

# **BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS**

**BUSINESS INTELLIGENCE (BI) AND ITS INFLUENCE ON THE ROTINE  
OF BEAN COUNTERS AND BUSINESS PARTNERS CONTROLLERS**

Recebido em: **31.8.2023**  
Aprovado em: **6.11.2023**

**Bianca de Sousa Ferreira**

*Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de São Paulo*

E-mail: *bferreira04@unifesp.br*

**Simone Alves da Costa**

*Doutora e Mestre em Controladoria e Contabilidade e Bacharel em Ciências Contábeis pela FEA/USP.*

E-mail: *simone.alves@unifesp.br*

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a influência do uso do Business Intelligence na rotina de *controllers*, considerando os perfis Bean Counter e Business Partner. O trabalho foi conduzido por meio de pesquisa de levantamento, cuja coleta de dados se deu pela aplicação de um questionário. Foram enviadas 368 solicitações de resposta por meio da plataforma LinkedIn às 150 maiores empresas, segundo a GPTW Brasil (2021). Desses envios, foram obtidas 51 respostas ao questionário, sendo 23 delas correspondentes a cargos equivalentes à função de *controller*, sendo esses os considerados efetivamente para o estudo. Os resultados mostraram que, dentre as ferramentas de BI, a mais utilizada foi o Power BI, bem como o fato de que a frequência do uso do Business Intelligence é alta e influencia de forma relevante a rotina dos *controllers*. Ainda, o conjunto de informações ou relatórios disponibilizados por tais ferramentas se mostra suficiente para a tomada de decisão dos negócios. Adicionalmente, o perfil dos *controllers* predominante foi Bean Counter, o que mostra que a função dos *controllers*, entre os respondentes, ainda requer um perfil estratégico, como sugere a descrição do perfil Business Partner.

## PALAVRAS-CHAVE

Controller. Business Intelligence. Bean counters. Business partners.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the influence of the use of Business Intelligence in the routine of controllers, considering the Bean Counter and Business Partner profiles. The work was carried out through survey research, whose data collection took place through the application of monitoring. A total of 368 responses were sent via the LinkedIn platform to the 150 largest companies, according to GPTW Brazil 2021. Of these submissions, 51 responses were received to the notice, 23 of which corresponded to charges equivalent to the role of controller, and these were formally recognized for the study. The results liked that, among the BI tools, the most used was Power BI, as well as the fact that the frequency of use of Business Intelligence is high and significantly influences the routine of controllers. Still, the set of information or reports made available by such tools proves to be enough for business decision-making. In addition, the predominant profile of controllers was Bean Counter, which shows that the

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

role of controllers among the interviewees still requires a planned profile, as suggested by a description of the Business Partner profile.

#### **KEYWORDS**

Controller. Business Intelligence. Bean counters. Business partners.

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

## INTRODUÇÃO

Considerada um dos instrumentos mais valiosos dentro de uma empresa, se não o mais importante, a informação foi um fator que precisou e precisa acompanhar as mudanças do mercado por seu impacto nas tomadas de decisões e para melhor acompanhamento nos resultados, sejam esperados, sejam alcançados. Por isso, ela merece uma maior atenção, exatidão, que seja comunicada adequadamente e de maneira fidedigna na controladoria (Reginato, & Nascimento, 2007).

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

Mas, antes da informação chegar à controladoria, deve passar por um processo de manutenção, inclusão e criação para formular uma visualização sistêmica e uniformização da distribuição dos dados, o que deve ser feito em uma parceria com a área de Tecnologia da Informação (TI). Uma das técnicas usadas para essa melhor distribuição dos dados e tratamento das informações é o Business Intelligence (BI), que gera informações concernentes com a necessidade do negócio, para auxiliar os diferentes níveis de tomada de decisão empresarial (Rezende, 2001).

BI é, portanto, termo “guarda-chuva” que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias. O termo foi usado pela primeira vez pela Gartner Group e está relacionado a todo o processo de captação, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações para suporte à gestão. Além disso, se apresenta também como uma informação genérica que inclui aplicações, infraestrutura, ferramentas e melhores práticas, que permitem o acesso e a análise de informações para otimizar decisões e desempenho (Raisinghani, 2004).

Abusweilem e Abualoush (2019) corroboram que BI promove a visão holística sobre o negócio, com conhecimento assertivo advindo de dentro e fora da organização. As

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

decisões são tomadas com base em evidências concretas, sendo elas decisões realistas. Delen, Sharda e Turban (2014) conceituam BI com uma noção mais ampla, acreditando que o foco consiste na interação dos dados para os gestores que sejam capazes de tomar decisões assertivas e melhorar o desempenho.

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

A pesquisa realizada por Santos et al. (2021), sobre o uso do BI e o desempenho dos *controllers*, evidencia como limitação e pesquisa futura que as tarefas e atividades desenvolvidas por *controllers* brasileiros podem ser distintas quando se considera os perfis Bean Counters e Business Partners. Além disso, os perfis podem fazer o uso da ferramenta BI de forma diferente. Dando continuidade ao estudo mencionado, o presente trabalho busca investigar a seguinte questão: qual é a influência do uso do Business Intelligence na rotina de *controllers*, considerando a distinção entre Bean Counters e Business Partners?

O objetivo deste estudo é avançar o trabalho realizado por Santos et al. (2021), analisando a influência do uso do BI na rotina de *controllers*, considerando seus perfis, Bean Counters e Business Partners. A revisão aqui realizada aponta que há poucos trabalhos relacionados à discussão supracitada, de forma que o presente estudo visa preencher lacunas sobre a efetividade (ou não) do uso rotineiro do BI para o profissional de Contabilidade, de acordo com cada perfil, principalmente no que tange à criação de ambientes de análises para o alcance de metas e objetivos organizacionais. A continuidade da discussão sobre o perfil do *controller* e a predominância de algum desses perfis no ambiente brasileiro são vistas como potencial contribuição deste artigo.

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Controladoria: um breve histórico

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

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

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

Já no Brasil, a controladoria surgiu na década de 1960, com a função de crescimento da participação da indústria na matriz produtiva brasileira, começando pelas multinacionais brasileiras se espelhando nos estudos trazidos pelas escolas norte-americanas. A controladoria na década de 1960 não era um campo de atuação que chamava a atenção, pois eram poucos que atuavam nessa profissão. O crescimento na produção industrial desencadeou que a contabilidade fosse executada nas empresas, sendo possível atender às informações de entrada e saída de produtos comercializados. Com a inserção das multinacionais na economia do Brasil, foi criada a controladoria e a função financeira; ressalta-se que uma delas era voltada para a quantidade de produtos e a outra para a quantidade em capital de finanças (Silva et al., 2019).

Conforme citado por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), a controladoria é entendida como a área responsável por diversos papéis como elaboração, projeto,

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

implementação e manutenção do sistema de informações integrado operacional, financeiro e contábil de determinada entidade.

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

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

## Controller

O surgimento do termo *controller* ocorreu no século XX, por causa das evoluções administrativas das grandes corporações americanas. O *controller* é o elemento fundamental nos deveres econômicos do gestor ao dar condições efetivas de monitoramento e gerenciamento econômico da sociedade (Peters, 2004).

O profissional *controller* é generalista por agrupar experiências de diversas áreas, como financeira, contábil e administrativa, bem como planejar o curto e o longo prazos da empresa (Oliveira, Perez Júnior, & Silva, 2015). Sua função é importante para as decisões de gestores das entidades, fazendo que sejam informações confiáveis e relevantes para os gerentes e usuários (Padoveze, 2016).

O *controller* tem uma grande importância não apenas por reportar informações para a divisão e para a matriz, mas também por gerar informações para as decisões locais (Schmidt, Santos, & Martins, 2014). Ele analisa o comportamento dos investimentos, dos custos, das despesas e das receitas em diversos níveis de produção, explicando as oscilações dos resultados. Dessa forma, auxilia no entendimento da melhor rentabilidade nos diversos níveis (Silva, 2008).

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

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

Quanto à responsabilidade, cabe ao *controller* monitorar o plano de ação da organização, focando em desempenho e resultados, global e setorial, tendo como papéis principais o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, o apoio aos demais gestores, a persuasão e a não tomada de decisões operacionais, exceto as da sua área (Guedert & Fernandes, 2016).

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

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

Os profissionais *controllers* podem assumir uma postura mais tradicional (que na língua inglesa é identificada pela expressão *Bean Counters*), a qual está relacionada às atividades de registro e acumulação de dados, mensuração de itens financeiros, elaboração de demonstrações financeiras, pouca conexão com outros departamentos, análise, controle e fiscalização do desempenho dos gestores operacionais por meio do uso de indicadores financeiros (Burns, & Baldvinsdottir, 2005; Emsley, 2005); ou com um



BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

comportamento mais orientado para estratégia, análise de informações, foco no planejamento, a qual usualmente está ligado a um maior nível de envolvimento com o negócio e um alto grau de cooperação com outros departamentos da empresa e aprimoramento do negócio (Burns, & Baldvinsdottir, 2005). No segundo cenário, os *controllers* são nomeados como Business Partners.

A identidade entre os diferentes perfis ocorre pelo tipo de atividade que executam dentro da organização. Para Souza, Wanderley e Horton (2020), as ocupações ligadas a suporte estratégico, consultoria e tomada de decisões, por exemplo, são usualmente associadas ao papel dos Business Partners. Já as tarefas ligadas a registro e conformidade procedimental costumam se alinhar mais ao papel dos Bean Counters.

Byrne e Pierce (2007) apontavam para uma mudança no papel do *controller* marcada por uma transição do Bean Counter para o Business Partner, mas ainda se sabe pouco sobre tal processo no Brasil. Sobre esse tema, Cabral e Carraro (2023) utilizam a expressão “*controller* híbrido” para designar o perfil que eles acreditam ser mais prevalente nas empresas. No caso, seria uma transição entre os perfis Bean Counter e Business Partner, a depender do contexto de cada empresa. No entanto, os próprios autores afirmam que esse termo ainda é recente na literatura e carece da amplitude de estudos.

## Business intelligence

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

As organizações atualmente têm colocado esforços em obter informações concisas, de forma que sua atividade por meio dos dados gere algum tipo de vantagem competitiva, que precisam estar coerentes com o planejamento e a visão da empresa, a fim de gerar efetivo desempenho (Souza, 2020).

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

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

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

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

## METODOLOGIA

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois pormenoriza as características dos diferentes tipos de *controllers* e como o BI impacta no desempenho desses profissionais.

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

Quanto ao conteúdo do estudo, este pode ser considerado prático, pois demonstra as características de uma população definida, a fim de responder um problema percebido em determinado setor de pesquisa (Ruiz, 2002).

É também de natureza quantitativa, por procurar identificar os perfis dos *controllers* e a importância do BI, fundamentada em uma coleta de dados, dados esses obtidos por meio de questionários aplicados com *controllers* ou gerentes de controladoria das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2021 segundo a GPTW (Great Place to Work). Os *controllers*, destinatários da pesquisa, foram selecionados via rede social LinkedIn (Martin, 2002).

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

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS**TABELA 1** – Estatísticas descritivas – Distribuição de frequência das variáveis qualitativas

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

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Pela análise da Tabela I, predominam profissionais do gênero masculino (78,3%), com cargos de gerência (52,1%), com Especialização e MBA completo (73,9%). Ainda, predominaram empresas do setor de Serviços (52,2%) e de grandes empresas – mais de 5.000 funcionários (34,8%) e de 1.001 a 5.000 funcionários (21,7%).

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

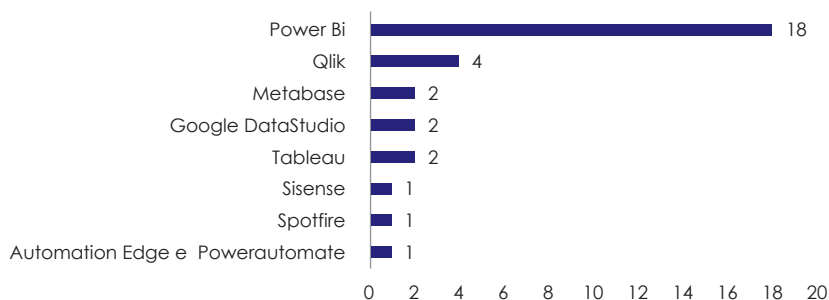
**TABELA 2** – Estatística descritiva – Distribuição de frequência das variáveis quantitativas

Variável	Média	Mediana	Desvio padrão
Idade (em anos)	40,5	39,21	9,78
Tempo de trabalho na empresa (em anos)	7,09	16,33	5,14
Tempo de trabalho como <i>controller</i> (em anos)	8,39	6,75	6,70

Fonte: Elaborada pelas autoras.

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

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

**FIGURA 1** – Ferramentas manipuladas de Business Intelligence

Fonte: Elaborada pelas autoras.

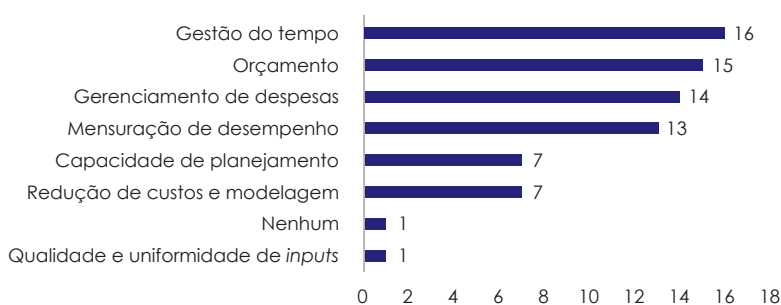
BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

Sobre a frequência do uso do BI, 60,9% dizem que concordam e 17,4% objetivam que concordam totalmente. Já em relação à influência desse método no desempenho dos *controllers*, 69,6% concordam e 30,4% concordam totalmente, ou seja, a predominância é de que os respondentes acreditam que o BI influencia no desempenho dos *controllers* e que ele é frequentemente usado nas empresas em que atuam.

No que tange à dependência do seu uso para a realização do trabalho, a resposta foi mais variável, contendo 30,4% dos entrevistados discordando da afirmação, 13% dos respondentes concordando, 30,4% das pessoas não concordando nem discordando (neutro). Já quando a afirmação foi se o conjunto de informações ou relatórios disponíveis é suficiente para a tomada de decisão de negócios, a resposta foi positiva entre a maior parte dos entrevistados, sendo 39,11% dos respondentes concordando e 8,7% concordando totalmente.

É interessante notar que, se por um lado, uma parcela significativa entende que as organizações em que estão inseridos buscam constantemente a máxima quantidade de informações possível para a tomada de decisão, por outro lado, mesmo com as ferramentas do BI, ainda há 13% das pessoas que discordam e 13% que discordam totalmente sobre estarem usando o BI em todo o seu potencial.

FIGURA 2 – Qualidade do desempenho dos *controllers* com o uso dos sistemas ou ferramentas de BI



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Figura 2 apresenta os itens que, a partir da adoção do BI, melhoraram a rotina dos *controllers* no seu dia a dia. Os principais resultados relatam: gestão de tempo, orçamento e gerenciamento de despesas, bem como as leituras com *dashboards*, possibilitando a visão da estratégia em objetivos, métricas, iniciativas e tarefas de forma customizada.

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

A Tabela 3 traz a distribuição das atividades dos *controllers* por perfil.

**TABELA 3** – Distribuição das atividades dos *controllers* por perfil

Atividades	Classificação	Frequência	Percentual
Monitoramento fiscal	Bean Counter	5	4,72%
Controle de custos		21	19,81%
Escrituração		4	3,77%
Análise de dados/ Relatórios financeiros		21	19,81%
Controle de desempenho gerencial com base nos principais indicadores financeiros		15	14,15%
Integração da informação contábil com indicadores de desempenho não financeiros	Business Partners	10	9,43%
Formulação de estratégia		5	4,72%
Desenvolvimento de sistemas		2	1,89%
Redesenho organizacional		4	3,77%
Gestão de mudanças		9	8,49%
Atividades burocráticas e administrativas	Não classificáveis	4	3,77%
Atividades não relacionadas à contabilidade / controladoria		5	4,72%
Outras atividades		1	0,94%

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Além disso, questionaram-se também quais são as atividades que executam continuamente. Nesse caso, muitos respondentes relacionaram atividades de ambos os perfis, e o que se alcançou, por fim, foi um perfil predominante, como é possível perceber na Tabela 4.

**TABELA 4** – Distribuição das atividades dos *controllers*

Perfil	Frequência	Percentual
Bean Counter	66	62,26%
Business Partness	30	28,30%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>90,57%</b>
Sem classificação	10	9%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelas autoras.

## BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

O perfil mais frequente foi o Bean Counter, o que demonstra competências como elaboração de relatório, análise financeira e controle interno, ou seja, atividades básicas da contabilidade, corroborando a proposta de Wiggers et al. (2015). Por outro lado, o perfil Business Partner apareceu com aproximadamente metade da frequência, demonstrando que ainda falta participação mais ativa no que tange à alta gestão e tomada de decisão. Ou ainda, a visão de Cabral e Carraro (2023), que entendem que no Brasil predomina um perfil mais híbrido para a função de *controller*.

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

TABELA 5 – Comparativo Bean Counter e Business Partner

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

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Tabela 5 compara alguns exemplos de atividade, em que segue sendo o Bean Counter o mais frequente dentre a amostra, como as principais atividades exercidas por *controllers* em atuação no Brasil, da mesma forma que Souza (2016).



BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

Pelos resultados aqui apresentados, pode-se inferir que, apesar de a teoria sugerir o papel mais estratégico do *controller*, associado ao perfil Business Partner, entre os respondentes, o que prevaleceu foi o perfil Bean Counter, mais ligado a tarefas contábeis e do dia a dia dos negócios. É importante ressaltar que as expectativas gerenciais são altamente dinâmicas, o que significa que a tarefa de um *controller* pode variar de acordo com as necessidades da empresa, na prática, a função pode ter um caráter mais híbrido do que as respostas demonstraram quando se compara às principais funções desempenhadas, como propõe Cabral e Carraro (2023).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o averiguar a influência do uso do Business Intelligence na rotina dos *controllers*, distinguindo-os entre os perfis Bean Counter e Business Partner. Com a pesquisa, foi possível compreender que a ferramenta de BI mais utilizada pelos respondentes foi o Power BI, bem como saber que a frequência do uso do BI é alta e que ele influencia significativamente a rotina dos *controllers*. Ainda, que o conjunto de informações ou relatórios disponíveis é suficiente para a tomada de decisão de negócios. Outro ponto abordado é que as organizações em que os respondentes estão inseridos busca constantemente a máxima quantidade de informações possível para a tomada de decisão (sejam com uma finalidade própria, sejam para alimentar um modelo estatístico). Mas, quando se trata de usar o BI em todo o seu potencial para apoiar o próprio trabalho, os *controllers* ficam divididos se realmente estão usando a ferramenta na plenitude.

Com base na análise dos dados, são caracterizados os *controllers* respondentes no perfil Bean Counter, resultado similar ao encontrado no estudo de Souza et al. (2020), o que mostra que a função de *controller*, ainda que ao ter incorporado novas perspectivas sobre a gestão organizacional como um todo nos últimos anos se mantém atrelada mais à função contábil de apoio do que da participação no processo decisório das organizações, como proposto pelo perfil Business Partner.

Além disso, abre-se uma discussão sobre o caráter híbrido para a função de *controller* no Brasil, conforme propõe Cabral e Carraro (2023). Em outras palavras, uma reflexão pode ser feita no sentido dos motivos dessa predominância, bem como do entrelaçamento

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

das funções, ou, ainda, da clareza dos respondentes em relação ao que deles é esperado, ou seja, a função ainda está em processo de reconhecer mais *controllers* engajados nas tarefas de parceria estratégica referentes à tomada de decisão.

Por fim, para pesquisas futuras, seria interessante se ater à limitação de cada perfil no Brasil, às dificuldades que isso acarreta para decisões estratégicas e quais são os obstáculos para o uso de outras ferramentas de BI, além do Power BI.

## REFERÊNCIAS

- Abusweilem, M. A., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12). Doi:10.5267/j.msl.2019.6.020.
- Beuren, M. I., Schilindwein, C. A., & Pasqual, L. D. (2007). Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 18(45).
- 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.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3).
- Cabral, P., & Carraro, W. (2023). Controller híbrido: principais competências e habilidades. *Revista Ambiente Contábil*, 15(1), 67-68. doi: 10.21680/2176-9036.2023v15n1ID28428.
- Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R. & Oyadomari, J. C. (2010). Os estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. *Brazilian Business Review*, 7(3), 91-113. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7818/os-estudos-internacionais-de-competencias-e-os-conhecimentos--habilidades-e-atitudes-do-contador-gerencial-brasileiro--analises-e-reflexoes/i/pt-br>.
- Chartered Global Management Accountant (2016). *Princípios globais de contabilidade gerencial: Contabilidade gerencial eficaz – Melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso*. (L. Roberval Vieira Goes, Trad.). Nova York: AICPA; CIMA.

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *Management Information Systems Research Center*, 36(4).
- Delen, D., Sharda, R., & Turban, E. (2014). *Business intelligence and analytics: Systems for decision support*. 10a ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Evaristo, M. A. (2021). *O papel do controller no Brasil*. São Paulo: Fecap.
- Guedert, L. A., & Fernandes, M. (2016). A importância do controller nas organizações. *UNILUS Ensino e Pesquisa*, 13(30), 314.
- Jesus, A. C. (2020). *Business intelligence: Um estudo de sua aplicação como ferramenta de apoio a micro e pequenas empresas*. São Paulo: Faculdade Vila Cricaré.
- Maciel, L. F., & Lima, R. A. (2011). *O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil*. In Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica; Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, Paraíba, RN, Brasil, XV.
- Martin, N. C. (2002). Da contabilidade à controladoria: A evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 7-28.
- Meier, J. H., Esmatyar, W., & Sarpong C. (2019). Business Partner vs. Bean Counter: Do the personality traits of accounting students meet contemporary business requirements? *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości Stowarzyszenie Księgowych*, 104(160), 103-127.
- Oliveira, L. M., Perez Jr, J. H., & Silva, C. A. S. (2015). *Controladoria estratégica*. 11a ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, O. V., Lopes, H. D., & Fortes, S. H. (2014). *Controladoria no contexto brasileiro: Foco dos estudos acadêmicos nos últimos dez anos*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Oro, I. M., Carpes, A. M. S., Dittadi, J. R., & Benoit, A. D. (2007). O perfil do profissional de controladoria sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Pensar Contábil*, 11(44).
- Padoveze, C. L. (2003). *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Padoveze, C. L. (2016). *Manual de contabilidade básica: Contabilidade introdutória e intermediária*. 10a ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Peters, M. R. S. (2004). *Controladoria internacional*. São Paulo: DVS Editora.
- Primak, F. V. (2008). *Decisões com B.I. (Business Intelligence)*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Raisinghani, M. (2004). *Business intelligence in the digital economy: Opportunities, limitations, and risks*. USA: Idea Group. University of Dallas.

BUSINESS INTELLIGENCE (BI) E SUA INFLUÊNCIA NA ROTINA  
DE CONTROLLERS BEAN COUNTERS E BUSINESS PARTNERS

- Reginato, L., & Nascimento, A. M. (2007). Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(spe), 69-83.
- Rezende, Y. (2001). Informação para negócios: Os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1).
- Ruiz, J. A. (2002). *Metodologia científica: Guia para eficiência nos estudos*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Santos, V. dos, Possamai, T. P., Mucci, D. M., & Eyerkauffer, M. L. (2021). Uso do business intelligence e desempenho de controllers. *Anais*. São Paulo: EAC/FEA/USP. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3254.pdf>.
- Schmidt, P., Santos, J. L., & Martins, M. A. S. (2014). *Manual de controladoria*. São Paulo: Atlas.
- Silva, A. S., Pace, H. L., S., Lopes, K., Pire, S. S., & Oliveira, L. (2019). *A evolução da controladoria no Brasil*. Encontro de Iniciação Científica; Feira de Ciência, Tecnologia e Inovação Unifimes, Mineiros, GO, Brasil. XIII.
- Silva, E. C. (2008). *Contabilidade empresarial para gestão de negócios: Guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos*. São Paulo: Atlas.
- Sousa et al. (2016). Controllershship in the management of purchases as strategy in search of efficiency and optimization of the economic result. *Management Control Review*, 1(1).
- Souza, E. R.; Buzo, L. J.; Carneiro, T. R. (2021). *A importância das ferramentas de análise de dados na gestão da pandemia de Covid-19: A utilização do Power BI*. Jornada Acadêmica, Científica e Tecnológica, Faculdade De Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales, Jales, SP, Brasil. III.
- Souza, G. H. C. (2016). *Perfil dos controllers no Brasil: Bean counters versus business partners*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Pernambuco, Recife, PE, Brasil. <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17782/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Biblioteca%20Central.pdf>.
- Souza, G. H. C., Wanderley, C. A., & Horton, K. (2020). Perfis dos controllers: Autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(3), 003-022. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>.

BIANCA DE SOUSA FERREIRA, SIMONE ALVES DA COSTA

- Souza, M. A., & Vergilino, C. S. (2012). Um perfil do profissional contábil na atualidade: Estudo comparativo entre conteúdo de ensino e exigências de mercado. *Administração: ensino e pesquisa, Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal*, 13(1), 195-236. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n1.102>
- Wiggers, N., Lunkes, R. J., & de Souza, P. (2015). Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 34(2), 1-14.