

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CARMEN FERRARI LUCAS ALVES

**A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO *BUSINESS*
PARTNER EM ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

São Paulo

2020

CARMEN FERRARI LUCAS ALVES

**A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO *BUSINESS PARTNER* EM
ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção
do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

São Paulo

2020

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

A474a	<p>Alves, Carmen Ferrari Lucas</p> <p>A atuação da controladoria como <i>business partner</i> em organizações inovadoras / Carmen Ferrari Lucas Alves. - - São Paulo, 2020.</p> <p>113 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Controladoria. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Empreendedorismo. 4. Contabilidade gerencial.</p>
	<p>CDD: 658.151</p>

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

CARMEN FERRARI LUCAS ALVES

**A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO *BUSINESS PARTNER* EM
ORGANIZAÇÕES INOVADORAS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. José Carlos T. Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Claudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 27 de fevereiro de 2020.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente, de todo o coração, à minha família, em especial ao meu esposo, companheiro, parceiro, cúmplice, France, que sempre me apoiou e incentivou em todas as “loucuras” que inventei fazer, estando ao meu lado, me motivando nos momentos em que me questionava se realmente valia a pena todo o sacrifício, conciliando estudos, trabalho e vida pessoal, esta no caso, ficou meio de lado por um tempo.

Às minhas filhas lindas, Clara e Julia, que compreenderam que a minha falta era temporária e que quando buscamos uma realização pessoal, tudo vale a pena. Elas são minha inspiração diária para querer ser sempre melhor. À minha mãe, que me inspirou com sua luta em busca de um mundo melhor por meio da educação. Ela, que nos momentos de muita dificuldade, não me deixou renunciar ao estudo, e agora cá estou.

Ao meu pai, que lutou por direitos iguais a todos, e não mediu esforços para ir adiante, mesmo quando a força bruta tentou barrá-lo. Infelizmente não esperou eu completar este ciclo, mas dedico a ele esta conquista. À todos os outros familiares, minhas irmãs, irmãos, sobrinhas e sobrinhos, cunhados e cunhadas, e aos grandes amigos que estiveram nesta caminhada junto comigo. Amo vocês!!

Ao meu orientador Prof Dr. Claudio Parisi, que ficou tão empolgado quanto eu com o tema, e me forneceu material, não só com os artigos indicados, mas também com a “filosofia”, que muitas vezes deixamos de lado, e ajudou a fazer desta pesquisa, algo realmente relevante. Além de me abrir as portas para o mundo acadêmico. Muito obrigada!!!

Agradeço aos professores José Oyadomari e Ivam Peleias que participaram da minha banca e durante a qualificação abriram meus olhos para um novo caminho da pesquisa, e que ao final, se mostrou muito mais interessante e com uma contribuição de maior valor, além de ter sido muito mais prazerosa de completar.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos profissionais que participaram das entrevistas, concedendo uma parte do seu dia corrido para responder as perguntas, contribuindo com a essência deste trabalho: a experiência de cada um.

“Para mudar basta existir, ninguém pode controlar, pois tudo que é vivo muda. Viver é se transformar”. (Bráulio Bessa)

Resumo

No contexto de organizações cada vez mais preocupadas com temas relativos à inovação, os profissionais precisam acompanhar as necessidades das corporações e inovar, aprimorando a forma como prestam seus serviços. A pesquisa tem como objetivo conhecer a forma de atuação de uma controladoria considerada *business partner* e se as organizações que mantêm esta prática, tendem a apresentar componentes e competências que as caracterizam como inovadora. Foi elaborado um roteiro de entrevista estruturada segundo a ótica de Weber (2011), que caracteriza a controladoria e o *business partner*, e usando os conceitos de Alves, Bomtempo e Coutinho (2005) e Tidd, Bessant e Pavitt (2005) que identificam as organizações inovadoras, por meio dos componentes e das competências selecionadas. Foram entrevistados 7 (sete) profissionais que já atuam como *business partner* em empresas caracterizadas como inovadoras. Observou-se que a controladoria *business partner* tem uma participação ativa nos ganhos da organização, interagindo com as áreas operacionais e de negócios. Fatores como comunicação, senso crítico, visão holística, são algumas habilidades comuns nos participantes. Já a cultura organizacional e o apoio da alta gestão mostraram-se fatores de indução. Esta participação da controladoria mais próxima ao negócio, trouxe maior credibilidade e prestígio à área. Como contribuição prática, foram apresentadas evidências empíricas sobre a forma de atuação do profissional, além de expor os desafios do dia a dia, as adversidades sentidas na operação e a forma como eles lidam com estas questões, agregando valor ao seu trabalho. A contribuição teórica, é observada, pela integração dos estudos de Tidd et al. (2005) e Weber (2011), visto que as organizações que apresentam os componentes e a cultura organizacional inovadores, estimulam um comportamento inovador e participativo.

Palavras-chave: Controladoria. *Business Partner*. Inovação. Organização Inovadora. Componentes inovadores.

Abstract

In the context of organizations increasingly concerned with issues related to innovation, professionals need to monitor the needs of corporations and innovate, improving the way they have been providing their services. Thus, the research question of this work arises, which aims to know the performance of a controllership considered a business partner and if the organizations that maintain this practice tend to present components and competencies that characterize it as innovative. For this, a structured interview script was developed according to the perspective of Weber (2011), which characterizes the controllership and the business partner, and using the concepts of Alves, Bomtempo e Coutinho (2005) and Tidd et al. (2005) who identify innovative organizations, through the components and competencies selected. The interviews were attended by 7 (seven) professionals who already work as a business partner in companies characterized as innovators. As a result, it was observed that the business partner controllership has an active participation in the organization's earnings, interacting with the various operational and business areas. Factors like communication, critical sense, holistic view, are some of the skills in common in the participants. Organizational culture and support from top management, however, proved to be inducing factors. This form of participation by the controllership closest to the business, brought greater credibility and prestige to the area. As a practical contribution, empirical evidence was presented on how the professional works, in addition to exposing the day-to-day challenges, the adversities felt in the operation and the way they deal with these issues, adding value to their work. The theoretical contribution is observed through the integration of the studies by Tidd et al. (2005) and Weber (2011), since the organizations that present the innovative organizational components and culture are also the ones that stimulate innovative and participatory behavior.

Keywords: Controllership. Business Partner. Innovation. Innovative Organization. Innovative components.

Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Framework</i> para definição de inovação.	18
Figura 2 - A cadeia de valor da inovação.	19
Figura 3 - Criação de valor e captura de valor: como o modelo de negócios funciona....	22
Figura 4 - <i>Framework</i> do modelo de negócio.	23
Figura 5 - <i>Framework</i> conceitual do ambiente organizacional inovador e o <i>business partner</i>	53
Figura 6 - <i>Framework</i> conceitual do ambiente organizacional inovador e o <i>business partner</i> - revisado	98
Figura 7 - Diagrama de achados que compõe a forma de atuação do <i>business partner</i> ...	99

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resumo das atividades de controladoria mais citadas, segundo a literatura .	35
Tabela 2 - Quadro dos estágios da evolução do <i>controller</i>	51
Tabela 3 - Quadro dos componentes e competências da organização Inovadora	52
Tabela 4 - Constructos para elaboração das assertivas	58
Tabela 5 - Passos procedimentais para constatação da saturação teórica.	60
Tabela 6 - Evidenciação da saturação da pesquisa.....	61
Tabela 7 - Perfil dos entrevistados quanto a formação acadêmica.....	62
Tabela 8 - Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de experiência como <i>business partner</i>	63
Tabela 9 - Perfil das organizações geral	63
Tabela 10 - Perfil das organizações quanto às áreas <i>business partner</i>	64
Tabela 11 - Frequência de interação com a alta gestão	73
Tabela 12 - Quadro de atuação do <i>controller business partner</i> em cada estágio.....	74
Tabela 13 - Análise estatística descritiva das funções tradicionais da Controladoria	75
Tabela 14 - Quadro de categorização da atuação do <i>controller business partner</i>	88
Tabela 15 - Análise estatística descritiva dos componentes e competências da Organização Inovadora	92

Lista de Abreviaturas e Siglas

OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
GECON	Gestão Econômica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
ECBC	Estrutura Conceitual Básica de Controladoria
VBM	<i>Value Based Management</i>
CFO	<i>Chief of Finance</i>
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
BP	<i>Business Partner</i>
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
P&L	<i>Profit and Loss</i>
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>

Sumário

1	Introdução	10
2	Fundamentação teórica	15
2.1	Inovação e modelos de negócios inovadores.....	15
2.1.1	<i>Inovação.....</i>	15
2.1.2	<i>Modelos de negócios.....</i>	19
2.1.3	<i>Modelos de negócios inovadores.....</i>	24
2.2	Organizações inovadoras e seus componentes e competências	26
2.2.1	<i>Componentes das organizações inovadoras</i>	26
2.2.2	<i>Competências das organizações inovadoras.....</i>	31
2.3	Controladoria e o <i>controller</i>.....	33
2.4	Estudos anteriores sobre controladoria, organizações inovadoras.....	40
3	Metodologia	50
3.1	Tipificação da pesquisa	50
3.2	<i>Framework</i> do ambiente organizacional inovador e atuação da controladoria.....	53
3.3	Instrumentos de coleta e análise dos dados	55
3.4	Aplicação de técnica de saturação teórica.....	60
4	Análise dos resultados	62
4.1	Perfil dos entrevistados e das organizações onde trabalham	62
4.2	<i>Controller business partner</i>.....	64
4.2.1	<i>Atuação do business partner</i>	64
4.2.2	<i>Funções do business partner e sua execução.....</i>	75
4.2.3	<i>Habilidades e competências do business partner</i>	82
4.2.4	<i>O business partner e a organização</i>	89
4.3	Organizações inovadoras e sua influência no papel de <i>business partner</i>	92
4.4	Síntese dos achados e resultados	97
5	Considerações Finais	100
	Referências	104
	Apêndice A - Roteiro para Entrevista	109
	Apêndice B - Termo de Consentimento do Entrevistado.....	113

1 Introdução

O mundo digital é uma realidade global da qual não há como fugir. Os novos negócios estão cada vez mais buscando alternativas inovadoras, que caibam na palma da mão dos consumidores. Neste cenário, as tendências promissoras de um novo mercado incluem empresas de *e-commerce*, *fintechs*, infoprodutos, *insurtechs*, *marketing* de conteúdo entre outras plataformas de serviços que crescem a cada ano. Empresas como Nespresso, uma divisão da Nestlé Corporation, Southeast Airlines, e outras, que seguiam um modelo tradicional de negócios, também buscam inovação constante e redefiniram valor ao cliente. (Matzler, Bailom, Eichen, & Kohler, 2013). O ritmo com que as novas tecnologias se associam aos negócios está relacionado à dinâmica de cada setor e os investimentos são feitos para atender às novas demandas de inovação (Tigre, 2006).

A conceituação ampla de inovação foi feita por Schumpeter (1982) em sua obra “*Teoria do desenvolvimento econômico*”, que teve sua primeira edição publicada em 1911 e ainda continua atual. Nela são retratadas as cinco formas como a inovação pode se apresentar, entre elas, o desenvolvimento de um novo formato organizacional. Em linha com as formas defendidas por Schumpeter, o Manual de Oslo publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, define inovação entre outros fatores como um “novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (OCDE, 2005, p. 55). A implementação do método organizacional deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

A inovação tem a sua intensidade medida pelas características de inovação radical ou incremental. Atualmente, porém novos conceitos de inovação vêm sendo estudados, como a inovação disruptiva e a inovação reversa. (Nogami, Vieira, & Veloso, 2018). A inovação hoje é vista como uma maneira de responder a um ambiente competitivo e ajudar a organização a lidar com contingências externas ou internas. (Walker, Chen, & Aravind, 2015).

Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), a expressão “modelo de negócios” é originalmente relacionada às tecnologias da informação e da mesma forma, gera possibilidades crescentes de configurações de negócios em uma empresa, permitindo sua criação de valor e é um instrumento para compreender e disseminar a lógica da organização interna e externamente. Zott, Amit e Massa (2011) concordam que o conceito de modelo de negócios tornou-se predominante com o advento da Internet, em meados da década de 1990. Os autores admitem, no entanto, que o termo já era utilizado antes deste período, porém a maior parte das pesquisas foram realizadas a partir de 1995, e vem ganhando força desde então. Joia e Ferreira (2005), no

entanto, sugerem que o conceito de modelo de negócios começou a ser estudado por Schumpeter no início do século passado, quando iniciou suas pesquisas sobre a influência da combinação de fatores de produção na geração de novos mercados, produtos e setores industriais. Estes estudos relacionam-se com os conceitos atuais de modelos de negócios, e por isso Joia e Ferreira (2005) consideram Schumpeter como um dos pioneiros no estudo dos modelos de negócios.

Muito ainda se discute sobre o conceito que permeia tanto o termo modelo de negócios e mais ainda quando se fala de modelo de negócios inovadores. Não há, portanto, um consenso na academia ou mesmo entre os práticos. Pode-se citar, Markides (2006, p. 20) que define a inovação do modelo de negócios como “a descoberta de um modelo de negócios fundamentalmente diferente em um negócio existente” ou mesmo Zott e Amit, (2007, p. 182) que entendem que o design de modelo de negócio centrado na novidade, refere-se a “novas formas de conduzir trocas econômicas entre vários participantes”.

Uma organização para ser considerada inovadora, deve estar alinhada com diversas características que fazem o seu modelo de negócio estar à frente do mercado ou até mesmo evoluindo continuamente. Traz mudança na estrutura e nos processos, implementando novos conceitos e práticas de gestão e na produção. (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008). De maneira esclarecedora, Tidd et al. (2005) descrevem em seu trabalho os componentes que caracterizam uma organização inovadora, e defendem que a inovação é a combinação do trabalho de equipes distintas, com habilidades e perspectivas que se complementam. Para possibilitar o florescimento da inovação, é necessário muito mais do que simplesmente a eliminação de burocracias e a quebra de barreiras físicas para melhorar a comunicação. É necessário um trabalho que vai da visão compartilhada da liderança, passando pela estrutura adequada, o trabalho em equipe, a comunicação extensiva, o foco no mercado externo, os indivíduos chave da organização, e o aprendizado contínuo, entre outros fatores.

Neste cenário de organizações inovadoras, se faz necessário pensar nos profissionais que atuam nas entidades e qual a sua contribuição para o crescimento do negócio. Sendo assim, este estudo volta-se para a participação da controladoria como unidade administrativa, o papel do *controller*, e sua atuação dentro das organizações inovadoras. Estudos sugerem que a missão da controladoria está em otimizar os resultados econômicos da organização (Almeida, Parisi, & Pereira., 2001; Borges, Gil & Parisi, 2005; Mosimann & Fish, 1999; Peleias 2002;), no entanto, o resultado econômico da organização depende da ação de diversas áreas, assim Borinelli (2006, p.201) entende a controladoria como “co-responsável, em conjunto com os

gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico”.

Não há no entanto, na literatura, um consenso sobre as funções da controladoria e do *controller*, embora estudos indiquem algumas funções recorrentes como contábil, planejamento e controle (Borinelli & Souza, 2009; Lunkes, Borgert, Cunha & Ferrari, 2010; Willson, Roehl-Anderson & Bragg, 1999), também se discute a participação do *controller* em funções como gestão estratégica da tecnologia da informação (Borges et al., 2005) ou mensuração de risco (Beuren, Fachini & Nascimento, 2010). Por outro lado, estudos sugerem alguma transformação nas funções do *controller*, que passa a ter suas atividades mais orientadas ao negócio, incorporando tarefas como desenvolvimento de estratégias, sistemas, (re)design organizacional, gerenciamento de mudanças. (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

O modelo de Gestão Econômica – GECON, idealizado pelo professor Armando Catelli, no final dos anos 1970, já previa a Controladoria, como unidade administrativa proativa de um modelo que busca integrar as diversas áreas da organização, estimulando o estilo participativo, abrangendo planejamento estratégico e operacional, execução e controle. O processo de decisão descentralizado, proposto pelo modelo, exige maior comprometimento de cada área, atribuição de funções e responsabilidades de forma clara e alinhadas à missão da empresa. Desta forma, é possível observar a controladoria assumindo o papel de facilitador neste processo e responsável pela divulgação do resultado econômico global da empresa, que medirá a eficácia empresarial. (Parisi, 2001).

Graham, Davey-Evans e Toon (2012) sugerem que as funções do *controller* não se transformaram e sim foram ampliadas, incorporando elementos de visão de futuro voltada para a gestão do negócios. Esta ideia corrobora com os estudos de Weber (2011) que identifica ampliação das atividades do “*beancounter*” para “*business partner*”, pois o *controller* atua nas áreas de gestão de sistemas de informações, planejamento, tanto quanto segue atuando em tarefas tradicionais da contabilidade. No entanto as atividades desempenhadas pelo profissional, vão muito além de rótulos, pois passaram a ser mais complexas e dinâmicas, dependendo de fatores contingenciais que incluem a estrutura organizacional, a afiliação com outras empresas, entre outros e impactam diretamente nas tarefas e interações com as áreas da organização. (Reig, 2018).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) percebeu esta transformação e também a forma com que as organizações são valorizadas, e sugere que há uma mudança da contabilidade do balancete para a contabilidade do negócio e da criação de valor. (IFAC, 2019). Como observado, o tema ainda é bastante controverso e carece de estudos aprofundados para

alinhar a literatura à prática, desta forma se faz necessário refletir sobre os atores das organizações que fazem parte das tomadas de decisões, ou lhes dão suporte, e observar se as suas contribuições para as organizações inovadoras requerem o mesmo tipo de postura. Além de identificar as funções e as tarefas exercidas pelos profissionais da controladoria, a intenção deste estudo é entender como estas funções e tarefas são exercidas, e objetivando qual resultado.

E assim surge a questão de pesquisa deste trabalho: **Como é a atuação de uma controladoria considerada *Business Partner* no contexto de organizações inovadoras?**

Para que seja possível responder à questão de pesquisa, este estudo tem como objetivo principal conhecer a forma de atuação de uma controladoria considerada *Business Partner* e se as organizações que mantêm esta prática, tendem a apresentar componentes e competências que a caracterizam como inovadora.

Os objetivos específicos são subdivididos em cinco, sendo:

- 1) retratar a forma de atuação do *controller business partner* dentro de cada estágio determinado por Weber (2011);
- 2) identificar as funções do *controller business partner*, a maneira como são exercidas e a sua aderência à literatura existente;
- 3) indicar habilidades e competências comuns aos profissionais;
- 4) conhecer o prestígio da controladoria e a influência que a cultura organizacional exerce sobre a área;
- 5) entender a relação entre organizações inovadoras e a controladoria.

A contribuição prática esperada deste estudo é trazer evidências empíricas sobre a forma de atuação da controladoria junto à administração da organização ao exercer o papel de *business partner*, a expectativa gerada pela alta gestão ao estimular esta prática e as influências dos componentes e das competências das organizações inovadoras sobre as funções executadas pelos *controllers* que atuam nestas empresas. Como contribuição teórica, espera-se integrar as abordagens de Weber (2011) e Tidd et al. (2005), entendendo a atuação da controladoria em empresas com características inovadoras e identificar as práticas adotadas pelo *business partner* que o diferenciam do *beancounter*.

O estudo justifica-se por agregar valor às discussões que são feitas em torno das funções da Controladoria e em consequência do *controller* que ainda não encontram consenso entre literatura e *práxis*. (Beuren et al., 2010; Borinelli, 2006; Lunkes, Schnorrenberger & Gasparetto, 2009; Lunkes, Schnorrenberger & Rosa, 2013; Weber, 2011). Muitos estudos mencionam a transformação do *controller* de “*beancounter*” para “*business partner*” (Rieg, 2018; Weber, 2011), mas efetivamente não há estudos que debatem sobre a maneira de agir do *controller* para

que se possa caracterizá-lo neste papel, ou seja, quais as ações efetivas de um *business partner*, como ele agrega conhecimento e faz a diferença no negócio.

Muito vem sendo discutido e argumentado sobre a efetiva participação do *controller* nas tomadas de decisão (Arenales, 2016; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Graham, Davey-Evans & Toon, 2012) e nas demandas das organizações que lidam com um ambiente de negócios cada vez mais inovador, competitivo, dinâmico e tecnológico. Neste sentido, é fundamental que existam profissionais habilitados para atender esta demanda, e para que isso seja possível, torna-se essencial a identificação de como o profissional deve atuar para que as expectativas da gestão das organizações sejam atendidas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Inovação e modelos de negócios inovadores

2.1.1 Inovação

Quando se fala em inovação, associa-se diretamente à tecnologia, e ao mundo moderno. No entanto inovação acontece a todo momento e transforma a vida das pessoas desde muito tempo. A história econômica mostra que as inovações tecnológicas e organizacionais estão entre as origens e causas do processo de concentração econômica. O surgimento de novas tecnologias, sejam na produção, comunicação ou transporte criaram oligopólios mais estáveis. (Tigre, 1998).

A inovação que provocou a revolução nos transportes e nas comunicações, foi um dos principais fatores para o crescimento das empresas modernas, gerando maior volume e velocidade na produção, assim como, permitindo que empresas fizessem a “lógica dinâmica do crescimento e competição” com a finalidade de obter economias em escala e reduzir os custos de transação. Tais inovações estão associadas à estrutura de mercado, pois as empresas inovadoras costumam ter vantagens competitivas e tornam-se oligopolistas. (Chandler, 1990). Para que uma inovação seja difundida e tenha impacto macroeconômico, há vários fatores condicionantes que precisam ser atingidos como inovações complementares, criação de infraestrutura apropriada, quebra de resistência de empresários e consumidores, alterações na regulamentação, entre outras. (Tigre, 1998).

Schumpeter (1982) foi um dos precursores do termo inovação. No segundo capítulo da sua obra “Teoria do desenvolvimento econômico”, que teve sua primeira edição publicada em 1911 e ainda continua atual, apresenta as cinco formas como a inovação pode se apresentar, sendo que muitas vezes pode combinar mais de uma forma: 1) criação de um novo produto ou de uma qualidade nova de um produto; 2) a introdução de um novo método de produção, baseado em descoberta cientificamente inovadora; 3) a abertura de um novo mercado; 4) a obtenção de uma nova fonte de matéria-prima; 5) o desenvolvimento de um novo formato organizacional em qualquer setor industrial.

Ele descreve a firma como um espaço de produção, criação de riqueza e inovação. E o empreendedor, independente do porte da empresa, como o agente da inovação. Em seu ponto de vista, a maior parte dos negócios fecham porque os empreendedores não foram capazes de inovar. De acordo com a sua teoria, o desenvolvimento econômico se dá pela inovação em um processo dinâmico, onde as transformações ocorrem como ondas e as novas tecnologias são desenvolvidas e aumentam a produtividade, e os empresários ganham em competitividade, até

que sejam copiados ou superados pelos concorrentes e então são substituídos por novas tecnologias, num processo chamado por ele de “destruição criativa”.

Schumpeter (1982) ainda classifica as inovações como “radicais” aquelas que provocam rupturas intensas, ou a criação de algo totalmente novo e com grande impacto e as “incrementais” que dão continuidade a alguma tecnologia existente, dando a ela uma nova aplicação ou aperfeiçoando-a. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) apresenta quatro tipos de inovação, sendo:

- Inovação de produtos – mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Considera-se produtos e serviços totalmente novos ou aperfeiçoados;
- Inovação de processo – mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- Inovação organizacionais – implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa;
- Inovação de marketing – implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços.

A OCDE (2005), fez um estudo amplo sobre inovações, trouxe a definição para inovações organizacionais como “a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”. As inovações organizacionais têm como objetivo a melhora no desempenho da empresa, e ocorrem com a introdução de novos métodos organizacionais que não tenham sido utilizados antes, e que sejam fruto de decisões estratégicas da alta gestão. O reflexo da mudança pode ser notado na alteração de rotinas e procedimentos internos ou em maior autonomia aos funcionários em relação às decisões, entre outros aspectos. Cabe ressaltar que as inovações, geram, frequentemente, redução de custos administrativos e custos de transação. (OCDE, 2005).

Na visão de Tidd et al. (2005), a inovação pode ser dividida em quatro categorias, os chamados “4Ps” da inovação, são eles:

- inovação de produto - mudanças nas coisas (produtos / serviços) que uma organização oferece;
- inovação de processo - mudanças nas formas em que são criadas e entregues;

- posição de inovação - mudanças no contexto em que os produtos / serviços são introduzidos;
- inovação paradigmática - mudanças nos modelos mentais subjacentes que enquadram o que a organização faz.

A implementação de uma inovação pode ser desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais, que transformam o produto e a maneira como este é utilizado e pensado. As mudanças radicais podem ser tão abrangentes que afetam significativamente a sociedade como um todo, como por exemplo a Revolução Industrial, ou as mudanças tecnológicas trazidas pela computação e internet. Estas mudanças implicam em novos componentes ou apenas alteração dos já existentes, assim como os subsistemas envolvidos (Tidd et al., 2005), mais adiante serão estudados os componentes da inovação em profundidade.

Henderson e Clark (1990) entendem que a inovação categorizada da forma tradicional entre incremental ou radical, não espelha a verdade, pois se mostra incompleta. Para os autores, existem inovações de componentes que não alteram a arquitetura do produto, porém trazem melhorias aparentemente insignificantes nos seus produtos, e ainda assim devem ser considerados inovação. Estas inovações arquitetônicas podem apresentar desafios para as empresas e seus competidores.

Na Figura 1, os autores dividem a inovação em duas dimensões: na horizontal captam o impacto de uma inovação de conceitos essenciais, enquanto a vertical captura seu impacto nas relações entre conceitos essenciais e componentes. Esta é uma das formas de se caracterizar a inovação. Neste sentido, observa-se que além da inovação incremental e radical, também é possível observar a inovação modular que muda um conceito de design central sem alterar a arquitetura do produto, e a inovação de arquitetura, que altera a estrutura, mas deixa os componentes e os principais conceitos de design inalterados. Quando estes conceitos são aplicados às inovações organizacionais, é possível relacionar com as inovações em componentes administrativos ou estratégicos que possam afetar de maneira aparentemente sutil, porém profunda, a operação de uma organização.

		Conceitos Essenciais	
		Reforçado	Transformador
Relação entre Conceitos Essenciais e Componentes	Inalterado	Inovação Incremental	Inovação Modular
	Alterado	Inovação de Arquitetura	Inovação Radical

Figura 1. *Framework* para definição de inovação.

Fonte: Adaptado de “Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”, de R.M. Henderson & K.B. Clark, 1990, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), p.12.

Hansen e Birkinshaw (2007) descrevem as fases do processo de inovação, sendo: a geração de ideias, a conversão e a difusão, como apresentado na Figura 2. As fases devem ser analisadas em conjunto, como uma cadeia integrada permitindo assim a avaliação dos elos fortes e fracos. Desta forma a empresa será capaz de adequar as medidas a fim de melhorar a performance dos elos fracos e desta forma gerar valor para a organização. O processo de adoção de uma inovação deve evitar conceitos genéricos a fim de manter o desempenho da cadeia de valor.

No estudo de Biancolino, Maccari e Pereira (2013) buscou-se a inovação como um instrumento de geração de valor para a tecnologia da informação, os autores identificaram que a gestão de inovação é um processo que deve ser aplicado de forma constante dentro da corporação, independente do seu porte, com o objetivo de captar ideias, renovar processos já existentes e difundir cada novo processo e/ou produto inovador. Este achado corrobora com a ideia de Hansen e Birkinshaw (2007) onde os gestores devem fazer a gestão das ideias e avaliar a performance de cada fase, e nenhum processo pode ser analisado de forma isolada, com isso busca-se otimizar a cadeia de valor da inovação.

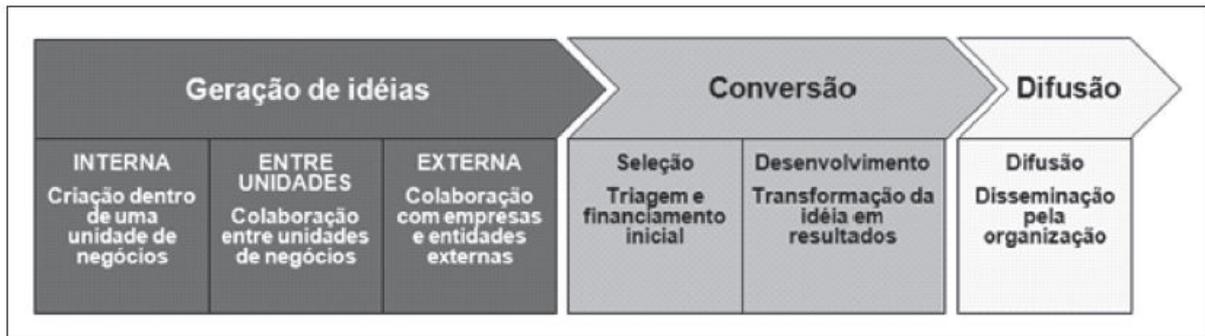


Figura 2. A cadeia de valor da inovação.

Fonte: De “A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI”, de C.A. Biancolino, E. A. Maccari, & M. F. Pereira, 2013, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, p.415.

A inovação quando voltada para a organização, pode ser definida como a introdução de um novo produto, serviço ou processo no mercado externo, assim como a introdução de um novo sistema ou prática que trará benefícios para a organização, e que tem a intenção de responder ao ambiente competitivo ou institucional e ajudar a organização a lidar com contingências externas ou internas emergentes. (Walker et al., 2015).

Uma organização pode gerar ou adotar inovações. Ao gerar uma inovação, subentende-se que será desenvolvida por uma área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e pode ser utilizada para uso próprio ou para fornecer ao mercado. Ao adotar uma inovação, que pode ser uma tecnologia, um produto, uma política ou prática, a organização passará pelo processo de assimilação desta adoção e espera-se que os resultados tragam melhora no desempenho, esta expectativa é a mesma tanto na geração quanto na adoção de uma inovação. (Walker et al., 2015).

2.1.2 Modelos de negócios

Modelo de negócio é descrito por Osterwalder et al. (2005) como um conceito contendo um conjunto de elementos e seus relacionamentos e que expressa a lógica do negócio de uma empresa específica. É a descrição de valor da companhia para seus clientes e da sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar valor e capital, assim como para gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis. De acordo com pesquisas realizadas por Osterwalder et al. (2005), o termo “*business model*” surge na literatura, no final dos anos 1990, coincide com o advento da Internet e da NASDAQ, índice de ações de tecnologia. Observa-se, portanto, que o conceito tem uma forte relação com tecnologia.

