



O PERFIL DA CONTROLADORIA BUSINESS PARTNER: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA

Carlos Eduardo Cordeiro Esteves¹
Ieso Costa Marques²

RESUMO

O estudo a seguir buscou realizar um levantamento sobre os conceitos e atividades executadas pela controladoria *business partner* e avaliar se existe alinhamento entre os conceitos abordados e a percepção do trabalho da controladoria pelos demais profissionais. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* contendo 10 perguntas objetivas para 180 colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação atuante no segmento de *Software as a Service*, situada no município de Goiânia, Goiás, dos quais houve 36 respostas. As respostas fornecidas pelos envolvidos permitiu correlacionar o nível hierárquico, tempo de experiência e formação acadêmica com o grau de conhecimento que cada respondente tem a respeito da controladoria e suas funções que a qualificam como *business partner*. O questionamento principal que motivou a elaboração deste foi: Qual o nível de conhecimento e qual é a percepção que os demais profissionais tem da área de controladoria e de suas atividades enquanto departamento *business partner*? A partir dos dados coletados concluiu-se que mesmo com conhecimento mediano a respeito da área de controladoria, ainda assim os profissionais consideram fundamental as atividades por ela realizada, e que esta pode ser sim um parceiro de negócio dentro da empresa e em sua respectiva área de atuação.

Palavras-chave: controladoria, *business partner*, *controller*.

THE PROFILE OF THE CONTROLLERSHIP BUSINESS PARTNER: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A COMPANY IN THE TECHNOLOGY SEGMENT.

ABSTRACT

The following study sought to conduct a survey on the concepts and activities performed by the controllership business partner and evaluate whether there is agreement between the concepts addressed and the perception of the controllership's work by the other professionals. To achieve the proposed objectives, a survey was conducted containing 10 objective questions for 180 employees of an information technology company active in the Software as a Service segment, located in the municipality of Goiânia, Goiás, Brazil, of which there were 36 answers. The answers provided by those involved allowed to correlate the hierarchical level, time of experience and academic training with the level of knowledge that each respondent has about the controllership and its functions that

¹ Pós-Graduando do Curso de Gestão de Negócios.

² Docente do Curso de Gestão de Negócios. Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Goiás.

qualify it as a business partner. The main question that motivated the elaboration of this was: What is the level of knowledge and what is the perception that the other professionals have of the controllership area and their activities as a business partner department? From the data collected it was concluded that even with median knowledge about the controllership area, the professionals still consider fundamental the activities performed by it, and that this can be a business partner within the company and in its respective area of activity.

Keywords: controllership, business partner, controller.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado atual direciona as empresas a ter mais agilidade na tomada de decisão, sempre baseada em informações do ambiente interno e externo que sejam assertivas e que ofereçam segurança durante o processo decisório. O mesmo ocorre quando do planejamento estratégico e da adoção de metas financeiras.

O surgimento da controladoria veio justamente com o intento de solucionar a necessidade de informações gerenciais. Primariamente ela oferecia uma ponte entre a contabilidade legal e gerencial e a linha de trabalho da controladoria consistia basicamente no registro, processamento e disponibilização de informações financeiras e contábeis gerenciais em formato de relatórios.

Desde sua origem, a controladoria tem estado em uma crescente evolução, principalmente nas últimas três décadas. Essa evolução da controladoria fez com que ela deixasse de apenas registrar números para um departamento essencial que oferece soluções, auxilia no planejamento estratégico, e presta consultoria interna aos demais departamentos. Dentre as soluções oferecidas pela controladoria, destacam-se a relatórios e informações financeiras e não-financeiras, participação no planejamento estratégico e orçamentário, análise profunda de dados e até administração de banco de dados e gerenciamento de softwares de gestão.

Tendo em vista que a controladoria evoluiu nesta linha, fica a indagação: Os demais profissionais também evoluíram sua percepção da controladoria, ou ainda estão arraigados nos conceitos originais e assim subutilizando-a em todo o potencial que ela tem a oferecer? Assim, o objetivo geral deste é avaliar qual é a visão que os demais profissionais tem da controladoria. Além deste, também é objetivo deste identificar quais são as atividades executadas pela controladoria moderna, qual a importância que os demais profissionais dão a essas atividades e por fim se os demais profissionais de fato consideram que a execução destas e outras atividades lhe são de serventia para o cumprimento de suas funções dentro de seu departamento, e também do próprio departamento para com a empresa. Para atingir tais objetivos, foi elaborado um referencial teórico sobre o tema, após o quê foi aplicado uma pesquisa do tipo *survey* entre profissionais de uma empresa de *software* com o objetivo de apurar informações que respondam às questões propostas.

A partir das respostas obtidas na pesquisa, foi possível perceber que de forma geral existe consenso entre os profissionais que de fato a controladoria moderna oferece soluções e se comporta como um parceiro de negócio. Ainda que não se tenha completo entendimento sobre

todos os conceitos que envolvem a controladoria, as atividades executadas oferecem por si só a noção necessária para que os profissionais consigam perceber a importância da controladoria atual.

Este trabalho é composto primeiramente por um referencial teórico que realiza uma revisão bibliográfica a respeito da controladoria e sua evolução ao longo do tempo e de suas atividades. A seguir há o resultado da pesquisa realizada, a conclusão obtida e a lista de autores e referências que embasaram a elaboração deste.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A constante necessidade de informações relacionadas a saúde financeira, análises, planejamento estratégico e assertividade na tomada de decisão fez com que surgisse nas empresas uma área de atuação que permitisse solucionar todos estes impasses ao extrair da contabilidade os padrões e análise de relatórios e indicadores, aliado com as diretrizes e planejamento financeiro, previsões estatísticas e a tecnologia da informação. Dessa necessidade então surgiu a área de controladoria.

Considerando a base teórica da controladoria, Barbosa e Monteiro (2011) explicam que ela é fruto da interação entre as disciplinas de Administração, Contabilidade, Economia, Estatística e da Tecnologia da Informação, e que sua atuação está voltada para o planejamento, gestão e disponibilidade de informações financeiras e econômicas, a manutenção de registros e do sistema de informação e a padronização de processos – principalmente os financeiros. Bianchi, Backes e Giongo (2006), Lunkes *et al* (2009) e Martin (2002) concordam que das funções exercidas pela controladoria, a principal é a responsabilidade de obter, processar e fornecer informações claras que fomentem a tomada de decisão e o planejamento estratégico.

