



ANÁLISE SOBRE O PERFIL PREDOMINANTE DOS *CONTROLLERS: BEAN COUNTERS VERSUS BUSINESS PARTNERS* NO RIO GRANDE DO SUL

Paola Molon Duarte, Graciela Bavaresco da Silva, Anelise Pioner

RESUMO

Considerando dois perfis do profissional de Controladoria específicos pela literatura, *bean counters* e *business partners*, a pesquisa tem como objetivo identificar o perfil predominante destes profissionais no Rio Grande do Sul, assim como contribui para evolução das pesquisas na área à proporção que acrescenta variáveis comportamentais para análise do perfil dos *controllers*. A pesquisa utilizou de uma abordagem quantitativa e teve objetivos descritivos. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a *survey*, que se realizou por meio de um questionário enviado por meios eletrônicos, aos perfis previamente selecionados, resultando em 88 respondentes. Com isso, as respostas apontam um perfil predominante voltado ao *business partners*, e um realce acerca dessa movimentação em volta de perfis contemporâneos com variáveis comportamentais.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. *Bean counters*. *Business partners*. Função.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade se destacou em seus primórdios, pelo auxílio que fornecia no gerenciamento dos negócios, considerando que no contexto da época sempre houveram necessidades sociais de proteção e aumento de seu patrimônio como forma de poder e respeito, com a solicitação frequente dos registros e a interpretação dos fatos ocorridos, sendo assim os mesmos eram destinados ao uso específico dos proprietários, conforme menciona Iudícibus (2020). Desta forma, a contabilidade sempre esteve ligada ao ramo gerencial, com o seu amparo à interpretação das situações as quais os proprietários conviviam e a forma de reunir informações para proporcionar controle e tomada de decisão.

A contabilidade gerencial, segundo o *Institute of Management Accountants* (IMA – Instituto dos Contadores Gerenciais) dos Estados Unidos, compreende como um todo um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que são utilizadas pelos empresários para o planejamento, controle e tomada de decisões de uma organização. Para que um controle seja de fato eficiente, decisivo e completo, se faz necessária a criação de um sistema de informação contemporâneo, com os objetivos alinhados às necessidades internas e específicas de cada corporação juntamente ao profissional contábil.

Com a evolução dos tempos, neste meio se destaca a controladoria, sendo que não há na literatura um consenso sobre o momento do surgimento desta área. Na concepção de Padoveze (2016), a função da controladoria é avaliar e controlar o desempenho nos diversos setores da empresa, tendo como objetivo a informação e mutação patrimonial. O autor ainda destaca que por meio de coleta, armazenamento, processamento, planejamento e controle das informações econômicas, a controladoria contribui para a tomada de decisão e conseqüentemente fortalece o processo de formação de resultado, criação de valor e mutação patrimonial da empresa e de seus financiadores. Acerca de todos estes métodos que a controladoria proporciona, é notável



que cada empresa comporta uma dificuldade ou problema específico, sendo inviável aplicar um controle gerencial coletivo.

Decorrente destes fatos, e com o engrandecimento da competição empresarial, a controladoria passou a exercer uma importante responsabilidade no ambiente empresarial. O enaltecimento da função *controller* é efeito direto da necessidade das empresas em desenvolver um planejamento estratégico e controlar precisamente os custos administrativos, financeiros e de produção de bens e serviços.

Ao *controller* cabe a autoridade de determinar métodos uniformes de contabilização e de relatórios, planejamento, controle, e outras atribuições que incluem relação com o fisco e auditoria independente, verificação e atuação das áreas, relações públicas com o mercado financeiro entre outros. Entretanto, a profissão *controller* continua sendo objeto de pesquisa atualmente, sendo que o cargo evolui de acordo com as necessidades das empresas e do mercado.

Assim, em um ambiente de modificações, há a necessidade de se repensar sobre o papel dos *controllers*, de modo que o profissional está cada vez mais exercendo sua influência sobre as decisões da organização e reproduzindo com isto um maior resultado sobre o negócio. Esta realidade também indica que o mercado tem uma ação própria que está dirigindo estes profissionais a uma mudança de processos com uma decorrente transição de perfis. A inclinação é dar uma nova finalidade a atribuição dos *controllers*, percorrendo do acompanhamento de informações a deveres mais estratégicos relacionados a planejamento e controle.

Neste contexto de mudanças, nota-se que há uma abundância de funções e uma modificação nos papéis exercidos pelos *controllers*. Esta preocupação em torno do cargo torna-se não apenas do profissional de controladoria, mas também dos órgãos que representam e para a academia. Percebe-se que o *controller* transcorre do papel de registrador, utilizando métodos mais tradicionais de custeio e análise financeira, ao papel de proativo consultor de negócios, com encargo à estratégia e tomada de decisões.

Ainda que a literatura aponte este sentido de mudança e um maior envolvimento do *controller* com o negócio e com a estratégia empresarial, existem evidências que este desempenho não é semelhante em todas as organizações e nem ocorre em todas elas. Oliveira (2014) declara que o *controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa, que está relacionado a uma responsabilidade por contabilidade, orçamento, planejamento de lucro, entre outros, não obtendo destaque como um parceiro de negócios.

No entendimento de Crepaldi e Crepaldi (2017), apontam que a mudança na profissão é importante, e que o *controller* deve ser visto como um profissional completo em termos de gestão empresarial, e suas funções nas empresas são diversas. Dependem do modo da organização, ocorrendo a mudança principalmente em grandes empresas, que possuem capital para conduzir este desenvolvimento. As pequenas empresas ainda possuem resistência em incentivar e operacionalizar este tipo de modificação.

Deste modo, o estudo tem como foco dois perfis específicos caracterizados na literatura acadêmica: *bean counters* que enfatiza a área mais tradicional e *business partners* que caracteriza um profissional com uma inclinação maior à estratégia empresarial. E visa investigar se o perfil mais voltado para a estratégia negocial de fato predomina sobre o perfil mais voltado para registros e processos no horizonte de profissionais do Rio Grande do Sul.

O gerenciamento dos negócios proporciona ao gestor um armazenamento de informações que lhe auxilia no planejamento, controle e tomada de decisões, igualmente a futuras mutações patrimoniais nas entidades. Neste cenário gerencial, se transcorre a controladoria que tem um papel explícito em realizar este controle, sendo o campo de atuação



do profissional *controller*. Em decorrência da evolução do perfil do profissional *controller*, com 3 tamanha visibilidade atualmente, o estudo analisa o atual perfil predominante na região do Rio Grande do Sul e desta forma destaca a autonomia, envolvimento com o negócio, competências e habilidades notáveis no mercado atual em relação a esta função.

Frente à contextualização exposta, este artigo tem o objetivo de responder: qual o perfil predominante em relação ao profissional *Controller* no mercado de trabalho do Rio Grande do Sul?

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é identificar o perfil predominante dos *controllers* no Rio Grande do Sul partindo destes dois perfis específicos apontados pela literatura: *bean counters* e *business partners*. Com o propósito de completar o objetivo geral, alguns objetivos específicos devem ser considerados para entendimento do estudo, tais como: levantar o referencial teórico acerca do tema, com literatura, teses e dissertações atuais e com o intuito de coletar dados e informações sobre o trabalho dos *controllers*, e para cumprir esse objetivo será aplicado um questionário aos profissionais; outro objetivo específico destacado é identificar as principais atividades desempenhadas pela controladoria e pelos *controllers*. Com estes objetivos em mãos a próxima etapa será analisar o perfil predominante dos *controllers* e a autonomia dos mesmos em relação à organização que atuam.

Para o meio acadêmico, o estudo traz uma clareza específica sobre a área da controladoria, que de certa forma conduz o detalhamento do perfil dos *controllers*, gerando o conhecimento sobre como a profissão atua no mercado de trabalho na região do Rio Grande do Sul, quais são as competências para se tornar este profissional entrelaçado com a inovação neste ramo da contabilidade. E ainda assim, em torno deste cargo, gerar um pensamento social sobre o número pequeno de mulheres atuando como *controllers*.

Para o meio profissional, o estudo transfere o benefício de analisar a comparação entre os perfis dos *controllers* e assim o profissional realizar o seu planejamento de carreira com o método mais coerente para si, como também se adequar e se preparar para o mercado de trabalho através da pesquisa do estudo. O estudo também agrega conhecimento sobre a área de atuação para aquele profissional que ainda não está inserido na controladoria, porém demonstra interesse.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é um sistema de informações determinado a munir os seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisões. Para esta finalidade, o processo da contabilidade gerencial é integrado com as informações de custos e lucratividade obtidos em diversos departamentos da empresa, para assim evidenciar uma melhoria de processos, de qualidade e de redução de tempo de atividades desenvolvidas. Proporciona aos administradores avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas. Outro ponto de destaque é que no capitalismo moderno são diversos os setores interessados na 4 continuidade operacional das instituições, sendo eles: os sindicatos, pois precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários, o governo por demandar agregação de riqueza à economia e a capacidade de pagamento de impostos, os ambientalistas onde exigem conhecer a contribuição para o meio ambiente, os credores com a intenção de calcular o nível de endividamento e a possibilidade de pagamento das dívidas, os gerentes das empresas que



requerem informações para subsidiar o processo decisório e reduzir as incertezas e assim por diante (CREPALDI, CREPALDI, 2017).

Atkinson et al. (2015) argumentam que as inovações no exercício da contabilidade gerencial são direcionadas pelas necessidades de informação de novas estratégias, na proporção em que as empresas se tornam mais complexas, as tecnologias mudam e novos concorrentes aparecerem. Esta evolução acontece de maneira que ao controlar e reduzir como antigamente, já não faz mais sentido, sendo que inovações ocorreram nos sistemas de custeio, quando a vantagem competitiva muda de quão bem uma empresa gerenciava seus ativos intangíveis à um bom relacionamento com clientes, qualidade do processo, inovação e gestão de desempenho.

2.2 CONTROLADORIA

A controladoria pode ser determinada como parte da contabilidade e administração geral, que associada a um conjunto de princípios contábeis, administrativos, financeiros, econômicos, estatísticos e matemáticos, absorvem e processam as informações com o propósito de efetuar a gestão, avaliação, controle e monitoramento de desempenho econômico e financeiro da atividade empresarial, objetivando suporte a tomada de decisões por parte dos 5 gestores para melhoria contínua de resultados, sustentabilidade do empreendimento e cumprimento de metas (CAROTA, 2019).

Conforme descrito por Padoveze (2019), há grandes divergências entre autores em relação a ideia de a controladoria ser uma ciência autônoma e não se confundir com a contabilidade, apesar de utilizar fortemente o instrumental contábil. Segundo o mesmo, é considerado questionável este aspecto da definição, por entender que a controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída, como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação. Esse alargamento do campo de abrangência da contabilidade conduziu a que ela seja melhor representada pela denominação de controladoria, sendo visível a possibilidade de duas vertentes conceituais sobre contabilidade. A primeira enfoca o conceito de controle econômico do patrimônio e de suas mutações (controle estático e dinâmico) e a segunda enfatiza o conceito de processo de comunicação de informação econômica.

Crepaldi e Crepaldi (2017), completam a definição de controladoria como o controle sendo a função que excede os limites da controladoria, visto que toda cúpula administrativa se dedica a controlar as operações empresariais, abrangendo todos os setores, funções e momentos da organização. Examina as origens mais remotas dos atos da gestão, acompanha e registra toda a evolução e os efeitos, constatando a sua efetiva incorporação aos resultados da empresa. Sendo a missão da controladoria assegurar a otimização do resultado econômico da organização, com a responsabilidade de tornar as informações úteis para breves ou futuras e importantes mudanças no cenário empresarial.

Em um cenário econômico, pode-se afirmar que a missão ou um grande objetivo de uma empresa não é somente obter lucros, mas sua sobrevivência no mercado. O lucro, claramente, ocasiona um importante condicional para a empresa garantir sua existência, entretanto não é considerado como valor absoluto. Desta forma, Francisco Filho (2015) destaca o objetivo da controladoria em comunicar os efeitos econômicos dos fatos visando assegurar a subsistência da organização. Sendo o objetivo procedente conforme concepção junto a entidade, com desenvolvimento de um sistema de informação gerencial, organizado conforme necessidades das características de cada ramo e porte corporativo.

Oliveira (2014) contesta que quando se analisa as atividades de uma organização do ponto de vista econômico, verifica-se que não basta a maximização dos resultados de cada área isoladamente. Devem ser sempre analisados os impactos das atividades de uma área no contexto



organizacional. E nem sempre os gestores de cada área da empresa conseguem definir com precisão o impacto econômico de suas escolhas. Existe na organização a necessidade de primeiramente consolidar os resultados das várias atividades, verificando o seu impacto no resultado da empresa; e após definir como devem ser medidos e informados esses resultados.

À vista disso, Crepaldi e Crepaldi (2017) afirmam que no momento atual as funções e atribuições da controladoria distinguem de entidade para entidade. Em conformidade com o porte e a estrutura organizacional, a controladoria pode ser encontrada nos mais diversos níveis da administração, assim como pode atuar de diferentes formas.

2.3 CONTROLLER

Com o crescimento da competitividade, o avanço da tecnologia e o aumento nas exigências dos consumidores, as empresas precisaram se adaptar a novos ambientes. Desta forma, as organizações buscaram desenvolver um planejamento estratégico que atenda às necessidades dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, bancos e órgãos fiscalizadores). Sendo destacado para tal finalidade que a função do *controller* envolve áreas como: contabilidade, fiscal, financeiro, custos, planejamento tributário, previsão orçamentária anual (budget), planejamento estratégico e relatórios para tomada de decisão (CREPALDI, CREPALDI, 2017).

Na concepção de Francisco Filho (2015), o *controller* surgiu em relação a um processo de evolução da profissão chamada contador. Gerando ao profissional da área contábil novos ramos de atuação e conseqüentemente novas funções, atuando com um maior vínculo junto às necessidades da empresa, influenciando fortemente sobre os processos decisórios. Em decorrência destes fatos, a função *controller* tem um importante papel na instituição, ao gerar informações eficazes e confiáveis, e ao monitorar áreas de contabilidade, finanças, administração, informática e recursos humanos, tomando decisões que englobam a todos. O autor ainda relata as atribuições da profissão como: controle e planejamento, relatórios internos e externos, consultoria e avaliação, preservação dos ativos e análise econômica.

De acordo com Iudícibus (2020), o aprendizado e a experiência do contador o qualifica como profissional para sua atuação em um cargo de *controller*, relatando que o perfil exige conhecimento em: planejamento, organização e desenvolvimento econômico-financeiro, domínio sobre analisar informações contábeis e de *performance* para reduzir perdas, aumentar o lucro e acompanhar projeções de faturamento, discernimento para acompanhar e estudar o mercado em que a empresa atua, avaliar ciclos operacionais entre outros. Considerando que esta função também condiz a um contador gerencial, afirmando a ampla formação que o mesmo deve possuir, com conhecimento na área da informática, tributos, senão das técnicas, ao menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos, com ênfase no modo como os administradores respondem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis.

Em formato mais aprofundado sobre o perfil do *controller*, Souza (2016) realizou uma pesquisa de campo com profissionais de diversas regiões do Brasil, constatando que o maior número de profissionais respondentes desta área é da “meia idade”, indicando uma forma de profissional que inclui experiência e flexibilidade, tornando o mercado com a expectativa que o *controller* nesta categoria tenha mais experiência que alguém muito jovem e menos resistente a mudanças, do que um profissional com uma carreira já consolidada. Outro fator de relevância se dá na rotatividade na controladoria, a grande maioria não segue exercendo a mais que um biênio, a explicação se dá em torno de demissão e recolocação, pois muitos *controllers* são promovidos ou assumem outras obrigações dentro da empresa, ainda que em média, os *controllers* tem de seis a oito anos de atuação nas empresas. Quanto à nomeação do cargo,



menos da metade dos respondentes afirmaram ser *controllers*, os demais, embora desempenharam funções de controladoria, são chamados de contadores, diretor financeiro, diretor administrativo e funcionários do setor contábil.

De acordo com Araújo, Callado e Cavalcanti (2013), no mercado de trabalho moderno, as atribuições do *controller* na maior parte das instituições são conduzidas para os profissionais do ambiente da contabilidade. Conforme pesquisa dos autores, o perfil de formação do gestor nomeado como *controller* é formado por 92% de graduados em Ciências Contábeis, e em sequência 8% com graduação nos cursos de administração e gestão financeira. Em concordância, Souza (2016) descreve que em sua pesquisa 64,2% dos respondentes dizem ter pós-graduação tanto em *lato sensu* como MBA e nenhum declarou ter cursado apenas o ensino primário e nem só o secundário, sendo uma marca destes profissionais a graduação em nível superior, seguida de especialização/MBA. Ainda destaca que com a ressalva da apresentação de demonstrações contábeis perante o fisco, nenhuma das tarefas relatadas pelos *controllers* demandaria obrigatoriamente a diplomação universitária.

2.3.1 PERFIS DO PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

Com o avanço cada vez mais frequente da área da controladoria nas organizações, o perfil do *controller* vem gerando questionamentos em torno do que se espera pelo mercado, sendo destacado também pela literatura dois perfis específicos: o *bean counters* que é uma forma gerencial tradicional, relacionada às atividades de registros e acumulação de dados, como também aponta o perfil *business partners*, que adota uma postura direcionada para a estratégia e consequentemente com um nível elevado em relação ao envolvimento com o negócio.

Lima e Araújo (2018) investigaram os aspectos relacionados com a trajetória do *controller* e o desenvolvimento de habilidades precisas para a atuação na área. Entre os principais resultados obtidos, os autores direcionaram a necessidade de se ter bons níveis de conhecimento sobre conteúdos ligados à contabilidade, finanças e planejamento para a atuação como *controller*. Como competências, se destacaram a visão estratégica e o trabalho em equipe. E ainda, a experiência com áreas além da contabilidade tem relevância para a trajetória do profissional, com visibilidade e atuação com Auditoria e Finanças.

A pesquisa de Souza *et al.* (2020) destaca a identidade entre os diferentes perfis pela atividade desempenhada nas organizações. Com incumbências ligadas a suporte estratégico, consultoria e tomada de decisões, sendo usualmente relacionada ao papel dos *business partners*; à medida que atividades com funções de registro e conformidade procedimental, usa-se relacionar ao papel dos *bean counters*. Os autores ainda relatam que embora a literatura liste e intitule múltiplos perfis, os mesmos podem ser reunidos nestes dois grandes grupos (*business partners e bean counters*) com base na descrição que a literatura faz das suas atividades.

Como no presente estudo o foco de análise está nos perfis *business partners e bean counters*, é oportuno demonstrar a comparação realizada na pré-pesquisa, com a caracterização sobre a atuação dos mesmos. O Quadro 1 apresenta esta comparação.

Quadro 1 – Comparativo entre *bean counters* e *business partners*

<i>Bean Counters</i>	<i>Business Partners</i>
Mensuração de itens financeiros	Mensuração de itens não-financeiros
Registro de dados	Análise de informações
Foco em execução	Foco em planejamento
Indiferença perante outros departamentos	Interação com outros departamentos
Fornecimento de relatórios aos gestores	Prestação de consultoria aos gestores
Controle de processos	Aprimoramento de negócio



Fonte: Souza *et al.* (2020).

Em decorrência destes argumentos, nota-se que a literatura tem buscado pensar, a partir de diversos questionamentos e perspectivas, os acontecimentos relacionados com a atuação dos profissionais da controladoria no Brasil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa buscou a predominância em torno do perfil do *controller* no Rio Grande do Sul. Para esclarecer questões tratadas na introdução, foi utilizado o método de pesquisa quantitativo, sendo assim quanto aos procedimentos e às técnicas, recorreu-se ao método de pesquisa do questionário para arrecadar informações acerca dos profissionais. Alexandre (2021) aponta que a categoria de entrevista fechada, conhecida como *survey*, se direciona mais estritamente à pesquisa quantitativa, sendo nesse tipo de pesquisa, a análise de dados geralmente concretizada em bases estatísticas.

Martins *et al* (2016) relata que para a argumentação dos autores sobre a tendência metodológica predominante na pesquisa educacional brasileira, as análises mostram levantamentos, inquéritos e *surveys* como pesquisas prevaletentes, pesquisas que ao realizar a coleta de dados sociais e educacionais necessariamente atuam na realidade social e educacional. Em concordância, Gray (2012) menciona que um dos instrumentos de pesquisa mais usado é o questionário, por ser uma ferramenta no qual as pessoas devem responder o mesmo conjunto de perguntas em uma ordem predeterminada, e salienta que para que os questionários sejam válidos e confiáveis, se faz necessário seguir uma grande quantidade de considerações que vão de questões individuais até o *layout* do próprio questionário.

De acordo com a problemática do estudo, a fim de atender ao objetivo proposto, a pesquisa em relação aos objetivos se caracteriza como descritiva. Conforme Walliman (2015), a pesquisa descritiva apresenta-se como um procedimento que oferece diversos processos de absorção de dados. Sendo fundamental que as informações relacionadas ao estudo, sejam elencadas e mencionadas conforme origem, objetivando o aperfeiçoamento na validação dos dados.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, sendo que Michel (2015) destaca que o caráter quantitativo se acumula em analisar um grupo de pessoas através da aplicação de métodos quantitativos de coleta de dados, verificando os resultados de forma numérica e estatística, como porcentagem, média, etc.

Gil (2022) indica que pesquisas neste formato se caracterizam pela interrogação direta das pessoas no qual se almeja conhecer sua atuação. Sucintamente, solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas no que se refere ao problema estudado, deste modo em seguida, mediante a análise quantitativa, obter-se conclusões proporcionais aos dados coletados. Em contraponto o autor Gabriel (2014, p 350.), ressalta que o resultado final de uma pesquisa desenvolvida com a abordagem quantitativa “não está isento de fraquezas e sua fortaleza não se baseia apenas na robustez dos números apresentados, mas na forma como a análise realizada responde aos problemas de pesquisa e estão em consonância com as características do conhecimento científico, independentemente da matriz filosófica subjacente ao método”. Sendo assim, o atual estudo utiliza esta forma de abordagem, para conceder conhecimento científico e discussão formada a partir dos dados.



3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, para o desenvolvimento da presente pesquisa foi desenvolvida uma revisão da literatura em livros digitais, periódicos, artigos acadêmicos e outras fontes de pesquisa, com a finalidade de elencar dados e informações teóricas adequadas relacionados ao assunto e proporcionar a compreensão quanto ao tema abordado. Através da pesquisa bibliográfica, procurou-se demonstrar áreas relacionadas aos *controllers*, modo de atuação dos perfis e questões sociais interligadas ao profissional.

Por meio desta, a população do estudo compreende os profissionais atuantes como *controllers* nas instituições. Seguidamente, para elaboração do estudo, desenvolveu-se uma coleta de dados, portanto o instrumento de pesquisa consistiu em um questionário, subdividido em três partes, no qual foi realizado uma adaptação do questionário de pesquisa de Souza (2016), realizada pela UFPE (Universidade Federal de Pernambuco) e *Rotterdam School of Management* (Holanda), em conjunto com a Anefac. O questionário foi adaptado a plataforma do Google Forms, para encaminhamento mais acessível aos respondentes, antes dos questionamentos, foi disponibilizado uma breve introdução sobre a questão problema que motivou o estudo e objetivo geral com o mesmo, já delimitando ao público responde o assunto trazido no questionário.

O enfoque desta pesquisa encontra-se na amostragem do atual mercado de trabalho perante a área da controladoria, propriamente na região do Rio Grande do Sul. Para atingir de modo assertivo está região, o instrumento de pesquisa foi direcionado a escritórios contábeis com enfoque em controladoria, do respectivo estado. Assim como através da rede social profissional LinkedIn, foi traçado um perfil para uma busca avançada destes respondente, como requisitos localização no Rio Grande do Sul e atuação como *controllers* no perfil, perante a amostragem realizou-se o encaminhado do questionário a inúmeros profissionais, dentre um período de quatro meses para coleta de dados. Com estes fatos, o estudo apresenta um cenário amplo, a aqueles que tem por objetivo ingressar neste ramo, como para aqueles que já atuam e desejam ter um conhecimento mais amplo perante aos seus concorrentes profissionais.

Os resultados dos dados coletados foram analisados através da técnica quantitativa, sendo desenvolvida uma conclusão diante do perfil predominante no Rio Grande do Sul, e dispendo seu entendimento em relação ao envolvimento, autonomia e descentralização dos respondentes, realizando a comparação com os informativos abordados no referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

4.1.1 Estatística dos pesquisados

O propósito da presente pesquisa foi a identificação do perfil comportamental dos *controllers* no Rio Grande do Sul. Entretanto, antes do desenvolvimento desta análise específica das funções dos *controllers*, o que admitiu traçar um perfil predominante, se faz necessário projetar algumas características dos respondentes. Para esse objetivo, foram destinados questionários respondidos por 88 profissionais atuantes ou primordialmente atuantes da área de controladoria.

A amostra evidencia que 68,2% dos respondentes se declaram do sexo masculino; a



idade predominante foi entre 46 a 50 anos ou mais, correspondendo a 34,1% dos respondentes, e posteriormente a alternativa de 41 anos a 45 com 20,5%; e que 87,5 % dos respondentes registraram possuir pós-graduação ou especialização, sendo assim possuem uma especialização lato sensu ou realizaram algum curso na modalidade Master Business Administration (MBA).

Com embasamento acerca deste perfil, meia idade e pós-graduados, presume-se um tipo de profissional interligado à experiência, instrução e autonomia, projetando ao mercado uma visão de que o *controller* neste momento de vida possua uma experiência abundante do que alguém mais jovem e menos seguro de seus projetos em comparação a um profissional com uma carreira longa já consolidada.

No que se refere à permanência em uma organização, 65,9% dos profissionais relacionaram seu tempo na atual empresa há cinco anos ou menos. As causas que podem estimular estes números de permanência nas empresas são em geral o desligamento institucional ou reposicionamento de cargo. De acordo com estas estatísticas, a pesquisa considera de relevância realizar um comparativo entre a idade dos respondentes e a permanência dos mesmos na instituição, com a finalidade de analisar se estes números se relacionam entre si. Assim os resultados obtidos foram descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo entre a idade e a permanência de instituição

Fonte: Dados da pesquisa.

Há quanto tempo você está nesta organização (em anos)?	Qual é a sua idade (em anos)?					Total
	Entre 25 a 30	Entre 31 a 35	Entre 36 a 40	Entre 41 a 45	Entre 46 a 50 ou acima.	
Entre 0 a 5	13,8%	20,7%	22,4%	19,0%	24,1%	100,0%
Entre 6 a 10	14,3%	7,1%	0,0%	28,6%	50,0%	100,0%
Entre 11 a 15	0,0%	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
Entre 16 a 20	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
Total	11,4%	17,0%	17,0%	20,5%	34,1%	100,0%

Nota-se que no quesito de permanência prevalece o tempo de 0 a 5 anos, sendo que há um número linear entre as idades, ou seja, gerações, sendo assim não cabe a um número expressivo de determinada idade em relação a curta permanência em instituições. Já no que diz respeito a uma faixa superior aos demais anos, observa-se a maior frequência na maior idade, determinando que ao decorrer dos anos, com amadurecimento na vida profissional a tendência é de se estabelecer em um determinado local.

Além disso, 53,4% dos respondentes estão exercendo cargos com a nomenclatura de *controller*, sendo assim quanto à denominação do cargo, mais que a metade afirma ser *controller*, os demais apesar de executam atividades relacionadas ao *controller*, são chamados de diretores administrativos (8%), gerentes (8%), contadores e funcionários do setor contábil ambos (4,5%), diretores financeiros (4,45%) e 15,15% afirmaram que suas funções obtinham outras nomenclaturas.

4.1.2 Funções e tarefas dos *controllers*

Na parte A do questionário, os respondentes foram conduzidos a temáticas em torno de seu cargo, de tal modo que na Questão 1 relaciona-se as responsabilidades/ações que os *controllers* praticam em suas instituições, à medida que na Questão 2 aborda-se as tarefas e



obrigações realizadas no dia a dia. Com o objetivo de tornar as respostas mais assertivas, foram criadas opções com embasamento teórico para as duas questões propostas.

Após a análise das respostas alcançadas, identificou-se que 67% dos respondentes consideram seu papel/função o “Gerenciamento de recursos, processos e pessoas, com coordenação de diversas atividades, utilizando ferramentas de planejamento, avaliação e controle”, como uma consequência deste destaque nota-se uma curva ao perfil *business partners*. Em forma de comparação, identifica-se como a segunda alternativa mais mencionada a “Realização das rotinas próprias da contabilidade voltada ao financeiro e com atribuições a influência na tomada de decisão e estratégia para continuidade operacional.” dispendo de 18,2% dos respondentes, deste modo indica um perfil de *controller*, com uma grande divisão de funções entre contabilizar e escriturar com atividades voltadas também a área de gerenciamento e coordenação nas tomadas de decisões.

Na segunda questão da parte A, foi solicitado o preenchimento de cinco alternativas entre dez das alternativas disponibilizadas, com relação às principais atividades/tarefas que os respondentes efetuavam. O objetivo almejado neste questionamento era explorar quais atos sistematizados eram realizados claramente com a correlação aos atos isolados. Com isso os resultados foram categorizados conforme a lógica apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorização de atividades entre *bean counters* e *business partners*

CÓDIGO	ATIVIDADE	BEAN COUNTER	BUSINESS PARTNER
1	Gerenciamento de tributos	X	
2	Controle de custos	X	
3	Registro contábil	X	
4	Preparação e análise de demonstrações contábeis	X	
5	Controle dos gestores da empresa em relação aos indicadores-chave financeiros.	X	
6	Integração da informação contábil com os indicadores de desempenho não-financeiros.		X
7	Formulação da estratégia da empresa.		X
8	Desenvolvimento de sistemas.		X
9	Suporte no processo de (re)desenho organizacional.		X
10	Participação no processo de mudança organizacional.		X

Fonte: Adaptado de Souza *et al.* (2016).

Se faz importante esta classificação para que se identifique de forma ampla os perfis analisados nesta pesquisa, sendo assim tomou-se como base os perfis com suas respectivas atividades, mais próximos aos *bean counters* e em contrapartida as atividades direcionadas ao perfil *business partners*. Desta maneira, ordenou-se que do código 1 ao 5 são atividades marcantes e compatíveis ao perfil de *bean counters*; do código 6 ao 10 estão as atividades com maior direcionamento ao perfil arrojado dos *businesses partners*.

Assim, levando em consideração as cinco atividades respondidas por cada um dos 88 respondentes, a composição das mesmas está demonstrada na Tabela 2.



Tabela 2 – Composição das atividades dos *controllers*

Principais tarefas e atividades	Respostas		Percentual por respostas
	N	Percentual	
Gerenciamento de impostos e tributos.	20	4,5%	22,7%
Controle de custos.	60	13,6%	68,2%
Registro contábil.	19	4,3%	21,6%
Preparação e análise de demonstrações contábeis.	53	12,0%	60,2%
Controle dos gestores da empresa em relação aos indicadores-chave financeiros.	63	14,3%	71,6%
Integração da informação contábil com os indicadores de desempenho não-financeiros.	52	11,8%	59,1%
Formulação da estratégia da empresa.	61	13,9%	69,3%
Desenvolvimento de sistemas.	18	4,1%	20,5%
Suporte no processo de (re)desenho organizacional.	41	9,3%	46,6%
Participação no processo de mudança organizacional.	53	12,0%	60,2%
Total	440	100,0%	500,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, com as cinco alternativas devidamente respondidas pelos correspondentes, nota-se que a maioria dos entrevistados realizou uma associação entre as atividades praticadas por ambos os perfis, portanto optou-se pela definição de um perfil predominante, de acordo com as atividades que se destacaram. O resultado da pesquisa observa-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado quanto ao perfil dos *controllers*

Perfil	Frequência	Percentual
<i>Bean counters</i>	42	47,73
<i>Business partners</i>	46	52,27
Total	88	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Deste modo, constatou-se que o perfil predominante sobre todos os respondentes foi o de *business partners*. O resultado da pesquisa obtido mostra um equilíbrio entres os dois perfis, com uma alavancagem no perfil *business partners*, de acordo com o a sociedade contemporânea atualmente.

4.1.3 Análise dos demais questionamentos

Em relação aos questionamentos para fomentação do perfil da área de controladoria, percebe-se que ainda há um volume grande de duplas responsabilidades destinadas aos contadores/*controllers*, com os percentuais em evidência, onde destaca-se o período de trabalho com a divisão entre funções contábeis e o relacionamento com a unidade de negócio, mas com uma curva ao perfil mais arrojado, por determinar prioridade ao mesmo em relação ao manuseio diretamente com a contabilização.

No quesito relacionado à independência do profissional, atribuiu-se ênfase a este questionamento na seção de perguntas do grupo C. Com o resultado da mesma, observa-se que 80,7% dos respondentes destacaram a independência do profissional diante do ambiente de



trabalho como grande importância neste quesito para a execução das atividades com excelência, entre as alternativas “concordo” e “concordo totalmente”. Conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Independência na profissão de contador

	Frequência	Percentual	Percentual Válido
Discordo totalmente	1	1,1	1,1
Discordo	4	4,5	4,5
Não discordo nem concordo	12	13,6	13,6
Concordo	39	44,3	44,3
Concordo totalmente	32	36,4	36,4
Total	88	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como há concordância que os requisitos de independência da profissão precisam ser rigorosamente aplicados em todas as esferas de atividades em que os contadores estão envolvidos, há a disposição de autonomia para questionamentos e decisões junto a instituição.

No decorrer da seção D, o enfoque se torna mais direcionado ao perfil interpessoal do *controller*, no qual compreende-se que a maior parte entende seu cargo como de prestígio, com orgulho da função que ocupa e avista uma boa reputação. Entretanto, no tópico em conflitos de ideais, projetos, tarefas e opiniões com a gerência, nota-se uma classificação recorrente entre “às vezes” e “frequentemente”, sendo um perfil de abundantes argumentações com a alta gestão. Deste modo, a presente pesquisa considerou de grande valia realizar uma média entre as respostas das seções de questionamentos, no qual o número 1 é considerado como incompatível à situação e o número 5 determina a realização completa do questionamento (Tabela 5).

Tabela 5 – Estatísticas descritivas da média de respostas

	Número	Média	Desvio Padrão
1C média	88	3,7869	,7520
2C média	88	4,3258	,7021
3C média	88	4,3182	,7287
4C média	88	1,8949	,7251
1D média	88	3,0308	,3005
2D média	88	2,7879	,6938
3D média	88	3,4838	,4787
1E média	88	4,1553	,6403

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi definido que o objetivo geral do presente estudo seria identificar o perfil predominante dos *controllers* (com base nas variações indicadas pela literatura, de modo especial ao *bean counters* e *business partners*) na região do Rio Grande do Sul. A pesquisa buscou uma ramificação de análise sobre as atividades desenvolvidas pelos profissionais, autonomia e relação à organização que atuam.

Como resultado desta verificação, foi possível listar todas as atividades propostas aos respondentes acerca da execução da mesma pelos *controllers* e elencadas de acordo com sua importância e frequência. Sobressaindo-se: controle dos gestores da empresa em relação aos



indicadores-chave financeiros, formulação da estratégia da empresa e controle de custos, respectivamente, assim reiterando o equilíbrio entre as atividades exercidas.

A constatação relacionada ao perfil dos *controllers* da amostra expôs uma predominância do perfil *business partners*, já que 52,27% foram assim classificados, com equilíbrio acerca do perfil *bean counters*, no qual destacou-se com 47,73 % dos respondentes. Comprovando esta predominância, dispõe-se que a definição do perfil foi correlacionada às tarefas e atividades praticadas e indicadas pelos profissionais, tornando-se equivalentes com a descrição de atividades que a literatura acadêmica atribui aos *businesses partners*. A pesquisa também apurou a autonomia dos *controllers*, com questionamentos direcionados a este enfoque, onde foi possível identificar a relevância a respeito da independência como principal fundamento da profissão, entre as diversas perguntas relacionadas a este assunto.

Estes resultados contribuem para o esclarecimento e entendimento deste profissional nos momentos atuais, analisando a dimensão da atuação dos *controllers*. O estudo possibilita que pesquisas posteriores sejam realizadas com diferentes enfoques, como os aspectos que estes perfis implicam ou qual são benéficos ao mercado de trabalho. Ressalta-se que esta conclusão, assim como os demais resultados apontados ao longo do trabalho, relaciona-se à amostra pesquisada.

Sendo assim, o estudo visou esclarecer a atuação dos *controllers*, por meio da descrição de suas atividades e tarefas realizadas, ampliando com a correlação ao perfil predominante dos profissionais e sua transição ao decorrer dos anos, se tornando consistente com o perfil da amostra no qual referência essa transição de perfil. Desta forma, os resultados encontrados representam uma cooperação ao *controllers* para um melhor discernimento ao mercado de trabalho e seus colegas de profissão, ao qual o direcionamento será mais relevante.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica: princípios e fundamentos** – 3. ed. São Paulo: Blucher, 2021.

ARAUJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CAVALCANTI, Brasiliana Sulamita B. **Habilidades e Competências do Controller: Um Estudo com Alunos de Cursos de Pós-Graduação em Controladoria**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Santa Catarina, v. 13, n. 38, p.52-64, 30 mar. 2014. Quadrimestral. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1694/1799/>. Acesso em: 22 set. 2022.

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella M.; YOUNG, S M. **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia, 4ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

BRIGHENTI, J., JACOMOSSI, F., & da Silva, M. Z. (2015). **Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense**. Enfoque: Reflexão Contábil, 34(2), 109-122. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/27807>. Acesso em: 01 out.2022

CAROTA, José C. **Gestão de controladoria: teoria & prática, 3ª edição**. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2019.



CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática, 8ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2017.

FRANCISCO FILHO, Valter P. **Planejamento e controladoria financeira.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GABRIEL, Marcelo Luiz. **Métodos quantitativos em ciências sociais: sugestões para elaboração do relatório de pesquisa.** Desenvolvimento em Questão, v. 12, n. 28, p. 348-369, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2014.28.348-369>. Acesso em: 20 out 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real. (Métodos de pesquisa).** Grupo A, 2011.

HAUSSMANN, D. C. S., VOGT, M., NELSON, H., & da SILVA, M. Z. (2018). **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: uma análise na área de ciências sociais aplicadas.** Enfoque, 37(3), 129. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/35892/pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio D. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática.** São Paulo: Grupo GEN, 2020.

LIMA, R. J. V. S., & ARAÚJO, A. O. (2018). **Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller.** Revista Mineira de Contabilidade, 19(3), p. 28-40. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52065>. Acesso em: 24 set. 2022.

MARCELINO, Carla Andréia Alves da Silva. **Metodologia de pesquisa.** Curitiba: Contentus, 2020.

MARION, José C. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MARION, José C. **Contabilidade Empresarial e Gerencial: Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão.** São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. 9786559773206. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773206/>. Acesso em: 01 set. 2022.

MARTINS, Vanderlei; MELLO, Cleyson de Moraes, et al. (2016). **Metodologia Científica.** Freitas Bastos Editora.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2015.

OLIVEIRA, Antônio Benedito S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014.



PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações.** Cengage Learning Brasil, 2016.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 7ª edição.** Grupo GEN, 2010.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de Informações Contábeis - Fundamentos e Análise.** São Paulo: Grupo GEN, 2019.

SILVA Z. M; Ames, C. A ; GIORDANI S. M (2019). **Discriminação Salarial de Gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller.** Revista Catarinense da Ciência Contábil. DOI: 10.16930/2237-766220202908. Disponível em:<http://revista.crcsc.org.br>. Acesso em: 29 set. 2022.

SILVA, Júlio César; DAL MAGRO, Cristian Baú; DA SILVA, Marcia Zanievicz. **Gender inequality in accounting profession from the perspective of the glass ceiling.** RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 15, n. 2, p. 447-474,2016. Disponível em:<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/9914/pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

SOUZA, Gustavo Henrique Costa, Universidade Federal de Pernambuco. **Perfil dos controllers no Brasil: bean counters versus business partners.** Dissertações de Mestrado - Ciências Contábeis, 25 fev. 2016. Disponível em:<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17782> Acesso em: 22 set. 2022.

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), 3-22. Disponível em: <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>. Acesso em: 24 set. 2022.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em:<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502629857/pageid/7/>. Acesso em: 15 out 2022.