No entanto, o conceito de modelo de negócios, assim como o surgimento da expressão, não tem consenso na academia e tampouco entre os práticos. Muito vem sendo discutido nos últimos anos sobre o tema, um número enorme de artigos científicos já foram escritos e continuam a ser produzidos anualmente. Zott et al. (2011) elaboraram uma revisão da literatura

e puderam extrair algumas conclusões importantes para o desenvolvimento do assunto. Observaram no estudo de 2011, que as pesquisas vêm sendo desenvolvidas de acordo com o interesse de cada grupo, como o *e-business* e o uso de tecnologia da informação nas organizações; questões estratégicas, como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa; e inovação e gestão de tecnologia. Os autores puderam levantar as principais discussões que giram em torno do conceito de modelo de negócios como:

- a existência de um reconhecimento generalizado - implícito e explícito - de que se trata de uma nova unidade de análise que é distinta do produto, empresa, indústria ou rede; centra-se em uma empresa focal, mas seus limites são mais amplos do que os da firma;
- enfatizam uma abordagem holística de nível de sistema para explicar como as empresas “fazem negócios”;
- as atividades de uma empresa focal e seus parceiros desempenham um papel importante nas várias conceituações de modelos de negócios que foram propostas;
- buscam explicar tanto a criação de valor quanto a captura de valor.

Mesmo sem um consenso, foram identificados temas centrais em torno do modelo de negócios e é possível abordar o tema como uma unidade de análise, sob perspectiva sistêmica sobre como “fazer negócios”, englobando atividades de abrangência de fronteiras e com foco na criação de valor, bem como na captura de valor. Esses temas estão interligados e se reforçam mutuamente. (Zott et al., 2011).

Joia e Ferreira (2005) entendem que modelo de negócios e estratégia não são termos totalmente distintos, pois as definições de modelo de negócios podem ser relacionadas com as abordagens da estratégia. Segundo os autores, o conceito de modelo de negócios abrange mais de uma visão sobre estratégia, o que leva a crer que se trata de uma visão sistêmica e dinâmica das abordagens de estratégia conhecidas. O estudo comparou a abordagem estratégica de posicionamento e visão baseada em recursos (*resource-based view* – RBV). Os autores foram capazes de relacionar as abordagens de estratégia adotadas, com os conceitos de modelo de negócios selecionados.

No entanto como mencionado no estudo de Zott et al. (2011), existem diversos conceitos, sem um consenso claro, dito isto, não é possível afirmar que modelo de negócios e estratégia têm a mesma abordagem, mas é possível dizer que os termos estratégia, modelo de negócios e operações estão relacionados e, combinados, podem trazer sucesso aos negócios. Osterwalder et al. (2005) faz uma clara diferenciação sobre estes três aspectos: estratégia,

refere-se a visão e objetivo; modelos de negócios refere-se a lógica de ganhar dinheiro e operação refere-se a organização e processos.

Um novo modelo de negócio é sempre impactado pelas características do mercado como a escolha dos consumidores, os custos de transação, a heterogeneidade entre consumidores, produtores e competidores. Normalmente estão relacionados a inovações tecnológicas buscando unir oportunidades de negócios com as necessidades dos clientes. Um modelo de negócios define a maneira como a empresa irá gerar valor (*value creation*) e capturar este valor em lucratividade (*value capture*). (Teece, 2010).

Nesta linha de criação e captura de valor, apresenta-se na Figura 3, o modelo desenvolvido por Matzler et al. (2013) que demonstra a criação e a captura de valor, termos intrinsecamente relacionados ao modelo de negócio, que levam em conta a sustentabilidade do negócio. As empresas posicionadas no canto superior esquerdo, criam valor para os clientes, porém não conseguem fazer a captura do valor e gerar lucros, ou seja, os clientes veem o valor proporcionado pela empresa, porém não pagam ou não são cobrados a altura deste valor. As empresas que se enquadram no canto inferior esquerdo, transmitem pouco ou nenhum valor aos clientes, e não se desenvolvem de forma suficiente para gerar sua receita, estas empresas estão fadadas ao fracasso, caso não mudem sua forma de atuar.

Àquelas que geram baixo valor aos clientes, porém cobram muito caro e tem lucros altos, encontram-se em uma situação vulnerável, pois os competidores que identificarem esta fraqueza poderão facilmente agregar maior valor e conseqüentemente conquistar seus clientes. Por último, no canto superior direito estão as empresas que conseguem desenvolver um modelo de negócios rentável e sustentável. São empresas que conseguem se reinventar e adotam modelos inovadores, em sua maioria. Os autores mencionam dois exemplos em especial a Apple e a Nespresso como clássicos modelos de negócios inovadores que deram certo.

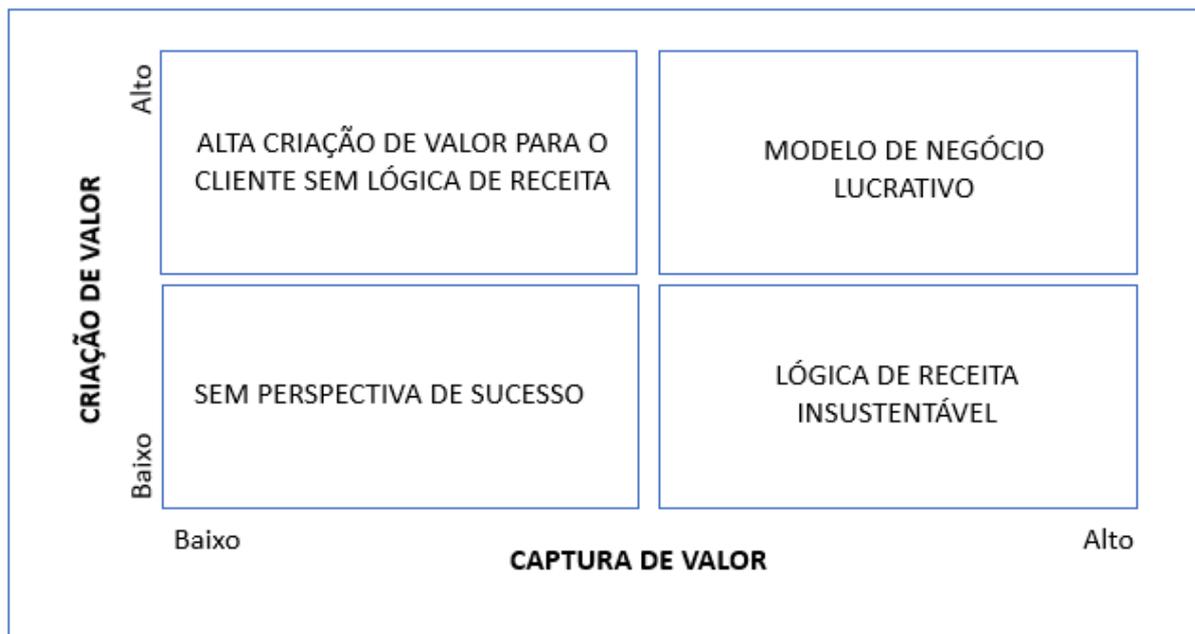


Figura 3. Criação de valor e captura de valor: como o modelo de negócios funciona.

Fonte: Adaptado de “Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso”, de K.Matzler, F.Bailom, S.F.von den Eichen & T. Kohler, 2013, *Journal of Business Strategy*, 34, p.32.

Osterwalder et al. (2005), acreditam que o modelo de negócios descreve a lógica como a organização cria, entrega e captura valor, destacam nove componentes contidos em um modelo de negócios, são eles: (1) segmentos de clientes, (2) proposições de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos-chave, (7) atividades-chave, (8) parcerias-chave, (9) estrutura de custos. O modelo desenvolvido pelos autores ficou conhecido como *Business Model Canvas* (BMC). Desta forma, entendem cobrir os tópicos mencionados como essenciais para um modelo de negócios: criação de valor, entrega de valor e captura de valor. O modelo BMC é considerado um dos mais completos por tratar de forma detalhada a relação entre os componentes organizacionais internos e externos e como participam da criação, entrega e captura de valor pela organização. (Bonazzi & Zilber, 2014).

Como é possível notar pela literatura, o modelo de negócios está subdividido principalmente, em três blocos ou pilares a criação de valor, a entrega de valor e a apropriação de valor, onde a criação de valor está relacionada aos recursos e processos subjacentes ao desenvolvimento e fabricação dos produtos e serviços da empresa. A entrega de valor se concentra nesses produtos e serviços, bem como no ambiente em que são vendidos. A apropriação de valor refere-se às funções de custo e receita das empresas. (Sorescu, 2017). Porém, complementando o estudo de Osterwalder et al. (2005), e com base em literaturas anteriores e definições de valor, Abdelkafi, Makhotin e Posselt (2013) desenharam um framework mais abrangente para modelo de negócios, conforme demonstrado na Figura 4.

Neste, a proposição de valor está no centro do modelo de negócios cercado pela comunicação, criação, entrega e captura de valor.

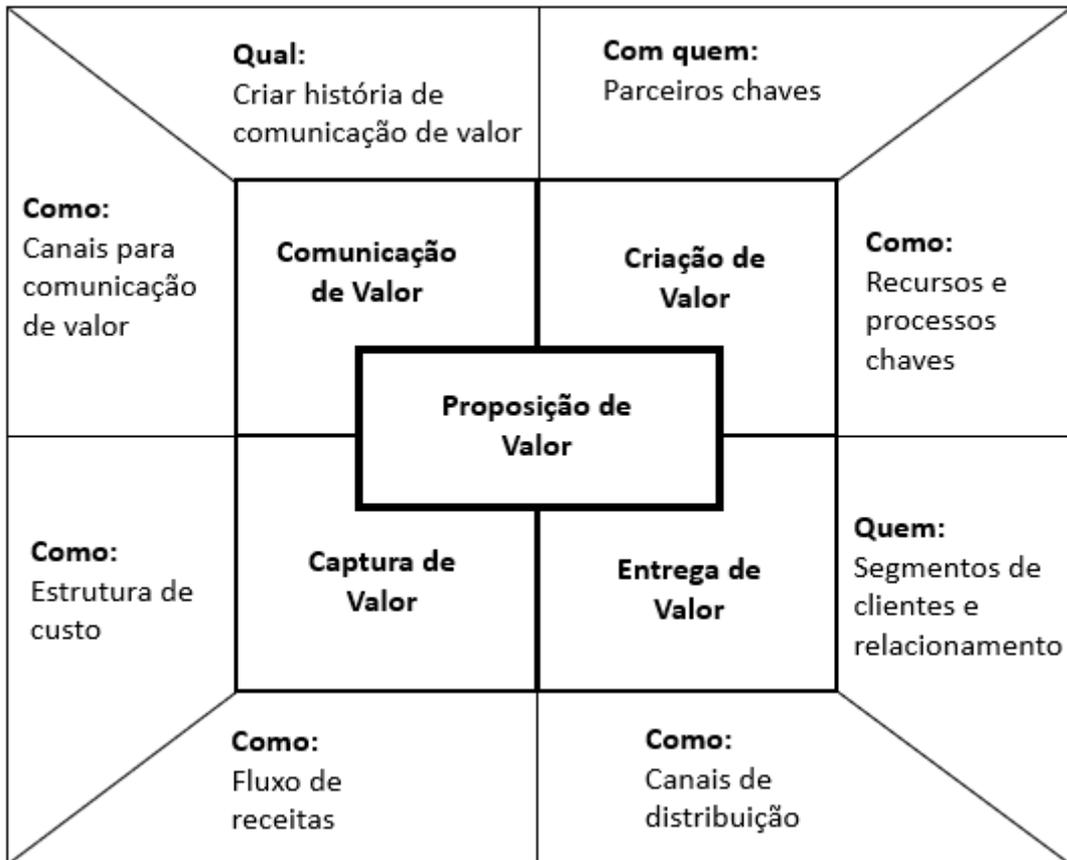


Figura 4. Framework do modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de: “Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns?”, de N. Abdelkafi, S. Makhotin & T. Posselt, 2013, *International Journal of Innovation Management*, 17 (1), p.12.

Onde, a proposta de valor demonstra o que a empresa faz (pacote de produtos ou serviços), e como isto impacta o cliente, satisfazendo suas necessidades. A comunicação de valor está na maneira como a empresa se relaciona com os outros atores em cena, como clientes e investidores, transmitindo as informações compatíveis com os interesses de cada parte. A criação de valor está relacionada aos recursos utilizados para a transformação dos produtos ou serviços e o resultado esperado. Estes recursos podem ser tangíveis (instalações, materiais) ou intangíveis (conhecimento, reputação). A definição do público alvo e a forma de distribuição estão relacionadas à entrega de valor. E por fim, a captura de valor se dá pela transformação da proposta de valor em resultado, considerando os custos associados e as receitas obtidas, consequentemente capturada na forma de lucro.

2.1.3 Modelos de negócios inovadores

Se o termo “modelo de negócios” que vem sendo utilizado, há muitos anos tanto por acadêmicos quanto por práticos ainda gera dúvidas em relação a sua conceituação, o termo “modelo de negócios inovadores” ou “inovação de modelo de negócios” vem causando ainda mais divergências.

Alguns autores entendem o modelo de negócio inovador como a criação de um modelo novo dentro de um mercado já existente, como Zott e Amit (2007), que acreditam tratar-se de uma nova maneira de conduzir intercâmbios econômicos entre vários participantes e que um novo design de modelo de negócios pode ser realizado conectando partes anteriormente desconectadas, vinculando participantes de transações de novas maneiras ou criando mecanismos de transação.

Em linha com este entendimento, Markides (2006), diz que para se qualificar como uma inovação, o novo modelo de negócios deve ampliar a fatia econômica existente, seja atraindo novos clientes para o mercado ou incentivando os clientes existentes a consumir mais. Não é a criação de um novo negócio, e sim a maneira como se reinventa o negócio. Ele utiliza o exemplo da Amazon que não “inventou” a venda de livros, mas sim redefiniu a maneira de comercializá-los, apresentando ao cliente novos serviços e como ele pode beneficiar-se deste novo modelo de negócio. Também demonstra exemplos comparando a venda tradicional e a venda online, neste caso, a definição do que diferencia cada modelo deve estar claro para o consumidor, no momento da entrega do produto ou serviço.

Um modelo de negócio inovador, pode ser observado pela criação de valor associado ao aumento da disposição do cliente em pagar ou pela redução de custos associados ao negócio (Zott & Amit, 2007), não precisa ser disruptivo ou ser projetado em torno de um novo produto, e sim projetado em torno de um processo de coleta, organização e resumo de dados externos, para simplificar a pesquisa de mercado e poder identificar a necessidade do cliente. (Sorescu, 2017).

Markides (2006) chama a atenção para o cuidado que os empresários inovadores devem tomar ao alinhar a sua estratégia à inovação dos seus produtos e serviços, pois como resultado os mercados criados tendem a trazer novas características como concorrentes, clientes, fornecedores, que exigem uma combinação diferente das atividades da empresa. Uma nova cadeia de valor, processos, cultura e estrutura deverá ser incorporada e avaliada a compatibilidade com o mercado existente, assim como as compensações e conflitos que surgirão com o novo modelo podem pôr em risco o negócio como um todo.

Casadesus-Masanell e Zhu (2013) em seus estudos demonstraram que revelar ou ocultar uma inovação faz parte de uma decisão estratégica, no entanto ao perceber os benefícios gerados pela inovação, e entendendo que uma concorrência pelos mesmos clientes, porém, com produtos verticalmente diferenciados pode levar a mais lucros, o inovador/empresário não se importa em dividir o seu espaço com a concorrência e revelar, então, o seu modelo de negócios inovador. Isso fortalece a ideia de que modelos de negócios inovadores se referem “à busca por novas lógicas da empresa, novas formas de criar e capturar valor para seus stakeholders e se concentra principalmente em encontrar novas maneiras de gerar receitas e definir proposições de valor para clientes, fornecedores e parceiros” (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, p. 464)

Sob outro ponto de vista, Abdelkafi et al. (2013) entendem que inovações tecnológicas e modelo de negócios inovadores estão fortemente ligados entre si, pois o modelo de negócio inovador irá traçar a forma como a empresa irá ganhar dinheiro com a nova tecnologia. Em seu estudo, como mencionado anteriormente, a estrutura do modelo de negócio foi baseada em cinco dimensões de valor: proposta de valor, comunicação de valor, criação de valor, entrega de valor e captura de valor. Segundo eles uma “inovação de modelo de negócio acontece quando a empresa modifica ou melhora pelo menos uma das dimensões de valor”. (Abdelkafi et al., 2013, p. 13). Ao promover a inovação de um produto, a proposta de valor da empresa é alterada, assim como ao alterar o canal de comunicação ou de vendas com o consumidor, outras dimensões da cadeia de valor são alteradas, criando assim um modelo de negócio inovador.

Englobando o que foi dito pelos autores aqui citados, Amit e Zott (2012) entendem que a inovação de um modelo de negócios pode ocorrer pela criação de um novo mercado, ou pela exploração de novas oportunidades em mercados já existentes. As mudanças podem ocorrer de forma sutil ou disruptiva. Adicionando novas atividades ou alterando uma ou mais partes que executam qualquer uma das atividades. Devido ao atual mundo altamente interconectado, com recursos escassos, faz-se necessário manter o foco além do produto e do processo, e pensar de modo mais abrangente ao inovar o modelo de negócio. Os autores elaboraram seis questões para que o empreendedor faça antes de lançar um novo modelo de negócio, são questões-chave que podem fazer a diferença.

1. Quais necessidades percebidas podem ser satisfeitas através do novo design do modelo?
2. Que novas atividades são necessárias para satisfazer essas necessidades percebidas? (inovação de conteúdo do modelo de negócio)
3. Como as atividades requeridas poderiam estar ligadas umas às outras de maneiras novas? (inovação da estrutura do modelo de negócios)
4. Quem deve executar cada uma das atividades que fazem parte do modelo de negócios? Deveria ser a empresa? Um parceiro? O cliente? Que novos arranjos de

governança poderiam possibilitar essa estrutura? (inovação de governança de modelo de negócios)

5. Como o valor é criado através do modelo de negócios para cada um dos participantes?

6. Que modelo de receita se encaixa no modelo de negócios da empresa para apropriar parte do valor total que ele ajuda a criar? (Amit & Zott, 2012, p.42)

Ao responder as questões será possível direcionar os esforços e identificar o ambiente em que a companhia está inserida assim como estruturar as inovações para além dos horizontes conhecidos como parceiros, concorrentes e clientes. “Quando você inova, observe a floresta, não as árvores - e obtém o design geral do seu sistema de atividades antes de otimizar os detalhes”. (Amit & Zott, 2012, p. 44).

2.2 Organizações inovadoras e seus componentes e competências

2.2.1 Componentes das organizações inovadoras

As organizações muitas vezes têm dificuldade em perceber e aceitar o momento da mudança, até porque, por vezes a mudança é disruptiva, arriscada e dispendiosa. Quando os concorrentes começam a crescer e apresentar ao mercado uma nova forma de fazer mais com menos, de revolucionar um produto, de fazer o mesmo produto com mais eficiência ou quando a organização percebe que seu produto já foi superado por outro, são alguns dos sinais de que a inovação já chegou e é preciso sair da inércia e buscar a melhor forma de se adaptar ao novo mercado, inovando também.

Sempre que se fala em inovação, mencionam-se principalmente, as pessoas envolvidas neste processo. A inovação está altamente relacionada ao trabalho em equipe e a combinação da criatividade de diferentes áreas e perspectivas, existe uma forte correlação positiva entre gestão de pessoas e a performance do negócio. Por isso, as pessoas são vistas como o maior ativo que as organizações possuem, e o desafio está em construir uma organização que permita que o comportamento inovador das pessoas possa florescer. No entanto a construção de uma organização inovadora, vai muito além de eliminar burocracias, quebrar paredes para melhorar a comunicação, desenvolver um ambiente acolhedor e estimulante, para que uma organização inovadora possa se desenvolver, é necessário a atenção a um conjunto de componentes que, fortalecem o ambiente, permitindo o surgimento da inovação. (Tidd et al., 2005).

As empresas reconhecidamente inovadoras têm uma tendência a se antecipar às necessidades do mercado, para isso desenvolvem estratégias adequadas ao seu segmento, e ligadas à sua filosofia e missão. Apesar de não ser possível afirmar a existência de práticas gerenciais uniformes, percebe-se uma similaridade no objetivo final que é o desenvolvimento

de inovações que levem satisfação ao cliente, e este, busca melhores serviços agregados ao produto, qualidade e rapidez no atendimento. (Cunha, 2005). A seguir serão explicados os dez componentes de uma organização inovadora, segundo Tidd et al. (2005).

Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar - Ao se apresentar uma ideia inovadora, que desafia o *status quo* da organização, é natural que haja uma certa resistência, assim a inovação requer energia e entusiasmo para romper as barreiras internas. Manter indivíduos que tenham ideias inovadoras e persistência para romper estes obstáculos internos, é possivelmente, uma das grandes preocupações de empresas inovadoras de sucesso. A organização que tem cultura de apoio a inovação, poderá desenvolver o chamado “intra-empendedorismo” ou empreendedorismo interno, ou seja, indivíduos que tenham ideias brilhantes e que sejam incentivados a desenvolvê-las em benefício futuro à empresa.

O papel da liderança e o compromisso da alta gerência em incentivar uma visão inovadora e difundir a ideia internamente, é comum em organizações com inovações bem-sucedidas. No entanto, transformar o conceito em ações práticas, ou seja, em ações de real motivação e comprometimento torna-se um desafio. Uma inovação, seja produto, serviço, processo, modelo de negócio, etc, nem sempre traz retorno a curto prazo. Conter a ansiedade da gestão, e em alguns casos dos acionistas, e ainda assim, manter o apoio a estas ideias, é um exercício que deve ser renovado constantemente, se a empresa realmente quiser manter este perfil inovador. Tidd et al. (2005, p.471) sugerem que o foco deve ser, não apenas no retorno sobre o investimento, mas também levar em conta outros aspectos igualmente importantes como “penetração e crescimento futuros no mercado ou os benefícios estratégicos que podem resultar em um sistema de produção mais flexível ou responsivo”.

A alta gestão também deve avaliar e estar disposta a correr os riscos que uma inovação pode trazer, os fracassos devem servir de aprendizado e melhoria. Os riscos são amenizados se houver investimento em pesquisa, análise aprofundada sobre os possíveis resultados e desenvolvimento de ações de mitigação.

Estrutura organizacional adequada - Os autores (Tidd et al., 2005) sugerem que um ambiente com uma estrutura organizacional flexível é mais favorável ao desenvolvimento de produtos e processos inovadores. Isto porque organizações hierárquicas rígidas onde há pouca interação entre as áreas e a comunicação tende a ser top-down, o fluxo para a tomada de decisões costuma ser mais voltado para decisões “programadas”, ou seja, dentro do *status quo* da organização. As decisões “não programadas”, que saem do trivial de como a organização opera, já requerem uma estrutura mais flexível e em alguns casos mais ágeis.

Ambientes organizacionais que estimulam a interação entre as áreas, gerando sinergia entre elas e que proporcione agilidade na antecipação das necessidades do cliente garantem a condição de uma empresa inovadora. (Cunha, 2005).

A inovação não é exclusiva de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), atualmente ela faz parte da empresa como um todo e envolve diversas áreas, como produção, marketing, administração, compras e muitas outras funções; isso fornece forte pressão para uma mudança organizacional generalizada em direção a modelos mais orgânicos (adaptáveis as mudanças rápidas). (Tidd et al., 2005). A aproximação de diversas áreas e funções que possibilitem a troca de informações, promove ideias criativas, o que leva a geração de inovações. (Cunha, 2005). Não há, no entanto, a definição da melhor estrutura para adequar os processos de inovação, faz-se necessário encontrar um modelo organizacional equilibrado que seja capaz de provocar a tal inovação. Porém, é certo que, as organizações que têm uma configuração mais estável e incentivam as burocracias terão mais dificuldades para acompanhar os novos modelos de negócios. (Tidd et al., 2005).

Indivíduos-chave - Para que a inovação atraia a atenção da alta gestão e “ganhe o mundo”, é importante que dentro da empresa existam pessoas, ou comissões, que atuarão como “indivíduos-chaves” e possam avaliar e promover as inovações. Estes indivíduos deverão ter o conhecimento técnico para que sejam capazes de auxiliar na solução dos problemas, porém, mais que o conhecimento técnico, devem inspirar e motivar a equipe a seguir em frente. As inovações, como falado no início, muitas vezes se deparam com barreiras internas para aprovação, ou mesmo de credibilidade, neste caso, os indivíduos-chave atuarão como um patrocinador organizacional, ou seja, utilizando sua influência dentro das mais diversas áreas para viabilizar a inovação pretendida. (Tidd et al., 2005).

Os indivíduos-chave também podem agir para contribuir com o fluxo de informações e a comunicação, facilitando a conexão entre as pessoas relevantes que estarão mais capacitadas ou interessadas em usá-las, são chamados pelos autores de “*technological gatekeeper*”.

Há, porém, um outro tipo de indivíduo que é o que joga contra, age como “assassino de projetos”. Pode influenciar de forma significativa, porém, negativamente, atuando pelo interesse de algum grupo específico que por qualquer razão não quer ver o projeto prosperar.

Trabalho de equipe eficaz - A inovação parte, basicamente, da combinação de diferentes perspectivas na solução de problemas. Estudos indicam que grupos têm mais a oferecer do que indivíduos, em termos de geração de ideias e flexibilidade no desenvolvimento de soluções. (Tidd et al., 2005). Uma prática comum em empresas reconhecidamente inovadoras é o trabalho organizado por equipes multidisciplinares, assim como a organização do trabalho em rede.

(Cunha, 2005). Ao desenvolver equipes multifuncionais, as organizações ganham em eficiência, pois reúnem diferentes conhecimentos e habilidades em um grupo com a finalidade de pensar diferentes soluções para diferentes problemas, e conseqüentemente gerar inovação, seja ela incremental ou radical. No entanto, a construção de uma equipe eficaz necessita investimento na formação dos indivíduos, definição clara dos papéis e atividades a serem desenvolvidas, e um gerenciamento do desenvolvimento da equipe, assim como dos resultados atingidos. Investir em métodos de integração entre grupos pode tornar as equipes multifuncionais mais assertivas e conseqüentemente gerar melhores resultados. (Tidd et al., 2005).

Justamente por reunirem pessoas com diferentes pontos de vista, o risco da geração de conflitos é eminente, o que pode levar ao fracasso do time, desta forma, se faz necessário o desenvolvimento de estratégias que minimizem eventuais divergências que possam impactar negativamente o resultado esperado. (Tidd et al., 2005).

Desenvolvimento individual contínuo e amplo - “O foco da inovação está nas pessoas” (Cunha, 2005, p.130), dito isso, existe uma correlação positiva entre o investimento feito pelas organizações em treinamento e desenvolvimento de sua equipe e a capacidade de inovação. Empresas que apresentam alto desempenho em inovação, tem como característica a preocupação com o treinamento e desenvolvimento das pessoas. (Tidd et al., 2005).

Além de habilitar as pessoas a manusear diferentes equipamentos e aprender novos conceitos e processos, este investimento age como um fator motivacional para a equipe, que se sente valorizada e integrada à organização. Isso faz com que assumam mais responsabilidades e atuem de forma mais proativa, além de gerar maior confiança. Desenvolver uma estratégia de treinamento e desenvolvimento de longo prazo, assim como criar o hábito de aprender continuamente e compartilhar o novo conhecimento, são elementos centrais de organizações inovadoras. (Tidd et al., 2005).

Comunicação extensiva - A resolução de problemas depende da combinação de conhecimentos diversos, e em alguns casos, envolve vários departamentos. Sendo assim, Tidd et al. (2005) acreditam que, a boa comunicação de forma multidirecional, ou seja, em todos os níveis, por meio de múltiplos canais e mídias, com o uso de uma linguagem clara e de forma frequente, pode contribuir para o sucesso da inovação.

Os autores sugerem os seguintes mecanismos para melhorar a comunicação:

- *job rotation* e *secondment* (rodízio de funções e substituição temporária de funcionários em atividades relacionadas ou outras regiões, para troca de experiências);

- equipes e projetos multifuncionais;
- sessões de implantação e revisão de políticas;
- *briefings* de equipe;
- mídia múltipla - vídeo, quadros de avisos, e-mail, intranets, etc.

Cada vez mais as organizações estão discutindo o gerenciamento do conhecimento, o que envolve a criação, combinação, compartilhamento e implantação deste conhecimento, sendo assim, se faz necessária a estruturação de canais de comunicação efetivos e abrangentes.

Inovação de alto envolvimento - Tidd et al. (2005) insistem que as habilidades criativas e de resolução de problemas são comuns a todas as pessoas, ainda que em níveis diferentes. Se estas habilidades forem difundidas e incentivadas em toda a organização, com a combinação das diferentes características pessoais, o potencial inovador proporcionado poderá ser bastante relevante.

Estudos sobre o processo de melhoria contínua (*kaizen*) implementado nas indústrias japonesas, onde todos os funcionários são incentivados a fazer sugestões de melhorias, ainda que incrementais, mostram que os resultados são bastante positivos no longo prazo. Os autores entendem, portanto, que a inovação de alto desempenho é resultado do desempenho aprimorado, e “quanto mais as pessoas estão envolvidas na mudança, mais receptivas elas se tornam para mudar a si mesmas”. (Tidd et al., 2005, p. 489).

Foco externo - Repetidas vezes Tidd, et al. (2005) enfatizam que a inovação se tornou um processo aberto envolvendo redes mais abrangentes entre organizações. Isto significa que está voltada a estímulos externos, ou seja, construindo relacionamentos com clientes, fornecedores, colaboradores, concorrentes, reguladores entre outros elementos que influenciam a operação. Os autores chamam a atenção para um ponto que é recorrente em estudos sobre sucesso e fracasso de inovações, que diz respeito à importância de entender as necessidades do usuário. Ou seja, ao manter o foco no externo, as organizações adquirem mais conhecimento para alinhar as suas soluções às expectativas do cliente, e desta forma obter maior sucesso.

A inovação não acontece de forma isolada dentro da empresa, envolve também agentes externos que contribuem para a geração de inovações. Esta contribuição pode vir por meio de desenvolvimento de parcerias em conjunto com universidades, centros de pesquisa, fornecedores e clientes. Esta é uma prática comum em empresas reconhecidamente inovadoras. (Cunha, 2005).