Não obstante haver certa clareza sobre a primazia de seu foco de atuação, Pletsch, Da Silva e Lavarda (2016) salientam que produções científicas sobre o tema não trazem de fato o que é ou não escopo da área de controladoria. Em favor destes Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) explicam que a controladoria é uma disciplina relativamente nova, e, portanto, não existe ainda um escopo definido que abranja toda sua amplitude. A justificativa de ser relativamente nova foi apresentado por Lunkes *et al* (2009) quando relatou que a controladoria surgiu no fim do século XIX, na ocasião em que a *General Electric Company* formalizou papel de um *controller* dentre suas posições hierárquicas. Mesmo com tal observação, é também explicado que o crescimento e formatação do que hoje é conhecida como controladoria aconteceu somente após os anos de 1950, tanto na Alemanha quanto nos Estados Unidos da América.

A origem da controladoria no Brasil se deu a partir do ano 1960, quando multinacionais, principalmente de origem dos Estados Unidos, prospectavam profissionais no país que pudessem exercer a função de *controller*. Tal informação foi encontrada por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) quando estavam a garimpar anúncios nas publicações da época que sinalizassem o recrutamento de profissionais da área. Os anúncios buscavam pessoas com conhecimentos contábeis nos padrões brasileiros e internacionais, além de conhecimento em demonstrações contábeis, custos, tesouraria, orçamentos e impostos.

A controladoria surgiu da necessidade de informações claras, precisas e pontuais para que a estratégia adotada pelos dirigentes pudesse trazer vantagem competitiva ante a crescente concorrência. No decorrer dos anos, percebe-se que a globalização tem reduzido as fronteiras e o mercado tem se tornado cada vez mais disputado, o que tem fomentado a crescente necessidade da controladoria nas empresas, independente do seu tamanho. Ao longo do tempo a visão da controladoria se sustentou nesse pilar, porém os tempos modernos tem oportunamente forçado a controladoria a evoluir em sua atividade-fim

2.1 CONTROLADORIA MODERNA COMO *BUSINESS PARTNER*

Sustentou-se por certo tempo que a controladoria atendia somente à necessidade de fornecer informações e relatórios contábil/gerencial, mas estudos contemporâneos têm demonstrado que ser fonte de informações já se tornou uma visão retrógrada da controladoria, e que é possível tirar muito mais proveito das contribuições que o *controller* tem a oferecer.

Essa mudança foi percebida por Benčová e Kaľavská (2009) quando citam que a controladoria passou por um processo evolutivo que se originou nos últimos 20 a 30 anos, em que deixou de ser apenas um instrumento que agrega e fornece informações e estatísticas para se tornar um suporte e parceiro para todas as áreas das empresas. Essa evolução foi assim retratada quando da definição do papel do *controller*, que antes era reconhecido como um *bookkeeper* especializado em registrar transações financeiras nos livros contábeis para um profissional altamente qualificado e que ocupa posições estratégicas nas empresas.

Esse fenômeno evolutivo da controladoria também foi observado por Weber (2011) quando se utilizou da alcunha *bean counter*, que significa contador de feijões em tradução literal, para retratar o *controller* – profissional responsável pela controladoria como aquele que só registra e mantém as informações organizadas e disponíveis. Para este, a controladoria moderna tornou-se *business partner*, que pode ser traduzido como parceiro de negócio, e tem participação ativa no apoio e orientação de todos os demais departamentos da empresa. Também foi explicado que o processo evolutivo aconteceu de forma gradual e intercalada – na medida que uma atividade era demandada e cumprida pelo *controller*, outras necessidades surgiam de forma derivada.

Para ilustrar, Weber (2011) utiliza como exemplo que da contabilidade financeira originou-se a necessidade de informações internas do negócio, e que para tal foi necessário maior coordenação, planejamento e gestão da informação. Outro exemplo utilizado por Weber (2011) está na transformação entre o registro e armazenamento manual de informações para a utilização de sistemas de informação e softwares do tipo ERP – *Enterprise Resource Planning*.

Na tarefa de distinguir um profissional *bean counter* do *business partner*, Souza, Wanderley e Horton (2020) apontam haver atividades distintas que são demonstradas no quadro abaixo:

Quadro 1: Comparativo *Bean Counters* e *Business Partner*

Bean Counters	Business Partners
Mensuração de itens financeiros	Mensuração de itens não-financeiros
Registro de dados	Análise de informações

Execução (operacional)	Planejamento (estratégico)
Baixa interação com outros departamentos	Alta interação com outros departamentos
Fornecimento de relatórios	Fornecimento de orientações e consultorias
Controle de processos	Aprimoramento do negócio

Fonte: Adaptado de Souza, Wanderley e Horton (2020)

Na correlação dos estudos de Weber (2011), Souza, Wanderley e Horton (2020) e Alves *et al* (2022), compreende-se que a atuação do *controller* hoje se expandiu além dos registros e informações, e que agora faz parte da função do *controller* agir como um consultor interno que auxilia os gestores da empresa no fornecimento de informações, na interpretação dos indicadores e dados repassados, na aplicação desses dados dentro do planejamento tanto do negócio quando da empresa, e também até na previsão de cenários futuros dentro de um plano orçamentário estipulado. Além disso, soma-se também que as informações hoje apresentadas pela controladoria não contemplam somente os dados internos da empresa, mas também informações extraídas do mercado que, quando utilizadas junto com indicadores produzidos pela controladoria, dão mais sentido e apoio na tomada de decisão. Em suma, cabe dizer que a controladoria migrou de fornecedor de dados para o papel de apresentar soluções, caminhos e hipóteses. Porém, tal mudança não a isenta de cumprir com parte das demandas operacionais de outrora.

Foi apresentado o que é e o que faz a controladoria *business partner*, todavia é necessário agora expor como a controladoria age na prática para de fato corresponder às expectativas. Das atividades que a controladoria *business partner* executa, pode-se destacar três delas, que são: *FP&A – Financial Planning and Analysis*, *M&A – Mergers and Acquisitions* e *BI – Business Intelligence*.

2.2 FP&A – FINANCIAL PLANNING AND ANALYSIS

Dentro da área de FP&A observa-se atividades operacionais e estratégicas que são formadas para permitir que a empresa obtenha orientação a partir de indicadores de performance e do orçamento empresarial. Utiliza-se principalmente de dados históricos que são registrados nos bancos de dados do ERP padrão utilizado. Na falta de um ERP, pode ser utilizado as informações registradas em planilhas eletrônicas ou livros-caixa, ainda que sejam mais arcaicos e menos eficientes, estes ainda são uma forma de registrar informações.

Na concepção de Henry (2012) o profissional que atua na área de FP&A age imparcialmente na missão de fornecer informações confiáveis e significativas. Considera também que atualmente as informações não apenas são entregues aos interessados, mas que é necessário que perguntas sejam respondidas e problemas sejam solucionados. Além disso, ainda há a responsabilidade de prestar contas aos *stakeholders* e projetar a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Sobre o papel do profissional de FP&A, Dzinkowski (2020) utilizou-se do conceito dado pelo *Corporate Finance Institute* para listar quais são suas atividades que são descritas no quadro abaixo

Quadro 2: Atividades do profissional de FP&A

Atividades do Profissional de FP&A
Medir o retorno do capital
Acompanhar a saúde financeira da empresa por meio dos demonstrativos gerenciais
Apontar quais linhas ou produtos oferecem maior margem de contribuição
Identificar qual a contribuição dos produtos e serviços para o lucro líquido
Avaliar a relação custo-benefício de cada departamento
Elaborar orçamentos com os demais líderes
Desenvolver relatórios internos
Criar e manter modelos financeiros e previsões de resultados futuros
Comparar resultados históricos e medir a defasagem entre planejado e executado
Considerar as oportunidades de crescimento e expansão

Fonte: Adaptado de Dzinkowski (2020)

Considerando então que a atuação da área de FP&A requer, em sua maioria, a análise profunda de informações para elaboração de relatórios e pareceres, é importante destacar onde tais informações podem ser encontradas e o que é possível obter delas. Nesse tocante é prudente citar dois relatórios gerenciais, que são a Demonstração de Resultado do Exercício – DRE e a Demonstração de Fluxo de Caixa – DFC. Além destes, ainda cabe a área de FP&A a geração e manutenção de indicadores de resultados, popularmente conhecidos como KPI – *key performance indicator*.

2.2.1 DRE E DFC GERENCIAL

Inicialmente, é necessário salientar que pode haver diferença entre a DRE e DFC contábil e a DRE e DFC gerencial. As primeiras estão mais ligadas as demonstrações que necessitam ser apresentados aos órgãos reguladores e ao governo, já as segundas abrangem de forma mais personalizada as peculiaridades de cada negócio, mas é extremamente necessário que ambos estejam em sintonia e que o relatório gerencial não substitui o contábil, e que este não deve ser utilizado para fins de ocultação de informações. Ademais, os relatórios gerenciais são fonte de informações primordiais para saber como está a saúde financeira do negócio

Conforme Farias, Negra e Gonçalves (2003) a utilização de relatórios gerenciais oferecem maior versatilidade e permite ter mais assertividade nos processos decisórios e o motivo está justamente na possibilidade de adequá-lo à realidade do negócio. Assim também foi defendido por Moraes e Barreto Junior (2019) que complementam que os relatórios gerenciais, assim como toda a contabilidade gerencial, assistem de forma exclusiva a gestão da empresa pois além de mais personalizada, ainda está em sintonia com as técnicas adotadas pela contabilidade financeira.

Na análise da DRE, Rodrigues e Milan (2017) e Felix e Dias (2019) explicam que esta é eficiente por trazer uma análise vertical em que uma rubrica é deduzida ou somada a anterior até se obter o resultado de lucro ou prejuízo. Tal metodologia de cálculo gera indicadores como a margem de contribuição, o lucro antes dos juros, impostos depreciação e amortização – a sigla em português é LAJIDA, porém é muito mais comum o emprego da sigla em inglês EBITDA, que

significa *earnings before interest, depreciation and amortization*, ou lucro antes do imposto de renda e o lucro líquido.

Com relação a DFC, Daga, Kruger e Mazzioni (2015) indagaram se a utilização deste era feita apenas para cumprir com a obrigatoriedade ou se tal relatório compunha o rol de instrumentos gerenciais necessários para a gestão, como conclusão perceberam que a DFC se mostrou essencial e relevante quando da análise dos pagamentos, dos fluxos financeiros e da administração do capital de giro.

Sobre a estrutura da DFC, Spadin (2008) demonstra haver as formas direta e indireta de elaboração. A direta fraciona a DFC em 3 partes, sendo a primeira as atividades operacionais, que se refere as receitas oriundas de clientes e juros de mora subtraído pelos pagamentos de fornecedores, impostos mão de obra e afins, atividades de investimento que são relacionadas a venda de ativos e investimentos financeiros e aquisição de ativo imobilizado, e as atividades de financiamento, que englobam aportes, aquisição de empréstimos, pagamento de dívidas e distribuição de lucros. Na elaboração indireta, utiliza-se do indicador de *EBITDA* obtido na DRE para posteriormente calcular as atividades de investimento e financiamento. Independente da metodologia adotada, a DFC permite avaliar como os recursos são empregados e o resultado final.

Os relatórios gerenciais da DRE e DFC são fonte de informações primordiais pois a partir destes é possível chegar a respostas de indagações como: Analisando a margem de contribuição, quanto da receita líquida é utilizada para cobrir os custos? Comparado com os concorrentes diretos, quais estratégias podem ser adotadas para reduzir os custos de produção? Qual percentual da receita líquida tem sido empregada para arcar com as despesas? A receita líquida tem sido suficiente para manter a operação da empresa? Ou tem sido necessário fontes de financiamento externas?

A resposta de tais indagações que instigam o profissional de FP&A a produzir indicadores, propor soluções e fomentar a gestão com dados relevantes para a tomada de decisão.

2.2.2 KPIs – KEY PERFORMANCE INDICATORS

Utilizando da base de dados gerada pelos ERPs, a área de FP&A também é capaz de gerar indicadores que servem como uma bússola para demonstrar se a empresa está no rumo correto em busca de seus objetivos. Como cada empresa e ramos de atuação possui particularidades, os KPIs podem ser diferentes de empresa para empresa, porém alguns indicadores financeiros se tornam padrão para todos como margem de contribuição, EBITDA, ticket médio, *Return Over Investment* – ROI e outros.

Na concepção de Souza e Correa (2014) a elaboração de KPIs necessitam ser práticas, concisas e de fácil interpretação. Estes precisam ser relevantes o suficiente para que apontem em melhorias nos processos, o que não necessariamente precisa estar ligado aos aspectos financeiros da empresa. Para Pace, Basso e Silva (2003) a análise de KPIs deve ser feita utilizando princípios de indicadores financeiros e não-financeiros. Os indicadores financeiros, embora tradicionais, nem sempre demonstram plenamente a realidade, já os não-financeiros tem mais flexibilidade e permitem análises mais claras. Callado, Callado e Almeida (2008) citam como exemplo de

indicadores não financeiros aqueles relacionados a qualidade do produto ou serviço oferecido, o nível de satisfação do cliente, fidelidade do cliente à empresa e outros.

Embora os indicadores financeiros ainda sejam necessários, a área de FP&A tem muito a contribuir quanto a indicadores não-financeiros. Sabe-se que parte dos indicadores não-financeiros pertencem a outras áreas como marketing ou qualidade como *marketshare*, *churn* e *net promoter score*, mas devido a facilidade de trabalhar com números e por administrar o banco de dados do ERP da empresa, a controladoria e a área de FP&A favorece bastante na elaboração e evolução destes indicadores.

2.3 ORÇAMENTO

A parte mais voltada para o planejamento dentro das atividades da área de FP&A está relacionada com a elaboração de peças orçamentárias, seja para departamento ou para a empresa como um todo. A construção de um orçamento consiste em detalhar como o planejamento estratégico é posto em prática, considerando as projeções de receita, clientes, crescimento de carteira, previsão de gastos, fontes de financiamento e investimento. O documento formalizado de orçamento resulta na projeção das DREs futuras.

Conforme exposto por Lenz e Feil (2016) o objetivo de se manter um orçamento empresarial parte da necessidade de se ter uma gestão mais eficiente e sólida, e que as empresas utilizam do orçamento como ferramenta para execução do planejamento estratégico para distribuição de metas e controle de gastos.

Quanto aos tipos de orçamento Zortea e De Araujo (2017) e Padoveze (2018) descrevem alguns formatos descritos no quadro a seguir:

Quadro 3: Tipos de orçamento

Tipo	Descrição
Orçamento Base Zero	Consiste na elaboração de orçamentos, desconsiderando os resultados obtidos nos anos anteriores
Orçamento estático ou budget	Orçamento que permanece inalterado ao longo da execução
Orçamento flexível	Permite variação nos orçamentos de custos conforme a quantidade produzida
Orçamento ajustado ou forecast	Considera alteração em todas as rubricas conforme crescimento ou retração das atividades da empresa
Rolling budget	Permanece fixo, porém permite a elaboração de uma nova peça orçamentária ao encerrar cada fração do exercício
Rolling forecast	Permite ajustes contínuos nas peças orçamentárias, tanto de elaboração quanto adaptação do que já foi orçado

Fonte: Adaptado de Zortea e De Araujo (2017) e Padoveze (2018)

Feltrin e Buesa (2013) citam que o orçamento contribui para a integração dos departamentos, convergindo as metas distintas em objetivos únicos como a lucratividade, além de também permitir uma comparação entre o planejado e executado.

Diante disso, não se pode atribuir um padrão único para a construção de um orçamento, pois as metas e objetivos variam conforme a realidade de cada empresa, porém é fato que toda peça orçamentária sempre converge para a obtenção de lucros.

2.4 M&A – *MERGERS AND ACQUISITIONS*

Mergers and acquisitions pode ser traduzido para fusões e aquisições. As ações de M&A são de caráter bastante estratégico, porém para serem realizadas requerem muita análise, estudo de resultados e elaboração de cenários e é justamente nestes que a controladoria *business partner* atua.

Segundo Tanure e Cançado (2005) as fusões ocorrem quando duas ou mais empresas se unem para formar uma outra companhia, sendo que as participantes do processo deixam de existir para que somente a nova empresa vigore no mercado. Um exemplo foi a fusão dos bancos Itaú e Unibanco em 2008. Já na aquisição acontece a compra das ações de uma empresa por outra, seja total ou parcialmente, mas com o fito de ter o controle acionário. Um exemplo recente de aquisição foi do Grupo BIG, que foi adquirido pelo Carrefour Brasil em 2021.

Operações de M&A de grande porte envolvem negociantes de ambas as partes, sendo que algumas também instituições governamentais que regulam o mercado. Outras mais simples decorrem de oportunidade de mercado, ou até quando um empresário deseja se desfazer de seu negócio. Independente do porte da negociação, é responsabilidade da controladoria sustentar o processo de negociação com informações e projeções concisas e coerentes.

2.4.1 *DUE DILIGENCE*

A participação da controladoria durante a execução dos trâmites de M&A consiste principalmente nas atividades relacionadas a *due diligence*, ou diligência prévia ou avaliação prévia. Essa etapa é fundamental para que se determine se a fusão ou aquisição atingirão os objetivos propostos, levantar o valor de mercado que a empresa possui, também conhecido como *valuation*, e por fim estipular qual o valor justo para concretizar a operação.

Perry e Herd (2004) citam que as atividades de *due diligence* são primordiais para que a empresa compradora tenha ciência do que de fato está sendo negociado, quais vantagens ou problemas irá obter com tal aquisição.

Sherer, Hoffman e Ortiz (2015) acrescentam que a chance de uma fusão ou aquisição dar certo é proporcional à qualidade do processo de *due diligence*, pois deste processo é obtido as informações necessárias para ter a certeza de que o objetivo final será ou não atingido, mas que ainda assim os processos de *due diligence* não podem ser considerados como uma solução exata, pois o sucesso total depende também dos trâmites que acontecem após essa etapa, principalmente a integração entre as empresas.

Conforme os autores Tanure e Cançado (2005), Sherer, Hoffman e Ortiz (2015) e Raupp e Warken (2009), o quadro a seguir destaca quais são as principais ações e temas a serem estudados e analisados quando da realização dos processos de *due diligence*.

Quadro 4: Atividades de due diligence

Tanure e Cançado (2005)	Sherer, Hoffman e Ortiz (2015)	Raupp e Warken (2009)
Situação financeira	Condição financeira	Riscos ambientais, trabalhistas, tecnológicos e fiscais
Impostos e taxas	Impostos e taxas	Rentabilidade da operação
Questões legais	Questões legais, trabalhistas e ambientais	Patrimônio e goodwill
Capacidade operacional	Capacidade operacional	Compatibilidade de cultura organizacional
Mercado	Contratos e clientes	Controles internos
	Patrimônio, bens e ativos	
	Produto e fornecedores	

Fonte: Adaptado de Tanure e Cançado (2005) Sherer, Hoffman e Ortiz (2015) e Raupp e Warken (2009)

Eis que a conclusão do trabalho de *due diligence* resulta principalmente na elaboração de um relatório que apontará aos envolvidos no negócio quais foram os resultados recentes, qual o tamanho da empresa em negociação e seu valor de mercado baseado no patrimônio, na geração de fluxo de caixa futuro e perpétuo e no *goodwill*, que é o valor dos ativos intangíveis como marcas, propriedade intelectual, domínio de mercado. Além da parte que envolve valores, a controladoria também colabora na certificação de que os negócios correm dentro da lei e que as obrigações legais e trabalhistas estão sob controle.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A CONTROLADORIA

Parte do escopo da controladoria *business partner* está em atuar também na área de tecnologia da informação, mais propriamente dito com o *software* ERP, banco de dados e ferramentas de *business intelligence*, ou BI. Anteriormente a controladoria era considerada apenas usuária destas ferramentas, hoje é essencial ao *controller* e/ou aos profissionais que atuam na controladoria terem domínio sobre essas ferramentas, pois eis que se tornaram essenciais para o bom desempenho da função.

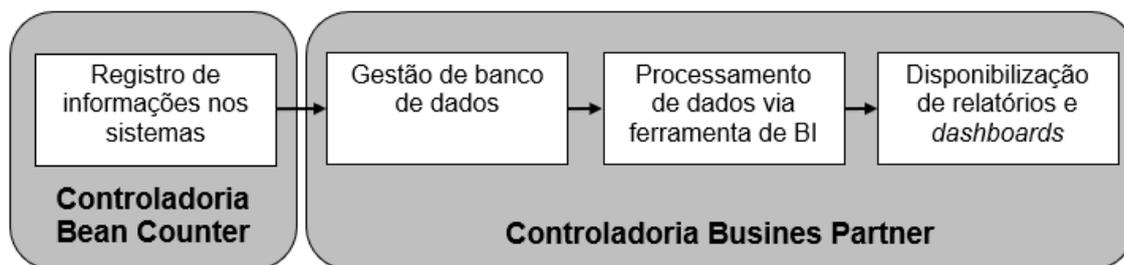
Conforme explicado por Borges, Parisi e Gil (2006) a controladoria tem a responsabilidade de administrar o ERP e organizar de forma sistêmica entre os departamentos como será a atuação da ferramenta para que as informações econômicas sejam padronizadas e organizadas. Além disso, também funciona como unidade centralizadora de informações e atua junto com o gestor de tecnologia da informação e dados quanto a administração, planejamento e utilização do banco de dados.

Na visão de Reginato e Nascimento (2007) as fontes dos dados a serem administrados pela controladoria originam-se dos sistemas ERP, DW – *Data Warehouse*, CRM – *Customer Relationship Management* e outros. A partir dos dados oriundos destes, a controladoria efetua o processamento e transforma-os em informações úteis para tomada de decisão, tal transformação é executada por meio de ferramentas de BI.

Na visão da controladoria *business partner*, pode se considerar que a gestão da informação se converte em um processo linear originado nas transações registradas nos softwares e termina

quando da utilização das informações geradas no planejamento e tomada de decisão, conforme retratado na figura 1 abaixo.

Figura 1: Controladoria e gestão de dados



Fonte: Autor (2022).

De modo geral, as atividades registradas geram dados e cabe a controladoria interpretar esses dados para torna-los úteis aos demais gestores. A disponibilização desses dados acontece via relatório de prestação de contas, apresentação de resultados, reuniões e dashboards – painéis com indicadores organizados em gráficos e tabelas para facilitar a gestão à vista.

3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2016) uma pesquisa pode ser dividida em dois critérios básicos, que são quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins de uma pesquisa podem ser: Exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Os meios são: Pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A partir dos conceitos de Vergara (2016), os fins deste artigo é uma pesquisa do tipo descritiva pois tem o propósito de medir a percepção dos colaboradores de uma determinada empresa quanto a controladoria *business partner* e correlacionar esta percepção com a formação, posição hierárquica e tempo de experiência de cada indivíduo. Já o meio utilizado foi pesquisa de campo, pois incluiu a aplicação de questionário para investigar a ocorrência da problemática que este artigo busca responder.

Quanto ao tipo de questionário, foi utilizado a pesquisa do tipo *survey*, que é definida por Freitas et al (2000) como o método de pesquisa em que se busca a obtenção de informações quantitativas de um público que represente a população do objeto pesquisado. Ainda conforme Freitas et al (2000), pode ser atribuído a pesquisa o propósito de natureza descritiva, pois o objetivo principal consiste em avaliar a percepção e nível de conhecimento dos entrevistados sobre o departamento de controladoria e as funções da controladoria *business partner*.

A população pesquisada foram os colaboradores de uma empresa do ramo de tecnologia da informação atuante no segmento SaaS – *Software as a Service*. Tal empresa possui diversos níveis hierárquicos, diferentes setores e possui um departamento de controladoria implantado. Atualmente a empresa tem em seu quadro de colaboradores aproximadamente 180 indivíduos distribuídos nos departamentos de controladoria, desenvolvimento de software, suporte e

atendimento ao cliente, comercial, marketing, recursos humanos e administrativo-financeiro. Ainda que a empresa esteja sediada na cidade de Goiânia, Goiás, há colaboradores que residem em outras cidades e estados do país. A localização de cada respondente é irrelevante quanto ao propósito deste estudo.

Foi disponibilizado um questionário contendo 10 perguntas os 180 colaboradores, sem distinção de setor, formação ou nível hierárquico dentro da estrutura da empresa selecionada e destes foi recebido 36 respostas. O período de pesquisa foi entre os dias três e quatro de novembro de 2022.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

As perguntas elaboradas foram divididas em três partes, sendo as três primeiras perguntas destinadas a saber a qualificação, experiência e nível hierárquico que o respondente possui. As perguntas de número quatro até número nove focaram em compreender o nível de entendimento que os respondentes tem sobre a atuação da controladoria *business partner*, porém sem mencionar propriamente tal nome, mas sim as atividades que esta desenvolve. A última pergunta foi estabelecida para fomentar o percentual de respondentes que consideram que a controladoria pode ser um apoio para sua área de atuação.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

As tabelas 01, 02 e 03 a seguir evidenciam qual é o perfil dos respondentes com relação ao nível hierárquico, formação e tempo de experiência dos respondentes e referem-se as respectivas três primeiras perguntas do questionário.

Tabela 1: Nível hierárquico

Nível hierárquico	Quantidade	Percentual
Analista, técnico ou operacional	24	67%
Supervisão ou coordenação	5	14%
Gerência	6	17%
Direção ou <i>c-level</i>	1	2%
Total	36	100%

Fonte: Autor (2022)

Por compor a maioria da empresa, a quantidade de respondentes que se declararam ocupar posição de analista, técnico ou operacional representou a maior parte da amostra. Com relação as demais posições, todas seguem a mesma proporção da população total.

Tabela 2: Formação

Formação	Quantidade	Percentual
Ciências humanas	4	11%
Ciências sociais aplicadas	7	19%
Engenharia, exatas e TI	14	39%
Sem formação superior	9	25%
Outros	2	6%
Total	36	100%

Fonte: Autor (2022)

Considerando ser uma empresa de tecnologia, a maior proporção da população geral do experimento com nível superior está concentrada no segmento de engenharia, exatas e tecnologia da informação, fato esse que é demonstrado a partir da amostra obtida. Outro ponto relevante está na quantidade de colaboradores sem nível superior.

Tabela 3: Tempo de experiência

Tempo de Experiência	Quantidade	Percentual
00 a 01 ano	4	11%
01 a 03 anos	6	17%
03 a 05 anos	6	17%
05 a 10 anos	7	19%
Acima de 10 anos	13	36%
Total	36	100%

Fonte: Autor (2022)

Referente ao tempo de experiência, houve certa homogeneidade para o período de 01 a 03 anos, 03 a 05 anos e 05 a 10 anos, porém a maior fatia está em profissionais com mais de 10 anos de experiência. Conclui-se que então que a maioria dos respondentes já possuem ao menos 05 anos de experiência profissional, podendo considerar certo nível de maturidade profissional.

4.2 CONHECIMENTO SOBRE O TRABALHO DA CONTROLADORIA

Na sequência a tabela 04 que traz as respostas obtidas das perguntas 04 e 05, que medem o nível de conhecimento do trabalho da controladoria na percepção dos respondentes. O valor atribuído foi obtido por meio de média simples das respostas e o total é o somatório das médias de cada linha. As perguntas eram de natureza escalar, com nota máxima de valor 5.

Tabela 4: Conhecimento sobre controladoria

	Perfil	Nível de conhecimento sobre controladoria	Importância do trabalho do departamento de controladoria	Total
Hierarquia	Analista, técnico ou operacional	3,25	4,50	7,75
	Supervisão ou coordenação	4,00	4,80	8,80
	Gerência	4,50	5,00	9,50
	Direção ou <i>c-level</i>	5,00	5,00	10,00
Formação	Ciências humanas	3,25	4,75	8,00
	Ciências sociais aplicadas	4,29	4,71	9,00
	Engenharia, exatas e TI	3,43	4,57	8,00
	Sem formação superior	3,67	4,56	8,23
	Outros	3,00	4,57	7,57
Tempo de experiência	00 a 01 ano	3,50	5,00	8,50
	01 a 03 anos	3,17	4,00	7,17
	03 a 05 anos	3,50	5,00	8,50
	05 a 10 anos	3,57	4,57	8,14
	Acima 10 anos	3,92	4,69	8,62

Fonte: Autor (2022)

A partir dos resultados, foi possível perceber que quanto maior o nível hierárquico, maior é o conhecimento sobre o trabalho e a importância da controladoria. Com relação a formação profissional o destaque repousou sobre a área de ciências sociais aplicadas, porém é relevante que aqueles sem formação superior possuem nível similar de conhecimento sobre a controladoria quanto as demais áreas de estudo. Quanto ao tempo de experiência, a faixa com mais tempo sobressaiu às demais, todavia, exceto pela faixa de 01 a 03 anos, as demais faixas não se desviaram muito da média.

O nível de conhecimento mediano a respeito da controladoria pode ser fruto do que foi abordado por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), Lunkes *et al* (2009) e Barbosa e Monteiro (2011) quando citam que a controladoria é uma área relativamente nova, e, portanto, ainda não há uma linha concreta sobre sua atuação. Além disso também é válido o que foi proposto por Benčová e Kal'avská (2009) a respeito da constante evolução da controladoria. Mesmo que não se tenha pleno conhecimento de tudo o que envolve a controladoria, os demais profissionais não deixaram de lado sua importância na organização.

4.3 PERCEPÇÃO DAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA BUSINESS PARTNER

Seguindo a ordem, a tabela 5 com informações sobre a percepção dos respondentes quanto a importância das atividades que a controladoria *business partner* executa.

Tabela 5: Importância das atividades da controladoria *business partner*

	Perfil	Orçamento e planejamento estratégico	Geração de KPIs e relatórios gerenciais	Decisão de investimento e financiamento	Suporte no planejamento para outros departamentos	Total
Hierarquia	Analista, técnico ou operacional	4,63	4,42	4,42	4,08	17,54
	Supervisão ou coordenação	4,60	4,40	4,80	3,80	17,60
	Gerência	4,83	4,67	4,67	4,33	18,50
	Direção ou <i>c-level</i>	5,00	5,00	4,00	5,00	19,00
Formação	Ciências humanas	4,50	4,50	4,50	4,50	18,00
	Ciências sociais aplicadas	4,57	4,29	4,57	4,14	17,57
	Engenharia, exatas e TI	4,79	4,64	4,64	4,14	18,21
	Sem formação superior	4,56	4,33	4,22	3,78	16,89
	Outros	5,00	4,50	4,50	4,50	18,50
Tempo de experiência	00 a 01 ano	4,75	5,00	4,50	4,50	18,75
	01 a 03 anos	4,17	3,83	4,00	3,33	15,33
	03 a 05 anos	5,00	4,83	5,00	4,50	19,33
	05 a 10 anos	4,57	4,29	4,57	3,57	17,00
	Acima 10 anos	4,77	4,54	4,46	4,46	18,23

Fonte: Autor (2022)

Novamente, os níveis hierárquicos mais elevados atribuíram maiores notas quanto a importância das atividades executadas pela controladoria. Já com relação a formação superior, as maiores pontuações foram das áreas de exatas e outros segmentos educacionais. Ainda que a menor pontuação esteve sobre os sem formação superior, é interessante observar que a área de ciências sociais aplicadas obteve a menor nota entre os com nível superior. Com relação ao tempo de experiência, novamente a faixa entre 01 e 03 anos obteve a menor pontuação.

Com relação a importância dada a atuação da controladoria na gestão de orçamento e planejamento estratégico, geração de KPIs e relatórios gerenciais e apoio nas decisões de financiamento e investimento, a média das notas obtidas foram respectivamente de 4,67, 4,47 e 4,50, o que faz todo sentido quando comparado ao que Weber (2011), Souza, Wanderley e Horton (2020) e Alves *et al* (2022) explicaram quando da importância da controladoria não só no provisionamento e registro de informações, mas sim também como uma área estratégica para a empresa. Além disso, tal informação corrobora com a evolução citada por Weber (2011) de controladoria *bean counter* para *business partner*.

Sobre a ideia de que a controladoria pode ser um apoio para o planejamento e/ou execução de atividades de outros departamentos, a média foi de 4,11, resultado inferior às 3 notas anteriores, porém ainda assim o número aponta uma confirmação positiva sobre a multidisciplinariedade abordada por Barbosa e Monteiro (2011), e também com Borges, Parisi e Gil (2006) quando da relação da controladoria com a gestão de TI.

4.4 CONTROLADORIA COMO PARCEIRO DE NEGÓCIO.

A tabela 6 representa as respostas obtidas na última pergunta do questionário, cujo objetivo foi perceber se a controladoria pode vir a ser um parceiro de negócio no departamento em que o respondente atua.

Tabela 6: Controladoria como parceiro de negócio

		Controladoria como parceiro de negócio	
		Não	Sim
Hierarquia	Analista, técnico ou operacional	8	16
	Supervisão ou coordenação	0	5
	Gerência	1	5
	Direção ou <i>c-level</i>	0	1
Formação	Ciências humanas	0	4
	Ciências sociais aplicadas	1	6
	Engenharia, exatas e TI	5	9
	Sem formação superior	3	6
	Outros	0	2
Tempo de experiência	00 a 01 ano	1	3
	01 a 03 anos	3	3
	03 a 05 anos	2	4
	05 a 10 anos	2	5
	Acima 10 anos	1	12

Fonte: Autor (2022)

Visto que o objetivo não era avaliar a percepção do departamento, mas sim do indivíduo sobre ter a controladoria como parceiro de negócio, então não é possível filtrar das respostas quais departamentos possuem mais propensão a manter maior relacionamento com a controladoria. Ademais, pelas respostas obtidas nota-se que, independentemente de posição, formação ou experiência, 75% dos respondentes veem a controladoria como um parceiro de negócio, o que reforça mais uma vez a visão de Weber (2011) de uma controladoria *business partner*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi proposto nesse estudo avaliar se a controladoria é realmente percebida pelos demais profissionais como um departamento *business partner* a partir das atividades por ela executada e pelas soluções que podem ser apresentadas aos demais profissionais. Para esclarecer os questionamentos primeiro efetuou-se uma revisão bibliográfica para obter os conceitos e atividades inerentes a controladoria *business partner*; após tal revisão foi então pesquisado entre profissionais diversos qual a visão que estes têm sobre a controladoria *business partner* considerando não o conceito em si, mas as atividades por ela executada.

Quanto aos problemas propostos neste artigo, os dados pesquisados mostraram que existe conhecimento mediano sobre o que é controladoria, mas mesmo assim é notadamente reconhecida a importância da controladoria *business partner* para estes profissionais. A detecção deste nível de importância se deu principalmente quando questionado sobre a relevância da controladoria quanto as atividades por ela executada, como gestão de orçamentos, planejamento estratégico, relatórios gerenciais, KPIs e decisões de investimentos e financiamentos. Além disso, 75% dos entrevistados consideram que a controladoria como um parceiro de negócio na instituição.

Como a busca foi específica pela percepção dos profissionais diversos, não se levou em consideração o departamento que estes atuam e eis que esta é uma oportunidade para que futuras pesquisas abranjam o departamento que o respondente está inserido ou representa. Outra oportunidade está na busca por empresas de outros segmentos e/ou localidades.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Carmen Ferrari Lucas et al. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 9, 2022.
- BARBOSA, Jenny Dantas; MONTEIRO, José Morais. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. 2011.
- BENČOVÁ, Marianna; KALAVSKÁ, Anna. Importance of the controllership for the company performance-software company experience. **Ekonomie a management**, v. 2, p. 76-83, 2009.
- BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto. Porto Alegre, RS**. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006.

ESTEVEES, C. E. C.; MARQUES, I. C.

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 119-140, 2005.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.

DAGA, Karine; KRUGER, Silvana Dalmutt; MAZZIONI, Sady. DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA: CONTROLE GERENCIAL OU OBEDIÊNCIA NORMATIVA?. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 9, n. 1, p. 93-112, 2015.

DZINKOWSKI, Ramona. MAXIMIZING FP&A ASSETS. *Strategic Finance*, v. 102, n. 4, p. 40-45, 2020.

FARIAS, Antonio Daniel; NEGRA, Elivaldo Della; GONÇALVES, Luis Gustavo Gomes. Demonstração de Resultados do Gerencial. In: **Anais do VIII Congresso Internacional de Custos. Punta Del Leste, Uruguai**. 2003.

FELIX, Gabriela Lima; DIAS, Tays Cardoso. Demonstração do Resultado do Exercício e suas Contribuições para o Ambiente Corporativo. **ID on line. Revista Multidisciplinar e de psicologia**, v. 13, n. 43, p. 828-844, 2019.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento empresarial. **Revista eletrônica gestão e negócios**, v. 4, n. 1, p. 1-27, 2013.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

LENZ, Eduardo; FEIL, Alexandre André. A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 112-127, 2016.

LUNKES, Rogério João et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 283-299, 2013.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 7-28, 2002.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **ID on line. Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração contemporânea**, v. 7, p. 37-65, 2003.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Orçamento Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2018.

PERRY, Jeffery S.; HERD, Thomas J. Reducing M&A risk through improved due diligence. **Strategy & leadership**, 2004.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; DA SILVA, Alini; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016.

RAUPP, Fabiano Maury; WARKEN, Ricardo Muller. Utilização da due diligence em processos de fusão e aquisição. **Pensar Contábil**, v. 11, n. 45, 2009.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 69-83, 2007.

RODRIGUES, Aldeam Alves; MILAN, Willyan Wilson. A importância da contabilidade gerencial na administração. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 4, p. 93-103, 2017.

SHERER, James A.; HOFFMAN, Taylor M.; ORTIZ, Eugenio E. Merger and acquisition due diligence: a proposed framework to incorporate data privacy, information security, e-discovery, and information governance into due diligence practices. **Richmond Journal of Law & Technology**, v. 21, n. 2, p. 5, 2015.

SOUZA, Antonia Egidia; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 118-136, 2014.

SOUZA, Gustavo Henrique Costa; DE ARAÚJO WANDERLEY, Cláudio; HORTON, Kate. Perfis dos controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 003-022, 2021.

SPADIN, Carlos Eduardo. A importância da demonstração dos fluxos de caixa enquanto instrumento gerencial para a tomada de decisão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 14, p. 167-178, 2008.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de administração de empresas**, v. 45, p. 10-22, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16º ed. São Paulo: Atlas. 2016.

WEBER, Jürgen. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.

ZORTÉA, Bruna Rocha; DE ARAUJO, Guilherme Albertão. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS. 2017.

Anexo 1 – Questionário de Pesquisa: A Relevância da Atuação da Controladoria Business Partner

1) Cargo ou Função.

Analista, Técnico ou Operacional

Supervisão ou Coordenação

Gerencia

Direção ou C-Level

Outros

2) Área de formação.

Ciências sociais aplicadas (Administração, Economia, Contabilidade, Publicidade, Direito, etc.)

Engenharia e ciências exatas (Engenharia, TI, Matemática, Estatística, etc.)

Ciências humanas (Psicologia, Letras, Sociologia, História, Geografia, etc.)

Sem formação superior

Outros

3) Tempo de experiência profissional.

00 a 01 ano

01 a 03 anos

03 a 05 anos

05 a 10 anos

Acima de 10 anos

4) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 desconheço totalmente e 5 conheço completamente, qual nota você atribui ao seu conhecimento sobre o que faz um departamento de controladoria em uma empresa.

1

2

3

4

5

5) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 desconsidero totalmente e 5 considero completamente, quão importante você considera o trabalho de um departamento de controladoria em uma empresa.

1

2

3

4

5

6) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente, qual nota você atribui para a afirmação: “Ter um departamento de controladoria é fundamental para a administração de orçamento e o planejamento estratégico”.

1

2

3

4

5

7) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente, qual nota você atribui para a afirmação: “Um departamento de controladoria é essencial para geração de indicadores de resultados e relatórios gerenciais financeiros e estratégicos”.

1

2

3

4

5

8) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente, qual nota você atribui para a afirmação: “O auxílio de um departamento de controladoria é indispensável para as decisões de investimentos e financiamentos de uma empresa”

1

2

3

4

5

9) Em uma escala de 1 a 5 sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente, qual nota você atribui para a afirmação: “Considero importante, relevante e/ou necessário ter apoio de um departamento de controladoria para o planejamento e execução das atividades de meu departamento”.

1

2

3

4

5

10) Considerando sua função atual e/ou anterior, você considera que um departamento de controladoria pode ser um parceiro de negócio na sua área de atuação?

Sim

Não

SOBRE OS AUTORES

Carlos Eduardo Cordeiro Esteves

Bacharel em Administração de Empresas pela União Pioneira de Integração Social – UPIS Faculdades Integradas. Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e formado no curso de Especialização em Gestão de Negócios em 2022 pela Universidade Estadual de Goiás.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6180762942684652>

Contato: carlos.c.esteves@aluno.ueg.br

Ieso Costa Marques

Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Goiás. Pesquisador na área de gestão estratégica e competitividade de sistemas agroindustriais. Professor em cursos de graduação e pós-graduação na área de negócios/gestão empresarial.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9023932977719248>

Contato: ieso.marques@ueg.br

Como citar este artigo

ESTEVES, Carlos Eduardo Cordeiro; MARQUES, Ieso Costa. **O perfil da controladoria business partner: uma análise da percepção dos colaboradores de uma empresa no segmento de tecnologia. Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 16, n. Fluxo Cont., p. 1-22, Jun 2025. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 set. 2025).

Recebido em: 27/06/2024

Aprovado em: 12/06/2025

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo