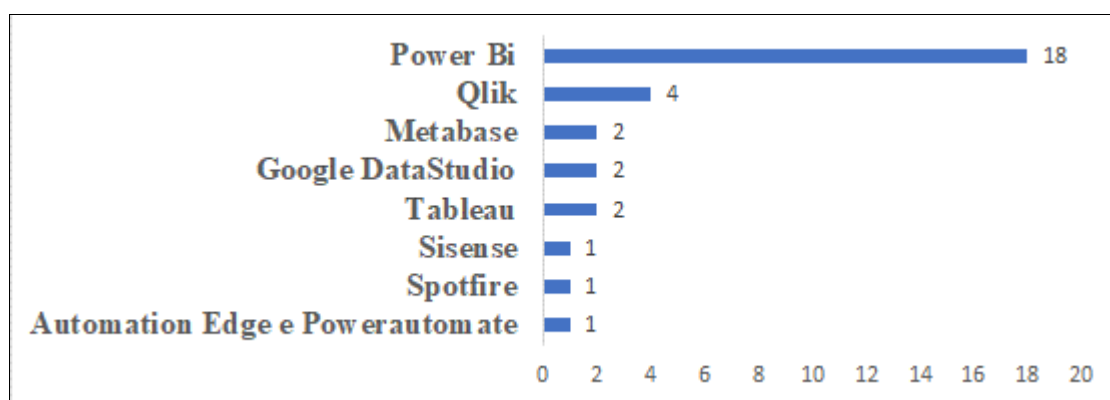
Fonte: Autoria Própria

A tabela 2 expõe que a média de idade dos respondentes da amostra foi entre 40 e 50 anos, sendo a maior parte dos entrevistados de 26 a 45 anos (39,1%). O tempo de trabalho na empresa atual teve uma média de 7,09 anos, possuindo 65,2% trabalhando de 1 a 5 anos na empresa atual, e apenas 4,3% trabalham na empresa atual há mais de 25 anos, mostrando um mercado de trabalho mais dinâmico em que as pessoas mudam mais de empregos durante o tempo, e justificando a média de idade que é consideravelmente jovem. Em relação ao tempo de trabalho como *controller*, a média foi de 8,39 anos, compondo pela amostra 43,5% de 1 a 5 anos e 34,8% de 6 a 10 anos.

Sobre a quantidade de funcionários das empresas que os respondentes trabalham, é possível perceber que estão inseridos, em sua maioria, em empresas de grande porte, sendo 34,8% da amostra com mais de 5.000 funcionários; 21,7% de 1.000 a 5.000 funcionários; 17,4% de 501 a 1000 funcionários; 8,7% de 251 a 500 funcionários; 13% de 51 a 250 funcionários e 4,3% até 50 funcionários.

O gráfico 1 demonstra quais são as ferramentas que os respondentes utilizam na sua rotina. É possível perceber que o *Power BI* é o mais comum com 78,3%, com ele o usuário consegue criar suas próprias análises de forma simplificada e é uma das versões que atende melhor suas necessidades e orçamento, conforme dito por Souza, Buzo e Carneiro (2021).

**Gráfico 1- Ferramentas Manipuladas de *Business Intelligence*.**



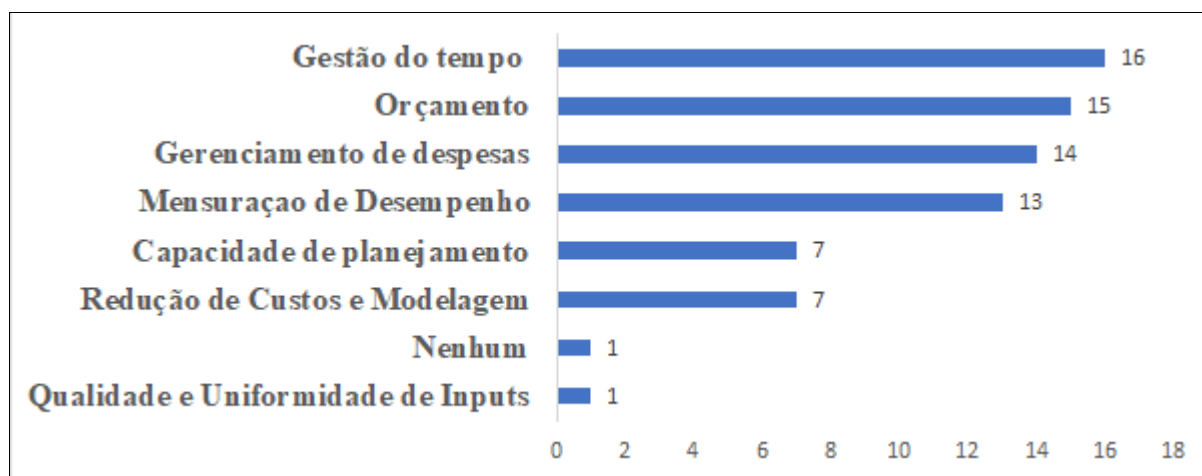
Fonte: Autoria Própria

Usando a escala de Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente, 2 = discordo parcialmente, 3 = não sei ou não quero responder, 4 = concordo parcialmente, 5 = concordo totalmente), constata-se que, referente à frequência do uso do *Business Intelligence*, 60,9% dizem que concordam e 17,4% objetivam que concordam totalmente. Já relacionada à influência desse método no desempenho dos *controllers*, 69,6% concordam e 30,4% concordam

totalmente, ou seja, a predominância é que os respondentes acreditam que o BI influencia no desempenho dos *controllers* e que ele é frequentemente usado nas empresas que trabalham.

Seguindo a escala, foi possível inferir que no que tange à dependência do seu uso para a realização do trabalho, a resposta foi mais variável, contendo 30,4% discordando da afirmação, 13% concordando, 30,4% não concordando nem discordando (neutro). Já quando a afirmação foi se o conjunto de informações ou relatórios disponíveis são suficientes para a tomada de decisão de negócios, a resposta foi positiva com 39,11% concordando e 8,7% concordando totalmente. Com a pesquisa foi possível verificar também que as organizações nas quais essas pessoas estão inseridas buscam constantemente a máxima quantidade de informações possível para a tomada de decisão. E, ainda, que os *controllers* mesmo com as ferramentas do BI, ainda existe 13% que discordam e 13% que discordam totalmente não estarem usando o *Business Intelligence* em todo o seu potencial para apoiar seu próprio trabalho.

**Gráfico 2- Itens que afetaram a qualidade do desempenho dos controllers com o uso dos sistemas ou ferramentas de *Business Intelligence*.**



Fonte: Autoria Própria

O gráfico 2 apresenta os itens que com o BI melhoraram a qualidade do desempenho dos *controllers* no seu dia a dia. Os principais foram gestão de tempo, orçamento e gerenciamento de despesas, bem como as visões com *dashboards*, possibilitando a estratégia em objetivos, métricas, iniciativas e tarefas de forma customizada.

**Tabela 3- Distribuição das atividades dos *controllers* por atividades.**

| <b>Distribuição das atividades dos <i>controllers</i> por atividades</b>         |                          |            |            |
|--|--------------------------|------------|------------|
| Atividades   | Classificação            | Frequência | Percentual |
| Monitoramento Fiscal   | <i>Bean Counter</i>      | 5          | 4,72%      |
| Controle de Custos   |                          | 21         | 19,81%     |
| Escrituração   |                          | 4          | 3,77%      |
| Análise de Dados/ Relatórios financeiros   |                          | 21         | 19,81%     |
| Controle de desempenho gerencial com base nos principais indicadores financeiros |                          | 15         | 14,15%     |
| Integração da informação contábil com indicadores de desempenho não financeiros  | <i>Business Partners</i> | 10         | 9,43%      |
| Formulação de estratégia   |                          | 5          | 4,72%      |
| Desenvolvimento de sistemas  |                          | 2          | 1,89%      |
| Redesenho organizacional   |                          | 4          | 3,77%      |
| Gestão de mudanças   |                          | 9          | 8,49%      |
| Atividades burocráticas- administrativas   | Não classificáveis       | 4          | 3,77%      |
| Atividades não relacionadas a contabilidade / controladoria                      |                          | 5          | 4,72%      |
| Outras atividades  |                          | 1          | 0,94%      |

Fonte: Autoria Própria

Foi perguntado também quais são as atividades que executam continuamente. Nesse caso, muitos respondentes relacionaram atividades de ambos os perfis, o que se alcançou, por fim, foi um perfil predominante, como é possível perceber com a tabela 4.

**Tabela 4 - Distribuição das atividades dos *controllers***

| <b>Distribuição das atividades dos <i>controllers</i></b> |            |                |
|---|------------|----------------|
| Perfil  | Frequência | Percentual     |
| <i>Bean Counter</i>                                       | 66         | 62,26%         |
| <i>Business Partner</i>                                   | 30         | 28,30%         |
| <b>Total</b>  | <b>96</b>  | <b>90,57%</b>  |
| Sem classificação   | 10         | 9%             |
| <b>Total</b>  | <b>106</b> | <b>100,00%</b> |

Fonte: Autoria Própria

O perfil mais frequente foi o perfil *Bean conter*, o que demonstra competências como elaboração de relatório, análise financeira e controle interno, ou seja, atividades básicas da contabilidade (WIGGERS et al., 2015). Enquanto o *Business Partner* apareceu com aproximadamente metade da frequência, demonstrando que ainda falta participação mais ativa no que tange à alta gestão e tomada de decisão.

Outro ponto a se pensar é o quanto esses diferentes perfis se entrelaçam, ou ainda, se são claramente explicitados aos respondentes. Em outras palavras, o quanto um *controller* tem clareza se sua função é ser um parceiro do negócio ou dar maior ênfase às atividades do dia a dia ou obrigatórias. Comparando com Souza (2016), o número de *Business Partners* aumentou em 4,9%, mesmo assim continua muito menor que o perfil *Bean Counter*.

**Tabela 5- Comparativo *Bean Counter* e *Business Partner***

| <i>Bean Counter</i>                     | Frequência | Percentual | <i>Business Partner</i>               | Frequência | Percentual |
|---|------------|------------|---------------------------------------|------------|------------|
| Mensuração de itens financeiros         | 21         | 91,30%     | Mensuração de itens não financeiros   | 2          | 8,70%      |
| Registros de Dados                      | 19         | 82,60%     | Análise de Dados                      | 4          | 17,40%     |
| Foco em execução                        | 15         | 65,20%     | Foco em Planejamento                  | 8          | 34,80%     |
| Indiferença perante outros              | 22         | 96%        | Interação com outros                  | 1          | 4,30%      |
| Fornecimento de relatórios aos gestores | 16         | 69,60%     | Prestação de consultoria aos gestores | 7          | 30,40%     |
| Controle de processos                   | 12         | 52,20%     | Aprimoramento do negócio              | 11         | 47,80%     |
| <b>Total</b>                            | <b>105</b> |            | <b>Total</b>                          | <b>33</b>  |            |

Fonte: Autoria Própria

A tabela 5 faz a comparação com alguns exemplos de atividade, que segue sendo o *Bean counter* o mais frequente dentre a amostra, como as principais atividades exercidas por *controllers* em atuação no Brasil, segundo Souza (2016).

Segundo Meier, Esmatyar e Sapong (2019), ainda falta criatividade e pensamento “fora da caixa”. Como resultado, é mais provável que a profissão tenha *Bean Counter* do que *Business Partner*. Os *controllers* são definitivamente mais estratégicos, mas com as respostas seguem ainda sendo *Bean Counter* a grande maioria. O papel definitivamente se tornou muito mais rápido devido à globalização e avanços tecnológicos e o trabalho é centrado em ferramentas ou sistemas de TI. As expectativas gerenciais são altamente dinâmicas, o que significa que a tarefa de um *controller* pode variar de acordo com as necessidades da empresa e, como consequência, a função pode ser interpretada como um híbrido por causa de muitas novas tarefas e essa variabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de averiguar a influência do uso do *Business Intelligence* no desempenho dos *controllers*, distinguindo-os entre *Bean Counters* e *Business Partners*. Para esta finalidade foi conduzida uma pesquisa descritiva, com coleta de dados por meio de levantamento, com 23 respondentes e de abordagem quali-quantitativa.

Com a pesquisa, foi possível compreender que a ferramenta de BI mais utilizada pelos respondentes foi o Power BI, bem como saber que a frequência do uso do *Business Intelligence* é alta e que ele influencia significativamente o desempenho dos *controllers*. Ainda, que o

conjunto de informações ou relatórios disponíveis são suficientes para a tomada de decisão de negócios. Outro ponto abordado é que as organizações em que os respondentes estão inseridos busca constantemente a máxima quantidade de informações possível para a tomada de decisão (sejam elas com a finalidade própria ou para alimentar um modelo estatístico). Mas quando se trata de usar o BI em todo o seu potencial para apoiar seu próprio trabalho, os *controllers* ficam divididos se realmente estão usando da melhor maneira.

Com base na análise dos dados, são caracterizados os *controllers* respondentes no perfil *Bean Counter*, resultado similar ao encontrado no estudo de Wanderley et al. (2020), o que mostra que a função de *controllers*, ainda que ao ter incorporado novas perspectivas sobre a gestão organizacional como um todo nos últimos anos, se mantém atrelada mais à função contábil de apoio do que da participação no processo decisório das organizações como os *Business Partners*. Em outras palavras, uma reflexão pode ser feita no sentido dos motivos dessa predominância, bem como do entrelaçamento das funções, ou ainda, da clareza dos respondentes em relação ao que deles é esperado. Em outras palavras, a função ainda está em processo de mais *controllers* engajados nas tarefas de parceria estratégica referentes à tomada de decisão.

Por fim, para pesquisas futuras seria interessante se ater à limitação do perfil de *Business Partner* no Brasil, as dificuldades que isso traz para decisões estratégicas e quais os obstáculos para o uso de outras ferramentas de *Business Intelligence*, além do mais utilizado *Power BI*.

## REFERÊNCIAS

- ABUSWEILEM, M. A.; ABUALOUSH, S.. The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. **Management Science Letters**, v. 9, n. 12, 2019.
- BEUREN, M. I.; SCHILINDWEIN, C. A.; PASQUAL, L. D. Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no ENANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade 2001 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v.18, n. 45, 2007.
- BURNS, J.; BALDVINSDOTTIR, G. An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. **European Accounting Review**, v. 14, n. 4, 2005.
- BYRNE, S.; PIERCE, B.. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, 2007.



- CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, 2010.
- CIMA (Chartered Global Management Accountant). **Princípios globais de contabilidade gerencial - Contabilidade gerencial eficaz: Melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso**. CIMA: Nova York, 2016.
- CHEN, H; Chiang, R. H. L; Storey V. C.. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. **Management Information Systems Research Center**, v. 36, n. 4, 2012.
- DELEN, D.; SHARDA, R.; TURBAN, E. **Business intelligence and analytics: systems for decision support**. 10. ed. New Jersey: Pearson Education Inc., 2014.
- EVARISTO, M. A. **O papel do Controller no Brasil**. FECAP: São Paulo, 2021.
- FIIRST et al. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **UEM**, v. 37, n. 2, 2018.
- GUEDERT, L. A.; FERNANDES, M. A importância do controller nas organizações. **Revista Unilus**. São Paulo, 2015.
- JESUS, A. C. **Business intelligence: um estudo de sua aplicação como ferramenta de apoio a micro e pequenas empresas**. Faculdade Vila Cricaré. São Paulo, 2020.
- MACIEL, L.F.; LIMA, R.A. **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil**. XV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. Paraíba, 2011.
- MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, n. 28, 2002.
- Meier, J, H.; Esmatyar, W.; Sarpong C.. Do the personality traits of accounting students meet contemporary business requirements? **CEJSH**, 2019.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, O. V.; LOPES, H. D.; FORTES, S.H. **Controladoria no Contexto Brasileiro: foco dos estudos acadêmicos nos últimos dez anos**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2014.

- ORO, I. M.; CARPES, A. M. S.; DITTADI, J. R.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de Controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 44, 2007.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Ed. Pioneira Thomson, v. 1, 2003.
- PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 10.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- PETERS, M. R. S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora, 2004.
- PRIMAK, F. V. **Decisões com B.I. (Business Intelligence)**. Editora Ciência Moderna. Rio de Janeiro, 2008.
- REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2007.
- REZENDE, Y.. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.8, n.1, 2001.
- RAISINGHANI, M. **Business intelligence in the digital economy : opportunities, limitations, and risks**. Editora: Idea Group. University of Dallas, USA, 2004.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. S. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.
- SANTOS, V.; POSSAMAI, T.; MUCCI, D.; EYERKAUFER, M. **Uso do business intelligence e desempenho de controllers**. 21º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2021.
- SILVA et. al. **A evolução da Controladoria no Brasil**. XIV Semana Universitária UNIFIMES. 2019.
- SILVA, E. C. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, R. A.; SILVA, F.C.A.; GOMES, F.C.A. O uso do business intelligence (bi) em sistema de apoio à tomada de decisão estratégica. **Revista GEINTEC**, v. 6, n. 1, 2016.

SOUSA et al. Controllership in the management of purchases as strategy in search of efficiency and optimization of the economic result. **Management Control Review**, v. 1, n. 1, 2016.

SOUZA, E. R.; BUZO, L. J.; CARNEIRO, T. R. A importância das ferramentas de análise de dados na gestão da pandemia de Covid-19: a utilização do Power BI. **III Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica**. São Paulo, 2021.

SOUZA, G. H. C. **Perfil dos controllers no brasil: bean counters versus business partners**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pernambuco. Recife, 2016.

SOUZA, G. H.C.; WANDERLEY, C.A.; HORTON, K. Perfis dos controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v.13, n.3, 2020.

SOUZA, M. A.; VERGILINO, C. S. Um perfil do profissional contábil na atualidade: estudo comparativo entre conteúdo de ensino e exigências de mercado. **Administração: ensino e pesquisa, Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal**, v. 13, n. 1, 2012.

YASSUDA, R. Y. **Estudo da História da Contabilidade do paleolítico superior à doutrina neopatrimonialista: A evolução do pensamento científico e filosófico da Contabilidade**. Trabalho de Conclusão de curso, FIAET. Presidente Prudente/SP, 2004.