Ambiente criativo - A inovação envolve trazer algo novo para o uso generalizado, não apenas inventá-lo. Para tornar isso possível, é necessário criar estruturas organizacionais que estimulem a cultura inovadora, onde a inovação possa prosperar. (Tidd et al., 2005). Ambientes

que incentivam a capacidade de inovação do indivíduo, com o convívio multidisciplinar que estimule a criatividade, a tolerância ao erro, desde que relacionado a projetos de inovação com riscos, porém com possibilidades de alto retorno são práticas que contribuem para a capacidade de inovação das empresas. (Cunha, 2005).

Organizações que aprendem - Tidd et al. (2005) descrevem a inovação, como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação. O sucesso ou fracasso da inovação pode estar associado a gestão deste ciclo de aprendizagem, durante a implementação de uma nova tecnologia ou no desenvolvimento de novos produtos, por exemplo. Extrair os aprendizados com os erros e acertos decorrentes da implementação de uma inovação, seja ela radical ou incremental, é garantir o processo de “aprender a aprender” próprio do ser humano. “As organizações não aprendem, são as pessoas dentro delas que fazem” (Tidd et al., 2005, p. 503), no entanto, são as condições geradas pelas organizações que possibilitam o processo de aprendizagem e a forma como ela é compartilhada. Com base em estudos anteriores, os autores mencionam alguns mecanismos que promovem este processo de aprendizagem:

- treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- desenvolvimento de um processo de aprendizagem formal baseado num ciclo de resolução de problemas;
- monitoramento e medição;
- documentação;
- experimento;
- exibição;
- desafiar as práticas existentes;
- uso de diferentes perspectivas;
- reflexão - aprendendo com o passado.

Estas são algumas das ferramentas que podem ser encontradas em uma organização que aprende; porém, o mundo está em constante mudança, e estes podem ser somente os primeiros passos rumo a inovação, mas não devem se limitar a eles.

2.2.2 Competências das organizações inovadoras

O conceito de competência pode ser considerado como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que agregam valor à organização e melhoram o seu desempenho. (Fleury & Fleury, 2004). As competências das organizações inovadoras têm um sentido ainda mais abrangente, e leva em consideração todos os aspectos das competências.

Quando se fala em competências essenciais (*core competence*) estas são vistas como pertencentes à empresa e podem ser definidas como um conjunto de habilidades e tecnologias a serviço da empresa. É também, um diferencial que pode trazer alguma vantagem diante de seus competidores. O processo de construção de novas competências é constante, e sofre influências internas e externas à organização. O estudo realizado por Alves, Bomtempo e Coutinho (2005) partiu do que eles consideram como as competências que servem de base para a inovação e que diferencia as empresas inovadoras daquela que não são inovadoras. O conjunto de competências para inovar que serviu de ponto inicial para os autores são:

inserir a inovação na estratégia de conjunto da empresa; seguir, prever e agir sobre a evolução dos mercados; desenvolver as inovações; organizar e dirigir a produção de conhecimento; apropriar-se das tecnologias externas; gerir e defender a propriedade intelectual; gerir os recursos humanos numa perspectiva de inovação; financiar a inovação; vender a inovação; cooperar para inovação. (Alves, Bomtempo, & Coutinho, 2005, p. 311).

Assim, os autores classificaram as competências em três grupos: organizacionais, relacionais e tecnológicas, e entendem que as organizações não devem colocar esforços em apenas uma destas competências, pois como será possível perceber, elas se completam e o esforço equilibrado entre elas pode desenvolver a capacidade inovadora da organização.

As competências organizacionais são aquelas que favorecem a criação de novos conhecimentos. Incluem as que dizem respeito à gestão dos recursos humanos e relacionadas à inovação em uma dimensão transversal no interior da firma. Isto significa que as organizações apoiam a criação do conhecimento individual, e estimulam o seu desenvolvimento, ou seja, valorizam o conhecimento tácito, detido pelos indivíduos que fazem parte da organização. (Alves et al., 2005).

As competências organizacionais e relacionais dizem respeito a como a organização transforma conhecimento em processos, produtos ou aplicações que agreguem valor e consequentemente resultados futuros. (Coutinho & Martins, 2005). São desenvolvidas a partir da relação das competências individuais com os recursos providos pela organização para atingir os resultados esperados, ou desenvolver processos e estratégias inovadoras. (Fleury & Fleury, 2004).

Desta forma, incentivam as novas ideias, e a autonomia pessoal. Também favorecem a dimensão transversal da inovação, com a troca/transferência de informações entre os integrantes da empresa, o que significa que transforma o conhecimento tácito em explícito, pois envolve os indivíduos detentores do conhecimento em projetos onde são aplicados. Assim a empresa garante que o conhecimento permaneça em seu poder, independente de uma eventual saída do

empregado, com isso garante também o controle da propriedade intelectual. Por último, se faz necessário identificar e avaliar o saber individual e coletivo, para que seja possível o desenvolvimento das competências do grupo. (et al., 2005).

A competências relacionais estão voltadas para a atuação das organizações no mercado, e suas relações com o ambiente concorrencial e com a demanda, e envolvem a sua capacidade de cooperar, formar alianças e se apropriar de tecnologias externas. (Coutinho & Martins, 2005). Avalia-se o quanto a organização está ciente do mercado que a cerca, e as mudanças que podem impactar na sua operação. Assim, desenvolve-se a capacidade de coletar e organizar informações por meio da avaliação do mercado externo à empresa, incluindo a análise de produtos dos concorrentes, as necessidades dos clientes, e a determinação do público alvo. Com base nestas informações coletadas, observa-se a competência da empresa em se posicionar diante das mudanças do mercado externo e conseqüentemente, transformá-las em ações que trarão alguma inovação para a organização. (Alves et al., 2005).

As competências técnicas estão relacionadas à gestão da produção e das tecnologias, essencialmente dentro da empresa. Trata-se das competências ligadas às tecnologias empregadas na criação de novos produtos, processos e os investimentos feitos para aumentar o potencial inovador da organização. (Alves et al., 2005). Associa-se à capacidade de identificar e implementar inovações, assim como gerar, adquirir e internalizar novos conhecimentos dentro da indústria à qual pertence. (Coutinho & Martins, 2005)

2.3 Controladoria e o *Controller*

O objeto de estudo da área de controladoria segundo Padoveze e Santos (2007) é a “criação de valor para a empresa e acionista”, enquanto Almeida et al. (2001) ao conceituá-la como órgão administrativo, percebem o objetivo de aglutinar e direcionar os esforços dos gestores para garantir a “otimização do resultado global da organização”. Borinelli (2006) com base nos argumentos apresentados pela literatura deduz que o objeto de estudo da controladoria são as organizações e o modelo organizacional de forma geral.

Alguns autores sugerem que a missão da controladoria está em otimizar os resultados econômicos da organização (Almeida et al., 2001; Borges et al., 2005; Mosimann & Fish, 1999; Peleias 2002), no entanto o resultado econômico da organização depende da ação de diversas áreas, assim Borinelli (2006, p. 201) entende a controladoria como “co-responsável, em conjunto com os gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico” e a conceitua como “um conjunto de conhecimentos que se constituem

em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. (Borinelli, 2006, p. 105).

Em linha com o exposto, o modelo de Gestão Econômica – GECON, idealizado pelo professor Armando Catelli, e que compreende um sistema de gestão e um sistema de informações, a ser gerido pela controladoria, se caracteriza por uma visão holística da organização, e envolve as diversas áreas com o objetivo de verificar a eficiência e eficácia das atividades envolvidas no processo (Parisi, 2001). A controladoria, sob a ótica da Gestão Econômica, é vista como uma evolução da contabilidade tradicional, e enquanto unidade administrativa, é responsável por coordenar as informações provenientes das diversas áreas da organização, e por conduzir os gestores a um pensamento voltado para a gestão econômica por meio da análise operacional, financeira, econômica e patrimonial das áreas (Almeida et al., 2001).

A controladoria busca aumentar a eficiência e eficácia da organização por meio de informações econômicas e financeiras que protejam os interesses da mesma (Beuren, 2002), além de compilar os dados, fazer a gestão e divulgação de informações que servirão de base para a construção da estratégia da organização (Pletsch, Silva, & Lavarda, 2016).

Borinelli (2006), após análise crítica e detalhada das diversas pesquisas publicadas relatando os conceitos, objetivos e funções da Controladoria, sem que fosse possível chegar a um consenso, elaborou a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), e buscou aderência aos seus achados nas práticas das 100 maiores empresas privadas no Brasil. Neste estudo o autor relaciona uma série de atividades relacionadas, pela literatura, à controladoria, conforme demonstrado no Tabela 1.

Tabela 1

Resumo das atividades de controladoria mais citadas, segundo a literatura

ATIVIDADES	AUTORES (em %)	
	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS
Gerenciar o Departamento de Contabilidade.	29	21
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	14	32
Implementar e manter todos os registros contábeis.	21	58
Elaborar demonstrações contábeis.	25	58
Atender aos agentes de mercado (preparar informações).	36	47
Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos).	14	32
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc).	25	37
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos.	29	42
Realizar auditoria interna.	25	26
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais.	82	11
Prover suporte ao processo de gestão, com informações.	79	63
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia).	39	11
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização (agrupadas).	36	32
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas).	29	58
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento (agrupadas).	39	47
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	11	37

Nota. Fonte: Recuperado de “*Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e das práticas*”, de M.L.Borinelli, 2006, (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil., p. 133.

Como observado nos estudos mencionados, as funções de planejamento e controle são normalmente atribuídas à controladoria e ao *controller* e auxiliam no processo de gestão das organizações. Vargas e Beuren (2012) evidenciam a participação significativa do *controller* nas decisões operacionais, em especial na apresentação e análises de informações, assim como na recomendação de ações a serem tomadas, no entanto percebe-se menor participação na execução dos planos operacionais. Assim como também é notado um menor envolvimento do profissional Graham nas decisões estratégicas de longo prazo.

O estudo de Graham et al., (2012) evidencia que atividades tradicionais consideradas fiduciárias e operacionais, ainda ocupam 88% do tempo do *controller*. Os papéis e tarefas identificados por eles, indicam um mundo muito mais complexo, um papel multitarefa com muitas forças opostas que exigem conjuntos de habilidades muito diferentes. Os autores puderam identificar que as tarefas tradicionais ainda dominam o papel, no entanto, a posição se tornou maior e mais complexa. Weber (2011) corrobora com esta ideia, e acredita que a controladoria atua tanto na área de planejamento, gestão de sistemas de informação, quanto em tarefas tradicionais da contabilidade, e que a controladoria passa a ser eficaz quando atua como “*business partner*”, sem deixar de lado a atuação como “*beancounter*”.

Borges et al. (2005) evidenciam a participação da controladoria na gestão estratégica da tecnologia da informação (TI), gestão do banco de dados, suporte de TI na gestão do *e-business*, definição de métricas aplicadas a TI, gestão de documentos e contratos. Pelo exposto, é possível observar que os estudos publicados até hoje mostram que ainda não se chegou a um consenso sobre as funções do *controller*, assim como a estrutura conceitual básica da controladoria passa pelo processo de transformação o que também ocorre com as organizações.

Por anos a imagem do contador foi associada ao “*beancounter*” ou aquele estereótipo de profissional rabugento, preocupado com a precisão, metódico e conservador. Ainda hoje quando se buscam imagens de contadores no Google, aparece a figura de homens com viseiras, rodeados de papel, com calculadoras ou computadores. Este estereótipo negativo foi reforçado pela mídia impressa e até mesmo em filmes de *Hollywood*, como mostra o estudo de Beard (1994), que analisa filmes que apresentam a imagem do contador pelo aspecto cômico, desajustados, subordinados, em alguns casos com tendências criminosas e com intervenções técnicas. Estes filmes, por mais que não tenham intenção e tenham o intuito unicamente do entretenimento, tem influência sobre o comportamento e conseqüentemente reforçam o estereótipo e distorcem a realidade.

Outras nuances negativas são associadas ao *beancounter* como chato, rígido, que não entende do negócio, prejudicial aos outros por sufocar iniciativas do grupo, visão de curto prazo e concentração exclusiva nos custos. A imagem de *beancounter* surge com a ideia de que o contador está preocupado estritamente com a produção de números, com pouca interação com o restante da empresa. Desta forma são criados os rótulos, que são transmitidos inicialmente pelas pessoas que trabalham ao seu redor e depois são disseminados para o grande público por meio das mídias. Estes rótulos são transformados e realçados por outras pessoas que observam novas características, e assim tomam uma proporção tão grande que passam a definir toda a categoria, e viram sinônimo do grupo.

Das nuances negativas apontadas nos estudos de Friedman e Lyne (2001), a visão estreita com pouca preocupação com os negócios, tem sido observado com preocupação por organizações e instituições contábeis, e neste caso a formação do contador para que tenha um olhar crítico, voltado ao negócio e torná-lo especialista, parece ser uma solução. Na literatura, porém, apesar de muitos trabalhos ainda apresentarem as nuances negativas do *beancounter*, a maior parte das publicações de negócios e voltadas para o público em geral, utilizam o termo de maneira neutra, apenas como um sinônimo de contador. (Friedman & Lyne, 2001).

Indo além do estereótipo comportamental ou meramente figurativo, o *beancounter* desempenha as funções de *Scorekeeping*, *Attention Directing* e *Problem-solving* (tradução

livre: registrar informações, direcionar a atenção e resolver problemas). Ou seja, os dados financeiros que são produzidos pela controladoria, podem ser utilizados para mensurar o desempenho de uma área ou um indivíduo, este seria o papel de *Scorekeeping*. Estes mesmos dados podem ser utilizados para identificar um possível problema na operação da empresa, este seria o papel de *Attention Directing*. Fornecer informações que possam ajudar a resolver um problema de uma área específica ou da empresa de modo geral, seria o papel de *Problem-solving*. (Simon, Kozmetsky, Guetzkov, & Tyndall 1954, como citado em Arenales, 2016, p. 25).

No entanto, há uma percepção de que as informações produzidas pelo *beancounter*, são estritamente financeiras, não agregam valor na tomada de decisões, e conseqüentemente são de pouca relevância. (Granlund & Lukka, 1997; Järvenpää, 2007; Pierce & O’Dea, 2003). Contrários a este argumento, Peleias e Azuma (2005) demonstram por meio do seu estudo, o impacto que pode gerar uma contabilidade fora de ordem e conseqüentemente a sua importância para a boa gestão da empresa. Para que seja possível a realização do trabalho, faz-se necessário a elaboração de um diagnóstico da situação, análise e priorização dos problemas a fim de propor e implementar alternativas de solução. O *controller* deve se manter atento às queixas da administração e identificar como os gestores tomam suas decisões e que tipo de informação é necessária para isso. Além disso, ouvir atentamente o que os usuários têm a dizer, é útil para corrigir possíveis desvios e alinhar as expectativas de ambos os lados, ou seja, entendendo a necessidade das áreas, a contabilidade poderá preparar informações úteis e mais completas.

Weber (2011), utiliza o termo “*beancounter*”, como sinônimo de contador. E diferencia o contador do *controller*, justamente pela forma como ambos se relacionam com a informação. No seu entendimento, o contador se limita a fornecer informação, enquanto o *controller* garante que esta seja utilizada de forma adequada pela gerência, ou seja, os contadores (*beancounter*) são os “fabricantes de dados” enquanto os *controllers* são os “vendedores de dados”. O *controller* pode tratar a informação como uma simples entrega à gerência ou utilizá-la de modo a influenciar as decisões a serem tomadas, isto implica em diferentes formas do *controller* interagir com a gestão da organização.

Dentre as tarefas listadas como de responsabilidade do *controller*, destacam-se a representação da situação econômica da empresa, ou seja, informar à gerência sobre impactos da atividade econômica no resultado, assim como, fazer projeções, e operar o sistema de informações, a fim de capturar dados relevantes para a organização. Esta habilidade, o autor chama de “vender” os números. Ou seja, as informações são capturadas de forma contínua e transmitidas aos usuários de acordo com a sua necessidade, e na linguagem mais apropriada

para o seu entendimento. Isso exigirá uma relação estreita entre a controladoria e as diversas áreas usuárias das informações, a fim de que o *controller* seja capaz de atender a necessidade de cada um. Além disso, para garantir a correta interpretação e atendimento às áreas, conhecimentos adjacentes de economia e comportamental, por exemplo, poderão contribuir.

Falta esclarecer, todavia, se a informação prestada à gestão servirá de suporte para a tomada de decisão e elaboração do plano estratégico, e se o *controller* atuará de forma ativa ou passiva neste processo. Para que o *controller* participe ativamente do processo de planejamento, de maneira a dominar o conteúdo e proponha soluções independentes a problemas iminentes, precisa ter uma compreensão profunda do modelo de negócio da empresa, assim como dos mercados em que ela opera. Desta forma ele passa a exercer uma função de co-gerenciamento. A perfeita compreensão dos negócios da empresa é essencial para que o *controller* esteja apto a operar os sistemas de informações e assim extrair os dados de forma precisa, como também assegurar que o conteúdo seja válido para a sua utilização. O fornecimento de informações é o ponto de partida para as atividades desenvolvidas pelo *controller* e sua inter-relação com os outros atores da organização (Weber, 2011). A visão orientada para os negócios e das necessidades de informação da gerência, auxiliará o *controller* a comunicar os números e o seu significado, de maneira eficaz. (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

O conceito de parceiros de negócios ou “*business partner*”, visto como aquele profissional que participa ativamente da tomada de decisões, assim como da elaboração da estratégia da organização juntamente com a alta gestão, não parece estar muito difundido no mercado de trabalho brasileiro, ainda, isso é o que mostra um estudo de Wiggers, Souza e Lunke (2015), pois dentre 213 empresas estudadas, somente 5 exigiam *controllers* com as funções exclusivas dentro deste perfil. Já no grupo que mesclavam múltiplas funções (conceitos de *beancounter* e *business partner*) a oferta era bem maior. Isto corrobora com análise já abordada anteriormente neste estudo, em que as funções do *controller* ainda sofrem um processo de transformação. Porém, já é possível perceber que os profissionais que vão além do *beancounter* são mais valorizados no mercado, recebendo melhores salários.

Weber (2011) subdivide as tarefas do *controller* em quatro níveis, os dois primeiros são relativos as atividades técnicas desempenhadas de forma reativa, e a forma de comunicação das informações para a alta gestão. A medida que o conhecimento se acumula, se abre um terceiro nível, onde os *controllers* passam a influenciar a gerência sob a perspectiva do conteúdo, ou seja, ao adquirirem conhecimento profundo do modelo de negócios da empresa, assim como do mercado onde ela atua, é possível desenvolver opinião independente e dissuadir a gerência, quando necessário. No entanto esta abordagem continua a ser reativa por natureza, agem de

maneira a alertar sobre a prevenção de possíveis déficits gerados por alguma operação. Em um quarto nível, os *controllers* não apenas reagem, mas agem proativamente. Neste caso eles vão além do simples suporte e passam a executar atividades de co-gerenciamento.

Este é o processo de transição de “*beancounter*” para “*business partner*”, no entanto este nunca estará completo, o que leva a conclusão de que “os *controllers* só podem ser eficazes como ‘*business partners*’ quando executam o papel de um ‘*beancounter*’ ao mesmo tempo. Eles precisam fazer as duas coisas - fazer um ou o outro não é suficiente”. (Weber, 2011, p.43). Esta opinião é corroborada pela pesquisa de Graham et al. (2012) que sugere que o *controller* não foi transformado simplesmente de “*beancounter*” para “*business partner*”, o que se nota é uma ampliação nas atividades executadas, incorporando elementos que mostram uma visão de futuro e que se preocupam com a gestão do negócio como um todo, porém também de projetos individuais. Percebe-se que as atividades ditas tradicionais como controles, relatórios, permanecem, e que agora há uma gama de atividades adicionais, sendo que os controles financeiros continuam sendo o principal foco, visto que o ambiente de negócios está cada vez mais complexo. No entanto, esta postura pode ser prejudicada, quando o *controller* não é autônomo, e está sob uma gerência de instância superior hierarquicamente, que não admite este comportamento.

Por fim, questiona-se, se um dia haverá consenso sobre as funções exercidas pelo *controller*. Levando em conta que há um grupo de atividades que são características à área, ditas “tradicionais”, como a contabilidade, apuração dos impostos, gerenciamento do sistema de informações contábeis, planejamento, entre outras já mencionadas neste estudo, existem outras que são particulares a cada negócio.

Como mencionado por Weber (2011), o *controller*, deve conhecer em profundidade o modelo de negócios da organização e se comunicar com a gerência a fim de produzir informações relevantes para a tomada de decisões. Porém, que tipo de informação é importante para a organização? Esta é uma resposta que irá variar de acordo com cada empresa, e consequentemente a forma de obtenção de tal informação também será variável. Informações ocasionais são constantemente solicitadas aos *controllers*, muitas vezes fogem dos dados habituais pois referem-se a novas operações. A demanda pode surgir de um novo projeto, ou uma nova operação que a empresa pretende desenvolver, neste momento serão requeridos novos conhecimentos do *controller* que precisará adotar uma postura multifuncional, e desenvolver habilidades que vão além do básico.

Peleias, Guimarães, da Silva e de Ornelas (2008) identificaram uma busca por profissionais da contabilidade com perfil eclético, com uma ênfase maior nos conhecimentos

gerais, sugerindo uma demanda por profissionais, em nível hierárquico mais elevado, que tenham uma visão mais abrangente sobre a área a ser gerida e sobre o negócio de modo geral, além do conhecimento técnico. Isto leva a crer que há uma demanda maior por profissionais mais flexíveis e habilidosos que se adequem melhor ao mercado dinâmico e competitivo, e que possam exercer atividades diferentes daquelas ditas como tradicionais, com o objetivo de trazer mais valor à empresa. Desta forma, aumenta a dificuldade em atingir um consenso sobre as funções exercidas pela controladoria, visto que, a cada momento podem surgir necessidades distintas às aquelas já descritas na literatura.

2.4 Estudos anteriores sobre controladoria, organizações inovadoras

Nesta seção, são apresentados estudos que tratam dos temas foco deste estudo, a fim de demonstrar o que já foi pesquisado, os resultados encontrados e como estes poderão influenciar e reforçar a importância do atual trabalho.

Arenales (2016) teve o objetivo de verificar a diferença na avaliação do *business partner* dentro de uma organização, nas relações entre a área de controladoria e seus clientes internos e nas diferentes localidades onde a empresa atua. Foi feita uma pesquisa tipo *survey* com os colaboradores da controladoria e os gestores na América do Sul dentro da empresa BASF. Os resultados demonstram que de modo geral há uma avaliação positiva na participação da controladoria como *business partnering*.

A empresa entende que o *controller* como *business partner* assume responsabilidades em conjunto com a alta gestão, pelo resultado econômico da organização e, entre outras funções, tem o olhar crítico de desafiar proativamente as decisões e em alguns casos atuar como “advogado do diabo”. A fim de avaliar o posicionamento e a percepção dos parceiros internos da controladoria, dentro da organização, o autor elaborou um questionário, baseado em constructos previamente identificados pela BASF como necessários para a atuação da controladoria como *Business Partner*, sendo: *personal requirements* (requerimentos pessoais), *interactive skills* (habilidades de interação) e *commercial attitude* (atitude comercial).

Como requerimentos pessoais são avaliadas as habilidades analíticas e competências da controladoria, por meio da excelência analítica, identificada por definir prioridades fundamentais e reduzir complexidades, estabelecer conexão com a estratégia da empresa e o contexto em que está inserida, buscar diferentes fontes de informação para chegar a alguma conclusão. A integridade e objetividade requer atuar em conformidade com as políticas e normas estabelecidas, comportar-se de forma apolítica, focar no ideal da empresa e comunicar de forma objetiva. A análise sobre o posicionamento firme se observa com endereçar assuntos

críticos e más notícias, seguir uma linha que entende ser a correta e direcionar tópicos com persistência, expressar a própria opinião. Finalmente para concluir este tópico a reflexão e aprendizado requerem estar aberto para mudanças, ideias e métodos inovativos, refletir sobre o comportamento e aplicar lições aprendidas, e aceitar os feedbacks para melhoria do desempenho.

As habilidades de interação são observadas sob a ótica das interações comportamentais e de comunicação da controladoria, por meio da comunicação concisa, que requer comunicar com clareza e adaptar o discurso ao interlocutor, traduzir temas complexos em linguagem simples, focar na essência e em recomendações. Desafiar construtivamente intenta defender construtivamente sem necessariamente evitar conflitos, lidar com persistência adequada. A capacidade de convencer requer apresentar e justificar de forma assertiva as propostas, considerar a perspectiva dos parceiros de negócios nos argumentos, enfatizar mensagens positivas, oportunidades e benefícios. A relação de confiança implica em ter abordagem aberta e leal com as pessoas, construir ou manter relações e redes de confiança, ser sensível às diferenças culturais.

Por fim, a atitude comercial é avaliada pela contribuição para a geração de valor e tomada de decisões orientadas ao mercado, sendo percebida pelo pensamento orientado para o resultado que implica ser orientado para os princípios VBM (*value based management*), concentrar em medidas-chave com impacto significativo, ajudar o parceiro de negócios a entender o impacto econômico de alternativas. A perspectiva de futuro & consciência de externalidades, é observada por antecipar externalidades como novas oportunidades e os riscos, identificar principais questões e tendências ao analisar os dados, comparar o desempenho de competidores. No quesito da perspicácia & responsabilidade sobre o negócio propõe compartilhar responsabilidades por uma tarefa com outras funções, resumir o *status* de negócio em um minuto, referir-se regularmente à estratégia. Iniciativa e unidade de mudança requerem acompanhar tarefas sem ser solicitado, conduzir a implementação de ações por meio de contínuos acompanhamentos, iniciar de forma proativa ações de melhorias.

Foi observado no resultado da pesquisa que a percepção da empresa é que a controladoria tem os requerimentos pessoais mais apurados, com a melhor frequência de avaliações positivas, enquanto a percepção sobre as atitudes comerciais teve poucos resultados positivos. O estudo conclui que, ao menos na empresa estudada, a atuação da controladoria segue bastante voltada para o cumprimento das regras, vem desenvolvendo mais autonomia interna, demonstrando um posicionamento firme para expressar a sua opinião, ou seja, agindo como o “advogado do diabo”.

No entanto, percebe-se que a atuação relacionada a visão de futuro e externalidades, ainda carece de desenvolvimento, com baixa análise dos concorrentes e pouca visão de longo prazo, o que demonstra uma área ainda muito preocupada com as questões internas e pouco orientada ao negócio. (Arenales, 2016)

Como contraponto, será apresentada a pesquisa de Espejo e Eggert (2017), que estudaram uma organização industrial que pretendia implementar um departamento de controladoria, porém não obteve sucesso. A empresa, por fim, optou por adotar algumas práticas da controladoria por meio de uma empresa terceirizada. A fim de entender o que levou ao fracasso da implementação no formato original, as autoras entrevistaram alguns envolvidos no processo, e apuraram o seu ponto de vista.

Quando perguntado sobre o que é controladoria, o *ex-controller* disse entender a área como responsável por manter a administração informada sobre o desempenho da empresa em diversos aspectos como pessoal, contábil entre outras variáveis do negócio. Além de manter uma preocupação com os custos apresentados pela empresa. As informações que serviam de base para a produção dos relatórios, eram extraídas do sistema e serviam também para avaliação do desempenho dos clientes, por exemplo, e eram suporte para a tomada de decisões. Na sua opinião, o acúmulo de função do *controller*, desenvolvendo relatório para análise e ao mesmo tempo atuando como contador, não era uma estrutura adequada.

O diretor de operações disse que, desenvolver um departamento de controladoria surge da necessidade de se obter informações claras e precisas que sirvam de orientação para o proprietário, o que, até então, ele não havia sentido necessidade. O diretor de operações entende que é função do *controller* verificar os custos da organização. Tinha uma percepção sobre a importância das informações fornecidas pela controladoria que variava, desde muito útil, até nada útil, relacionando a utilidade da informação à confiabilidade e rotinas, entende que os novos controles adotados tinham pouca utilidade, enquanto os controles mais antigos aparentavam maior credibilidade. Além disso, observa que havia uma quantidade excessiva de relatórios, desde gerenciamento de custos, financeiros, contábil, tecnologia da informação, e recursos humanos.

Ambos os entrevistados concordam que houve resistência interna para a implementação da área de controladoria, devido à dificuldade em estabelecer processos consistentes e mudar velhos hábitos e rotinas, além da falta de competência. E como observado pelo *ex-controller*, por conflitos de interesses, principalmente no que se refere aos indicadores de performance e recompensas que foi alterado durante o processo de implementação da área.

No entanto, é importante observar que, mesmo que a implementação da controladoria interna não tenha obtido sucesso, e a opção da empresa tenha sido manter a controladoria externa; a introdução de novos controles, diários e mensais, que trazem análise de faturamento, fluxo de caixa, pedidos, etc, por setor, possibilita a organização a traçar objetivos e planos de ação individuais, onde o responsável de cada área deve responder pelos resultados obtidos ao final de um período. Todas estas ações trouxeram uma melhora na operação e no fluxo de pagamentos. Outro fator que contribuiu para a evolução, foi a implantação de novas tecnologias que permitiram o melhor fluxo de informações.

A proatividade do *controller* foi mencionada como um fator positivo, pois este não se preocupava apenas com a informação produzida, mas também em transmiti-la de maneira inteligível para o público interno da organização. A resistência sofrida, em partes, pode ser atribuída à cultura organizacional, que de certa maneira colocou os funcionários / gerentes em uma situação desconfortável o que causou ansiedade em relação ao “novo”. A mudança poderia acontecer de forma gradativa, menos desafiadora, assim, seria mais bem absorvida.

As autoras concluem que, entre outros fatores, o processo de mudança deve ser construído com a integração das áreas, além disso, os conflitos entre os participantes poderiam ser atenuados, caso o prazo para implementação fosse maior, permitindo que as áreas fossem capazes de melhor absorver as mudanças das rotinas. Por fim, levantam a necessidade de foco dos gestores a fim de atenuar as resistências durante toda mudança organizacional. (Espejo & Eggert, 2017).

Diferentemente do estudo anterior, gor (2013) acompanhou um caso de sucesso de implementação de controles contábeis e quiçá de uma controladoria ativa. Sua pesquisa baseou-se em uma organização alemã, com subsidiárias em vários países do mundo, e com uma forte orientação à inovação, porém que tendia a negligenciar a performance financeira. Com a chegada de um novo *Chief of Finance* (CFO) a empresa implementou novos sistemas de contabilidade e controle gerencial, sendo que os principais artefatos estavam relacionados ao planejamento de negócios e estratégico e ao orçamento. Estes eram baseados na filosofia e cultura da empresa, e dele derivaram planos de ação que foram divididos por áreas de responsabilidade e posteriormente integrados a um sistema gerencial, estas ações foram monitoradas por meio de relatórios mensais.

Foram realizadas reuniões frequentes com o objetivo de monitorar as ações e assegurar o controle de gestão eficaz. Além de debater as melhores práticas internas, os objetivos estratégicos e o andamento dos projetos, também serviam para revisar e ajustar as previsões de resultados. Desta forma era possível, à alta gestão, alinhar as expectativas de resultados de curto

e médio prazo. Nas reuniões operacionais eram envolvidos profissionais de diversas áreas, como os gerentes contábeis, operacionais e membros do conselho, que discutiam sobre os resultados do período, as tendências de mercado e concorrência.

O autor conta que as premissas do planejamento estratégico e consequente orçamento, eram determinadas pela matriz. No entanto elas podiam ser contestadas, desde que se apresentassem argumentos adequados e concretos que deveriam ser defendidos diante da alta gestão. Este processo encorajava os gestores a pensar de forma crítica sobre os negócios e sobre sua própria atuação. O autor identifica, por meio das entrevistas, que havia uma relação estreita e transparente entre as áreas operacionais e os gerentes contábeis, pois estes eram identificados como tendo uma perspectiva alternativa sobre os negócios, o que, por sua vez, desafiava as perspectivas dos gerentes operacionais.

Um fator apontado como positivo na participação da Controladoria, e do *controller*, no processo de planejamento de negócios, é a visão de longo prazo que é atribuída a este profissional, diferentemente da área de vendas, que tem uma visão mais voltada ao curto prazo. Além disso, há uma expectativa de que os *controllers* atuem como parceiros nas discussões formais e informais, e que critiquem proativamente os gerentes de operações, além de interferir caso percebam que a administração não está agindo de forma apropriada. Os gestores esperam, portanto, que o *controller* seja um parceiro do negócio, apontando também os pontos que podem ser melhorados, caso contrário “precisaria apenas de uma ferramenta para análise, que basicamente poderia ser fornecida pelo departamento de escrituração contábil ou por qualquer pessoa, portanto não precisaria de um *controller* (...) E é muito bom ter alguém com uma perspectiva externa que faça sugestões sobre as quais você possa refletir” (Goretzki, 2013, p.329).

Este é o exemplo de uma empresa que tem o *controller* como um *Business Partner*, atuando de maneira proativa, e diferenciando-se do contador, que apenas fornece informações, sem participar da estratégia, não só na sua elaboração, mas também dando suporte à sua execução. Neste estudo é possível observar o papel do *controller* como *business partner* conforme descrito por Weber (2011) entre o terceiro e o quarto estágio, quando este passa a influenciar as decisões sob a perspectiva do conteúdo e tem a liberdade de dissuadir a gerência sempre que achar necessário, analisando criticamente as ações e decisões tomadas, além de agir de forma proativa na implementação das mudanças.

Também é possível observar algumas características dos componentes mencionados por Tidd et al. (2005) na forma de conduzir os negócios de uma organização inovadora que se preocupa com o mercado externo e seus concorrentes (foco no externo), promovem reuniões de

avaliação dos resultados e das ações implementadas (trabalho em equipe eficaz), aprendem com os próprios erros e buscam melhorias de processos de forma contínua, utilizando ferramentas que possibilitem uma visão ampla das atividades desenvolvidas por cada área e o resultado obtido e então corrigir o que não foi bom e reforçar o que deu certo (organizações que aprendem), além de ter uma gestão preocupada com a melhoria do processo contínuo e que incentiva as ações em grupos interdepartamentais que promovem a inovação (visão compartilhada, liderança e desejo de inovar).

Oyadomari, Mendonça, Cardoso e Dultra-de-Lima (2013) se propuseram a identificar os fatores indutores de inovação e de manutenção das práticas de controle gerencial sob o ponto de vista dos profissionais da controladoria. Para isso foi feita uma pesquisa exploratória, com a aplicação de um questionário para gerentes de controladoria, financeiros e de contabilidade, obtendo-se 80 respostas válidas. Os resultados sugerem como principais fatores indutores de inovação das práticas de controle gerencial, uma cultura organizacional onde a inovação é valorizada, a demanda por inovação devido a problemas de desempenho da área de controladoria ou da própria empresa e o apoio da alta gestão que estimula o processo inovador.

Por outro lado, ao analisar os fatores de manutenção das práticas de controle gerencial, o estudo apontou como principais razões, a ausência de disponibilidade dos profissionais para se dedicar a tarefa de inovação, assim como a falta de conhecimento de novas técnicas e poucos recursos financeiros para investimento. A habitualidade e a satisfação da alta gestão com as práticas existentes, também foram apontados como fatores importantes para a manutenção. É possível observar, por este estudo o quanto o apoio da alta gestão da empresa é determinante, tanto para promover inovações, quanto para manter a organização em um patamar estável, sem alterações no modelo vigente.

Em outro estudo, Oyadomari, Aguiar, Chen e Dultra-de-Lima (2013) buscam entender se há relação entre as fontes de obtenção de informação e a sua transformação em inovação. Como resposta, observou-se que a maior fonte de informação é interna, ou seja, obtida de outros departamentos, o que indica que o conhecimento é compartilhado entre os profissionais. Redes de contato, seminários e cursos, e leitura de jornais e revistas são outras fontes mencionadas como principais meios de obtenção de informação, o que pode indicar uma preferência por métodos mais interativos para obtenção do conhecimento. Em relação à adoção de inovações, o estudo sugere que as empresas participantes da pesquisa, tem uma tendência a adotar inovações radicais e de melhoria contínua, introduzindo novas técnicas de controle gerencial, antes inexistentes na empresa (inovações radicais), e adotando mudanças na forma de apresentação das informações, na frequência, e no tipo (inovação contínua).

O estudo sugere que os profissionais da controladoria se comunicam com maior frequência com os diferentes usuários da informação, e a transformam, adequando a linguagem e desenvolvendo suas habilidades de apresentação. No entanto, não ficou evidente a relação entre a forma de obtenção de informações e a inovação nos controles gerenciais, indicando que pode haver outros fatores que contribuem com as mudanças de práticas nas organizações.

Vargas e Beuren (2012) aplicaram questionário aos *controllers*, ou pessoas com funções equivalentes, de empresas brasileiras de capital aberto, participantes do Novo Mercado, com o objetivo de conhecer a participação e o envolvimento do *controller* no processo decisório e a sua percepção das mudanças ambientais no mundo dos negócios. Os resultados apresentados, evidenciam a participação significativa do *controller* nas decisões operacionais, principalmente no que diz respeito a disponibilização de informações e análises, mas também na recomendação de medidas a serem tomadas e, já em um grau bem mais moderado, desafiando o plano de ações dos executivos operacionais.

Quando o estudo trata das decisões estratégicas da organização, nota-se um menor envolvimento do *controller*, em especial nos quesitos de recomendação de medidas e desafios dos planos futuros da organização. Mesmo a função de prover informações e análises, também apresenta menor participação deste profissional. Porém, há uma percepção clara dos profissionais, sobre a velocidade com que ocorrem as mudanças no ambiente de negócios, o que possibilita a melhor interação e preparação da área para prover informações relevantes à organização. Segundo Vargas e Beuren (2012, p.424) “o envolvimento no processo decisório do *controller* se caracteriza como essencial e necessário nas decisões operacionais e estratégicas das organizações, visto que a controladoria é uma central dos sistemas de informações”.

Burns e Baldvinsdottir (2005), fizeram um estudo longitudinal, por cinco anos, durante os anos 1990, descrevendo o surgimento de novas funções dos chamados contadores “híbridos”, que são exercidas em uma multinacional farmacêutica. Alguns dos fatores identificados como impulsionadores destas novas funções são a globalização e internacionalização, novas filosofias de gestão e objetivos estratégicos e reestruturação organizacional. Também foi observada a necessidade de maior orientação para os negócios, apesar de ainda haver a demanda por profissionais técnicos, aqueles que se mostraram “híbridos”, como os autores gostam de chamar, foram encorajados a assumir novas funções que iam além dos processos padrões.

Estes profissionais passaram a analisar o negócio de forma crítica, questionando lógicas de negócios “automáticas” e inconscientes e trazendo mais transparência, criando assim mudanças institucionais profundas. Passaram então, a participar de fóruns de tomadas de decisões amplos e integrados. Por iniciativa do gerente financeiro sênior, apoiado pelo diretor

financeiro, passou a encorajar os outros contadores da organização a trabalhar mais "no campo" e a aumentar sua orientação em relação ao negócio, diminuindo o tempo consumido com atividades rotineiras. Esta postura pode não ser verdadeira para todos os profissionais, muitos preferirão manter-se em tarefas técnicas, e é bom lembrar que o apoio da alta gestão para esta mudança de comportamento tem forte influência.

Wichitchanya, Durongwatana e Vadhanasindhu, (2012) fizeram uma pesquisa com funcionários de uma empresa de biotecnologia na Tailândia com o objetivo de examinar os componentes de uma organização inovadora. Os entrevistados entenderam os conceitos apresentados e foram capazes de identificá-los na organização. Notou-se percepções distintas de acordo com o tempo de trabalho. Os funcionários mencionaram o desenvolvimento organizacional e a ideia de que a empresa deveria enfatizar a criação de uma cultura inovadora e estabelecer comportamentos inovadores, geração e implementação de ideias como um padrão de avaliação de desempenho. Foi possível observar a importância dos componentes e o quanto eles podem influenciar na definição de estratégias inovadoras.

Frezatti, Bido, Cruz e Machado (2014) buscaram avaliar como o *Balance Scorecard* (BSC) se relaciona com o processo de inovação das empresas, levando em conta o sistema de controle gerencial, estratégias e percepção de sucesso das inovações. Notou-se que as organizações têm forte influência de fatores externos como demanda de clientes, pressão do comércio internacional, concorrência, entre outros. A pressão causada por estes fatores, reflete diretamente nas tensões dinâmicas, e consequentemente nas decisões estratégicas de inovação. Tendo estes fatores, impacto relevante sobre a inovação, o uso de um mecanismo de acompanhamento pode auxiliar na percepção dos seus resultados.

A estruturação do BSC, levando em conta as especificidades da inovação, permite o planejamento e acompanhamento do processo inovativo. No entanto, torna-se arriscado levar em consideração somente os indicadores financeiros, o que pode levar ao abandono de uma inovação. Desta forma o grande desafio é estruturar a relação entre o BSC e o processo de inovação de forma a considerar seus efeitos ao longo do tempo.

Com o objetivo de avaliar as competências de uma empresa para a inovação, Coutinho e Martins (2005) fizeram uma análise longitudinal, em empresas do setor petroquímico brasileiro, e observaram a evolução das competências e sua relação com as tecnologias adotadas ao longo dos anos. Com base nos anuários da Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), foram escolhidas as 12 maiores empresas de capital nacional do setor para o envio de questionário. Destas, 10 responderam ao questionário, que representam 75% das indústrias

do setor. Além disso, os autores escolheram uma das empresas, a Petroflex Industria e Comércio S/A para avaliar a evolução das competências internas ao longo dos anos (de 1992 a 2003).

Nota-se, pelo resultado obtido, que houve uma transformação organizacional, melhoria dos índices de produção e lançamento de novos produtos de 1997 a 2003. A empresa obteve diversas certificações, o que leva a crer que os procedimentos e práticas existentes estão disponíveis a todos, assim como algumas mudanças organizacionais passaram a promover e valorizar a criatividade. Por outro lado, a conversão do conhecimento tácito em explícito, em níveis organizacionais intermediários e na média gerência, não são estimulados, o que pode dificultar para que este conhecimento flua e se perpetue na empresa. Também foi observada a falta de um banco de ideias tecnológicas e processo de seleção de oportunidades, o que evidencia pouca visão de futuro, que se reflete no planejamento estratégico da organização.

Como resultado deste estudo, os autores observaram deficiências nas competências organizacionais, principalmente em se tratando do campo de incentivo à criatividade e inovação, de modo a compartilhar o conhecimento e transformá-lo em benefício da organização, apesar de que, por outro lado, as competências técnicas mostraram-se em evolução com o passar do tempo e com o lançamento de novos produtos. Quanto a competência relacional, a Petroflex mostrou-se voltada exclusivamente para o seu interior, com pouco preparo para analisar o mercado ao seu redor, junto à concorrência e aos clientes, desta forma é percebida uma fragilidade na velocidade com a organização pode se preparar para possíveis rupturas de mercado.

A fim de contribuir com as discussões sobre as atividades, interações e funções dos gerentes contábeis, Rieg (2018) entrevistou 183 profissionais de empresas alemãs com o intuito de encontrar evidências empíricas sobre a sua atuação como *business partner*. O estudo analisa o impacto de diversos fatores contingenciais sobre as atividades e interações para entender sob quais condições são percebidas as alterações. Os fatores contingenciais analisados sob o ponto de vista do seu impacto nas funções estratégicas e operacionais são: posição, alto nível organizacional, tamanho da empresa, participante de grupo econômico, orientação para o mercado de capitais, qualificação do gerente de contabilidade, número de proprietários e gerenciamento como proprietário.

O resultado do estudo aponta para uma tendência à extensão de atividades, sendo observada a atuação tanto na área operacional, quanto na estratégica. Porém, torna-se questionável rotular as atividades, visto que as interações e funções executadas tendem a ser diferenciadas e complexas de acordo com o contexto organizacional em que o profissional se encontra. Além disso, muitos deles, podem ter uma autopercepção distorcida da realidade, pois

se enxergam desempenhando um papel de consultor e apoio para a alta gestão (*business partner*), quando na verdade, seu trabalho é muito próximo ao operacional, executado pelo *beancounter*.

3 Metodologia

3.1 Tipificação da pesquisa

Sob o ponto de vista metodológico, a fim de responder à questão de pesquisa apresentada na introdução, foi realizada uma pesquisa descritiva que “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42). Esta foi complementada com o levantamento bibliográfico que, segundo Gil (2002, pp. 44-45), “é desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (...) a principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla”, a fim de desenvolver o referencial teórico que serviu de embasamento científico.

As duas estratégias conjugadas permitiram o melhor entendimento das funções da controladoria e do *controller*, juntamente com os estudos sobre o desenvolvimento do perfil de *business partner*, o diálogo com o referencial teórico apresentado neste estudo, e sua relação com os achados desta pesquisa que dizem respeito à execução das atividades desempenhadas pelo *business partner*.

O estudo tem uma abordagem qualitativa que possibilita estabelecer conexões e relações com o objetivo principal de descrever, explicar e interpretar determinado fenômeno. (Martins & Theóphilo, 2016). Buscou-se relatar os procedimentos de pesquisa, assim como os dados coletados com a maior transparência possível, a fim de dar total credibilidade ao estudo, não descartando dados, ainda que não corroborassem com a teoria inicial da autora. (Yin, 2016).

A técnica de coleta de dados foi feita por meio de entrevistas a profissionais que já executam a função de *business partner* dentro de suas organizações, o que permitiu o estudo empírico e o levantamento dos dados para a análise e conclusões desta pesquisa. O objetivo básico da entrevista é entender o significado e a percepção dos participantes em relação às questões que serão colocadas, dentro do contexto de cada organização, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. (Martins & Theóphilo, 2016).

A escolha da amostra foi por acessibilidade, considerando que poucas empresas no Brasil têm o *controller* atuando como um *business partner*. Os entrevistados selecionados, portanto, trabalham em empresas que já tem esta atuação, o que foi comprovado com as respostas de cada participante. As informações coletadas foram comparadas entre cada respondente a fim de aumentar o grau de confidencialidade do estudo. Assim como, as questões

estavam ancoradas no referencial teórico que deu suporte teórico ao estudo. (Martins & Theóphilo, 2016).

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista estruturada, contendo questões abertas, baseadas nas duas vertentes que se pretende abordar no estudo, a caracterização do *business partner* e as organizações inovadoras. Para cada uma, foram elaborados constructos de acordo com a literatura explorada. Desta forma a entrevista foi dividida em três partes principais. A primeira caracteriza o participante e a organização na qual ele trabalha, com o objetivo de descrever seu perfil. Na sequência, é avaliado, segundo a ótica de Weber (2011), a caracterização da controladoria e do *controller* atuando como *business partner*, e por fim, utilizando os conceitos de Tidd et al. (2005), e Alves et al. (2005) busca-se identificar, por meio dos componentes e das competências selecionados, se a empresa tende a ser inovadora ou não.

A Tabela 2 apresenta o constructo das funções exercidas pelo *controller*, levando em conta os estágios demonstrados por Weber (2011) e que serviu de base para a elaboração das questões de entrevista utilizadas para avaliar o perfil do *controller* e do *business partner*.

Tabela 2

Quadro dos estágios da evolução do *controller*

Estágios do <i>controller</i>	Descrição das funções exercidas
“Fabricante de dados” Desafogando e suprimindo a gestão por meio das ferramentas	Tratar do gerenciamento das informações que demonstram a situação econômica da empresa. Conceber e operacionalizar o sistema de informações, capturar dados relevantes da empresa.
“Vendedor de dados” Reativo, baseado em processos e apoiando/ complementando a gestão	Comunicar os resultados e o seu significado inspirando credibilidade. Prover informações de interesse da gestão <i>ad hoc</i> , para um fim específico. Contribuir com o planejamento e monitoramento contínuo.
“Cogestor” Reativo, apoiando/ complementando com base no conteúdo e reduzindo problemas para a gestão	Influenciar, com visão crítica, a demanda dos gestores, atuando de forma autônoma. Participar e intervir no contexto da organização. Interagir com todas as áreas. Conhecer em profundidade o modelo de negócio e o mercado de operação.
“ <i>Business partner</i> ” Proativo, apoiando com base em conteúdo de gestão no sentido amplo	Maior poder de influência. Participação ativa e independente na tomada de decisões. Coordenar o sistema de planejamento e monitoramento, e seus subsistemas.

Nota. Adaptado de “The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes” de J. Weber, 2011, *Journal Management Control*, 2, 25-46.

A Tabela 3, apresenta o constructo utilizado para identificar os componentes e as competências das organizações inovadoras, segundo o estudo de Tidd et al. (2005) e Alves et al. (2005), que foi avaliado durante as entrevistas.

Tabela 3

Quadro dos componentes e competências da organização Inovadora

	Característica	Descrição
COMPONENTES	Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito claramente compartilhado e articulado. Comprometimento da alta gestão. Intenção estratégica ampliada.
	Estrutura organizacional adequada	Desenho organizacional que possibilita criatividade, aprendizagem e interação. Nem sempre um modelo de unidade de pesquisa e desenvolvimento livremente estruturado. A questão-chave é encontrar o equilíbrio adequado entre as opções 'orgânica e mecânica' para contingências específicas.
	Indivíduos-chave	Promotores, defensores e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
	Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes para a solução de problemas. Requer investimento em seleção de equipe e desenvolvimento.
	Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para o aprendizado eficaz.
	Comunicação extensiva	Dentro e fora da organização. Internamente, em três direções: ascendente, descendente e lateralmente.
	Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua
	Foco externo	Orientação do cliente externo e interno. Extensivo trabalho de <i>networking</i>
	Ambiente criativo	Abordagem positiva de ideias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
	Organizações que aprendem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa em experimentação proativa, encontrando e resolvendo problemas; comunicação, compartilhamento de experiências e captura e disseminação de conhecimento.
COMPETÊNCIAS	Competências organizacionais	Favorecem a criação de novos conhecimentos. Incluem as que dizem respeito à gestão de recursos humanos e relacionadas à inovação em uma dimensão transversal no interior da firma.
	Competências relacionais	Atuam sobre os mercados (relações com o ambiente concorrencial e com a demanda) e são relacionadas à capacidade de cooperar, formar alianças e se apropriar de tecnologias externas.
	Competências técnicas	Gestão da produção e das tecnologias, essencialmente dentro da empresa.

Nota. Adaptado de "Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change," de J.Tidd, J. Bessant e K. Pavitt, 2005; e "Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira," de F.C. Alves, J.V. Bomtempo e P.L.A. Coutinho, 2005, *Revista Brasileira de Inovação*, 4(2), 301-327.

Este construto tem o objetivo de detectar as empresas que desenvolveram um ambiente de negócios inovador e, portanto, são consideradas inovadoras, sendo necessário delimitar quais as características que este tipo de empresa deve apresentar, quais as competências e os componentes que diferenciam uma empresa inovadora de uma outra não inovadora.

3.2 Framework do ambiente organizacional inovador e atuação da controladoria

Este tópico apresenta o modelo conceitual da pesquisa que combina os componentes característicos de uma organização inovadora trazidos por Tidd et al. (2005), suas competências, baseadas nos estudos de Alves et al. (2005), completando com a ideia do *controller* atuando como *business partner*, que é debatida por Weber (2011). Buscando traçar a relação entre estes fatores, e a influência que um exerce sobre o outro, foi elaborado o *framework* apresentado na Figura 5.

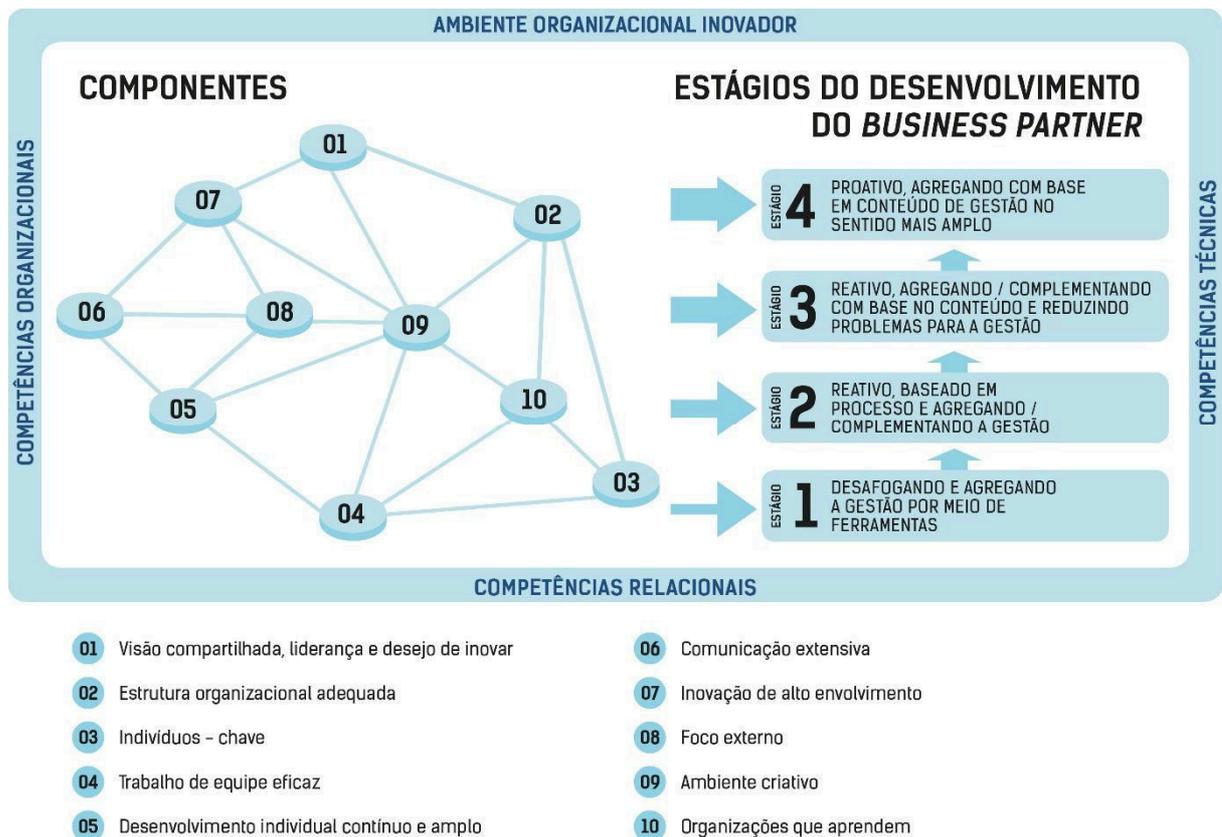


Figura 5. Framework conceitual do ambiente organizacional inovador e o *business partner*

O *controller* quando atua como *business partner* tem suas funções voltadas para o planejamento e controle estratégico, além de produzir informações úteis para o processo de tomada de decisão da qual ele também faz parte (Weber, 2011). Passa, portanto, a exercer um papel central na organização, responsável por prover informações relevantes que servirão de

suporte para decidir os rumos da empresa, e fazer as devidas correções ao longo do percurso. Alinhar a estratégia à missão da empresa. Dito isso, quando são analisados cautelosamente os componentes que caracterizam uma organização inovadora, segundo os estudos de Tidd et al. (2005), é possível perceber que o alinhamento estratégico da empresa tem uma relação intrínseca a estes. Pois tratam de cultura empresarial, ambiente organizacional, visão compartilhada pelas lideranças, compromisso da alta gerência, entre outros fatores que compõem o ambiente organizacional.

As competências essenciais (*core competences*), levam em consideração o conjunto das habilidades de uma firma em se posicionar e prover um benefício ao cliente, são os conhecimentos que diferenciam uma empresa da outra. Quando se trata das competências para inovar, estas são advindas de um comportamento inovador. (Alves et al., 2005).

Analisando por um ponto de vista mais amplo, as competências citadas por Alves et al. (2005), tem uma relação com o comportamento inovador da organização, enquanto os componentes relacionados por Tidd et al. (2005) correspondem às ações que devem ser desenvolvidas pelas organizações inovadoras. Dentro desta perspectiva, o papel de *controller* está relacionado aos recursos humanos que irão implementar as ações práticas para que, de fato, a organização se torne inovadora. Desta forma, o modelo sistematizado (*framework*), acima representado, mostra as relações e influências que se supõe, sejam exercidas por cada elemento presente no ambiente organizacional inovador.

A influência exercida pelo *controller* no primeiro estágio estabelecido por Weber (2011), é muito baixa, e ainda operacional, onde o foco é o gerenciamento de informações que demonstram a situação econômica da companhia, devido à pouca gestão e participação no processo estratégico. No segundo estágio, ainda reativo, e baseado em processo, a sua presença é um pouco maior, porém ainda com pouca influência, visto que passa a se comunicar melhor com a gerência, apresentando os resultados e o que eles significam, além de prover informações de interesse da gestão, porém ainda é “fabricante” de informações.

Já no terceiro estágio, apesar de ainda manter uma posição reativa, porém já tem uma atuação baseada no conteúdo, influenciando criticamente a demanda dos gestores, com uma perspectiva independente dos problemas e com maior envolvimento e influência no contexto da organização e na coordenação dos planos. No quarto estágio, é quando se percebe um poder de influência maior, visto que sua atuação é proativa com base no conteúdo da gestão em sentido mais amplo, ou seja, passa a ser “vendedor de informações”, suprindo a alta gestão com dados para a tomada de decisão e ele próprio participante do processo decisório de forma independente e com o objetivo de desenvolvimento contínuo da empresa. O *controller* atuando como *business*

partner, segundo Weber (2011), tem uma participação ativa nas tomadas de decisão juntamente com os outros gestores, e atua de forma estratégica gerenciando o sistema de informações, elaborando o plano estratégico, monitorando e controlando os desvios, entre outras funções.

3.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados

Para que fosse possível fazer a coleta de dados que permitisse atingir os objetivos propostos pelo estudo, decidiu-se utilizar como metodologia a entrevista estruturada. Apesar de ter clareza da imperfeição deste instrumento, visto que os dados coletados estão limitados às interações feitas com o grupo selecionado, captando, portanto, os seus comportamentos, percepções e crenças. (Yin, 2016). Dito isso, não é possível considerar o resultado desta pesquisa como a representação total do comportamento dos profissionais *business partner* que atuam no mercado brasileiro, porém é possível encontrar semelhanças entre eles.

Como ponto de partida, buscou-se no mercado, encontrar empresas que já tem a controladoria como *business partner*, e que são reconhecidamente inovadoras, devido aos prêmios recebidos por sua atuação no mercado. Dentre os prêmios das empresas escolhidas, destacam-se importantes reconhecimentos na área de inovação, como Valor Inovação, concedido pelo jornal Valor Econômico, Global Awards - Avery Dennison, Best Place to Innovate - GFK Adimark, Universidad Adolfo Ibáñez, Prêmio ECO por desafio na inovação.

Uma das empresas escolhidas, tem laboratórios de desenvolvimento e inovação, trabalhando para colocar a tecnologia a serviço dos seus clientes. Enquanto outra, trabalha com um modelo de gestão horizontal, que é totalmente inovador, concede liberdade à sua equipe para propor ideias e desenvolve a autonomia dos profissionais. O investimento em pesquisa e desenvolvimento faz parte do compromisso assumido internacionalmente por uma das participantes, que atualiza constantemente as tecnologias utilizadas na sua produção.

Definidas as empresas, foi feito contato com os profissionais atuantes na controladoria que se colocaram à disposição para conceder entrevista, contando sobre a sua forma de atuação nas organizações. O primeiro contato na maior parte dos casos se deu por meio do *LinkedIn*, ferramenta utilizada pela *internet*, com o objetivo de conectar profissionais e organizações. Deste contato, surgiu o interesse de vários profissionais em contribuir com a pesquisa. O critério para a escolha dos participantes se deu levando em conta a sua atuação como *Business Partner* nas organizações.

Foram então, agendadas as entrevistas, que ocorreram de forma presencial ou virtual. Todos os participantes foram informados que se tratava de uma entrevista, que seria gravada e posteriormente transcrita, e que trechos das suas respostas seriam utilizados como suporte para

a análise dos resultados. Os participantes receberam e assinaram um termo de consentimento, que consta no Apêndice B, onde foi explicado o objetivo da pesquisa e feito o compromisso de manter a confidencialidade em relação ao nome do participante e à empresa em que trabalha.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, e ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2019. Ao todo, foram 7 (sete) participantes, de empresas de diversos setores e portes, o que mostra a diversidade de organizações, e que a atuação do profissional não está limitada a determinado padrão de empresas.

Para analisar os dados obtidos pelas entrevistas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, que tenta conhecer o que está por trás das palavras, assim como buscar outras realidades por meio de mensagens. Esta técnica contempla quatro etapas sendo: organização, codificação, categorização e inferência. (Bardin, 2011).

Com o objetivo de explorar os dados de forma robusta, foi utilizada, também a técnica de análise proposital do discurso que procura identificar as referências dos entrevistados, ou seja, avaliar a estrutura argumentativa e as ações associadas a isto. A técnica é subdividida em duas etapas, a determinação dos referentes-núcleos (geralmente substantivos ou pronomes) e a divisão do texto em proposições (frases, que na sua forma elementar, qualificam, explicam os referentes-núcleos). (Bardin, 2011).

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

Na etapa da organização da análise de conteúdo, foi feita a sistematização das ideias iniciais, com a leitura dos documentos produzidos, neste caso as transcrições das entrevistas, para montar um plano de análise. Foram então elaborados dois quadros codificados e categorizados. O primeiro demonstrando a atuação do *controller business partner* em cada um dos estágios da controladoria, que explica a interação do profissional com a informação produzida, a forma de apresentação, e sua operação. O segundo quadro, subdividido nas categorias “atividades relacionadas”, “como fazer”, “habilidades e competências” e “pontos de atenção”, descreve de forma detalhada o comportamento e a execução de práticas que diferenciam o *controller business partner* do *controller* tradicional.

A construção do roteiro da entrevista, baseou-se nos constructos desenvolvidos no tópico anterior, que descrevem os estágios da evolução do *controller* e os componentes e competências das empresas inovadoras. De forma complementar, utilizou-se da literatura que

deu suporte à esta pesquisa, para criar um quadro com a síntese dos constructos e as assertivas relacionadas, conforme demonstrado na Tabela 4, a seguir.

Além das assertivas listadas, outras perguntas de ampla abrangência foram feitas para captar o máximo possível da experiência dos entrevistados. O objetivo foi permitir que o participante pudesse responder de maneira expansiva e confortável, dentro do tema proposto, sem inclinar a conversa (Yin, 2016) e deixando-o livre para discorrer sobre os fatos que caracterizam a sua atuação na organização em que trabalha. O roteiro da entrevista na íntegra encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Tabela 4

Constructos para elaboração das assertivas

Constructo	Variável	Assertiva	Referência
Perfil do Controller	Fabricante de dados	A controladoria tem suas atividades relacionadas, somente, ao registro e comunicação das informações.	Weber (2011)
	Vendedor de dados	Faz parte das funções da controladoria, informar a gestão sobre o resultado econômico das áreas, fazer projeções, traduzindo temas complexos para uma linguagem apropriada ao entendimento.	Weber (2011)
	Co gestor	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o <i>controller</i> expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gestão sobre a tomada de decisões	Weber (2011); Burns e Baldvinsdottir (2005)
	Business Partner	De forma proativa, o <i>controller</i> se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir na busca das melhores soluções, e participa ativamente da tomada de decisões	Weber (2011); Burns e Baldvinsdottir (2005)
	Funções exercidas	Escolha abaixo as atividades relacionadas a atuação da controladoria: Gerenciar contabilidade; Gerenciar tesouraria Gerenciar impostos; Desenvolver políticas e procedimentos contábeis; Gestão dos controles internos/ auditoria interna; Atender agentes externos (auditoria, órgãos públicos); Relacionamento com investidores; Prover informações para as áreas de negócios e de suporte; Elaborar planejamento e orçamento; Elaborar relatórios analíticos para suporte da gestão; Participar de reuniões estratégicas sobre projetos e produtos/serviços; Participar da elaboração do planejamento estratégico. Suporte em gerenciamento de risco Participação na decisão sobre fusões e aquisições Outros (especifique)	Borinelli (2006), Vargas e Beuren (2012), Wiggers, Souza e Lunkes (2015); Rieg (2018)
Componentes da organização inovadora	Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	A alta gestão tem o compromisso de incentivar a visão inovadora	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)
	Visão compartilhada,	A alta gestão difundiu a ideia de inovação, estimulando o empreendedorismo interno e investindo em pesquisas, testes de protótipos ou novos serviços	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)

	liderança e desejo de inovar		
	Estrutura organizacional adequada	A estrutura organizacional é flexível, o que facilita o processo de tomada de decisão sobre desenvolvimento de produtos/serviços e processos inovadores	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Indivíduos-chave	Existem indivíduos que, entre suas funções, está promover a inovação interna, buscando apoio interno e intermediando a relação e a comunicação entre as áreas	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)
	Trabalho de equipe eficaz	A empresa procura unir pessoas de diferentes setores/níveis hierárquicos para promover a diversidade nos grupos de trabalho	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Desenvolvimento individual contínuo e amplo	A empresa patrocina e promove treinamentos (internos e externos), de forma constante para as áreas em geral, destinando parte do orçamento anual para este fim	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Comunicação extensiva	É promovida a comunicação frequente com as áreas, com o uso de linguagem clara, e diversos canais, como: quadros de aviso, e-mail, intranet, briefings de equipe, sessões para tratar de temas específicos, entre outros	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)
	Inovação de alto envolvimento	A empresa estimula o desenvolvimento de habilidades criativas e de resolução de problemas de forma regular (ex. abrindo canal de comunicação para sugestões de melhorias).	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Foco externo	A empresa mantém contato com os clientes, a fim de entender suas necessidades, assim como incentiva os funcionários a participar de eventos externos, eventualmente com clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Ambiente criativo	As ideias criativas são recompensadas e estimuladas pela empresa, e as boas inovações implementadas são fruto do trabalho de equipes internas	Tidd, Bessant e Pavitt (2005); Cunha (2005)
	Organizações que aprendem	A empresa tem a prática de rever os resultados negativos e positivos após cada projeto/protótipo (lessons learning)	Tidd, Bessant e Pavitt (2005)
Competências da organização inovadora	Organizacional	O ambiente empresarial é claramente favorável a criação de novas ideias e os funcionários têm autonomia para inovar e propor soluções	Alves, Bomtempo e Coutinho (2005); Coutinho e Martins (2005); Fleury e Fleury (2004)
	Relacional	O olhar da empresa está direcionado para o ambiente externo (cliente, fornecedores, concorrentes), atento às mudanças que possam impactar o seu negócio. Esta observação se transforma, eventualmente, em ações que resultam em inovação	Alves, Bomtempo e Coutinho (2005); Coutinho e Martins (2005); Fleury e Fleury (2004)
	Técnica	As inovações tecnológicas fazem parte da estratégia da empresa, que investe parte do orçamento anual em tecnologias desenvolvidas interna ou externamente	Alves, Bomtempo e Coutinho (2005); Coutinho e Martins (2005); Fleury e Fleury (2004)

3.4 Aplicação de técnica de saturação teórica

Com o objetivo de evidenciar o rigor empregado neste estudo quanto a amostragem, foi empregada a técnica de saturação teórica. A saturação se refere ao momento que a coleta de novos dados em campo não traz mais esclarecimentos sobre os objetos estudados (Glaser & Strauss, 1967), e desta forma pode haver o fechamento da amostra, que trará subsídios para a conclusão do estudo. (Fontanella, et al., 2011). Para que fosse possível a análise e o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica sugerida por Fontanella et al. (2011), demonstrada na Tabela 5.

Tabela 5

Passos procedimentais para constatação da saturação teórica.

Passos	Descrição
Passo 1: disponibilizar os registros de dados “brutos”	Todos os pesquisadores têm acesso aos registros integrais de áudio e aos transcritos, desde as primeiras coletas
Passo 2: “imersão” em cada registro	São feitas leituras e audições individuais, visando a identificar núcleos de sentido nas manifestações dos sujeitos participantes
Passo 3: compilar as análises individuais (de cada pesquisador, para cada entrevista)	Aqui, as entrevistas são o foco: compilar os temas e tipos de enunciados identificados em cada uma delas, por cada um dos pesquisadores do grupo (instruindo as pré-categorias ou as eventuais novas categorias)
Passo 4: reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria	Aqui, os temas ou tipos de enunciados são o foco: depois de cada entrevista ser analisada pelos pesquisadores, agregam-se as falas consideradas exemplares dos núcleos de sentido identificados
Passo 5: codificar ou nominar os dados	Nominação dos temas e dos tipos de enunciados contidos em cada pré-categoria ou nova categoria
Passo 6: alocar (numa tabela) os temas e tipos de enunciados	Agregando-os para cada (pré-)categoria e destacando quando se deu a primeira ocorrência
Passo 7: constar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria	Isso ocorre quando novos temas ou tipos de enunciados não são, de maneira consistente, acrescentados após novas entrevistas
Passo 8: “visualizar” a saturação	Transformação da tabela em um gráfico, possibilitando, para cada categoria analisada uma constatação visual da saturação

Nota. Fonte: Recuperado de “Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica”, de B.J.B. Fontanella et al. 2011, p. 391.

A Tabela 6 detalha os enunciados e a recorrência com que surgem nas entrevistas, identificando o ponto de saturação para cada categoria descrita. Nota-se que muitos dos enunciados são comuns a todos os participantes, enquanto outros foram percebidos nas respostas de apenas alguns. Isso mostra que é possível destacar algumas tendências comuns a todas as empresas e profissionais que participaram do estudo, porém a generalização não é possível devido às particularidades de cada negócio. No entanto, devido ao alto grau de concordância em boa parte das entrevistas, entendeu-se que houve o fechamento da amostra

por exaustão, e decidiu-se interromper o processo de novas observações e recrutamento de novos participantes.

Tabela 6

Evidenciação da saturação da pesquisa

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

Nota. Adaptado de “*Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica*”, de B.J.B. Fontanella et al. 2011, p.391. Legenda x: recorrências.

4 Análise dos Resultados

4.1 Perfil dos entrevistados e das organizações onde trabalham

Definidos os participantes e seguidos os procedimentos de entrevista estabelecidos na metodologia deste trabalho, na Tabela 7, são apresentados os profissionais participantes e seu perfil quanto a idade, formação acadêmica e especialização. Onde é possível observar uma predominância do curso de Administração de empresas, porém com um viés Contábil e Financeiro, visto que muitos dos profissionais fizeram alguma especialização em Controladoria ou Finanças. Estes dados corroboram com estudos anteriores que identificam uma maioria de profissionais que atuam na controladoria provenientes da graduação de Ciências Contábeis e Administração, seguidos de Economia e Engenharia. (Borinelli, 2009; Lunkes, et al., 2010; Vargas & Beuren, 2012).

Tabela 7

Perfil dos entrevistados quanto a formação acadêmica

<i>Entrevistado</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação Acadêmica</i>	<i>Especialização</i>
E1	33	Administração de empresas	Pós em Finanças
E2	35	Administração de empresas	-
E3	39	Administração de empresas	MBA Controladoria e Finanças
E4	45	Administração de empresas e Ciências Contábeis	MBA em Corporate Finance
E5	32	Economia	Mestrado em Controladoria
E6	45	Ciências Contábeis	MBA em Finanças, e Mestrado em Controladoria
E7	34	Engenheiro de Produção Mecânica	-

Para complementar o perfil do profissional, buscou-se avaliar o tempo de profissão e de atuação como *Business Partner (BP)*. Para grande parte dos entrevistados, a empresa atual é a primeira em que os profissionais atuam como *BP*, no entanto nem todos souberam precisar a quanto tempo a organização estimula esta forma de atuação, visto que já existia esta prática quando entraram.

Como é possível verificar na Tabela 8, alguns profissionais contém a terminologia “*business partner*” como título da sua função. No entanto, mesmo os profissionais que têm outros nomes no cargo, se autodenominam “*business partner*”, assim como dizem que as organizações onde trabalham os identificam da mesma maneira.

Tabela 8

Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de experiência como *business partner*

<i>Entrevistado</i>	<i>Tempo Experiência</i>	<i>Cargo atual</i>	<i>Quanto tempo o profissional atua como BP?</i>	<i>Quanto tempo a Controlad. atua como BP?</i>
E1	8	Controller	2 anos	2 anos
E2	11	Business Partner	11 anos	17 anos
E3	13	Business Partner Industrial	3.5 anos	5 anos
E4	24	Controller	8 anos	8 anos
E5	12	Gerente de planejamento e controle	4 anos	7 anos
E6	23	Diretor de Controladoria	5 anos	+ 5 anos
E7	10	Controlador Financeiro	3 anos	+ 10 anos

Ao analisar as organizações onde os profissionais atuam, e que adotaram o modelo de controladoria *business partner*, depara-se com empresas de distintos setores, tamanhos, idade, como é possível observar pelas informações contidas no Tabela 9. Estas observações indicam que a atuação do BP independe do tipo de organização e de maturidade. Como será possível observar adiante, está mais relacionado à forma como a organização conduz seus negócios, do que a padrões. Esta afirmação corrobora com a literatura, onde observa-se que as funções da controladoria podem variar na forma de executar, mas não o produto que deverá ser entregue e dificilmente irá variar nas empresas, independente do porte, ou setor industrial. (Weber, 2011; Willson, Roehl-Anderson, & Bragg, 1999).

Tabela 9

Perfil das organizações geral

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

Algumas organizações não possuem uma unidade administrativa denominada Controladoria, porém mantém uma área que pode ser nomeada de Financeiro ou outra denominação, que engloba todas as atividades relacionadas à controladoria entre outras funções.

Observa-se que o termo *business partner* não é exclusivo da área de controladoria, como demonstrado na Tabela 10. As empresas que adotam este modelo, costumam estender para outras áreas, como Recursos Humanos (RH), Tecnologia da Informação (TI), entre outras. A área de RH vem adotando práticas de gestão inovadoras, assim como o modelo de consultoria interna ou parceira de negócios, acompanhando uma tendência global. (Lima & Fischer, 2016). Áreas como RH e desenvolvimento de negócios, por exemplo, que atuam de forma estratégica nas organizações, assumem um papel de consultoria interna com o viés de cogestão, atuando em parceria com o *controller business partner*. (Weber, 2011).

Tabela 10

Perfil das organizações quanto às áreas *business partner*

<i>Entrevistado</i>	<i>Existem outras áreas da empresa que atuam como BP?</i>
E1	Sim, RH
E2	Sim, RH, TI, <i>Demand Planning</i>
E3	Sim, TI, Comercial, Logística
E4	Sim, TI, Comercial, Logística
E5	Sim, RH, TI, <i>Supply Chain</i>
E6	Sim, RH
E7	Sim, RH

4.2 *Controller Business Partner*

4.2.1 *Atuação do Business Partner*

1º Estágio – Fabricante de Dados

Como mencionado anteriormente, para caracterizar o *controller business partner*, as entrevistas utilizaram o constructo baseado nos estudos de Weber (2011) que subdividiu a atuação do profissional em quatro estágios, sendo o primeiro deles o “fabricante de dados” que de acordo com a definição mencionada, trata do gerenciamento das informações que demonstram a situação econômica da empresa. Concebe e operacionaliza o sistema de informações, captura dados relevantes da empresa.

Neste sentido, ao serem questionados sobre este estágio e o que diferencia a atuação de um *controller* tradicional daquele designado como *business partner*, os entrevistados comentam que esta etapa, está relacionada com a tecnologia aplicada na área que desenvolve ferramentas para a obtenção dos dados, ou seja, as organizações utilizam sistemas que "fabricam os dados", trabalham com inteligência artificial desenvolvendo "robôs" que auxiliam a contabilidade a revisar e analisar as contas, fazendo com que a equipe da contabilidade tenha um papel mais analítico do que operacional.

E1: "Em geral, as pessoas também recebem informações, como, por exemplo, contas que podem ficar desconciliadas, existem umas rotinas de robzinhos nossos de software que analisam isso e avisam as próprias pessoas que cuidam daquela área. Se uma pessoa não fizer uma baixa de um título, por exemplo, no dia seguinte ela recebe um e-mail avisando que alguma coisa não foi completa dentro daquele dia."

A automatização das informações e a utilização de banco de dados que recebem e organizam os dados obtidos, estão a serviço da controladoria, que nestas organizações não precisam mais lidar com a fabricação de dados, e sim com a análise dos dados fabricados pelo sistema, como descrito pelos entrevistados.

E3: "Hoje, nós não temos mais esse contingente de pessoas para ficar gerando dados. Fizemos uma intervenção com tecnologia, que através desses dados que são gerados pelo sistema, são compilados, organizados (...) estruturar *dashboards* que já nos dão *outputs* já com os KPI's (*Key Performance Indicator*) que a gente entende que são mais relevantes (...) nós não temos mais essa área de fabricação de dados manual, ela já está mais automatizada."

E5: "Os próprios mecanismos que a empresa tem de ferramenta, sistema de formação, já garantem que as informações sejam registradas"

E2: "(...) se eu fosse pensar num todo, eu diria que hoje do meu tempo, 20% é operacional, é *input*, puxar informação do sistema, a maior parte do nosso tempo é discutindo o negócio. Informações relacionadas a toda parte de operação, (...) informações, relatórios, relacionados ao *business*, (...) se alguém quer saber o quanto gasta com desconto, ah, isso é comigo, a Controladoria de *Business*."

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

E2: "Eu vou puxar do sistema o quanto a gente está gastando de desconto versus o que a gente tinha orçado, as campanhas, qual foi o retorno da campanha X, da campanha Y. Essa parte que gerencia o negócio está com a gente, agora a parte que eles chamam aqui de *hard finance*, então essa parte está com a Controladoria Central."

Assim como, produzir informações que auxiliam na explicação para as demais áreas, qual foi o resultado gerado pela operação em determinado período, como diz E7, "contar a

história” para os clientes internos, respeitando as diferenças entre as áreas e adequando as informações e às necessidades de cada interlocutor.

E7: “Terminado o processo de fechamento, (...), a gente olha com menos olhar pra se temos algum erro, e mais entender as variações e começar montar um roteiro porque a gente vai contar história para os nossos clientes, (...), são extraídos dados padronizados, relatórios padronizados pra montar uma apresentação, alguns slides são padronizados e alguns são específicos de cada grupo”.

Desta forma, a controladoria segue como a fonte de informação para a organização. Os próprios executivos entendem que, por uma questão de integridade e consistência na informação, esta deve, de alguma maneira, estar vinculada a controladoria, como uma forma de garantir a confiabilidade. De forma complementar, Vargas e Beuren (2012) comentam que os resultados das decisões dependem, de certa forma, da qualidade e da tempestividade com que as informações são fornecidas.

E6: "Os dados oficiais da companhia são basicamente aqueles que saem da Controladoria. É lógico que você não consegue ter o controle de todos os dados, de toda a produção de informação da companhia, (...), mas as informações que a gente considera essenciais, (...) que são o *Core* do negócio é a Controladoria que produz. (...) Muitas vezes, mesmo que a gente não produza aquele dado eles perguntam se a gente validou."

Neste sentido, os resultados apurados corroboram com as observações de Weber (2011) que identifica o conhecimento do sistema de negócios como essencial, e um pré-requisito para garantir a confiabilidade e a validade da informação, ou seja, mais do que correta ela precisa ser útil e adequada à necessidade de cada área, e também não é necessariamente o papel do *controller* produzir a informação, mas sim, conhecer a melhor forma de extraí-la e utilizá-la.

2º Estágio – Vendedor de Dados

O segundo estágio pensado por Weber (2011) é o de “Vendedor de dados” que diz respeito a fazer parte das funções da controladoria, informar a gestão sobre o resultado econômico das áreas, fazer projeções, traduzindo temas complexos para uma linguagem apropriada ao entendimento.

Neste sentido os entrevistados são unânimes em dizer que a linguagem utilizada pelo *business partner* para comunicar os resultados ou qualquer informação que venha da controladoria, é sempre feita pensando no seu interlocutor e buscando traduzir para que todos tenham o perfeito entendimento.

Por exemplo, no caso da participação no planejamento estratégico, junto com as diversas áreas, e o acompanhamento das metas estabelecidas que são apresentadas para toda a companhia, utilizando uma linguagem que facilita a compreensão de todos.

E1: "O resultado é aberto para a empresa inteira, e esse ritual de acompanhamento começa com uma apresentação do resultado do último período, de uma maneira... a mais facilitada possível, traduzida. (...) a gente sabe que se apresentar um DRE (Demonstração de Resultados do Exercício), existe confusão entre o faturamento bruto e líquido. E a gente trata, 'Ó, isso aqui foi o que a gente recebeu. E isso é uma pizza que vai comendo e que no final sobra isso'. (...) tenta traduzir os dados em uma linguagem que entendemos ser mais adequada para o público que está aqui dentro."

Inclusive, em alguns casos, faz parte da cultura da empresa e do *business partner* esta comunicação, como na organização de E5: "Tem um pilar (...) Traduzir linguagem complexa em uma linguagem simples, para leigos."

E7: "É feita (...) uma reunião mensal com os clientes pra divulgar esses resultados, (...) manda por e-mail, (...) e tem uma comunicação formal com eles, mas entre essas reuniões a todo o momento somos consultados, (...), transformar coisas complexas em mais simples, às vezes é uma análise que é bem mais complexa, ou que está num detalhe específico de uma linha do P&L (*profit and loss*) a gente transforma isso em algo mais simples pra gerar uma informação pra tomar decisão".

Complementando, a controladoria suporta o negócio com informações de qualidade e apropriada a cada área, de acordo com a sua necessidade, e de forma personalizada.

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

O *business partner* conta com a participação das outras áreas, para interpretar os dados apurados e na adoção da melhor linguagem para apresenta-los às áreas, analisando de forma crítica e traduzindo os impactos das ações tomadas ao longo do períodos, desta forma também desperta o senso crítico dos seus interlocutores, o que faz com que tenha um maior engajamento de todos.

E2: "(...) A gente ajuda eles a entenderem, claro que eu preciso de muito *input* do time de vendas mas eu ajudo eles entenderem o macro, eles vão me detalhando, então, eu tinha orçado que eu ia gastar um valor com desconto, eu gastei mais, porque eu gastei mais? Aonde foi que eu gastei mais? Eu dei mais desconto para cliente? Eu dei mais desconto por campanha?

Aonde foi que a gente furou no orçamento? Aí vou explicar para eles custo, porque eles não têm visibilidade (...) despesa então, tudo que gastou versus o que estava orçado(...) para explicar (...) tudo que está impactando o resultado.

Como bem observado por Graham, et al. (2012), o uso de tecnologias e o aprimoramento do sistema de informações, disponibiliza mais tempo para os profissionais se dedicarem às análises e interpretações das informações o que agrega maior valor às suas atividades. O *business partner*, utilizando-se destas tecnologias passa a ter uma visão de futuro, deixa de ser reativo e passa a ser preditivo.

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

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

Segundo Weber (2011), o contato constante com os clientes internos do *controller* e o fornecimento de informações fidedignas e tempestivas, ajudam na formação de parcerias e alianças internas. Este estudo corrobora com o autor e mostra que esta relação é importante no momento de definir as metas e traçar planos para atingi-las de forma eficiente, assim como buscar melhorias contínuas na gestão e ajudar a implementar tais melhorias.

3º Estágio – Co gestor

O terceiro estágio definido por Weber (2011) como de “Co gestor” estabelece que com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o *controller* expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gestão sobre a tomada de decisão.

Neste estágio, a controladoria *business partner* deixa de atuar em um papel somente operacional e passa a ter um perfil mais consultivo, pois como boa parte do trabalho foi automatizada, possibilita que os profissionais se dediquem também a atuar como *business partner* e auxiliar as equipes a desenvolverem seus projetos. Entender os impactos que cada

operação gera no resultado ajuda a tomar a melhor decisão ou auxiliar na melhor tomada de decisão.

Em seus estudos, Burns e Baldvinsdottir (2005) chamam atenção para o fato de que para que seja possível o profissional apoiar as tomadas de decisões, é necessário um conhecimento comercial relevante, assim como uma boa desenvoltura na comunicação de suas opiniões e na discussão dos negócios. Desta forma, faz-se necessário que o profissional tenha o conhecimento sólido no modelo de negócio estabelecido e seu reflexo no resultado da empresa, com isso trará mais possibilidades de contribuição para a organização.

E1: "Todo mundo entende do negócio, todo mundo participa das reuniões que a gente faz mensalmente com a contabilidade. E conhecendo tudo isso, sabendo onde (...) influencia no balanço, conhece também o DRE, conhece o caixa, e ajuda a empresa a tomar a decisão, porque ela sabe quais são os efeitos de uma decisão do negócio no resultado."

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

O olhar crítico e desafiador do BP ajuda na melhor tomada de decisão. Fazer os questionamentos corretos, que farão as áreas refletirem sobre determinada decisão. Traz mais segurança para as áreas de negócios, ter a visão do BP para dar o respaldo financeiro e garantir que foram analisados os pontos críticos. Trabalhar em conjunto com as áreas ajuda na tomada de decisão.

E2: "A gente é bem desafiador (...), bem crítico, eu não pego só um número. (...), o meu papel é entender o que é essa campanha, o quanto ela vai trazer de incremento, de vendas, por que a empresa precisa fazer essa campanha? Eu tenho uma mudança de *mix* de vendas, então, eu quero que eles me ajudem a entender o que está mudando? Porque eu vou vender mais desse produto, ou daquele? Porque tudo isso tem impacto financeiro."

E2: "O meu papel não é só de esperar eles me darem os *inputs*, eu calculo, falo quanto será o impacto, o meu papel é muito desafiar (...) O que vai mudar para que a gente atinja isso? (...) isso a gente faz muito forte, eu acho que aí está uma boa parte do meu tempo, de entender quais são as necessidades, apontar as sugestões, (...) Finanças aqui tem uma voz muito ativa, (...) não tem uma decisão que o negócio toma sem o consentimento de Finanças."

E7: "Nós vamos olhar financeiramente e dar o nosso aconselhamento: deve fazer isso, não deve, ou se sim, de que forma, ou vamos fazer uma região específica pra testar, enfim, isso

é só um exemplo, ou, vamos contratar um vendedor, ou vamos contratar um terceiro pra essa região nova que a gente está desenvolvendo, quais são os custos, quais são os riscos, a gente sempre é consultado e envolvido.”

E7: “Sugerir melhorias nas áreas, (...). Este produto comercializado dessa forma faz sentido? Esse nível de preço tá fazendo sentido na fábrica? (...) Vale a pena essa utilização de máquinas? Será que não valeria a pena de repente baixar preço pra gente aumentar a utilização, não traria mais dinheiro pra empresa?”

O *business partner* não tem somente a visão financeira, e sim do negócio como um todo, sendo assim, as decisões não são tomadas somente sob um ponto de vista. O trabalho feito em conjunto com as áreas operativas, de negócios, marketing, entre outras, tem maiores chances de obterem sucesso, visto que as decisões se tornam do grupo e não somente de uma área.

E2: "Tudo é decidido em conjunto. Todos os fóruns eu participo. Sempre um consenso geral, é claro que muitas vezes você vai seguir por um caminho que financeiramente não é a melhor decisão, mas é porque a gente entendeu com *business* que (...) não pode ir só pelo ponto de vista financeiro, que tem outras pontas de mercado. Quando eles (marketing) vêm com uma proposta de campanha, eu ajudo a enxergarem se essa é a melhor proposta dado a situação (...), ao resultado (...)"

Os estudos de Vargas e Beuren (2012) evidenciam a participação do *controller* nas decisões operacionais no que diz respeito a apresentações e análises, e em recomendações de possíveis ações a serem tomadas. Na mesma linha, as respostas dos entrevistados indicam a sua participação em prover informações que servirão de suporte na decisão final. Os dados produzidos e previamente interpretados pelo BP serão o guia e um dos fatores de decisão.

E3: "A gente mune de informações para que a decisão seja tomada com mais segurança, com mais tranquilidade, baseada em dados e não no que a gente acha, mas com dados concretos.”

E5: "O que a gente faz hoje é justamente traduzir a situação econômico-financeira para auxiliar nas tomadas de decisão."

Os resultados da pesquisa mostraram que com conhecimento sólido do modelo de negócios e dos efeitos possíveis das decisões no resultado, o *controller* tem maior capacidade de olhar de maneira crítica e desafiadora, fazendo questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista. Este papel está alinhado ao que Weber (2011) chama de “co gestor”, e acrescenta que os *controllers* às vezes, também precisam comunicar pontos de vista divergentes, o que requer uma capacidade de lidar com conflitos e persuadir a outra parte com

argumentos factuais, desafiando os gestores sem fazê-los sentir que estão perdendo força ou poder.

Quando se trata da participação efetiva em projetos internos para melhoria dos processos e desempenho, Weber (2011) chama a atenção para a importância do *controller* manter a independência e o posicionamento proativo, além de usar a criatividade e disposição para interagir com as mudanças necessárias. Arenales (2016) avalia que ao analisar as decisões de forma crítica e desafiadora, trazendo questões que não haviam sido consideradas anteriormente, o profissional age como o “advogado do diabo”, fazendo com que se tenha uma visão holística para uma determinada situação, e consequentemente ajudando os gestores a tomarem as decisões com o menor risco possível, pois tomou-se o cuidado de avaliar o tema sob diversos ângulos.

4º Estágio – Business partner

No quarto estágio Weber (2011) define o “*Business partner*” propriamente dito, que de forma proativa o *controller* se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir na busca de melhores soluções, participa ativamente na tomada de decisões.

E1: "Hoje toda decisão (...) que tem algum investimento que impacte em resultado, tem uma pessoa para esse papel de BP que participa com esse viés de números, de resultados ou de investimento (...) todas as nossas decisões (...) são públicas para a empresa. (...) E tem um componente lá, que é o embasamento financeiro, que (...) checa se o retorno foi analisado, se o gasto é compatível com o tamanho da empresa, e assim vai."

O BP tem a responsabilidade de entender e ajudar a operação a entender os impactos do negócio no resultado final, sendo assim, o acompanhamento do mercado interno e externo pode influenciar, muito mais do que explicar o óbvio (subiu porque vendeu mais, por exemplo) o BP se aprofunda no resultado e entende o que aconteceu e porque, com isso terá mais possibilidades de olhar as tendências e também tomar alguma ação.

E2: "é muito cobrado também da gente que se eu for apresentar um número (...) eu preciso entender por que eu vendi menos, (...) eu me esforço muito para entender o que está acontecendo no mercado, estou perdendo *share*? Não estou perdendo *share*? O mercado está caindo? O mercado está crescendo? O que está acontecendo? Porque eu gosto de passar a resposta além do raio porque vendeu menos e subiu porque vendeu mais."

Atuar junto ao negócio, dando suporte, conhecendo na ponta, onde os problemas realmente acontecem, e buscando soluções para isso.

E3: "Está atuando dia a dia, garantindo e ajudando (...) a obter os resultados que foram pré-estabelecidos. E ajudar também nos melhores caminhos ou decisões que vão mitigar os desvios. (...) acho que a diferença é (...) estar na operação. No meu caso, eu estou na indústria toda a semana. Então uma vez em cada fábrica por semana, junto com o gerente, conversando, participando das reuniões da fábrica. Passando para eles esse painel de indicadores, onde (...) nós estamos e o que (...) precisa fazer para retomar a linha ou o objetivo."

O BP tem a visão holística do negócio, e os impactos causados por cada ação, ou ao menos tem mais possibilidades de enxergar tendências, parte porque olha pra "fora" (clientes, mercado, parceiros e concorrentes) e também para a operação interna, conhecendo o modelo de negócio adotado pela empresa, é capaz de identificar possível gargalos/ riscos e também oportunidades, no entanto a decisão final nem sempre depende somente dele, como mencionado anteriormente, é um trabalho em conjunto com as demais áreas.

E5: "porque (...) atua no negócio e na operação. (...) São dois estímulos (...), olhar para o mercado, olhar para o nosso cliente, olhar para o negócio. Mas, por outro lado também, entender a nossa operação. Que aí é um olhar para dentro, entender como a organização está atuando, como ela é organizada."

E7: "E frequentemente a gente aconselha, dá o nosso veredicto, (...) com base nesses dados tem que fazer isso, ou vou fazer aquilo, ou não fazer que isso, mas a nossa decisão não é final, a decisão final mesmo é do cliente que é o pessoal de marketing, ou gerente, ou diretor de marketing, ou no caso de manufatura com o time de manufatura, os gerentes da fábrica, ou os engenheiros de processos, enfim."

A Controladoria se compromete com a operação de forma ativa, sendo que dentro de suas metas está a melhoria de gestão de outras áreas, desta forma, ela deixa de ser meramente uma fabricante, vendedora de dados e co-gestora, mas também é corresponsável pelo resultado e cumprimento do orçamento definido. Desta forma a realização das metas da organização dependem também de ações da controladoria, sendo fundamental o seu envolvimento nas decisões.

E6: "como BP a gente também tem um papel de melhorar a gestão de forma (...) a maximizar o resultado daquela área. (...) entre as metas (...) da Controladoria é buscar oportunidades na melhoria da gestão das outras áreas, inclusive metas definidas e quantificadas de quão eficiente é a nossa atuação na melhoria da gestão das outras áreas, oportunidade, mesmo que seja na gestão da melhoria operacional."

E6: "Uma das grandes entregas da Controladoria (...) é o plano orçamentário de curto prazo. (...) nós temos a responsabilidade também da execução orçamentária (...). Se o plano não

está sendo atingido, por que ele não está sendo atingido, e quais são os planos de ação quantificados, mensurados, com data pra que a gente consiga atingir o plano orçamentário, ou se houver por motivo de força maior a percepção que a gente não vai atingir redirecionar o orçamento também, é um papel muito proativo." Sendo assim, segundo o entrevistado E6 "o linear aqui, na minha visão é muito tênue, o *business partner*, (...) se envolve mais, e o co-gestor é mais um tira-dúvidas, ajuda na gestão."

Para complementar esta parte da análise, foi incluída, no Tabela 11, a frequência com que os *controllers business partner* interagem com a alta gestão. Percebe-se que a interação é variável, dependendo da forma de gestão da organização, porém é possível observar que ela é constante, ou seja, o profissional se comunica e participa de definições de forma frequente. Esta observação corrobora com o estudo de Rieg (2018), que notou uma interação quase que diária com a alta gerência, porém em seu estudo, as atividades exercidas pelo *management accountant* ainda que apresentem maior diversidade, parecem estar mais na área operacional.

Tabela 11

Frequência de interação com a alta gestão

<i>Entrevistado</i>	<i>Qual nível de hierarquia de reporte</i>	<i>Frequência de comunicação com a alta gestão</i>	<i>Frequência de opinião para a alta gestão</i>
E1	N/A	A cada 2 meses	De acordo com a demanda
E2	Diretor Saúde Animal - 1 nível abaixo do CEO	Todos os dias	Todos os dias
E3	Diretor industrial	Todos os dias	Todos os dias
E4	Diretor de departamento	Várias vezes por semana	Várias vezes por semana
E5	Diretor de Controladoria	Todos os dias	De acordo com a demanda
E6	Diretoria Executiva - 2 níveis abaixo do CEO	Várias vezes por dia	Várias vezes por dia
E7	Diretor Financeiro Local	Semanal, de acordo com a demanda	Várias vezes por semana

Segundo Weber (2011), neste estágio, os *controllers* desafiam o conteúdo, desenvolvendo opinião independente, e ficam no “nível dos olhos” dos gerentes, deixam de agir apenas de forma reativa, e assumem um papel proativo. O autor entende que este é o ponto final para o desenvolvimento do profissional dentro da organização. Neste nível o trabalho vai além do suporte ao gerenciamento e passam eles próprios a gerenciar. O *controller* parceiro de negócios, supera o contador pois vai muito além de fornecer informação, ele traz uma perspectiva externa e motiva os gestores a refletirem. (Goretzki, 2013).

Além disso, e com base nas respostas dos entrevistados, elaborou-se o Tabela 12 com os principais tópicos mencionados que descrevem a forma de atuação do *controller business partner* dentro das organizações.

Tabela 12

Quadro de atuação do *controller business partner* em cada estágio

Estágio	Atuação do <i>Controller Business Partner</i>
Fabricante de dados	<p>Uso da tecnologia para produção de informação; Desenvolvimento de ferramentas para obtenção de dados; Utilização de "robôs" por meio da inteligência artificial criando mecanismos de conferência; Foco na análise das informações produzidas e dos KPI; Elaboração de relatórios personalizados que auxiliam nas decisões e direcionados ao negócio; Controladoria segue como a fonte oficial e que garante a confiabilidade da informação;</p>
Vendedor de dados	<p>Comunicação pensada sob o ponto de vista do interlocutor; Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos; Suporte aos gestores com informações fidedignas, e tempestivas para a tomada de decisão; Trabalho interdepartamental para melhor interpretação dos dados; Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado; Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas; Visão de futuro, deixa de ser reativo e passa a ser preditivo baseando-se nas tendências apontadas;</p>
Co gestor	<p>Perfil consultivo; Maior entendimento sobre os impactos das operações no resultado; Participação efetiva em projetos internos para melhorias de processos e desempenho; Conhecimento sólido no modelo de negócios e os efeitos possíveis das decisões no resultado; Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista; Trabalho em parcerias com as diversas áreas envolvidas na operação; Entender as necessidades das áreas e indicar sugestões; Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas;</p>
Business partner	<p>Visão holística do negócio; Decisões tomadas em conjunto com as áreas operativas; Envolvimento nas decisões que requerem algum tipo de investimento; Ajudar as áreas na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo; Acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados; Identificar tendências e tomar ou indicar ações alinhadas ao negócio; Acompanhar a operação de perto, onde os problemas realmente acontecem, para que as soluções propostas estejam alinhadas às necessidades; Identificar riscos ou gargalos na operação e possíveis oportunidades de melhoria; Melhoria contínua na gestão das demais áreas, agindo como corresponsável pelo resultado geral;</p>

4.2.2 Funções do Business Partner e sua execução

Quanto as funções exercidas pelo *controller business partner*, a princípio foram levantadas as funções que a literatura traz como tradicionais da controladoria (Borinelli, 2006; Vargas & Beuren, 2012; Wiggers, Souza & Lunkes, 2015; Rieg, 2018), e foi perguntado aos entrevistados se eles atuavam, de fato, nestas atividades. Para a análise estatística descritiva das funções utilizou-se uma escala, onde o numeral 1 (um) representa SIM, 2 (dois) EM TERMOS e 3 (três) NÃO.

É possível observar, analisando o Tabela 13, que as sete primeiras funções listadas abaixo, ditas tradicionais, são menos desempenhadas, pela controladoria *business partner* do que as funções que envolvem produzir e prover informações às áreas de negócios, assim como participar de reuniões estratégicas, o que demonstra que estes profissionais, tem uma atuação menor, ou em alguns casos, nula, quando se tratam de atividades operacionais da controladoria, que poderiam ser vinculadas ao *beancounter*, no entanto, mostram uma forte participação em atividades que tenham como finalidade apoiar o negócio.

Tabela 13

Análise estatística descritiva das funções tradicionais da Controladoria

Variável	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Gerenciar contabilidade	7	2,1	3	1	3	1,07
Gerenciar tesouraria	7	2,7	3	1	3	0,76
Gerenciar impostos	7	2,3	3	1	3	0,95
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis	7	1,9	2	1	3	0,90
Gestão dos controles internos/ auditoria interna	7	2,1	2	1	3	0,90
Atender agentes externos (auditoria, órgãos públicos)	7	2,0	2	1	3	1,00
Relacionamento com investidores	7	2,7	3	1	3	0,76
Prover informações para as áreas de negócios e de suporte	7	1,0	1	1	1	0,00
Elaborar planejamento e orçamento	7	1,6	1	1	3	0,98
Elaborar relatórios analíticos para suporte da gestão	7	1,0	1	1	1	0,00
Participar de reuniões estratégicas sobre projetos e produtos/serviços	7	1,0	1	1	1	0,00
Participar da elaboração do planejamento estratégico	7	1,0	1	1	1	0,00
Suporte em gerenciamento de risco	7	1,0	1	1	1	0,00
Participação na decisão sobre fusões e aquisições	7	1,7	1	1	3	0,95

A participação significativa do *controller* nas decisões operacionais também foi evidenciada no estudo de Vargas e Beuren (2012), tanto produzindo informações para suporte quanto recomendando ações. No entanto, diferentemente do apresentado por Vargas e Beuren (2012), o atual estudo indica que o *controller business partner* participa também das decisões estratégicas e com o papel de analisar de maneira crítica as decisões além de desafiar os integrantes dos grupos de discussão, trazendo novos elementos para o debate.

Além das atividades listadas acima, perguntou-se aos entrevistados quais outras funções poderiam ser acrescentadas sobre a sua prática como *business partner*, e apesar de quase todos os participantes comentarem que a listagem já abrange a maior parte das suas funções, ainda acrescentaram novas. Como mencionado por E1, que observa o viés tecnológico, de programação das pessoas de sua área. O que mostra a necessidade da versatilidade, e principalmente a importância de se conectar com a tecnologia.

E2: "Prover informações para a tomada de decisões, dar suporte para a operação e ter respostas que serão úteis nas decisões da companhia."

E3: "Acompanhar reuniões de operação para informar e alinhar as expectativas da alta gestão."

E4: "Atuamos também no *Compliance*, Código de Conduta e Canal de Ética. Também cuidamos do Contencioso Tributário e da análise de Teses Tributárias."

Organizações maiores, como as de E5, tem as áreas segmentadas como contabilidade, impostos, tesouraria, controles internos, e o *controller* atua na gestão dos KPI, ajudando na tomada de decisões e *risk management*. Assim como em processos relacionados a *Intercompany*, análise de preço de transferência e a governança sobre estas transações a fim de garantir que as políticas sejam aplicadas corretamente.

Também foi mencionado o envolvimento do *business partner* com a melhoria na gestão das outras áreas. E6: "Como suporte você meio que se isenta da responsabilidade, (...) aqui, se a área não atinge a meta a gente está junto, se os caras não batem resultado a gente também é penalizado."

Assim como, o reforço do seu papel na educação, ensinando conceitos financeiros que ajudam a ampliar a visão das áreas de negócios e perceber os impactos das suas ações e decisões. Como mencionado por E7: "você acaba ensinando conceitos financeiros, conceitos contábeis para os clientes, porque os mais juniores, eles consultam muito a gente de algumas coisas até que relativamente básicas, mas eles começam a aprender".

Complementando as atividades mencionadas pelos entrevistados segue a preocupação da pesquisa que é entender como são executadas, para então poder diferenciar a sua atuação das demais. Neste sentido os entrevistados falaram a respeito do seu dia a dia.

Durante o processo de planejamento, por exemplo, o BP traz o termômetro que é o resultado do ano anterior, e mostra as tendências de mercado, assim como as ações que não deram certo, gastos que precisam ser observados mais de perto, os pontos positivos e negativos da operação. Desta forma, apresenta o resultado econômico financeiro da empresa, e sua comparação com o mercado.

E1: "Em geral, a gente casa esse cenário de resultado da empresa com o que está acontecendo na economia, como estão empresas parecidas. (...) tira uma foto (...) do ecossistema em que a empresa está, e desce mais no resultado dela."

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

E1 conta que a organização atua em diversos projetos paralelos. Como exemplo cita, a diminuição da inadimplência da organização, de 3% para 2%. Para que isso fosse possível, a área utilizou a automatização de cobrança, e juntamente com uma equipe multidisciplinar foi capaz de atingir o objetivo dentro do prazo esperado. Outro exemplo é a maximização da rentabilidade dos investimentos da empresa, e decisões como a mudança da carteira de investimentos passa pela área, no final as equipes irão avaliar se as decisões tomadas foram as mais acertadas.

Ainda durante o processo de planejamento e orçamento, o BP atua em parceria com as áreas, porém nunca deixando o lado crítico, contribuindo de forma a fazer com que as áreas entendam os *targets* e como atingi-los de forma eficiente, usando exemplos atuais e projetando o futuro com base nesta realidade, revendo negociações quando necessário, mas tudo em conjunto e à base de muita comunicação.

E7: "Tem a primeira parte que é o *botton up* a gente junta todas as partes, (...), isso consultando os clientes (...). Esse que é o *target*, você tem essa diferença pra tirar, (...), onde vai cortar. (...) Aproveitamos essas comunicações pra apontar algumas coisas, se necessário marcar reunião extra, ir à mesa da pessoa e conversar, (...) falou que ia ter um outro fornecedor, que ia ser mais barato pra fazer... pra comprar esse insumo, (...) o que está acontecendo? A gente realmente negociou isso mesmo? Tem mais alguma coisa que estava fora do contrato que talvez não negociou? Às vezes um frete? Enfim, algum imposto que não estava levando em conta? (...), são coisas (...) que não têm relatório muito padrão, você tem que pegar no sistema o que você precisa".

Nota-se a mudança de comportamento do *controller*, passando de uma área que apenas aceita e registra para uma área que desafia, e faz muito mais do que utilizar as suas habilidades técnicas. Ter a visão holística da empresa, podendo conectar diversas áreas, faz com que o BP aporte muito mais valor ao negócio, como no exemplo citado pelo E5 que viu a possibilidade de utilizar um crédito de ICMS (imposto sobre circulação de mercadoria e serviços), que

poderia ser uma perda para a empresa, e pôde recuperar dentro de uma outra oportunidade de negócio.

E5: "Se eu estou falando de um conceito de rentabilidade, eu sei explicar o que é que está ali por dentro, se é preço, se é um efeito de custo variável. (...), é um frete, é matéria-prima. (...) *hard skill*, que é o conhecimento técnico. Só que isso por si só já não é suficiente. E aonde, na verdade, aportamos mais ou... de uma maneira diferente hoje em dia, é com os *soft skills* (...) o nosso processo de planejamento ou orçamento, vem muito pautado nisso. (...) não só trazer (...), ou discutir uma informação fria em números, mas, na verdade, de trazer elementos para a discussão. Como a gente faz isso? (...) Processo de desafiar, (...) ser uma área que gera confiança. (...) O *controller* tem que ser *reliable*, tem que ser uma área que passa confiança para os seus *partners*, mas por outro lado, não pode ser aquela área que só passa confiança, ela tem que se desafiar."

E5: "Surgiu uma oportunidade de fazer um negócio. Só que aí o time não tinha vislumbrado o impacto, por exemplo, de impostos, ICMS. 'Espera aí, isso aqui a gente vai vender aonde?', 'Eu sou credor nesse estado?' 'Eu tenho potencial de, na verdade, conseguir usar o meu crédito de ICMS que hoje está reprimido?'. Então esse tipo de visão, muitas vezes, o negócio ou operação não tem. E a gente por estar, na verdade, agindo como interlocutor entre várias áreas, consegue dar esse aporte mais crítico e, (...) ajudar nas tomadas de decisão. E muitas vezes, influenciar a tomada de decisão de uma maneira mais assertiva."

E5: "Os *soft skills*, que são muito relacionados à comunicação (...), e essa visão mais ampla analítica como um todo. É explicar o que tem por traz de cada número e encontrar oportunidades. (...) antes o *controller* era muito preocupado de olhar para o passado, no retrovisor. Hoje (...) busca olhar para o futuro (...) esse é o nosso papel, de olhar para frente, com base nos nossos conhecimentos, nossas habilidades e nossas interações, encontrar oportunidades ou mitigar riscos."

A controladoria atua na análise dos resultados e levantamento de oportunidades de melhoria de gestão. A comunicação constante com os diferentes usuários das informações ajuda a controladoria a adotar inovações contínuas na forma como elabora suas apresentações, frequência, tipo e na linguagem utilizada. (Oyadomari et al., 2013).

E6: "tem uma atuação muito próxima dos gerentes (...), e das diretorias comerciais da companhia, no acompanhamento de resultado, e também na busca de oportunidade, (...) algumas análises (...) de oportunidades tributárias, se eles estão vendendo pelo melhor preço, se não estão vendendo o produto mais barato do que deveriam, se estão otimizando a malha logística (...) para ter o frete mais barato, se estão otimizando a malha logística no sentido

tributário também, (...) cobrando nos locais certos, no qual a gente poderia ter os melhores benefícios tributários."

E6: "Controladoria além de fazer toda a apuração e o monitoramento, também faz análise de onde existe oportunidades de melhoria de gestão, (...) também tem o papel de ir à área ajudar na implementação."

E2 explica que atua em parceria com os diversos departamentos da organização, como uma das práticas que traz engajamento e trabalho em conjunto. O BP está sempre perto da operação para entender suas necessidades, além de promover fórum de debate de novos projetos e discussão sobre o resultado produzido por cada área de responsabilidade. A explicação do resultado não é feita pelo BP somente, e sim em conjunto com o gerente de Vendas, que é o responsável pela geração de receita, e do custo atrelado, assim como a Marketing irá explicar as campanhas feitas e o resultado esperado e realizado. Todos sabem o que está passando em cada área pois tudo foi debatido antes, e o progresso foi acompanhado de perto pelo BP, que buscou alertar e aportar conhecimento para realinhar a estratégia, quando necessário.

Como bem disse E2 "o P&L, não é de Finanças, o P&L é do Negócio", ou seja, todos são responsáveis. Compartilhar o conhecimento, com o desenvolvimento de treinamentos, também faz parte das atividades do BP, pois somente as pessoas que têm o entendimento dos impactos de suas ações no resultado, poderão se engajar para que este seja o mais eficiente possível.

E2: "Foi feito treinamento explicando o que é o P&L como se calcula cada item, as despesas com viagem como impactam, (...) esses treinamentos ajudam, colocam todos na mesma página. Nas reuniões (...) de performance (...) todo mundo sabe o que está acontecendo, qual o resultado esperado, quão longe, quão perto está do resultado que foi feito."

E2: "o que diferencia muito o papel de BP e o papel de um Financeiro tradicional é (...) conseguir integrar áreas, se eu tivesse que falar qual é a ferramenta que a gente mais usa aqui hoje, é a comunicação. Costumamos fazer a caminhada com os olhos, (...) eu tenho que me sentar próximo deles, discutir toda hora alguma coisa, não ficar trocando e-mail, a gente vai e conversa, e se trocou mais de três e-mails, já marca uma reunião pra por todo mundo junto e ter uma decisão."

Neste ponto E7 segue a mesma linha, comunicação com as áreas para questionar e propor melhorias, no entanto é preciso saber se comunicar para evitar o afastamento das áreas e da mesma forma obter o resultado esperado, "saber morder e assoprar, porque se a gente morde muito, se afastam, e se a gente assopra muito, também não faz tudo que tem que ser feito, então tem que medir isso assim."

Analisar os dados relacionados à operação, para que seja possível dar o devido suporte. Assim como estar perto da operação, para entender suas necessidades e desafios. A informação bem utilizada pode gerar boas ideias e direcionar a operação.

E3: "Estudar (...) como estão as performances das linhas (...) repassar com o diretor, (...) pontos de atenção. (...) visitar a operação. Vou para uma fábrica, vou para outra, participo da reunião diária. E lá eu vou dando esses *insights* dessa leitura de informações de dados que já fiz previamente. (...) Até mesmo fazer um plano de ação, sentar-se com eles 'vamos montar um plano de ação. Se a gente não consegue esse caminho, vamos tentar um outro para trazer resultado de um outro lado'. Para mitigar alguns desvios."

E5 conta que, entre suas atividades está promover treinamentos e seminários para os *controllers* desenvolverem suas habilidades e trocar experiências com as diversas áreas de negócios da organização, como a promoção do *Business Partner In Day*, que contou com a participação de mais de 30 *controllers* junto com áreas de negócio, eles escolhiam quais áreas queriam conhecer. Chamaram os gestores das áreas para explicar como era a rotina deles e como a controladoria poderia contribuir, nas tomadas de decisões, ou no trabalho do dia a dia de vendas.

E5: "os treinamentos buscam realmente desenvolver os *controllers*, e o que a gente vê também, mais do que só desenvolver *controller*, gera interesse das outras áreas, porque eles veem e enxergam valor"

E5: "Nas nossas reuniões com os parceiros. (...) foi feito uma pesquisa, (...) para identificar os pontos positivos e negativos da controladoria. (...) identificou-se que um dos potenciais benefícios (...) que a controladoria poderia gerar, era o tema de trazer treinamentos. (...), desde gestão de centro de custo, finanças para não-financeiros, critério de rateios, (...) buscou temas que eram de interesse deles, e treinamos. (...) acho que um *skill* importante temos chama de *service expert*. (...) um desses serviços (...) muito importante no papel de ser BP, é (...) capacitar as outras áreas, até mesmo para poder traduzir o linguajar mais financeiro. E a percepção foi muito positiva, a gente treinou mais de 100 pessoas nesse último mês. E é incrível o efeito "boca a boca", porque agora todo mundo quer ser treinado."

O *business partner* atua como um interlocutor que integra diversas áreas que passarão a ter um discurso comum, todos agirão em conjunto de forma a gerar melhorias na gestão e estarão engajados com o mesmo objetivo, sendo corresponsáveis pelos resultados finais.

E6: "Controladoria prepara uma reunião mensal envolvendo toda a diretoria executiva da companhia, inclusive o CFO pra analisar resultado, (...) especificamente contas de despesas, (...), o nosso papel é fomentar essa reunião, (...) fazer toda a intermediação com os donos de

pacotes, com os donos das unidades, antecipadamente, pra analisar o resultado, buscar oportunidades em conjunto, se está em linha com o orçamento, se está fora do orçamento, quais são os planos de ação que vamos fazer, mensurar esses planos de ação juntamente com as áreas, nesse caso é um tripé, nós como *business partner*, o dono do pacote que é um especialista e conhece toda a formação desse custo, (...), e também o dono da unidade, (...) quais são as oportunidades que ainda tem de melhoria de gestão."

Revisar e estar atento aos processos com o objetivo de melhorar a informação prestada e ajustar parâmetros de sistema, que impactam a operação como um todo, também fazem parte do olhar do *business partner*. E7 contou um caso onde, por um erro de sistema, a remuneração dos vendedores não era corretamente alocada, o que gerava uma distorção no resultado das áreas. Após a correção, foi possível gerar o resultado correto para cada divisão e com isso, estimular os vendedores a trabalharem com produtos de todo o *portfólio*, o que alavancou as vendas.

E7: "Então, é a forma que a gente atua, (...), identificou um erro, transformou aquilo que era complexo num negócio mais simples, e foi atrás e deu pitaco, falou: está errado, vai dar impacto nessa divisão, mas é o que tem ser feito, (...) Assim, você dá os incentivos corretos. Quem vendeu mais de todos os produtos da empresa tem mais lucro no seu resultado, e o outro tem menos, e assim fica mais justo, e estimula a pessoa mais a pessoa vender o portfólio todo".

Quanto ao portfólio das tarefas executadas sob a responsabilidade dos *controllers*, Weber (2011) acredita que dificilmente haverá variação nas empresas, independentemente do tamanho ou setor industrial. Esta afirmação é de fato confirmada pela pesquisa que listou diversas atividades em comum, executadas pelos entrevistados, no entanto o que muda é a forma como tais tarefas são desempenhadas e a importância que cada organização atribui a elas. No entanto, outras atividades foram acrescentadas à lista, e que eram bastante particulares às operações de cada entrevistado.

Weber (2011) observa que o *business partner* só é eficaz quando também executa o papel do *beancounter* ao mesmo tempo, e que fazer um ou outro não é suficiente. Rieg (2018) identificou que os profissionais atuam tanto em tarefas operacionais quanto estratégicas, o que indica uma multiplicidade de papéis e tarefas executadas pelos profissionais. Este estudo, porém, mostra um outro viés. Que as funções de *beancounter*, de fato, não deixarão de ser executadas, porém as áreas que as executam não estão necessariamente vinculadas diretamente ao *business partner*.

Rieg (2018) destaca os fatores contingenciais que influenciam nas funções do *controller*, ou *management accountant*, como ele denomina, como sendo, o nível hierárquico,

o tamanho da empresa, qualificação dos profissionais, entre outros. Quanto ao nível hierárquico, o autor observou que as funções de *business partner* são alinhadas a níveis gerenciais, pois estes participam de decisões estratégicas. Já o tamanho da empresa influencia devido à complexidade alinhada ao tamanho, ou seja, quanto maior a organização, maior a necessidade de os gerentes obterem apoio para suportar suas decisões.

Estes fatores puderam ser observados no presente estudo, e corroboram em partes, com Rieg (2018). No que tange às atividades executadas de suporte estratégico, esta pesquisa demonstra que o *business partner* é envolvido em grande parte das decisões que dizem respeito ao negócio e não somente como suporte, mas se envolve e se compromete com os resultados, devendo, portanto, ter um nível hierárquico condizente com as responsabilidades assumidas. Já no que tange ao tamanho da empresa, a pesquisa mostra que não há muita distinção nas atividades executadas tanto nas empresas de médio, quanto nas de grande porte; portanto, este talvez não seja um fator determinante.

4.2.3 Habilidades e competências do Business Partner

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

E1: "Tem um foco (...) de entender e participar muitíssimo do negócio. (...) A gente sai muito da área e conversa muitíssimo com as pessoas de outras equipes(...) quando a gente faz uma linha lá do balanço, em geral conhece o que tem dentro e sabe o impacto que tem para o negócio também."

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

E2: "Eu entendo que seja, essa parte de conhecer mais do que é o seu core, (...) mas eu acho que o que faz com que melhore muita coisa no dia a dia, facilita muito o trabalho não só meu, mas o de todo mundo é ser curioso entender mais do que é o nosso mundo, e essa

curiosidade te ajuda a não ser arbitrário (...), eu quero entender como o mercado funciona, quem são os meus concorrentes?, como eles costumam atuar?, quais são as dificuldades da equipe de Vendas? O que falta? O que não falta? Qual o meu *share* nesse mercado? Eu estou bem? Eu não estou? Isso ajuda a quando tomar uma decisão, não ir só pelo lado numérico da coisa, você conseguir ponderar por vários fatores, porque no final é isso que importa para o negócio, porque é dinheiro, só que tem maneiras do dinheiro acontecer."

E2: "ser curioso, entender do mercado que atua, saber criticar (...), e também ter o bom senso, (...) e saber se comunicar, (...) porque uma mensagem mal passada, (...) pode dar um ruído muito grande e isso pode impactar bastante no seu trabalho, (...) e causar um conflito desnecessário entre as áreas."

Saber intermediar situações de conflito, buscar o consenso entre as áreas, compreender o ponto de vista de cada um e chegar em um senso comum, ou seja, atuar como um grande conciliador.

E2: "O time de Marketing de Vendas fica louco com Contas a Receber (...), que define prazo de pagamento, (...) eu faço a intermediação, porque se eu deixar pelo Contas a Receber, o prazo vai ser 1 dia pra pagamento, e se eu deixar para o time de Marketing vai ser 120, (...) Pra poder ter um consenso, (...) porque é isso, o trabalho do BP é interligar todas essas áreas e fazer com que o negócio esteja girando."

Estimular o *controller* a trabalhar "no campo" faz com que o profissional passe a ter uma orientação maior sobre o negócio e os impactos provocados pelas decisões tomadas, neste sentido ele deixa de atuar em atividades de rotina e adota uma postura "híbrida", no entanto pra que seja possível adotar esta postura, é necessário o apoio da alta gestão. (Burns & Baldvinsdottir, 2005)

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

E2: "Eu acho que quanto mais conhecimento você tem, não só do seu trabalho, mas de como todas as áreas funcionam, mais credibilidade você passa, e aí fica mais fácil convencer o time porque ele sabe que você não está falando aquilo porque quer que seja o seu número e pronto, você está falando porquê de fato você entende como as outras áreas funcionam, e aquilo vai gerar menor impacto."

Desenvolver alianças para conseguir maior penetração em diversas áreas e com gestores de diferentes níveis e com visões diferentes. Assim como ser resiliente para poder enfrentar as resistências. Arenales (2016) chama a atenção para as habilidades de interação tanto

comportamentais quanto de comunicação; apresentar argumentos e justificar de forma assertiva as propostas feitas, enfatizando nas oportunidades e benefícios, além de apresentar as mensagens de forma positiva, ajudam a conquistar a confiança do interlocutor, construir e manter as relações dentro das organizações.

E3: "E você harmonizar isso tudo para traduzir que todo mundo fale a mesma língua, tenha o mesmo objetivo. É importante essa resiliência, foco. Porque senão você não consegue fazer essa harmonização de tudo."

Soft skills e as habilidades de digitalização.

E5: "O nosso papel como BP vai ter que se transformar, significa que a gente parcialmente vai ser substituído nas nossas atividades mais táticas - ou mais operacionais (...), mas vai dar lugar a um outro papel que (...) é usar essas ferramentas digitais para ajudar nas tomadas de decisão. "

Conhecer em profundidade a operação da companhia e como se dá a composição do resultado, para que tenha a capacidade de identificar as oportunidades e riscos. Manter bom relacionamento com as diversas áreas da organização, a fim de gerar confiança e maior parceria.

E6: "A área tem que enxergar você como parceiro mesmo, como alguém que está ali para maximizar resultado da companhia, e também daquela área. (...) isso é fundamental porque senão passa a ser visto como um auditor, e aí ele se fecha para as oportunidades, tudo que você mostra, ele não está de acordo, se torna uma pessoa resistente, a parte do relacionamento eu acho que é, (...), não diria que ela é mais importante do que a parte técnica, mas ela não é menos importante que a técnica, acho que se equivale."

Porém, só o conhecimento do seu mercado não é suficiente, E7 acredita que o conhecimento deve ser mais abrangente, para que seja possível compreender os impactos da economia externa no seu mercado, ou seja, entender o macro para evitar riscos no micro. Além de se importar verdadeiramente com o negócio, ter "dor de dono".

E7: "Conhecimento de negócio, de mercado, de economia, (...) saber o que influencia um aumento da taxa de juro, o que influencia uma inflação mais alta no seu mercado, (...) para poder comunicar e (...) aconselhar melhor (...) então ter conhecimento de marketing, do mercado, dos negócios, de economia pra poder ter uma visão mais ampla, não ser uma visão estritamente financeira, (...), acho que é principalmente isso, o resto é consequência, se você tiver conhecimento, aquela "dor de dono", esse P&L é como se fosse meu orçamento de casa, tem que sobrar sempre mais, (...), se não tiver dando certo a gente tem que fazer dar certo, enfim."

O profissional que está em busca de contribuir de forma efetiva para o resultado da operação deve ser, de acordo com E1, alguém que não está parado e sim em movimento, em busca de entender as necessidades do negócio, não se atendo somente a cortar gastos.

E1: "E, eventualmente, até batalhar para existir alguma despesa adicional, porque sabe que aquilo vai fazer um impacto positivo."

Estar atuante no dia a dia do negócio, fazer as perguntas certas para despertar a reflexão crítica, e em determinados momentos ser firme em ter que diminuir alguma despesa que eventualmente não está gerando resultado, ou que pode afetar negativamente a estratégia que estava inicialmente desenhada. Isso tem que ser feito de forma que as áreas envolvidas, que não estão ligadas a finanças, entendam os motivos pelos quais a verba deve ser cortada, e os impactos que isso gerou no resultado.

E2: "O que a gente tenta fazer nessas reuniões de performance: está vendo aquela mídia que você fez e que não deu nada, é isso aí, estragou o resultado (...) explicar o que você faz, e saber contar história (...) eu faço porque a gente tem uma estratégia, (...) a execução precisa conversar com ele isso, se eu não conversar eu não vou chegar no meu número, você não vai chegar no seu *target* e a gente vai ficar aqui."

E3: "O grande sucesso de um profissional que atua como BP é ele ter esse DNA do negócio que ele está pertencendo. (...) esse é o grande diferencial. Gostar de estar na operação, viver a operação e entender a operação."

E4: "Ter conhecimento de toda a cadeia operacional, de todos os negócios do Grupo, além da base técnica necessária para avaliar as eventuais melhorias nestes processos."

Conhecimento técnico, para gerar a confiança necessária dos parceiros, a comunicação assertiva, habilidade de convencimento e capacidade analítica, são algumas das habilidades apontadas por E5.

E5: "Ter essa combinação muito boa de habilidade analítica, de compreensão, com também habilidade de comunicação, seja para convencer, ou seja, para explicar. Para ele poder realmente influenciar as tomadas de decisão."

Buscar conhecimento contínuo, pensar de forma diferente, criativa, poder colaborar com a melhoria de gestão das diversas áreas. Estar aberto aos feedbacks e críticas. Se manter resiliente e persistente a fim de romper barreiras de resistência que eventualmente possam existir com determinados gestores. E principalmente estar comprometido com a entrega do resultado, é o conselho de E6.

E6: "As principais características são (...) buscar conhecimento, ter resiliência, ter persistência, ter um bom relacionamento, e também acho uma das principais é fazer parte

daquele resultado, não só ser uma pessoa que está ali cobrando resultado da área, mas você estar plenamente envolvido com o resultado da gestão da área pela qual você está sendo BP"

Em diversas ocasiões foi falado sobre a importância da comunicação entre as áreas para garantir a maior eficiência do negócio, porém saber o que, quando e como comunicar pode fazer a diferença e trazer melhores resultados.

E7: "Tem que estar aberto pra aprender, aberto pra ouvir, saber (...) a hora de dar os aconselhamentos, porque às vezes você vê um negócio que está muito nítido que tem que fazer aquilo, mas dependendo do jeito que aconselha, ou no local em que aconselha, acaba matando no ninho aquilo. (...) Tem situações que deve buscar o fórum adequado pra conseguir ter maior chance possível do seu aconselhamento ser bem-sucedido."

Sempre existem pontos que podem ser melhorados, com base nisso, a pesquisa buscou saber o que os participantes pensam que poderiam fazer para trabalhar ainda melhor, ou seja, o que eles ainda não fazem, mas que acreditam ser algo que pode melhorar ainda mais a sua atuação como *business partner*.

Cuidar dos detalhes. Segundo E1, a área assumiu o papel de BP de forma ampla, e eventualmente pode deixar passar informações importantes que terão impacto futuro. Olhar não só as tendências de mercado, mas o que isso reflete nos números internos da organização.

E1: "Agora precisa pegar essa informação, voltar e trocar mais entre a equipe, e tentar direcionar esse conhecimento. Claro, é cada vez mais difícil prever para aonde as coisas estão indo, porque tudo está mudando muito rápido. Mas a gente talvez pudesse ter processos de previsão minimamente... nem que seja para dar uma pequena noção de para onde a gente está indo. A gente toma a decisão muito baseada no presente, mas projeta o futuro muito pouco assim hoje."

E1: "Descer um pouquinho, parar um tempo para estudar o que está acontecendo nos números nos centavos, ajuda muito também. E a gente diminuiu essa dedicação hoje em dia."

Entender a necessidade real do seu interlocutor faz com que a Controladoria possa atender de maneira mais eficiente. Ao entender a dinâmica do negócio, é possível perceber melhor como atender com maior qualidade, esta necessidade foi demonstrada no discurso de E2 e E7.

E2: "A gente normalmente olha os maiores problemas, mas tem lugares que tem coisas pra melhorar, pra reduzir e que a gente não consegue chegar nesse nível de detalhe porquê (...) não tem braço suficiente pra fazer."

E2: "Gostaria bastante de ir em alguns clientes, fazer uma visita (...) Ir um dia numa negociação com cliente pra entender como é a dinâmica, quais são de fato as dores, o que é

exagero, entender o dia a dia porque eu acho que a gente ajuda muito mais eles, quando a gente sabe (...). Pelo menos ir aos clientes maiores, saber quais são as dificuldades."

E7: "O que eu não faço hoje que me dói muito de não fazer é visitar cliente, (...) é uma coisa que eu acho que é superimportante e tem tudo a ver com o que eu falei de entender mais o negócio, entender mais a economia, influência das coisas no seu P&L."

Trazer mais aporte para a área de forma a torná-la mais eficiente. Unindo três pilares que hoje, existem, mas não estão estruturados. Seria a Controladoria, melhoria contínua e tecnologia.

E3: "Esse time de melhoria contínua vai ajudar a melhorar a performance, a criar novos caminhos, projetos de produtividade. TI é muito importante (...) área de tecnologia. Cada vez mais, (...) máquina não é só mecânica mais, (...) tem muitos ganhos. (...) Eu vejo isso aí, essa área mais parruda e não só com um pilar, mas três pilares atuando em conjunto."

A falta de tempo é uma queixa comum entre os entrevistados, eles sentem que poderiam fazer mais, mas precisam escolher entre todas as demandas. Muitas práticas de controles gerencias são mantidas devido à ausência de disponibilidade dos profissionais para se dedicar à tarefa de inovação, além da falta de conhecimento ou de recursos para investimento. (Oyadomari et al., 2013).

E4: A falta de tempo é um fator que prejudica a operação e a avaliação de novas oportunidades.

E5 sente que que poderia buscar mais qualificação nos novos softwares analíticos e ferramentas fora do dia a dia da controladoria que pudessem agregar mais valor tecnológico ao negócio, buscando soluções inclusive em *startups*.

E5: "hoje vejo muitas áreas usando as *startups*, para poder encontrar oportunidades na área de trabalho. E hoje por questão de prioridade (...) e tempo, (...) faço pouco isso, ou nada. Se pudesse gostaria de investir mais tempo nessa trilha de conhecimento." O limitador tempo não permite estar mais próximo à operação, ao negócio e agregar cada vez mais valor.

E6: "eu gostaria de estar mais próximo do campo, mais próximo das áreas, porque quanto mais próximo você estiver das áreas formadoras de resultado, mais condição você teria de ajudar, (...) o que eu gostaria de fazer mais é ter mais tempo para exercer a função de BP mesmo."

Quanto a qualificação, Rieg (2018) indica que uma alta qualificação permitirá que os profissionais executem tarefas mais complexas. Além de possuírem uma gama mais ampla de habilidades e conhecimentos que serão utilizados para a execução das atividades. Este estudo mostra que muito além dos conhecimentos formais, o bom profissional precisa desenvolver

seus *soft skills* para poder lidar com os desafios que a função exige, como comunicar-se de forma assertiva, evitar a agressividade mas ao mesmo tempo ser firme no propósito; poder de persuasão, pois estará o tempo todo negociando com distintos *players*; resiliência e foco, pois nem sempre será possível conquistar a harmonia desejada no tempo estimado, entre tantas outras mencionadas ao longo deste trabalho.

Na Tabela 14, foram sintetizadas e categorizadas as principais características e forma de atuação descrita pelos entrevistados.

Tabela 14

Quadro de categorização da atuação do *controller business partner*

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

Possuir visão holística da organização, buscando compreender os pontos críticos de cada área;
 Manter comunicação constante com as áreas a fim de obter fácil trânsito entre todas;
 Ser curioso, buscar o conhecimento interna e externamente;
 Desenvolver o pensamento crítico, para poder desafiar à reflexão dos seus pares;
 Poder de persuasão, pois estará o tempo todo negociando com distintos players;
 Intermediar situações de conflito, analisar o ponto de vista de cada um e buscar consenso entre as áreas;
 Construir alianças para obter maior penetração nas diversas áreas;
 Resiliência e foco, nem sempre será possível conquistar a harmonia desejada no tempo estimado;
 Habilidades tecnológicas e de digitalização, pensando nas novas ferramentas que estão por vir;
 Trabalhar em parceria, a fim de gerar a confiança e credibilidade;
 Comprometer-se com a entrega do resultado, ter "dor de dono";
 Pensar de maneira inovadora, nem sempre evitar um gasto é a melhor alternativa, existem gastos e riscos que são necessários para o crescimento da organização;
 Estar aberto para aprender, ouvir, aceitar feedbacks e críticas;
 Atentar-se para a melhor forma de comunicação, saber o que, quando e como comunicar pode fazer a diferença e trazer melhores resultados.

Pontos de atenção

Atentar-se aos detalhes, além de olhar para o futuro e para os grandes desafios, avaliar as pequenas melhorias do dia a dia que podem impactar no todo;
 Dedicar tempo para ouvir a necessidade do outro;
 Visitar clientes, entender a sua real necessidade, ou a pressão que este faz, e com isso, ampliar a capacidade de avaliar a melhor solução a oferecer;
 Trazer mais tecnologia que permita garantir a melhoria contínua;
 Busca de conhecimento para atuar nas diversas tecnologias e softwares que serão utilizados em um futuro próximo;
 Trazer *startups* para dentro das organizações a fim de identificar oportunidades de melhoria;
 Estar próximo às áreas formadoras de resultado.

4.2.4 O Business Partner e a organização

Voltando o olhar para o *business partner* dentro da organização, buscou-se identificar como está o prestígio do profissional, e mais que isso, o quanto a cultura organizacional influencia, motivando ou não o desenvolvimento deste papel. As respostas foram muito similares, de modo geral todos acreditam que a controladoria tem sim bastante prestígio e é vista como uma área que gera confiança e credibilidade, assim como existe uma influência da cultura organizacional que estimula o profissional a se posicionar como *business partner*.

De acordo com o olhar de E1, a percepção que a empresa tem da área mudou, deixou de ser uma área meramente burocrática e passou a agregar mais valor, com isso ganhou prestígio junto às áreas de negócios. Porém o desafio, é fazer com que a equipe da controladoria deixe de ser um controlador de custo e passe a entender o negócio e perceber o que é um custo que agrega ao negócio, seja como investimento de um novo projeto, ou treinamento de equipe para

desenvolver um novo negócio. Na medida em que a controladoria começa a participar do negócio, a organização enxerga o valor e passa a ter a área como um garantidor do projeto. Isso traz prestígio e confiabilidade.

E1: "Mas era tida como uma área mais burocrática, que pouco conhecia do negócio. Muito mais transacional. Isso eu acho que foi mudando, quando a gente implantou o papel de BP nasceu um outro problema, (...) mudar o *mindset*. (...) O pessoal vê como positiva, vê bastante liderança em várias frentes e dentro da área de finanças mesmo. Em geral, o pessoal quer contar com alguém daqui para tomar uma decisão, para juntar."

Já na empresa de E2, a área é envolvida em todas as decisões como validador do processo e para garantir que os pontos importantes e que podem eventualmente, trazer risco à organização foram observados. O prestígio é observado quando os próprios times das áreas diversas, procuram a área de controladoria para ajudar nas decisões. No entanto, esta postura pode trazer alguma consequência negativa, que deve ser corrigida, quando as áreas entendem que porque houve a participação do BP no processo de decisão, a responsabilidade passa a ser dele (BP), o que não é correto. Assim, a Controladoria deve gerar a cultura de ajudar a entender, dar ferramentas, mas também dar autonomia aos responsáveis.

E2: "As pessoas usam a gente bastante para validar, (...) os times nos procuram para ajudar no processo de decisão que eles estão tomando. (...) as vezes eles pecam pelo excesso, e aí a gente entende que a nossa área agrega valor. Eles vão ter o ponto de vista que eles querem fazer, e a gente vai ter o ponderado. Estamos tentando melhorar a postura das áreas, (...), é você (operação) que tem que saber com o que gastou, eu (BP) vou te ajudar a entender, vou te dar as ferramentas pra você entender, mas quem tem que explicar é você."

No ponto de vista de E3, a alta gestão ainda não vê o real valor da área, mas já percebe que não é possível seguir o negócio sem ela. Já na opinião de E4: "Sim. Praticamente todas as operações e discussões estratégicas envolvem minha participação."

E5: "É reconhecido, o *controller* está dentro do *management* da empresa. Temos um vice-presidente global de controladoria, que fortalece também a nossa marca. E a controladoria está presente em todas as divisões, nas áreas corporativas e nas áreas funcionais."

E6: "Assim como outras funções, mas valoriza bastante a função do *controller*."

Por outro lado, a automatização e a "democratização" da informação, fez com que o prestígio da controladoria deixasse de ser tão relevante, segundo a opinião de E7, diminuindo a aproximação das áreas, porém trazendo novos desafios para a Controladoria.

E7: "No passado, não muito distante, alguns anos atrás, nós éramos os detentores das informações, e agora (...) as áreas são mais independentes e não consultam a gente, antes nos

consultavam a todo momento, que era ruim para um lado, (...), mas era bom, porque aproximava muito mais, agora eu vejo que os nossos clientes tem outros recursos, de extrair de maneira mais simples um relatório, enfim, mas é o que tem que fazer, por isso que eu acho que perde um pouco do prestígio (...) mas a gente acaba ficando focado no mais complexo, no mais estratégico.”

A cultura organizacional tem forte influência na maneira de atuar do BP, facilitando o acesso a todas as camadas da organização, promovendo diversas experiências para as pessoas envolvidas.

E1: "Tanto para as pessoas com papel de BP, é muito rico porque tem acesso a diversas experiências e não a um nível determinado. Também podem contribuir com todos os pontos e sempre passar por camadas intermediárias."

Na organização de E2, a função de BP existe globalmente, no entanto, a percepção é que no Brasil há uma demanda maior, devido as oscilações e a dinâmica de mercado.

E2: "você define num dia, no outro mudou tudo, o mercado é outro, a dinâmica é outra, vem o governo e fala, você tinha o ICMS, alíquota reduzida, não tem mais, aí você tem que correr pra mudar o seu preço de lista porque agora mudou tudo, você importa material, vai cotar por um câmbio e de repente o câmbio vai lá pro inferno, você tem que mudar tudo, então, a nossa dinâmica eu acho que é mais enlouquecida do que a dinâmica nos mercados mais maduros, mas a configuração nas áreas são iguais."

E3: "Nós somos uma empresa muito, muito familiar mesmo, mas que tem procurado se profissionalizar. (...) é uma transição, é um pouco mais devagar do que talvez em uma outra empresa."

E4 - A cultura organizacional estimula, porém há uma motivação do profissional em buscar espaço para construir um modelo que possa melhorar o trabalho de maneira geral.

E5: "A cultura (...) é muito de companheirismo, (...) de um modo geral as equipes se suportam bem e favorecem essa atuação de BP sim."

E6: Sim, estimula.

E7: "Acho que sim, a cultura da empresa sempre foi de se valorizar muito a parte financeira, (...) as pessoas se sentem mais confortáveis se tiver o aval do financeiro, se tiver uma análise financeira pra embasar a decisão."

De acordo com as respostas apuradas, a influência da alta gestão e da cultura organizacional são fatores que podem incentivar positivamente a atuação do *controller*, e estimular sua contribuição com o crescimento do negócio. No entanto, quando estes fatores estão em desacordo, observa-se ter o efeito exatamente contrário, como levantado no estudo de

Espejo e Eggert (2017). A falta de compreensão sobre o papel da controladoria como uma área que pode contribuir com o negócio, não só provendo informações, mas também analisando de forma crítica e propondo melhorias, atrelado a uma comunicação falha, geraram resistência interna que tornou inviável a atuação do *controller*.

No estudo de Espejo e Eggert (2017), um dos principais fatores geradores de conflito foi atribuído à cultura organizacional, agravado pela maneira como tentaram implementar as mudanças, gerando desconforto nos colaboradores. Isto mostra o quanto uma boa comunicação, clara, transparente, e de forma a integrar as áreas, minimizando conflitos, pode influenciar quando se pretende alterar fatores importantes relacionados à cultura organizacional e consequentemente na atuação dos profissionais da Controladoria.

4.3 Organizações inovadoras e sua influência no papel de *Business Partner*

O segundo constructo desenvolvido nesta pesquisa tem relação com os componentes e as competências das organizações inovadoras, foi elaborado com base nos estudos de Tidd et al. (2005) e Alves et al. (2005), conforme descrito na metodologia deste trabalho. Os participantes responderam ao questionário contendo as características apontadas pelos autores, e foi perguntado se eles entendiam que suas organizações se adequavam a elas. Para a análise estatística descritiva das funções, demonstrada na Tabela 15, utilizou-se uma escala, onde o numeral 1 (um) representa SIM, 2 (dois) EM TERMOS e 3 (três) NÃO.

Tabela 15

Análise estatística descritiva dos componentes e competências da Organização Inovadora

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Organização inovadora	7	1,3	1	1	2	0,49
Visão compartilhada – compromisso da alta gestão	7	1,6	1	1	3	0,98
Visão compartilhada – difundir a inovação	7	1,6	1	1	3	0,79
Estrutura organizacional adequada	7	2,1	2	1	3	0,90
Indivíduos-chave	6	1,3	1	1	3	0,82
Trabalho de equipe eficaz	7	1,0	1	1	1	0,00
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	7	1,3	1	1	3	0,76
Comunicação extensiva	7	1,0	1	1	1	0,00
Inovação de alto envolvimento	7	1,6	1	1	3	0,98
Foco externo	7	1,3	1	1	3	0,76
Ambiente criativo	7	1,3	1	1	3	0,76
Organizações que aprendem	7	1,3	1	1	3	0,76
Organizacional	7	1,6	1	1	3	0,79
Relacional	7	1,0	1	1	1	0,00
Técnica	6	1,0	1	1	1	0,00

Os estudos de Alves et al. (2005) indicam que as empresas costumam inovar em processos e produtos, que diz respeito às competências técnicas, porém não tanto nas organizacionais. Para os autores, as questões indicaram um ambiente pouco favorável a

inovação no que diz respeito a estrutura e cultura organizacionais, de certa forma, corrobora com os achados desta pesquisa que indicam a questão sobre “estrutura organizacional adequada” e “competência organizacional” como as que obtiveram a maior nota, ou seja, das empresas participantes, poucas investem na estrutura, e conseqüentemente na competência organizacional.

Resultado semelhante é observado na pesquisa de Coutinho e Martins (2005), que identifica investimento nas competências técnicas, porém as competências organizacionais ainda são deficientes, em congruência com esta pesquisa. No entanto chama a atenção o fato da presente pesquisa apresentar alto grau de competência relacional, o que mostra que as empresas estudadas observam o mercado de maneira geral, não se atendo somente ao seu interior.

No quesito de “estrutura organizacional adequada” Tidd et al. (2005) indicam que organizações flexíveis costumam se adaptar melhor e ter mais agilidade no processo decisório, de fato, os participantes que responderam não ter “estrutura organizacional adequada”, dizem que o nível hierárquico ainda é bastante forte, com diversas camadas de aprovação e com as decisões centradas nas mãos de poucos.

Chama a atenção que alguns dos componentes nomeados por Tidd et al. (2005) foram unânimes em todas as empresas participantes, como o “trabalho de equipe eficaz”, “comunicação extensiva”, assim como as competências “relacionais” e “técnicas”. No estudo de Goretzki (2013) estas práticas foram observadas como frequentes durante a implementação dos artefatos gerenciais, que contou com a participação de diversas áreas da organização, alinhando expectativas de curto e médio prazo, e que discutiam os resultados da empresa olhando interna e externamente para as tendências de mercado, sem perder de vista os concorrentes.

Os participantes foram questionados sobre seu ponto de vista em relação ao quanto a controladoria contribui para a inovação da empresa, e da mesma forma quanto a inovação contribui com a evolução da controladoria. O estímulo à inovação das práticas gerenciais ocorre em organizações onde a cultura organizacional valoriza a inovação de maneira geral e conta com o apoio da alta gestão. (Oyadomari et al., 2013).

Com o objetivo de melhorar a informação e os processos, El menciona que a inovação agregou, com o desenvolvimento de robôs de *software*, o que permitiu melhorar a qualidade do serviço prestado e ainda aprimorar o papel multidisciplinar na equipe, envolvendo todos de Finanças para atuar como BP. Além disso, a mudança de visão do papel de Finanças, que não deve apenas controlar gastos, negando tudo o que esteja fora do planejado, e a percepção de que há custos que agregam.

E1: "A gente tenta ponderar, não jogar dinheiro fora, mas eventualmente até incentivar um risco positivo para a empresa."

E2: "Finanças (...) contribui agregando o conhecimento das áreas, vinculando as áreas, e nessas interfaces às vezes surgem ideias e projetos que podem virar uma nova forma de trabalhar, (...), de entender o processo de cada área, e baseado nisso, atrelado ao que a gente precisa entregar do ponto de vista financeiro, chegar a processos melhores, formas de trabalhar melhores."

E2: "Finanças tem essa capacidade analítica bem desenvolvida, (...) e consegue observar coisas que estão além do seu negócio, (...) ajuda com coisas que as outras pessoas ainda não estão enxergando e que podem ser, não a solução, mas a melhora na forma de trabalhar, e eu acho que a gente faz isso bastante, a gente contribui com essa parte de conseguir analisar bem as informações, tanto as que a gente cria, (...) produz, quanto das outras áreas."

E3: "Fazer uma mudança, uma virada de chave, saindo de um modelo mais analógico, vamos dizer, tradicional, para um modelo tecnológico. Preparando a empresa para a indústria 4.0. (...) esse é o nosso papel. Daqui para frente nossa missão, próximos objetivos."

E4: "Nossa participação neste processo envolve o treinamento das áreas operacionais sobre como evidenciar todo o processo de modo a usufruir do benefício fiscal de forma maximizada."

Combinação de diferentes sistemas de automação para melhorar a qualidade e a gestão da informação. A controladoria passa a ter acesso a dados mais precisos e que combinam diferentes plataformas.

E5: "Na controladoria um pilar de digitalização. (...) é o processo de automatização e digitalização dos nossos *reports*, isso é o que a gente tem feito hoje. (...) E a partir daí a gente vai conseguir gerar informações em uma velocidade muito mais incrível e com o poder de combinar diferentes data base."

E6: "A Controladoria tem o principal papel, a nossa principal missão na organização é a otimização dos resultados da companhia, garantindo assim que ela tenha o melhor modelo de gestão, ela tenha perpetuidade. Como que a gente faz isso? Principalmente suportando gestores com conhecimento, suportando gestores com informações tempestivas, com informações fidedignas, para que ele consiga conduzir seus esforços para melhor gestão possível, para maximizar seu resultado. Então, acredito que a Controladoria fazendo esse papel ela automaticamente já está ajudando a empresa ser uma empresa inovadora."

E6: "O papel da Controladoria, e onde ela ajuda na inovação é você permitir que os gestores sejam inovadores, porém você tem que (...) permitir que eles sejam inovadores, porém

por um outro lado você também tem que garantir a gestão de custo e da organização. (...) é um papel meio, (...) dúbio, você não pode simplesmente breicar todos os investimentos, mas você tem que liberar aqueles efetivamente que você acredita que tragam resultados positivos para a companhia, mesmo que você não consiga mensurar."

E7: "Trazemos um olhar de P&L pra tudo, que nem todo mundo tem, (...) sabemos as alavancas de cada negócio que podem gerar mais dinheiro, (...), acho que essa é a principal questão de inovação, (...), justamente por ter esse olhar de P&L, conseguimos entender onde podemos dar o desconto, ou até que ponto, (...), mas não só disso, às vezes (...), podemos gastar mais aqui porque isso vai trazer mais dinheiro ainda, então, acho que a gente pode inovar nesse sentido."

A utilização de artefatos que promovam a integração dos fatores contingenciais que influenciam as decisões estratégicas das organizações, devem ir além dos indicadores financeiros (Frezatti, et al., 2014), assim como a percepção do *controller* sobre os impactos que um processo inovativo terá sobre a operação da empresa.

A inovação otimiza atividades, proporcionando mais tempo para que o foco da área se volte para as questões estratégicas e que agregam mais valor. Isso permite com que mais profissionais da área se envolvam em temas relacionados ao negócio, e dissemina conhecimento. Uma organização que está voltada para a inovação, tem como um dos seus componentes o aprendizado constante da equipe, como foi possível observar nos tópicos "desenvolvimento individual contínuo e amplo" e "organizações que aprendem".

E1: "Inovação, (...) está muito ligada a processos de automação. Então ela contribui no sentido em dar o tempo que a gente precisa para ser mais estratégico e para participar do negócio em si. (...) Esse tempo foi dedicado a aprender mais sobre o negócio. Também (...) quando você distribui esse papel entre as pessoas, tira uma dependência do conhecimento estratégico de finanças ou controladoria de uma única pessoa (...) então hoje em dia as pessoas conseguem muitíssimo contribuir com estratégia, não fica dependendo de uma única pessoa. (...) A gente não tem medo de compartilhar o nosso conhecimento dentro da nossa área de especialidade."

A inovação precisa estar alinhada com as áreas de suporte que, por fim, irão operacionalizar. Ter uma boa comunicação interna ajuda a evitar frustrações e retrabalho. Ao considerar o envolvimento de todas as áreas chaves em um novo projeto, muitas questões importantes serão levantadas logo no início e isso ajuda a tornar o projeto mais eficiente.

E2: "Se não estamos envolvidos desde o começo, as chances do negócio, ou não ir pra frente, ou levar muito tempo pra ir, são grandes, porque as áreas que mais inovam, (...) são as

que normalmente não olham todo o processo, e aí temos que fazer isso por eles, seria bom sempre ser envolvido no começo das discussões."

Aprender com o mundo externo, observar novas tecnologias e como elas podem trazer novos horizontes para a carreira dos profissionais e suas contribuições para as organizações. Por isso a atenção ao mercado externo, seja em clientes, fornecedores, parceiros ou até mesmo concorrentes faz com que a organização alcance novos patamares.

E3: "a tecnologia (...) vem mudando muito o jeito de trabalhar, de enxergar. E isso tem nos ajudado a buscar novos resultados, novos patamares de eficiência, de performance. (...) é sempre estar olhando (...) para fora, o que está acontecendo, para onde a indústria está indo, para estar atentos. Senão, ficamos para trás."

A inovação transforma o papel da controladoria de forma irreversível, de acordo com E5, tornando-a muito mais analítica e estratégica. A utilização dos recursos humanos para analisar ao invés de executar, complementar ao invés de começar. Ou seja, a inovação torna a atividade da controladoria mais completa e conseqüentemente imprescindível. Mas ainda há muito pela frente, o papel do *controller* ainda se tornará mais estratégico.

E5: "A inovação contribui para a gente se transformar e, na verdade, ter um papel mais estratégico. Aquelas atividades mais operacionais, (...) vão dar lugar a máquinas, a robózinhas, (...) vai caber a nós, saber interpretar essas análises feitas pelas máquinas ou complementar. E a partir das ferramentas disponíveis que existirão com a tecnologia, vamos interpretar e ajudar nas tomadas de decisão. (...), mas eu acho que ainda vamos sofrer uma mudança profunda quanto ao nosso papel. Principalmente porque vamos ter mais ferramentas disponíveis, e nossas (...) decisões serão muito mais estratégicas, diferentes do que hoje em dia."

E6: "Sistemas novos que permitem trabalhar uma grande movimentação de dados com muito mais agilidade, (...) mais precisão. (...), uma área extremamente inovadora, que quer fazer tudo a todo momento, (...) com perfil inovador, sem mensurar muitas conseqüências, e quais são os impactos disso, e por outro lado, (...) tem a Controladoria que não pode barrar a inovação, não deve barrar a inovação, mas tem que dar um viés, maior clareza desses impactos na companhia, impactos financeiros, impactos qualitativos, impactos quantitativos. Então, essa matriz de relacionamento ela te provoca, muitas vezes te agride, mas ela te ajuda a se desenvolver como *controller*, ou como *business partner*, porque você está constantemente sendo provocado, você nunca está na sua área de conforto."

E7: "A inovação é superimportante pra evolução da Controladoria, porque se (...) ficar parada no tempo vai se transformar em algo irrelevante, porque as decisões serão tomadas, cabe a nós ir atrás para influenciar."

Organizações que investem em inovação, criam um ambiente que estimula a criatividade e conseqüentemente permite a sua participação em novos ambientes de negócios, neste sentido, engajar os funcionários e criar uma cultura inovadora pode trazer benefícios estratégicos. (Wichitchanya et al., 2012)

4.4 Síntese dos achados e resultados

Para sintetizar os achados da pesquisa, volta-se ao modelo sistematizado (*framework*) apresentado na metodologia. Este combina os constructos compostos pelos componentes e competências das organizações inovadoras, estabelecidos respectivamente por Tidd et al. (2005) e Alves et al. (2005), e os estágios do *controller business partner* apontados por Weber (2011), que buscava demonstrar as relações e influências que se supõe, sejam exercidas por cada elemento presente no ambiente organizacional inovador.

Os achados desta pesquisa demonstraram que a cultura organizacional exerce influência sobre a forma de atuar do *controller business partner*, proporcionando acesso às informações e a penetração nas mais diversas áreas da empresa. Isso faz com que a controladoria seja vista como uma área que valida e garante a confiabilidade das informações, além de fortalecer o seu prestígio.

Observou-se que quase todos os componentes das organizações inovadoras foram encontrados nas empresas pesquisadas, destacando o “trabalho de equipe eficaz” e a “comunicação extensiva” como recorrentes em todas, assim como as competências “relacionais” e “técnicas”. Por outro lado, a “estrutura organizacional adequada” foi o componente que menos apareceu. Pode-se concluir que a influência da organização inovadora ocorre sobre o papel do *controller*, ainda que alguns dos componentes não estejam presentes, isso por si só não descaracteriza o papel do *business partner* e o perfil de uma empresa inovadora.

Na Figura 6, retoma-se o *framework*, agora demonstrando os componentes em destaque que não foram evidenciados nos achados, e, portanto, encontram-se destacados, enquanto os outros componentes seguem intervindo e agindo sobre os estágios do profissional.

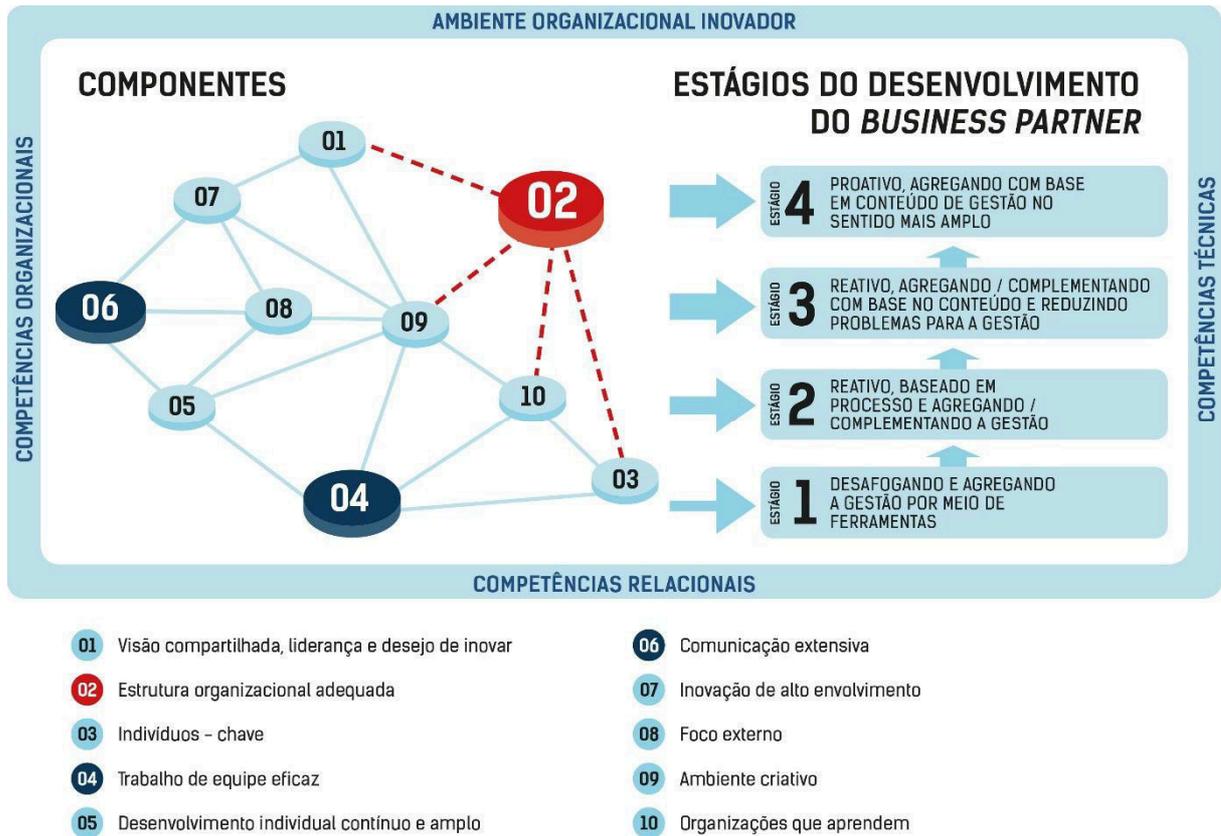


Figura 6. Framework conceitual do ambiente organizacional inovador e o *business partner* - revisado

Este estudo sinaliza que à medida em que é percebido o desenvolvimento do profissional da controladoria em *business partner*, as etapas anteriores, mencionadas por Weber (2011) de “fabricante de dados”, “vendedor de dados” ou “co-gestor”, não deixam de ser executadas, porém, de maneira diferente, pois o profissional irá lidar com elas a partir da visão holística que foi adquirida ao longo do processo. Desta forma, entende-se que o desenvolvimento do *business partner* é evolutivo, mas não é excludente, e que todas as etapas são performadas de forma concomitante.

As entrevistas deixaram evidente que, muito além das atividades relacionadas ao papel do *business partner* já apontadas pela literatura, tantas outras são efetivamente praticadas e contribuem para que a função seja exercida com maior eficácia. Além disso, a forma como tais atividades são executadas, ou seja, a interação com as áreas, o olhar do profissional diante das situações do dia a dia, contribuem para que sua atuação agregue valor e traga maior resultado para a empresa.

Nada disso, no entanto é possível, se o profissional não desenvolver as habilidades e competências comportamentais necessárias para o desempenho da sua função. Profissionais que tenham o profundo conhecimento sobre o negócio, a visão holística, o instinto de curiosidade

aguçado e principalmente uma boa comunicação, que seja capaz de engajar as áreas para o objetivo comum, poderão desempenhar suas atividades com maior eficácia.

E para finalizar, é importante que os profissionais estejam atentos ao mercado e às inovações que podem afetar seu setor, desta forma, estar em constante busca por melhorias, observando mercados e possíveis parceiros externos, assim como compreender a necessidade do cliente, interno e externo, ajuda na formulação de soluções que trarão benefícios para a organização de maneira geral.

A fim de complementar e sumarizar os achados da pesquisa, elaborou-se o diagrama demonstrado na Figura 7, que apresenta os principais tópicos discutidos e que descreve em linhas gerais a forma de atuação de uma controladoria *business partner*, levando em conta os pontos congruentes encontrados nas respostas dos entrevistados. Foram apontados, além dos aspectos técnicos, também os comportamentais, para que a atuação do profissional seja completa.



Figura 7. Diagrama de achados que compõe a forma de atuação do *business partner*

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo principal conhecer a forma de atuação de uma controladoria considerada *business partner* e se as organizações que mantêm esta prática, tendem a apresentar componentes e competências que as caracterizam como inovadoras. A pesquisa foi baseada em um referencial teórico sólido e foi aplicada uma entrevista estruturada em profissionais que já atuam como *business partners* em suas organizações.

Para que fosse possível atingir o objetivo principal, elaborou-se cinco objetivos específicos que foram respondidos ao longo desta pesquisa, sendo eles:

- 1) retratar a forma de atuação do *controller business partner* dentro de cada estágio determinado por Weber (2011);
- 2) identificar as funções do *controller business partner*, a maneira como são exercidas e a sua aderência à literatura existente;
- 3) indicar habilidades e competências comuns aos profissionais;
- 4) conhecer o prestígio da controladoria e a influência que a cultura organizacional exerce sobre a área;
- 5) entender a relação entre organizações inovadoras e a controladoria.

Com base nas respostas obtidas, nota-se atuações semelhantes dos profissionais, mas não é possível tratar como padrão, e sim como uma tendência na forma como trabalham, uma vez que cada organização tem a sua própria especificidade quanto ao tamanho, estrutura interna, cultura organizacional e outros fatores que influenciam diretamente no modo de operar. Fica evidente a relação dos achados desta pesquisa com os estudos prévios de Weber (2011) quanto ao uso da informação, que deixa de ser uma mera entrega à gerência e passa a ter poder de influenciar o modo como os gestores a utilizam.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, observou-se que dentro do estágio de “fabricante de dados” a tecnologia tem papel importante pois, auxilia na compilação dos dados e permite que o profissional tenha foco na análise de KPI’s e na elaboração de relatórios personalizados para dar suporte às decisões. Dentro do papel de “vendedor de dados” é observada a comunicação e a interação entre as áreas como um fator determinante para o bom desempenho das atividades, visto que o profissional precisa conhecer o seu interlocutor e suas necessidade, para poder traduzir de forma a ser compreendida por todos, e trazer engajamento das áreas correlatas.

Já no papel de “co-gestor” destaca-se uma atuação consultiva, com um conhecimento sólido no modelo de negócios e dos possíveis efeitos das decisões no resultado, trabalha em

parceria com as áreas de operação e tem o olhar crítico e desafiador, que traz reflexões sob diversos pontos de vista, minimizando os riscos associados. E finalmente no papel de “*business partner*” o profissional tem uma visão holística da organização, toma decisões em conjunto com as áreas operativas, é envolvido nas decisões que requerem investimentos, tem o olhar voltado para o ambiente externo, acompanhando as tendências que possam afetar o seu negócio, e busca a melhoria contínua na gestão, agindo como corresponsável pelo resultado geral.

Quanto as funções do *controller business partner*, e a maneira como são exercidas, foi possível fazer uma relação com a literatura existente, porém observou-se que das atividades listadas pela literatura como tradicionais da controladoria, apenas algumas são desempenhadas pelos profissionais *business partner*, sendo as atividades mais relacionadas a prover informações para as áreas de negócio, elaborar planejamento operacional e estratégico, participar de reuniões estratégicas. Além destas, também foram constatadas a participação em prover educação corporativa, o envolvimento no processo de melhoria contínua da gestão das demais áreas, o suporte para a operação, buscando respostas que serão úteis nas decisões da companhia.

Diversas habilidades e competências foram observadas como comuns nos profissionais entrevistados, entre elas destacam-se a comunicação constante com as áreas e a busca pela assertividade, evitando ser agressivo e ao mesmo tempo firme no propósito, procurando construir alianças para obter maior penetração nas áreas; visão holística da organização, buscando compreender os pontos críticos de cada área; a curiosidade e a busca pelo conhecimento interno e externo; pensamento crítico, para desafiar a reflexão dos seus pares; olhar inovador tanto para novas tecnologias, quanto para considerar que nem sempre evitar um gasto é a melhor alternativa para o crescimento.

São habilidades e competências que se desenvolvem ao longo da carreira e para o profissional que está aberto a aprender. Por isso, também foram apontados fatores a serem melhorados a fim de agregar maior valor às suas atividades, como dedicar tempo para ouvir a necessidade do outro; visitar clientes, para entender a sua real necessidade, ou a pressão que este faz, e com isso, ampliar a capacidade de avaliar a melhor solução a oferecer; trazer mais tecnologia, incluindo *startups*, que permita garantir a melhoria contínua e novas oportunidades. Ou seja, é possível verificar que o profissional está em constante transformação e que a busca pela melhoria na entrega não se esgota, pois novos desafios são apresentados constantemente.

Identificou-se que na medida em que a controladoria participa mais do negócio, a organização enxerga maior valor, e a vê como uma área que garante a confiabilidade da informação. Passa a ser envolvida nas decisões também como validador do processo, isso gera

mais prestígio à área. Nota-se a influência que a cultura organizacional e conseqüentemente a alta gestão, exercem sobre este papel, facilitando os acessos à informação, o envolvimento nas decisões e estimulando a contribuição para o desenvolvimento da organização.

Por fim, observou-se que as organizações pesquisadas estavam alinhadas com os componentes e competências retratados nos trabalhos de Alves et al. (2005) e Tidd et al. (2005), ainda que não na sua totalidade, e que a controladoria contribui para a inovação da empresa ao participar e incentivar as decisões de inovação, indo além da simples análise dos indicadores financeiros, agregando conhecimento e visão crítica. Por outro lado, a inovação transforma a controladoria tornando-a mais analítica e estratégica, ao implementar sistemas que otimizam a operação, trazendo mais informações relevantes de forma tempestiva e ágil.

O objetivo da pesquisa então, foi alcançado. Com os resultados obtidos, foi possível responder à questão de pesquisa que é compreender **como é a atuação de uma controladoria considerada *business partner* no contexto de organizações inovadoras?** Foi observado que a controladoria *business partner* tem uma participação ativa no resultado da organização, interagindo com as diversas áreas operacionais e de negócios, atuando como interlocutor com o objetivo de identificar oportunidades e riscos nas negociações. A comunicação, o senso crítico, a visão holística e conhecimento tecnológico e digital, são algumas das habilidades em comum em todos os profissionais entrevistados, e que tornam as suas entregas diferenciadas.

Já a cultura organizacional e o apoio da alta gestão mostraram-se fatores encorajadores, para que os profissionais possam desempenhar suas funções de maneira inovadora e complementar, incentivando a visão compartilhada, o trabalho em equipe, a comunicação extensiva. Esta forma de participação da controladoria mais próxima ao negócio, e atuando como um validador das informações e das decisões, trouxe maior credibilidade e prestígio à área.

Nas organizações pesquisadas, notou-se que, a área responsável pela contabilidade, e que executa as atividades tradicionalmente vinculadas à Controladoria, nem sempre está ligada diretamente ou sob a mesma direção que o *business partner*, até para garantir a independência deste papel, ou seja, é uma área que está vinculada à Controladoria, porém tem uma visão holística do negócio, e que trabalha fortemente nas conexões internas, interligando as diversas áreas, atuando como agente influenciador e muitas vezes com participação direta nas decisões.

Este estudo traz uma outra abordagem sobre a participação do *controller* nas organizações, pois como *business partner* ele transita em todos os estágios mencionados por Weber (2011), porém a sua interação vai muito além do operacional. Sendo assim, entende-se que o *business partner* para ser eficaz utilizará informações produzidas pelo *beancounter*, que

não deixará de existir, porém não precisa necessariamente assumir os dois papéis. De forma complementar, o *business partner* pode trabalhar em parceria com o *beancounter*, ou seja, há espaço para as duas formas de atuação, sem que uma interfira na outra.

A principal contribuição prática deste estudo, foi trazer evidências empíricas sobre a forma de atuação do *business partner*, que pode ser percebido, em detalhes, nas Tabelas 12 e 14 apresentados neste trabalho; além de expor os desafios do dia a dia destes profissionais, as adversidades sentidas na operação e a forma como eles lidam com estas questões, e que por fim, agregam valor ao seu trabalho. Foi também possível observar a influência que a cultura organizacional exerce sobre a sua forma de atuação e quanto o apoio da alta gestão influencia no desempenho das atividades.

Como contribuição teórica, foi possível avaliar que de, modo geral, os estudos de Tidd et al. (2005) e Weber (2011), podem ser relacionados, visto que as organizações que apresentam os componentes e a cultura organizacional inovadores, são também as que estimulam um comportamento inovador e mais participativo, tendo profissionais mais autônomos, com conhecimento profundo do modelo de negócio e com visão ampla do mercado de atuação, e consequentemente que podem contribuir de forma eficaz para o crescimento da corporação.

A limitação desta pesquisa está relacionada, principalmente ao número de participantes das entrevistas, o que faz com que os resultados, por serem baseados em poucas respostas, mostrem uma realidade limitada, ou seja, que não possibilita a generalização, o que é verdade para estas organizações, não é necessariamente, verdade para outras.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode ser aplicado o mesmo questionário em organizações diversas, a fim de observar se o perfil do *business partner* está relacionado diretamente às organizações inovadoras, ou se pode estar associado a outros fatores, como o perfil do profissional em si, em outras palavras, avaliar se somente organizações inovadoras tem a controladoria atuando como *business partner*, ou as organizações tradicionais também aceitam este profissional, visto que há um ganho em eficiência associado à forma de atuação da área.

Referências

- Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. T. (2013). Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1–42.
- Almeida, L.B., Parisi, C., & Pereira, C.A. (2001) Controladoria. In: A. Catelli (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. (2a ed., Cap.12, pp.343-354). São Paulo: Atlas.
- Alves, F. C., Bomtempo, J. V., & Coutinho, P. L. A. (2005). Competências para inovar na indústria petroquímica brasileira. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(2), 301-327.
- Amit, R., & Zott, C., (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Arenales, A. D. R. (2016). *O papel da controladoria como business partner* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. (ed. rev. e ampl.). São Paulo: Edições
- Beard, V. (1994). Popular culture and professional identity: Accountants in the movies. *Accounting Organizations and Society*, 19(3), 303-318.
- Beuren, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. In: P. Schmidt (Org.). *Controladoria: Agregando valor para a empresa* (Cap.1, pp.15-38). Porto Alegre: Bookman/Artmed.
- Beuren, I. M., Fachini, G. J., & Nascimento, S. do (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(13), 35-62.
- Biancolino, C. A., Maccari, E. A., & Pereira, M. F. (2013). A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo*, 15(48), 410-426.
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e modelo de negócio: Um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 616-637.
- Borges, T. N., Gil, A. L., & Parisi, C. (2005). O controller como gestor da tecnologia da informação: Realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119-140.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e das práticas* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Borinelli, M. L., & Souza, B. C. de (2009). As funções de controladoria: Um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Fortaleza, CE, Brasil, 16. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1061/1061>
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles: The interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Casadesus-Masanell, R., Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Chandler, A. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Coutinho, P., & Martins, J.V.B. (2005). A recente evolução das competências para inovar de uma empresa do setor petroquímico brasileira: Resultados positivos e limitações. *Caderno EBAPE.BR, Edição Especial 2005*, 1-24.
- Espejo, M. M. S. B., & Eggert, N. S., von, (2017). Não deu certo por quê? Uma aplicação empírica da extensão do modelo de Burns e Scapens no âmbito da implementação de um departamento de controladoria. *Revista Contabilidade e Finanças - USP*, 28(73), 43-60.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B.M., Saidel, M.G.B., Ricas, J., Turato, E.R. & Melo, D.G. (2011). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 389-394.
- Frezatti, F., Bido, D.S., Cruz, A.P.C. da & Machado, M.J.C. (2014). O papel do *Balance Scorecard* na gestão da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 381-392.
- Friedman, A.L. & Lyne, S.R. (2001). The beancounter stereotype: Towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12, 423-451.
- Gil, A.C. (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaser, B.; Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Goretzki, L. (2013). Management accounting and the constructions of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, 23, 319-344.
- Graham, A., Davey-Evans, S. & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88.
- Granlund, M. and Lukka, K. (1997) From bean-counters to change agents: The finish management accounting culture in transition, *The Finnish Journal of Business Economics*, 3, 213-255.
- Hansen, M. & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121-130.

- Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2a ed.). Lisboa: Síbaló.
- International Federation of Accountants. (2019). *A vision for the CFO & finance function: From accounting for the balance sheet to accounting for the business & value creation*. Estados Unidos da América: IFAC.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Joia, L.A. & Ferreira, S. (2005). Modelo de negócios: Constructo real ou metáfora de estratégia? *Caderno EBAPE.BR-FGV*, 3(4), 1-18.
- Lima, L.C. & Fischer, A.L. (2016). Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 391-407.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V. & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75.
- Lunkes, R.J., Borgert, A., Cunha, L.C. & Ferrari, M.J. (2010). O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho nacional. *Anais do Congresso ANPCONT*, Natal, RN, Brasil
- Lunkes, R.J., Schnorrenberger, D. & da Rosa, F.S. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira Gestão de Negócios*, 15(47), 283-299.
- Markides, C., (2006). Disruptive innovation: in need of better theory. *Journal Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Matzler, K., Bailom, F., Eichen, S.F. von den & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.
- Mosimann, C.P.; Fisch, S. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nogami, V.K.C., Vieira, F.G.D. & Veloso, A.R. (2018). Conceito de inovação no mercado de baixa renda. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 127-149.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (F. Gouveia, Trad.). (3a ed). Paris: OCDE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y & Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25

- Oyadomari, J.C.T., Mendonça, O.R., Neto, Cardoso, R.L. & Dutra-de-Lima, R.G. (2013). Fatores indutores de inovação e manutenção de práticas de controle gerencial: Um estudo exploratório. *Revista Universo Contábil*, 9(2), 125-141.
- Oyadomari, J.C.T., de Aguiar, A.B., Chen, Y.T. & Dutra-de-Lima, R.G. (2013). Inovação de práticas de controle gerencial e fontes de informação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 19, 16-26.
- Padoveze, C.L. & Santos, A.R.P.dos. (2007). Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 163, 83-97.
- Parisi, C. (2001) Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: A. Catelli (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. (2a ed., Cap.8, pp.268-281). São Paulo: Atlas.
- Peleias, I.R. (2002). *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Peleias, I.R. & Azuma, P.F. (2005). Arrumando a bagunça contábil. *Boletim IOB Thompson – Temática Contábil e Balanços*, 28, 1-9.
- Peleias, I.R., Guimarães, P.C., Da Silva, D., De Ornelas, M.M.G. (2008). Identificação do perfil profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas, em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*, 5(2), 131-141.
- Pierce, B. & O’Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers: Perception of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35, 257-290.
- Pletsch, C.S., Silva, A.da & Lavarda, C.E.F. (2016). Conteúdo da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. *Pretexto*, 17(1), 118-133.
- Reig, R. (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: Evidence from Germany. *Journal Management Control*, 29, 183-220.
- Schumpeter, J.A. (1982) *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural
- Sorescu, A., (2017). Data-driven business model innovation. *Journal Product Innovation Management*, 34(5), 691–696.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. (3rd ed.). John Wiley & Sons: Chichester.
- Tigre, P. B. (1998). Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*, 3, 67-111.
- Tigre, P.B. (2006). *Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Vargas, A.J. & Beuren, I.M. (2012). O envolvimento do controller no processo de gestão: Um estudo em empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(3), 405-426.
- Walker, R.M.; Chen, J. & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33, 407-422.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal Management Control*, 2, 25-46.
- Wichitchanya, W., Durongwatana, S. & Vadhanasindhu, P. (2012). The components of the innovative organization: Evidence from Thailand. *Review of Business & Finance Case Studies*, 3(1), 13-21
- Wiggers, N., de Souza, P. & Lunkes, R.J. (2015). Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 1-14.
- Willson, J.D., Roehl-Anderson, J.M. & Bragg, S.M. (1999). *Controllership: The work of the managerial accountant*. (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R.K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Zott, C., Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Perfil do entrevistado:

- 1) Nome
- 2) Idade
- 3) Formação acadêmica
- 4) Tempo de experiência
- 5) Cargo atual
- 6) A quanto tempo atua como *Business Partner*?

Perfil da Organização:

- 1) Nome da empresa
- 2) Qual o segmento da empresa?
- 3) Tempo de existência no Brasil?
- 4) O Capital é Nacional, Internacional ou Misto?
- 5) Qual o porte da empresa e a quantidade de funcionários?
- 6) Existe uma unidade administrativa chamada Controladoria? Em caso negativo, qual a denominação utilizada na sua organização?
- 7) A quanto tempo a Controladoria da empresa atua como *business partner*?
- 8) Existem outras áreas da empresa que atuam como *business partner* (p.e.: RH, TI, etc)?

Caracterização do *Business Partner*

- 1) Com base nos estudos de Weber (2011), a atuação da controladoria foi subdividida em quatro estágios, estes diferenciam o *beancounter* do *business partner*, com base nisso, pode descrever como são executadas as tarefas nos diferentes estágios abaixo mencionados:

Fabricante de dados	A controladoria tem suas atividades relacionadas ao registro e comunicação das informações.
Vendedor de dados	Faz parte das funções da controladoria, informar a gestão sobre o resultado econômico das áreas, fazer projeções, traduzindo temas complexos para uma linguagem apropriada ao entendimento.
Co gestor	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o <i>controller</i> expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gestão sobre a tomada de decisão.
Business Partner	De forma proativa, o <i>controller</i> se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir na busca das melhores soluções, e participa ativamente da tomada de decisões.

2) Em qual nível de hierarquia se encontra o diretor ao qual você se reporta? (várias respostas são possíveis)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Diretor Geral da Empresa | <input type="radio"/> Conselho de Administração |
| <input type="radio"/> Chefe de Projeto | <input type="radio"/> Gerente de Fábrica |
| <input type="radio"/> Chefe de Centro de Custo | <input type="radio"/> Gerente de Divisão |
| <input type="radio"/> Chefe de Equipe | <input type="radio"/> Gerente de Departamento |
| <input type="radio"/> Outro | |

3) Com que frequência você se comunica com a diretoria (além de sua função de *controller*)?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Várias vezes por semana | <input type="radio"/> Uma vez por semana |
| <input type="radio"/> Várias vezes por mês | <input type="radio"/> Uma vez por mês |
| <input type="radio"/> Uma vez por trimestre | <input type="radio"/> Raramente |

4) Com que frequência a diretoria solicita sua opinião antes de tomar decisões?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Várias vezes por semana | <input type="radio"/> Uma vez por semana |
| <input type="radio"/> Várias vezes por mês | <input type="radio"/> Uma vez por mês |
| <input type="radio"/> Uma vez por trimestre | <input type="radio"/> Raramente |

5) Das atividades abaixo, quais são desenvolvidas pela Controladoria na sua empresa?

a. Gerenciar contabilidade	
b. Gerenciar tesouraria	
c. Gerenciar impostos	
d. Desenvolver políticas e procedimentos contábeis	
e. Gestão dos controles internos/ auditoria interna	
f. Atender agentes externos (auditoria, órgãos públicos)	
g. Relacionamento com investidores	
h. Prover informações para as áreas de negócios e de suporte	
i. Elaborar planejamento e orçamento	
j. Elaborar relatórios analíticos para suporte da gestão	
k. Participar de reuniões estratégicas sobre projetos e produtos/serviços	
l. Participar da elaboração do planejamento estratégico	
m. Suporte em gerenciamento de risco	
n. Participação na decisão sobre fusões e aquisições	
o. Outros (especifique)	

6) Além dos papéis e atividades acima descritos, o que você acrescentaria sobre a sua prática como *business partner*?

7) Como são desenvolvidas as atividades mencionadas acima (não precisa ser todas) que diferenciam a sua atuação de um profissional tradicional?

- 8) Quais são as competências, habilidades e conhecimentos que diferencia a sua atuação como *business partner* do *controller* tradicional?
- 9) Cite alguns exemplos práticos da sua maneira de trabalhar com as áreas de gestão/ operação e como isso pode gerar benefícios para o negócio.
- 10) Como você descreveria a maneira ideal de trabalhar de um profissional da controladoria que queira contribuir de forma efetiva com o resultado da operação?
- 11) O que você não faz hoje, e acha que deveria fazer (por falta de independência, por falta de tempo, etc.)?
- 12) O prestígio da profissão controller na organização é alto?
- 13) Você acha que a cultura organizacional estimula a sua atuação como *business partner*?

Componentes e competências das organizações inovadoras

- 1) Você considera a sua organização inovadora? Em caso negativo, como descreveria a cultura organizacional?
- 2) Caso considere sua organização inovadora, peço que comente qual a prática adotada em sua empresa em relação às assertivas abaixo:

Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	A alta gestão tem o compromisso de incentivar a visão inovadora
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	A alta gestão difundiu a ideia de inovação, estimulando o empreendedorismo interno e investindo em pesquisas, testes de protótipos ou novos serviços
Estrutura organizacional adequada	A estrutura organizacional é flexível, o que facilita o processo de tomada de decisão sobre desenvolvimento de produtos/serviços e processos inovadores
Indivíduos-chave	Existem indivíduos que, entre suas funções, está promover a inovação interna, buscando apoio interno e intermediando a relação e a comunicação entre as áreas
Trabalho de equipe eficaz	A empresa procura unir pessoas de diferentes setores/níveis hierárquicos para promover a diversidade nos grupos de trabalho

Desenvolvimento individual contínuo e amplo	A empresa patrocina e promove treinamentos (internos e externos), de forma constante para as áreas em geral, destinando parte do orçamento anual para este fim
Comunicação extensiva	É promovida a comunicação frequente com as áreas, com o uso de linguagem clara, e diversos canais, como: quadros de aviso, e-mail, intranet, briefings de equipe, sessões para tratar de temas específicos, entre outros
Inovação de alto envolvimento	A empresa estimula o desenvolvimento de habilidades criativas e de resolução de problemas de forma regular (ex. abrindo canal de comunicação para sugestões de melhorias).
Foco externo	A empresa mantém contato com os clientes, a fim de entender suas necessidades, assim como incentiva os funcionários a participar de eventos externos, eventualmente com clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes
Ambiente criativo	As ideias criativas são recompensadas e estimuladas pela empresa, e as boas inovações implementadas são fruto do trabalho de equipes internas
Organizações que aprendem	A empresa tem a prática de rever os resultados negativos e positivos após cada projeto/protótipo (<i>lessons learning</i>)
Organizacional	O ambiente empresarial é claramente favorável a criação de novas ideias e os funcionários têm autonomia para inovar e propor soluções
Relacional	O olhar da empresa está direcionado para o ambiente externo (cliente, fornecedores, concorrentes), atento às mudanças que possam impactar o seu negócio. Esta observação se transforma, eventualmente, em ações que resultam em inovação
Técnica	As inovações tecnológicas fazem parte da estratégia da empresa, que investe parte do orçamento anual em tecnologias desenvolvidas interna ou externamente

3) Como a controladoria contribui com a inovação na empresa?

4) Como a inovação contribui com a evolução da controladoria na empresa?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO

Olá, sou aluna do Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis na Fundação Escola e Comercio Álvares Penteado – FECAP.

Minha dissertação tem o objetivo de conhecer a forma de atuação de uma controladoria considerada *business partner* e se as organizações que mantêm esta prática, tendem a apresentar componentes e competências que as caracterizam como inovadoras. Com este estudo, esperamos trazer evidências empíricas sobre a forma de atuação da controladoria junto à administração da organização ao exercer o papel de *business partner*.

Venho por através deste, solicitar a sua autorização para utilizar os dados coletados nesta entrevista para a elaboração da minha dissertação, levando em conta a sua atuação dentro da organização em que trabalha atualmente. São 30 questões que nos ajudarão a elaborar o “*modo operandi*” de um *controller business partner*. Não há resposta certa ou errada, o interesse é na percepção, opinião e experiência dos entrevistados.

A entrevista será gravada e posteriormente transcrita. Declaro que os participantes permanecerão anônimos e as respostas serão tratadas conforme critérios éticos e responsáveis, de modo a manter a confidencialidade dos dados, que servirão somente para a identificação do pesquisador.

Caso tenha interesse, inclua o seu *e-mail*, e lhe enviarei o resultado do trabalho. Em meu nome e do meu orientador Prof. Dr Claudio Parisi, agradeço sua colaboração e me coloco a disposição para eventuais esclarecimentos.

Sua participação é muito importante para nós!

Carmen Ferrari Lucas Alves
cafla73@gmail.com

São Paulo, _____ de _____ de 2019.

Participante

Pesquisador

Email: