

# O papel da controladoria como *business partner*

252

**ALEXANDRE DANIEL ROCA ARENALES** *Mestre em Controladoria Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). E-mail: alexandre.arenales@gmail.com*

## RESUMO

A tradicional visão e o estereótipo da controladoria como *bean-counter* (contador de feijão) e *book-keeper* (guarda-livros), que muitas vezes tinham uma orientação exclusiva para análises financeiras do passado, têm gradualmente sido substituídos por uma função de maior proximidade aos seus clientes internos, dando lugar a novas expressões, como agente de mudança, copiloto e *business partner* (parceiro de negócios). Na BASF, empresa multinacional da área química, esse papel de *business partnering* na controladoria iniciou-se em 2006 com a implementação do conceito *controller mission* (missão do *controller*), consolidando-se em 2009. O objetivo geral deste trabalho, atendendo às demandas e necessidades da BASF, consistiu em avaliar o nível de *business partnering* da controladoria na América do Sul junto a seus clientes internos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* com os colaboradores da área de controladoria e com os gestores da BASF na América do Sul. Os resultados da pesquisa mostraram que, de um modo geral, há uma avaliação positiva quanto ao papel de *business partnering* da controladoria da BASF, no entanto foram sugeridas algumas recomendações para melhorar essa atuação.

## PALAVRAS-CHAVE

Parceria de negócios. Controladoria. Papel da controladoria. Mudança de papel. Contabilidade gerencial.

## INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos, a globalização e o desenvolvimento econômico impulsionaram importantes transformações no contexto organizacional das empresas. Desenvolvimento tecnológico, elevação da velocidade da transmissão de dados, crescimento da produção e processamento de informações fizeram com que as empresas se revolucionassem de modo a continuar competitivas no mercado (FREITAS, 2000).

Nesse contexto de transformação organizacional, em que as empresas tiveram que buscar novos meios de gerenciamento das informações, surge um novo papel para a controladoria: um agente que provê subsídios necessários para que seus clientes internos possam tomar decisões e consequentemente a empresa possa atingir os resultados previamente projetados (LORENZETT, 2013).

Nesse sentido, o papel contemporâneo da controladoria dentro das organizações tem sofrido profundas transformações. O tradicional estereótipo da controladoria de *bean-counter*, *watchdog*, *number crunching* e *scorekeeping*, que muitas vezes tinha uma orientação exclusiva para análises financeiras do passado, tem gradualmente sido substituído pela função de agente de mudança, papel mais ativo como parceiro de negócios ou *business partner* (VAIVIO; KOKKO, 2006; KURT, 2013).

Esse papel contemporâneo da controladoria tem sido caracterizado pela maior ênfase no serviço em contraste com a geração de informações. Isso pode ser verificado nas muitas expressões da literatura usadas para descrever o papel contemporâneo da controladoria: *business analyst* (BALDVINSDOTTIR et al., 2009), *business oriented role* (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005), *business controller* e *business partner* (JÄRVENPÄÄ, 2001, 2007), *change agent* (GRANLUND; LUKKA, 1997), *internal consultant* (MOURITSEN, 1996) e até mesmo *co-pilot* (LAMBERT; SPONEM, 2012), entre outros. Esses títulos representam uma mudança fundamental do antigo papel *book-keeper* (guarda-livros) para um novo papel de resolução de problemas (SIMON et al., 1954; VOIPIO, 2014).

A fim de ser capaz de agir como parceiros de negócios e consultores internos, a controladoria contemporânea precisa entender as realidades

comerciais e operacionais por trás das informações contábil-financeiras. Maior interação com funções operacionais ajudam a controladoria a adquirir conhecimentos tácitos que ligam as práticas operacionais às informações contábeis de gestão (GORETZKI; STRAUSS; WEBER, 2013).

Além disso, a controladoria deve cada vez mais ser formada por equipes multifuncionais servindo aos seus clientes internos, fora do modelo tradicional pautado pelos departamentos de controladoria centralizados (BURNS; BALDVINSDOTTIR, 2005).

A controladoria que exerce colaboração mais próxima e tem um olhar mais voltado para o negócio gera como produto não só uma elevação da qualidade das informações contábil-financeiras, mas também impacto na tomada de decisão junto aos seus clientes internos. Essa cooperação mais próxima com os clientes internos revela também a necessidade e importância das habilidades interpessoais e sociais de seus colaboradores. Trabalho em equipe, comunicação, *know-how* e flexibilidade são elementos necessários para promover a interação entre a controladoria e seus clientes internos (BYRNE; PIERCE, 2007).

Dada a relevância do tema sobre a função contemporânea da controladoria, cujo papel é estabelecer maior proximidade com o negócio e exercer maior influência nas tomadas de decisão, o presente estudo tem como objetivo principal avaliar o nível de *business partnering* da controladoria junto a seus clientes internos na BASF América do Sul. Além disso, há os objetivos secundários: 1. verificar se há diferença na avaliação do nível de *business partnering* entre a área de controladoria e seus clientes internos, e 2. averiguar se existe diferença na avaliação do nível de *business partnering* de acordo com a área de atuação dos clientes internos da controladoria.

A BASF é uma empresa multinacional da área química com sede em Ludwigshafen, na Alemanha. A empresa tem mais de 150 anos de história e especificamente no Brasil tem operação há mais de um século. Hoje a BASF é tida como referência em pesquisa e desenvolvimento e uma das maiores empresas químicas do mundo, com atuação em diversos mercados.

## CONTEXTO

Em 2006, a comunidade de controladoria da BASF instituiu o *controller mission* (missão dos *controllers*) com a seguinte afirmação: “*The overall Mission is to secure management understanding of the economic situation of BASF*” (“A missão geral é de assegurar o entendimento gerencial da situação econômica da BASF”). Uma declaração de missão é uma declaração de propósito central em que seu núcleo normalmente permanece inalterado, ao passo que as estratégias e práticas de negócios podem frequentemente ser ajustadas para se adaptar às novas circunstâncias (BASF, 2015).

O *controller mission* é constantemente apresentado nos diversos fóruns em que a controladoria participa, incluindo materiais institucionais, seminários, *workshops*, treinamentos e mídias internas no sentido de disseminar e consolidar seu conceito na comunidade de controladoria da BASF.

O conceito afirma ainda que a controladoria como parte integrante da estrutura gerencial da BASF deve agir proativamente: 1. guiar, desafiar e aconselhar a organização em direção à tomada de decisões econômico-financeiras e geração de valor; 2. a controladoria deve igualmente fomentar o diálogo e o entendimento *cross-funcional* (áreas cruzadas) dentro da organização; e 3. a controladoria deve fazer cumprir as regras de *compliance* nos procedimentos dos relatórios da empresa (BASF, 2015).

Com o propósito de comunicar esse conceito numa linguagem mais visual, foi elaborado um diagrama, apresentado na Figura 1, que é constantemente utilizado em apresentações da controladoria aos clientes internos da BASF; sendo assim, um ícone-chave plenamente difundido dentro da companhia.

Entretanto, diante das mudanças e transformações do ambiente econômico e das necessidades emergentes dos negócios, a comunidade de controladoria da BASF promoveu em 2009 uma iniciativa global chamada de *business partnering*; numa tradução literal: parceria de negócio. A iniciativa veio como parte da solução para o cumprimento do *controller mission* previamente elaborado pela organização (BASF, 2015).

Como premissa, esse novo conceito afirma que a área de controladoria, como agente de *business partner*, não só deve possuir as competências

FIGURA 1 – BASF *CONTROLLER MISSION*

**Controller Mission:**

**As a part of the management team we proactively**

guide, challenge and consult the organisation towards **economical decision-making and value generation. (1)**

foster dialogue and **cross-functional comprehensive understanding within the organisation. (2)**

enforce **compliance with group reporting procedures. (3)**

... **secure management understanding of the economic situation of BASF (4)**



256

Legenda: 1). guiar, desafiar, aconselhar a organização no sentido da tomada de decisão econômica e geração de valor; 2) fomentar o diálogo e a compreensão abrangente em áreas cruzadas dentro da organização; 3) fazer cumprir o *compliance* com os procedimentos de comunicação do grupo; 4) garantir o entendimento econômico da administração sobre a situação econômica da BASF.

Fonte: BASF (2015).

tradicionais da área (pensamento lógico, capacidade analítica, habilidades técnicas), mas também deve ser responsável por assumir o sucesso econômico e assegurar que a organização siga o plano estratégico. Além disso, a controladoria deve fomentar não só a transparência econômico-financeira dentro da organização, mas também assumir o papel de copiloto de quem apoia a gerência geral e, adicionalmente, faz parte das equipes de gestão. Finalmente, a controladoria deve proativamente desafiar as premissas, pré-decisões e ideias do negócio, e até mesmo assumir o papel de *advocatus diaboli* (advogado do diabo) (BASF, 2015).

Para tanto, após o forte trabalho da comunidade global de controladoria em toda a organização da BASF, foram identificados e estabelecidos três construtos para que a controladoria desempenhe o papel de *business partner* dentro da empresa:

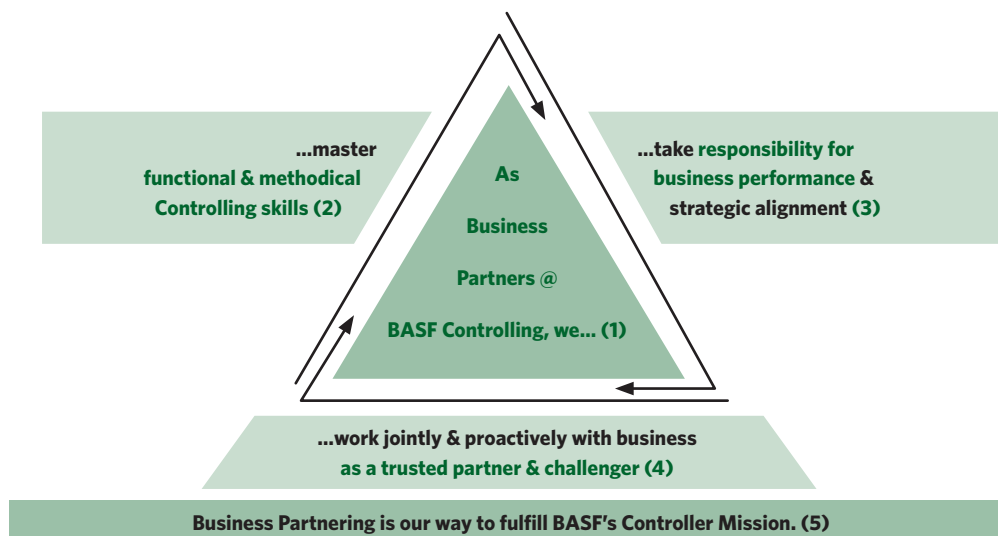
- *Personal requirements* (requerimentos pessoais): os *business partners* apresentam competências pessoais e analíticas.
- *Interactive skills* (habilidades de interação): os *business partners* se destacam em interações comportamentais e de comunicação.
- *Commercial attitudes* (atitudes comerciais): os *business partners* contribuem para a geração de valor e para a tomada de decisões orientadas ao mercado.

No final, a combinação desses elementos são a chave para o modelo ideal de *business partnering* em controladoria: por um lado, é necessário ter competências analíticas, de integridade, de posicionamento firme; por outro lado, é preciso desafiar construtivamente, ter comunicação concisa, orientação para resultado, perspicácia empresarial e vontade de iniciar e conduzir mudanças (BASF, 2015).

Além do diagrama para o *controller mission*, também foi elaborado um diagrama para a iniciativa de *business partnering* apresentado na Figura 2, justamente para introduzir e difundir o novo conceito nos materiais institucionais da BASF, criando-se assim uma identidade visual para o conceito.

Diante desse modelo de *business partnering* da BASF da controladoria, este trabalho se mostra importante para a organização, uma vez que esta

FIGURA 2 – BASF BUSINESS PARTNERING



Legenda: 1) Como parceiro de negócio na controladoria BASF, nós... 2) ... dominamos as habilidades funcionais & metodológicas da controladoria; 3) ... assumimos responsabilidade pelo desempenho do negócio & alinhamento estratégico; 4) ... trabalhamos em conjunto & proativamente com o negócio como um parceiro de confiança & desafiador; 5) Parceria de negócio é nosso meio de executar o *controller mission* da BASF.

Fonte: BASF (2015).

carece de uma avaliação do nível de *business partnering* da controladoria de acordo com os seus próprios conceitos e critérios estabelecidos internamente.

### DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O resultado do trabalho é um diagnóstico que possibilita que a empresa implemente medidas e ações que fortaleçam o papel de *business partnering* da controladoria dentro da BASF. Além disso, a identificação de quais clientes internos avaliam uma ação menos efetiva em termos de *business partnering* da controladoria possibilita que a empresa possa tomar medidas mais assertivas e direcionadas em seus diversos departamentos e áreas.

O trabalho também permite que a empresa identifique quais das características definidas por ela, em termos de *business partnering*, têm sido mais ou menos efetivas segundo a ótica dos parceiros da controladoria e da própria controladoria.

Finalmente, entende-se que o trabalho serve como subsídio para outros trabalhos, seja na própria indústria química ou em outras indústrias, realizando-se as alterações necessárias. Desse modo, pode auxiliar outras empresas a avaliar o *business partnering* da controladoria junto aos seus clientes internos.

### PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A estratégia adotada para este trabalho é de natureza quantitativa, o que, segundo Diehl e Tatim (2004), objetiva alcançar a assertividade sobre os resultados, de modo a evitar distorções das análises e interpretações, garantindo, assim, maior segurança quanto às inferências sobre o objeto de estudo.

A pesquisa apresentou populações distintas. De um lado, tem-se toda a comunidade de controladoria da BASF na América do Sul, desde os cargos de analista júnior até os de diretoria. De outro lado, tem-se a população ou o universo de todo o quadro gerencial da BASF na América do Sul, composto por gerentes, gerentes seniores, diretores, vice-presidentes e presidente.

A área de recursos humanos da empresa disponibilizou um banco de dados com a listagem de nome, matrícula, localização, cargo, função e área

de atuação de cada colaborador na América do Sul, para a realização deste trabalho. O mês de referência do banco de dados é outubro de 2015.

Em relação ao grupo da área de controladoria, obteve-se uma taxa de retorno de 63% do total da população. Quanto ao segundo grupo de gestores, obteve-se o resultado 19% de taxa de retorno. Considerando o somatório dos dois grupos, obteve-se um total 27% de taxa de resposta. Conforme Diehl e Tatim (2004), em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução, o que demonstra que os resultados alcançados neste estudo estão dentro da média esperada de participação.

O instrumento de pesquisa utilizado para este trabalho foi o questionário, com vistas a garantir fundamentação empírica para as conclusões da pesquisa baseada na fundamentação teórica. Os questionários foram transcritos para uma plataforma *on-line* na intranet da BASF e enviados para os respondentes, via *e-mail*, com um *link* de acesso, que permitia acesso pelo *login* e pela senha de acesso da empresa de cada colaborador.

É importante destacar que, mesmo com o acesso via *login* e senha por parte dos colaboradores, a pesquisa foi de caráter totalmente anônima, garantindo assim que os respondentes se sentissem à vontade em ser transparentes sem o risco de serem identificados. Entendeu-se que não se fazia necessária a identificação dos respondentes, uma vez que o objetivo do trabalho se baseia na avaliação da controladoria como um todo e não recai especificamente sobre determinado grupo ou usuário específico.

As questões formuladas no questionário foram baseadas nas características previamente identificadas pela própria BASF como fundamentais para a execução de *business partnering* pela controladoria junto a seus clientes internos e adaptadas para os dois grupos em questão – os colaboradores da área de controladoria e o grupo gerencial da BASF.

Como a abrangência da pesquisa se deu regionalmente, isto é, envolveu o Brasil e os *business centers* (demais países da América do Sul), a empresa solicitou que toda a comunicação, inclusive os questionários, fosse realizada em inglês. Ademais, em razão de a empresa ter caráter bastante globalizado, é comum que toda a comunicação de projetos e pesquisas internos



seja conduzida no idioma inglês, de modo que esses dados possam ser utilizados e apresentados em fóruns globais e/ou replicados em outras regiões do mundo.

Também por solicitação da própria empresa, a escala adotada para o questionário foi fechada e se deu com as seguintes possibilidades de respostas: 1. *never* (nunca), 2. *seldom* (raramente), 3. *often* (frequentemente) e 4. *always* (sempre). O objetivo de disponibilizar apenas quatro alternativas possíveis foi com o intuito de obrigatoriamente fazer com que os respondentes avaliassem cada item como negativo (respostas 1 e 2) ou positivo (respostas 3 e 4), isto é, que não existisse meio-termo nas possibilidades de resposta.

Adicionou-se também uma questão fechada apenas para o grupo de gestores da BASF, relacionada à identificação da área de atuação do respondente, com o propósito de verificar se existe diferença na avaliação do nível de *business partnering* de acordo com a área de atuação dos clientes internos da controladoria. Levantaram-se 15 *clusters* de áreas de acordo com classificação fornecida pela área de recursos humanos da BASF e disponibilizados para seleção no questionário, conforme o Quadro 1.

Para se obter um melhor resultado do questionário, ele foi pré-validado pelo diretor de controladoria da BASF América do Sul e por um *controller* de uma unidade de negócio da empresa, ambos com experiência em pesquisas *surveys* na BASF. Além disso, realizou-se um pré-teste com um analista de planejamento e controle sênior de uma área de negócio a fim de averiguar percepção dele acerca do questionário.

Modificações foram realizadas no *layout* do questionário, como a substituição de campos selecionáveis no formato de *drop down list* (lista suspensa) por campos selecionáveis no formato *check box* (caixa de seleção), garantindo assim maior velocidade no preenchimento das respostas e um *layout* mais enxuto do questionário. Além disso, foi retirada a questão relacionada à área/divisão de negócio do respondente, pois a utilização desta poderia gerar em alguns casos a identificação do entrevistado.

Finalmente, o questionário foi disponibilizado de forma eletrônica na intranet da empresa por meio de uma plataforma da própria BASF para a realização de pesquisas do tipo *survey*. A comunicação foi realizada via

QUADRO 1 – POSSÍVEIS RESPOSTAS PARA AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS GERENTES

Grupo	Group name	Nome do grupo
1	<i>Communications</i>	Comunicação
2	<i>Engineering</i>	Engenharia
3	<i>General management (business management, OD head, BC head etc.)</i>	Gerência geral (gerente de negócio, OD head, BC head etc.)
4	<i>Human resources</i>	Recursos humanos
5	<i>Information technology</i>	Tecnologia da informação
6	<i>Legal &amp; tax</i>	Jurídico e impostos
7	<i>Logistics</i>	Logística
8	<i>Maintenance &amp; infrastructure</i>	Manutenção e infraestrutura
9	<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>
10	<i>Procurement</i>	Compras
11	<i>Production</i>	Produção
12	<i>Research &amp; development</i>	Pesquisa e desenvolvimento
13	<i>Sales</i>	Vendas
14	<i>Supply Chain</i>	<i>Supply Chain</i>
15	<i>Treasury, accounting &amp; auditing</i>	Tesouraria, contabilidade e auditoria
16	<i>Others</i>	Outros

261

Fonte: Elaborado pelo autor.

dois correios eletrônicos enviados pelo diretor de controladoria da BASF na América do Sul, na forma de uma carta-convite com um caminho eletrônico (*link*) para o questionário da pesquisa para os respectivos grupos de pesquisa, o grupo de controladoria e o de gestores da empresa. O envio do questionário foi realizado no dia 13 de novembro e teve o prazo-limite para respostas do questionário como sendo o dia 30 de novembro de 2015. A lista de *e-mails* de ambas as populações foi fornecida pela área de recursos humanos da empresa.

Os construtos que orientam a elaboração dos questionários foram baseados nos construtos previamente identificados pela BASF e submetidos para validação e revisão no pré-teste realizado:

- *Personal requirements* (requerimentos pessoais):
  1. *Analytical excellence* (excelência analítica);
  2. *Integrity & objectivity* (integridade & objetividade);
  3. *Standing & backbone* (posicionamento firme);
  4. *Reflection & learning* (reflexão & aprendizagem) .
  
- *Interactive skills* (habilidades de interação):
  1. *Concise communication* (comunicação concisa);
  2. *Constructive challenging* (desafiar construtivamente);
  3. *Ability to convince* (capacidade de convencer);
  4. *Trusted relationship* (relação de confiança).
  
- *Commercial attitudes* (atitudes comerciais):
  1. *Value oriented mindset* (pensamento orientado para o resultado);
  2. *Forward looking & external awareness* (perspectiva de futuro & consciência de externalidades);
  3. *Business acumen & responsibility* (perspicácia & responsabilidade sobre o negócio);
  4. *Initiative and drive change* (iniciativa e unidade de mudança).

A análise deste estudo foi realizada de forma quantitativa e consistiu na preparação do banco de dados em planilha de Excel. Nas colunas, consideraram-se as variáveis avaliadas e identificou-se o grupo de respondentes, isto é, o grupo de controladoria e o de gestores da BASF.

Nas linhas, inseriram-se as respostas de cada um dos respondentes com a devida codificação/ordenação de cada uma. Em seguida, os dados foram transportados para o *software* SPSS versão 15.0 para se proceder às análises estatísticas.

Posteriormente, realizaram-se análises descritivas dos dados por meio da medição da frequência dos tipos de resposta para cada item. Além disso, fez-se um agrupamento das respostas por construto (*personal requirement*, *interactive skills* e *commercial attitudes*) utilizando-se escala somada, mensurando o resultado total de cada um dos dois grupos.

Além disso, foi realizada uma comparação entre o nível de frequência das respostas entre os dois diferentes grupos, objetivando, assim, verificar

o *gap* entre a avaliação do grupo de controladoria e do grupo de gerentes da BASF. Para o grupo de gerentes, adicionalmente foi realizada uma análise de acordo com a área dos respondentes a fim de verificar o diferente nível de avaliação de cada área por construto.

### CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

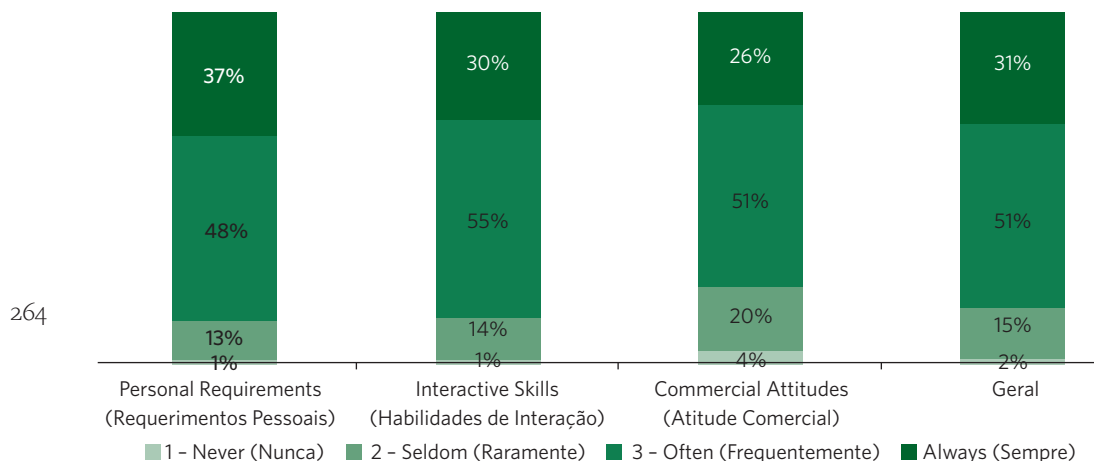
Os resultados da pesquisa mostraram que, de um modo geral, há uma avaliação positiva quanto ao papel de *business partnering* da controladoria, em que 82% dos entrevistados disseram que a controladoria “sempre” (31%) ou “frequentemente” (51%) atua como *business partner*. A minoria (2%) avaliou que a controladoria “nunca” atua como *business partner*, e, para os 15% dos pesquisados restantes, ela “raramente” atua como *business partner*.

Dentre os três construtos avaliados, *personal requirements* (requisitos pessoais) foi o mais bem avaliado, com 86% de avaliações positivas; em seguida, *interactive skills* (habilidades de interação) obteve um total de avaliações positivas semelhantes (85%). O terceiro construto, *commercial attitudes* (atitudes comerciais), recebeu a pior avaliação, uma vez que obteve 77% de avaliações positivas, o que significa que, para quase um quarto das avaliações, a controladoria “nunca” ou “raramente” atua como *business partner*, conforme Figura 3.

As questões em que a controladoria foi melhor avaliada como *business partner* e que, portanto, servem como *benchmark* (referência) são: 1. atuação em conformidade com as políticas/normas estabelecidas, 2. abordagem aberta e leal com as pessoas e 3. construção ou proativa manutenção das relações/redes de confiança.

As questões em que existe maior debilidade da controladoria quanto à sua atuação de *business partner* e nas quais, portanto, devem-se concentrar as medidas e ações de melhoria em relação ao papel de *business partnering* são: 1. comparação do desempenho da BASF com o dos concorrentes, 2. antecipação das externalidades como novas oportunidades e riscos, 3. resumo do *status* do negócio em um minuto, 4. referência regular à estratégia da BASF e 5. tradução de temas complexos em uma linguagem simples.

FIGURA 3 – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO POR CONSTRUTO



Fonte: Elaborada pelo autor.

No sentido de melhorar a avaliação das questões identificadas e consequentemente aprimorar a avaliação do nível de *business partnering* da controladoria, recomenda-se que se estimule a participação da controladoria em reuniões de vendas e estratégia, para que ela obtenha maior conhecimento e informações acerca dos principais concorrentes da BASF. Acredita-se que a controladoria possua conhecimento suficiente para descrever o desempenho da BASF, no entanto falta conhecimento e informações sobre os concorrentes para uma efetiva comparação entre eles.

A maior aproximação da controladoria da área de negócio também possibilitará que ela tenha maior capacidade de avaliar potenciais oportunidades e riscos para o negócio. Portanto, é necessário que a área de negócio não só encare a controladoria como parte do corpo gerencial da empresa, mas também como parte participante de assuntos do negócio.

Recomenda-se que haja maior uniformização de sistemas, relatórios e indicadores (KPIs) da BASF, no sentido de reduzir a complexidade nas análises e na apresentação dos resultados por parte da controladoria, facilitando, assim, a comunicação, compreensão e discussão dos resultados entre a controladoria e seus parceiros.

Além disso, recomenda-se que a controladoria comunique mais abertamente o tema de estratégia da BASF junto aos negócios. Entende-se que, hoje, essa relação é bastante concentrada e limitada entre a controladoria e o grupo de gerência geral da empresa.

Finalmente, deve-se expandir a *Controlling & Finance Academy* (Academia de Controladoria e Finanças) na BASF. Essa é uma importante iniciativa em que colaboradores de qualquer área podem participar de treinamentos sobre os temas mais diversos sobre controladoria e finanças.

Para tanto, é importante que haja maior comunicação sobre a existência do programa, maior frequência na realização desses treinamentos, expansão do conteúdo/temas e capacitação dos instrutores.

Além disso, os resultados demonstraram que a controladoria tem uma avaliação mais positiva no que concerne à sua atuação como *business partner* do que efetivamente é avaliado pelos seus clientes internos, demonstrando que existe um *gap* entre a avaliação dos dois grupos, conforme é apresentado na Tabela 1.

**TABELA 1 – COMPARATIVO DE AVALIAÇÃO E GAP ENTRE O GRUPO DE CONTROLADORIA E GESTORES POR CONSTRUTOS**

Construto	Controladoria	Gestores	Diferença (gap)
<i>Personal requirements</i> (requerimentos pessoais)	3.45	3.05	0.40
<i>Interactive skills</i> (habilidades de interação)	3.37	2.98	0.39
<i>Commercial attitudes</i> (atitudes comerciais)	3.21	2.85	0.36
Geral	3.34	2.96	0.38

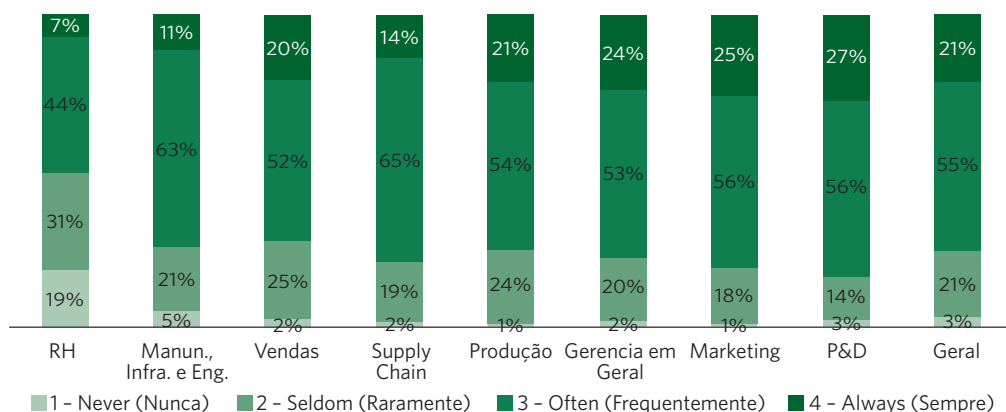
Fonte: Elaborada pelo autor.

As competências em que houve maior diferença entre as avaliações dos dois grupos e portanto, para as quais sugere-se priorizar as ações de melhoria concentram-se na primeira competência de reflexão & aprendizagem (*reflection & learning*): 1. abertura para mudanças e ideias/métodos inovativos, 2. encorajamento de *feedbacks* para melhorar ainda mais o seu desempenho e 3. reflexão sobre o seu comportamento e aplicação das lições aprendidas. Além disso, devem-se iniciar proativamente melhorias, o que está relacionado à competência de iniciativa e ao agente de mudança (*initiative and drive change*). Finalmente, devem-se traduzir temas complexos em uma linguagem simples, o que está relacionado à competência de comunicação concisa (*concise communication*).

Os resultados também confirmaram que há diferença entre o nível de avaliação do *business partnering* da controladoria segundo as áreas de atuação dos seus clientes. Considerando que as áreas de vendas, *marketing* e

gerência geral são reconhecidas como áreas de negócio e que as demais áreas são reconhecidas como áreas de apoio e/ou plataforma, não foi verificada nenhuma similaridade nas avaliações desses grupos, o que sugere que a controladoria não prioriza um relacionamento por esse tipo de agrupamento de funções. Na Figura 4, são apresentadas as avaliações por área de atuação do grupo de gestores.

FIGURA 4 – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO GERAL DO GRUPO DE GESTORES ADAPTADOS POR ÁREA DE ATUAÇÃO



Fonte: Elaborada pelo autor.

Verificou-se uma avaliação bastante positiva, superior a 80%, nas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e *marketing*. Em seguida, houve avaliações positivas entre 70% e 80% nas demais áreas, com exceção da área de recursos humanos, segundo a qual a controladoria 50% das vezes “nunca” ou “raramente” atua como *business partner*.

Como os pesos das avaliações negativas da área de recursos humanos estão, de um modo geral, alinhados com as avaliações dos outros grupos, entende-se que não sejam necessárias medidas específicas para determinada questão, e, portanto, as medidas e ações previamente indicadas também podem ser aplicadas à área. Entretanto, entende-se que seja necessária também uma maior aproximação da controladoria da área, de modo que a percepção e avaliação quanto ao seu nível de *business partnering* possam ser melhoradas como um todo.

## The controlling role as business partner

267

### ABSTRACT

The traditional view and the stereotype of controlling as bean-counter and book keeper, which often had an exclusive focus on financial analysis of the past, have gradually been replaced by a closer business partnering role, leading to new terms such as, change agent, copilot and business partner. At BASF, the role as business partner in controlling, started in 2006 with the implementation of the Controller Mission concept, consolidating its position in 2009 with the Business Partnering Initiative. The overall objective of this research, attending the demands and needs of BASF, was to evaluate the business partnering level in controlling with its internal customers. A survey was conducted with controlling employees and with BASF managers in South America. The overall survey results showed that, in general, there is a positive evaluation of the controlling business partnering role in BASF, nevertheless, it was also suggested some recommendations to enhance the controlling business partnering role.

### KEYWORDS

Business partnering. Controlling. Controlling role. Role change. Management accounting.

### REFERÊNCIAS

BALDVINSDOTTIR, G. et al. *The changing roles and changing discourse of the management accountant: 1980-2008*. HEC Research Seminar, Paris, 2009. Disponível em: < [https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/compta-gestion/acces\\_anonyme/Events-seminars/Ateliers%20](https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/compta-gestion/acces_anonyme/Events-seminars/Ateliers%20)



- et%20articles%20recherche%202008-2009/R%20Scapens.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- BURNS, J.; BALDVINSDOTTIR, G. An institutional perspective of accountant's new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, v. 14, n. 4, p. 725-758, 2005.
- BYRNE, S.; PIERCE, B. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, v. 16, n. 3, p. 469-498, 2007.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson, 2004.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GORETZKI, L.; STRAUSS, E.; WEBER, J. An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, v. 24, n. 1, p. 41-63, 2013.
- GRANLUND, M.; LUKKA, K. From bean-counters to change agents: the finnish management accounting culture in transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, v. 46, n. 3, p. 213-255, 1997.
- JÄRVENPÄÄ, M. Connecting management accountant's changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion – a longitudinal case evidence from the modern business environment. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, v. 4, n. 1, p. 431-458, 2001.
- JÄRVENPÄÄ, M. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, v. 16, n. 1, p. 99-142, 2007.
- KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KURT, S. How effective is your finance business partnering? 2013. Disponível em: <<http://www.kurtsalmon.com/uploads/How-Effective-Finance-Business-Partnering.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2015.
- LAMBERT, C.; SPONEM, S. Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, v. 21, n. 3, p. 565-589, 2012.
- LORENZETT, D. B. *A importância da controladoria no processo decisório da pequena empresa*. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

- MOURITSEN, J. Five aspects of accounting department's work. Management. *Accounting Research*, v. 7, n. 1, p. 283-303, 1996.
- SIMON, H. A. et al. *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department*. New York: Controllershship Foundation, 1954.
- VOIPIO, J. *Management accountant's modern role and barriers to role change – case Tech Inc.* 2014. Thesis (Master Degree in Accounting) – Aalto University, Espoo, 2014.
- VAIVIO, J.; KOKKO, T. Counting big: re-examining the concept of the bean counter controller. *The Finnish Journal of Business Economics*, v. 55, n. 1, p. 49-74, 2006.

269