

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MÔNICA APARECIDA FERREIRA**

**PERFIL DO *CONTROLLER* E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE  
QUALITATIVA À LUZ DA TEORIA DOS ALTOS ESCALÕES**

**UBERLÂNDIA  
2021**

**MÔNICA APARECIDA FERREIRA**

**PERFIL DO *CONTROLLER* E ESCOLHAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE  
QUALITATIVA À LUZ DA TEORIA DOS ALTOS ESCALÕES**

Tese apresentada ao PPGCC da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edvalda Araújo Leal

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

**UBERLÂNDIA**

**2021**



### **ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Defesa de:	Tese de Doutorado Acadêmico Número 017- PPGCC				
Data:	05 de maio de 2021	Hora de início:	09h00min	Hora de encerramento:	<b>12h25min</b>
Matrícula do Discente:	11713CCT005				
Nome do Discente:	Mônica Aparecida Ferreira				
Título do Trabalho:	Perfil do controller e escolhas estratégicas: uma análise qualitativa à luz da teoria dos altos escalões				
Área de concentração:	Contabilidade e Controladoria				
Linha de pesquisa:	Controladoria				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Controladoria e Gestão de Custos				

Reuniu-se, por meio do sistema de web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, assim composta: Professores Doutores: Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr (UFU); Cíntia Rodrigues de Oliveira (UFU), Márcio Luiz Borinelli (USP), Rogério João Lunkes (UFSC) e Edvalda Araújo Leal (UFU), orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. Edvalda Araújo Leal, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

#### **Aprovada**

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título descrito na tabela acima. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Edvalda Araújo Leal, Membro de Comissão**, em 06/05/2021, às 14:19, conforme horário oficial de Brasília,



com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, Professor(a) do Magistério Superior**, em 06/05/2021, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cíntia Rodrigues de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 06/05/2021, às 17:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rogério João Lunkes, Usuário Externo**, em 06/05/2021, às 18:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Luiz Borinelli, Usuário Externo**, em 07/05/2021, às 15:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Maria Dias Simões, Usuário Externo**, em 10/05/2021, às 05:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site  
[https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2751061** e o código CRC **640FA40B**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F383	Ferreira, Mônica Aparecida, 1988-
2021	Perfil do controller e escolhas estratégicas: [recurso eletrônico] : uma análise qualitativa à luz da teoria dos altos escalões / Mônica Aparecida Ferreira. - 2021.
Orientadora: Edvalda Araújo Leal. Coorientadora: Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira.	
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.te.2021.278">http://doi.org/10.14393/ufu.te.2021.278</a> Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.	
1. Contabilidade. I. Leal, Edvalda Araújo ,1967-, (Orient.). II. Ferreira, Ana Maria Dias Simões da Costa ,1973-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.	

CDU: 657

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

*Dedico esta tese  
À minha mãe Lúcia  
Ao meu pai Edjalmes  
Ao meu irmão Edjalmes Júnior  
E a todos meus antepassados.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e a Virgem Maria por ter concedido saúde e proteção a mim e a minha família, permitindo que eu chegasse até aqui.

Agradeço à minha mãe por ter sido a primeira grande incentivadora para que eu estudasse e trilhasse esse caminho em busca de minha formação acadêmica. Agradeço a ela por acreditar incondicionalmente que eu conseguiria realizar tudo com muito esforço. Agradeço também ao meu pai, que sempre se dedicou, trabalhando intensamente para que tudo fosse possível, por ser um exemplo de persistência e por sempre confiar em mim. Obrigada, Mãe e Pai, pelas incansáveis orações para que tudo acontecesse da melhor forma. Agradeço também ao meu irmão por torcer e compartilhar essa existência ao meu lado.

Meus sinceros agradecimentos à minha orientadora Profa. Dra Edvalda Araújo Leal. Muito obrigada por todas as orientações, por todo companheirismo durante esse tempo de doutorado, por toda compreensão não apenas com os assuntos acadêmicos, mas também pessoais. Professora, você foi essencial para a conclusão desta pesquisa. Você é uma referência para mim na academia e na vida. Minha eterna gratidão.

Agradeço à Profa. Dra Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira que me acolheu em Portugal com muito carinho e me auxiliou com extrema dedicação durante o doutorado sanduíche. Estendo meu agradecimento ao ISCTE-IUL por abrir as portas do instituto, possibilitando a minha participação nas aulas de doutoramento e nos seminários de pesquisa, o que enriqueceu o meu caminho.

Agradeço à Profa. Silvia Pereira de Castro Casa Nova por todas as orientações em relação à minha pesquisa, pelo convívio e ensinamentos na disciplina Métodos Qualitativos/FEA USP, bem como por me ajudar a tornar possível o Doutorado Sanduíche e, principalmente, pela amizade e parceria de sempre. Muita Gratidão.

Agradeço aos membros da banca pelas valiosas contribuições desde a qualificação até a defesa. Meus agradecimentos à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lara Cristina F. de A. Fehr, ao Prof. Dr. Rogério João Lunkes e principalmente ao Prof. Dr. Márcio Luiz Borinelli que adicionalmente participou das discussões em seminário de tese desde as versões iniciais do projeto. Muito obrigada a todos!

Agradeço ao Prof. Dr. Gilberto José Miranda por ter sido um ótimo orientador durante o mestrado, sendo uma referência para mim. Agradeço também pela parceria de sempre, permitindo-me participar como coautora do Livro “Revolucionando o Desempenho Acadêmico: o Desafio de Isa” ao lado de pessoas que tanto estimo. Muito Obrigada!

Agradeço ao Prof. Dr. Carlos Roberto Souza Carmo, que foi meu professor na graduação em Uberaba e que me mostrou o caminho da academia como sendo uma possibilidade, incentivando-me a trilhar o caminho da docência e do mestrado. Com certeza, esses foram passos importantes que se refletem também hoje na finalização do doutorado.

Agradeço a todos professores do PPGCC da UFU por compartilharem seus conhecimentos e experiências. Certamente, vocês enriqueceram minha experiência no doutorado. Agradeço também a todos os funcionários envolvidos que, nos bastidores, tornam a jornada de tantos pós-graduandos possível.

Agradeço aos *controllers* das empresas onde realizei os estudos de caso por me permitirem acessar as suas rotinas organizacionais, tornando possível a realização desta pesquisa. Aos *controllers* e *ex-controllers* entrevistados das diversas empresas, pelo tempo dispensado e pela contribuição para à pesquisa, o meu muitíssimo obrigada!

Agradeço imensamente à Ada Luísa, que realizou a revisão ortográfica e gramatical da tese para a qualificação e também à Maria Selma, que revisou o texto para a defesa desta tese. Obrigada pela atenção de vocês!

Agradeço a todos os colegas de turma pelas valiosas discussões, especialmente, ao Rafael, à Flávia, ao Hugo e ao Wemerson, pelos momentos compartilhados e por todas as estimadas experiências que o doutorado nos proporciona.

Agradeço à minha amiga Layne Ferreira pela amizade, pelas inúmeras conversas sobre a minha tese, por me auxiliar com as transcrições das entrevistas com muito zelo e cuidado. Ly, agradeço imensamente por sua amizade. Aos amigos de vida e caminhada na pós-graduação: Camilla, Nicolle, Reiner, Vanessa, Cassius, Jasmine, Clayton e Arthur, o meu eterno agradecimento. Agradeço a todos os meus amigos que, de alguma forma, me trouxeram alegria e força durante essa caminhada. Meus sinceros agradecimentos aos amigos que ganhei em Lisboa e que fizeram da experiência do doutorado sanduíche uma das melhores da minha vida.

Agradeço ao Terapeuta Libencio Pinheiro por me auxiliar com zelo e comprometimento no processo de amadurecimento e construção de uma pessoa melhor durante essa jornada do doutorado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante o Doutorado Sanduíche, agradeço profundamente. Agradeço de forma especial aos Diretores da Faculdade de Ciências Contábeis (FACIC/UFU), Prof. Dr. Nilton César Lima e Prof. Dr. Lucimar Antônio Cabral de Ávila, por consentirem com meu afastamento das atividades acadêmicas para me dedicar ao doutorado.

“Pelo Tejo vai-se para o Mundo.  
Para além do Tejo há a América  
E a fortuna daqueles que a encontram.  
Ninguém nunca pensou no que há para além  
Do rio da minha aldeia.”

**Fernando Pessoa**

## RESUMO

Ao longo dos anos, tem-se discutido sobre os diferentes papéis que o *controller* ocupa nas organizações e a atual discussão consiste na dicotomia do papel dos *controllers* enquanto *bean-counters*, que corresponde àqueles centrados na produção de informações que auxiliam o processo de gestão, ou como *business partners*, que estão envolvidos no processo de gestão da empresa e outras áreas organizacionais, sendo considerados verdadeiros parceiros de negócios. Compreende-se que o *controller* compõe o alto escalão, uma vez que sua principal função é contribuir para o bom desempenho organizacional. Ao se falar do alto escalão, tem-se a Teoria dos Altos Escalões (TAE), que busca explicar as estratégias organizacionais e o desempenho das organizações a partir da análise de características pessoais daqueles que participam do processo de gestão da entidade. Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela TAE, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, com paradigma de investigação interpretativista. Foram realizados dois estudos de caso e entrevistas com *controllers* e *ex-controllers* de diferentes organizações, com distintas realidades empresariais nos dois países: Brasil e Portugal. O método utilizado nesta pesquisa é o de *shadowing* e para complementar a análise, foi feito a triangulação das fontes mediante entrevistas e coleta de documentos. A inovação da pesquisa está em averiguar as características pessoais, sob a perspectiva dos valores e a base cognitiva em uma abordagem qualitativa no campo de pesquisa considerando o *controller*. Os resultados apontam que a experiência profissional anterior e a formação acadêmica são percebidas nas escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers* investigados nos dois países. A respeito da formação acadêmica percebe-se que aspectos peculiares dos dois países são determinantes, sendo que no Brasil a formação em Contabilidade foi predominante, enquanto em Portugal destacou-se a formação em Gestão e outros cursos. Os resultados também apontam que os valores de coletivismo, racionalidade, dever e inovação se destacaram enquanto valores esperados para o exercício da função de *controller*; já o materialismo e o poder foram menos presentes. Foi possível observar que as funções e escolhas estratégicas que cada *controller* se envolve depende do perfil desse *controller* (características pessoais), mas também da forma que o ambiente organizacional é hierarquicamente estruturado, da cultura organizacional, do grau de autonomia que o alto escalão confere a esse profissional e até mesmo características de membros do alto escalão que está a frente da empresa, além das especificidades de cada país. Dessa maneira, esta pesquisa contribui de forma teórica para ampliação do campo de aplicação da TAE, principalmente por investigar aspectos mais subjetivos da atuação de gestores e escolhas estratégicas. Contribui de forma prática para as empresas na estruturação organizacional do processo de gestão, alinhando o perfil do *controller* e os objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Escolhas Estratégicas; Alto Escalão; *Controller*; Valores; Base Cognitiva.

## ABSTRACT

Over the years, there has been some discussions on the different roles that the controller occupies in organizations and the current one consists of the dichotomy of the role of controllers as bean-counters, which corresponds to those centered on the production of information that assist the management process, or as business partners, who are involved in the company's management process and other organizational areas, being considered true business partners. It is understood that the controller makes up the top echelon, once its main function is to contribute to good organizational performance. When talking about the high echelons, we have the Upper Echelons Theory, which seeks to explain the organizational strategies and the performance of organizations based on the analysis of the personal characteristics of those who participate in the management process of the entity. Thus, the objective of this research is to understand how the values and the cognitive basis, proposed by Upper Echelons Theory, are perceived in the strategic choices of the controller in companies operating in Brazil and Portugal. Therefore, a qualitative research was carried out, with an interpretive research paradigm. Two case studies and interviews were conducted with controllers and ex-controllers from different organizations, with different business realities in both countries: Brazil and Portugal. The method used in this research is shadowing and to complement the analysis, the sources were triangulated through interviews and document collection. The innovation of the research is to examine personal characteristics, from the perspective of values and the cognitive basis in a qualitative approach in the field of research considering the controller. The results show that previous professional experience and academic training are perceived in the strategic choices made by the controllers investigated in both countries. Regarding academic training, it is clear that peculiar aspects of the two countries are decisive, and in Brazil training in Accounting was predominant, while in Portugal training in Management and other courses stood out. The results also point out that the values of collectivism, rationality, duty and innovation stood out as expected values for exercising the role of controller; materialism and power were less present. It was possible to observe that the functions and strategic choices in which each controller engages depends on the profile of that controller (personal characteristics), but also on the way that the organizational environment is hierarchically structured, on the organizational culture, on the level of autonomy that the high echelon gives this professional and even the characteristics of high-level members who are at the head of the company, besides the specificities of each country. Thus, this research contributes in a theoretical way to expand the field of application of Upper Echelons Theory, mainly by investigating more subjective aspects of the performance of managers and strategic choices. It contributes in a practical way to companies in the organizational structuring of the management process, aligning the controller's profile and the organizational objectives.

**Keywords:** Strategic Choices; Upper Echelons; Controller; Values; Cognitive Basis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição da estratégia real da empresa	25
Figura 2 – Pirâmide da formação das estratégias	27
Figura 3 – Ilustração da abrangência das estratégias nas organizações	28
Figura 4 – Enquadramento hierárquico da Controladoria	32
Figura 5 – Visão geral da Teoria dos Altos Escalões	40
Figura 6 – Teoria dos Altos Escalões	44
Figura 7 – Desenho da pesquisa	59
Figura 8 – Utilização de entrevistas na segunda etapa da pesquisa	70
Figura 9 – Escolhas estratégicas do <i>controller</i>	108
Figura 10 – Organograma da Empresa Portuguesa	121
Figura 11 – Detalhamento de funções	122
Figura 12 – Escolhas estratégicas do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão	157
Figura 13 – Escolhas estratégicas dos <i>Business Partners</i>	158
Figura 14 – Escolhas estratégicas: Empresa Brasileira e Portuguesa	177
Figura 15 – Nuvem de palavras	182
Figura 16 – Trechos: pós-graduação	195
Figura 17 – Nuvem de palavras: escolhas estratégicas	205
Figura 18 – Exemplos de trechos: Valores (Brasil)	214
Figura 19 – Exemplos de trechos: Valores (Portugal)	215
Figura 20 – Trajetória profissional: Brasil e Portugal	217
Figura 21 – Qualificação acadêmica: Brasil e Portugal	218
Figura 22 – Participação nas escolhas estratégicas: Brasil e Portugal	219

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos clássicos sobre os múltiplos papéis dos <i>controllers</i> .....	34
Quadro 2 – Funções básicas de um <i>controller</i> .....	35
Quadro 3 – Funções da Controladoria: Estados Unidos e Alemanha .....	37
Quadro 4 – Estudos que abordaram as características observáveis.....	45
Quadro 5 – Resumo das proposições teóricas .....	51
Quadro 6 – Detalhamento das seis dimensões dos Valores .....	53
Quadro 7 – Resumo das abordagens teóricas sobre Valores.....	53
Quadro 8 – Detalhamento dos Valores segundo Hambrick e Brandon (1988).....	54
Quadro 9 – Validade e confiabilidade do estudo de caso .....	61
Quadro 10 – Dados das entrevistas com <i>controllers</i> e <i>ex-controllers</i> .....	72
Quadro 11 – Perfil dos entrevistados .....	73
Quadro 12 – Perfil do pesquisado-alvo ( <i>shadowing</i> ) .....	78
Quadro 13 – Resumo das horas de <i>shadowing</i> .....	79
Quadro 14 – Resumo dos dados das entrevistas .....	80
Quadro 15 – Características dos entrevistados.....	81
Quadro 16 – Função gerencial-estratégica <i>versus</i> evidências da pesquisa.....	108
Quadro 17 – Funções básicas de um <i>controller</i> <i>versus</i> evidências encontradas .....	109
Quadro 18 – Informações: Empresa Portuguesa .....	120
Quadro 19 – Perfil do pesquisado-alvo ( <i>shadowing</i> ) .....	123
Quadro 20 – Resumo das horas de <i>shadowing</i> .....	123
Quadro 21 – Resumo dos dados das entrevistas .....	124
Quadro 22 – Características dos entrevistados.....	125
Quadro 23 – Trajetórias profissionais dos <i>controllers</i> da Empresa Portuguesa .....	126
Quadro 24 – Experiências passadas e escolhas estratégicas .....	134
Quadro 25 – Trechos: participação dos <i>controllers</i> nas escolhas estratégicas .....	151
Quadro 26 – Funções básicas de um <i>controller</i> <i>versus</i> evidências da pesquisa.....	159
Quadro 27 – Valores considerados importantes para o cargo <i>controller</i> .....	163
Quadro 28 – Trechos das entrevistas dos <i>controllers</i> : Valores .....	170
Quadro 29 – Resumo das principais características de cada empresa.....	173
Quadro 30 – Resumo dos resultados: Trajetória Profissional, Qualificação Acadêmica e Almejar outros cargos.....	174
Quadro 31 – Valores evidenciados na Empresa Brasileira e Portuguesa.....	178
Quadro 32 – Frequência de palavras .....	181
Quadro 33 – Trechos: palavras mais frequentes.....	183
Quadro 34 – Trajetórias profissionais: Brasil e Portugal .....	185
Quadro 35 – Trechos: Qualificação Acadêmica.....	193
Quadro 36 – Principais características que contribuem para ascensão profissional .....	201

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Contextualização, questão de pesquisa e objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativa, relevância e contribuições da pesquisa .....</b>	<b>22</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Escolhas estratégicas e gestão .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 <i>Controller</i> e seu ambiente de atuação: Controladoria.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Perfil e funções dos <i>controllers</i> .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Teoria dos Altos Escalões.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.1 Base Cognitiva.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2 Valores.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5 Declaração de tese.....</b>	<b>57</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Enquadramento e desenho da pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Primeira etapa: estudo de caso.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2.1 Procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.1.1 Seleção das empresas para estudos de caso .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.1.2 Shadowing .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.1.3 Entrevista.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.1.4 Coleta de documentos.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3 Segunda etapa: entrevistas com <i>controllers</i> e ex-<i>controllers</i>.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3 Análise dos dados.....</b>	<b>75</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>

<b>4.1 Estudo de caso: Empresa Brasileira .....</b>	<b>77</b>
4.1.1 Caracterização da empresa .....	77
4.1.2 Resultados: estudo de caso Empresa Brasileira.....	78
<i>4.1.2.1 Trajetória profissional.....</i>	<i>82</i>
<i>4.1.2.2 Qualificação acadêmica.....</i>	<i>90</i>
<i>4.1.2.3 Almejar outros cargos .....</i>	<i>97</i>
<i>4.1.2.4 Participação nas escolhas estratégicas.....</i>	<i>99</i>
<i>4.1.2.5 Valores.....</i>	<i>110</i>
<b>4.2 Estudo de caso: Empresa Portuguesa .....</b>	<b>118</b>
4.2.1 Caracterização da Empresa.....	118
4.2.2 Resultados: estudo de caso Empresa Portuguesa .....	120
<i>4.2.2.1 Trajetória profissional.....</i>	<i>126</i>
<i>4.2.2.2 Qualificação acadêmica.....</i>	<i>137</i>
<i>4.2.2.3 Almejar outros cargos .....</i>	<i>145</i>
<i>4.2.2.4 Participação nas escolhas estratégicas.....</i>	<i>148</i>
<i>4.2.2.5 Valores.....</i>	<i>160</i>
<b>4.3 Síntese dos estudos de caso .....</b>	<b>172</b>
<b>4.4 Evidências construídas a partir das entrevistas.....</b>	<b>180</b>
4.4.1 Trajetória profissional.....	184
4.4.2 Qualificação acadêmica .....	190
4.4.3 Almejar outros cargos.....	197
4.4.4 Participação nas escolhas estratégicas .....	202
4.4.5 Valores.....	208
<b>4.5 Discussões gerais: estudos de caso e entrevistas .....</b>	<b>216</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>221</b>
<b>5.1 Principais implicações do estudo.....</b>	<b>221</b>
<b>5.2 Contribuições .....</b>	<b>227</b>
<b>5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras .....</b>	<b>231</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>233</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>246</b>

<b>APÊNDICE B - PROCEDIMENTOS DE CAMPO .....</b>	<b>247</b>
<b>APÊNDICE C - ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>249</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO REVISADO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>250</b>
<b>APÊNDICE E – MATRIZ DE AMARRAÇÃO ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>252</b>
<b>APÊNDICE F - CARTA DE APRESENTACAO DA PESQUISA ESTUDO DE CASO EMPRESA BRASILEIRA.....</b>	<b>256</b>
<b>APÊNDICE G - CARTA RESPOSTA DE ACEITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPRESA BRASILEIRA.....</b>	<b>257</b>
<b>APÊNDICE H - CARTA DE APRESENTACAO DA PESQUISA ESTUDO DE CASO EMPRESA PORTUGUES.....</b>	<b>258</b>
<b>APÊNDICE I - CARTA RESPOSTA DE ACEITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPRESA PORTUGUESA.....</b>	<b>260</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização, questão de pesquisa e objetivos

Ao longo dos anos, tem-se discutido sobre os diferentes papéis que o *controller* ocupa nas organizações (SIMON *et al.*, 1954; HOPPER, 1980, BORINELLI, 2006, LUNKES *et al.*, 2009). Percebe-se que a atual discussão vista na literatura se orienta na dicotomia do papel dos *controllers* enquanto *bean-counters*, que corresponde àqueles centrados na produção de informações que auxiliam o processo de gestão, ou como *business partners*, que estão envolvidos no processo de gestão da empresa e outras áreas organizacionais, sendo considerados verdadeiros “parceiros de negócios” (BURNS; BALDVINSOTTIR, 2005; GORETZKI; STRAUSS; WEBER, 2013).

Para Byrne e Pierce (2007), o *controller*, muitas vezes, se depara com o conflito de exercer o papel de *bean-counter* e/ou *business partner* na prática. Todavia, percebe-se uma tendência que os *controllers* ocupem cada vez esse papel de *business partners* (BURNS; BALDVINSOTTIR, 2005), principalmente, orientados para a formulação de estratégia e participação nos processos de gestão (BYRNE; PIERCE, 2007). Nota-se que ainda é pouco explorado sobre o que leva um *controller* a desempenhar a função com maior ou menor nível de engajamento estratégico.

Nesse sentido, uma perspectiva a ser considerada é que as diferentes características desses *controllers* influenciam a atuação desse profissional nas organizações (ROBALO; RIBEIRO, 2017). Segundo Byrne e Pierce (2007), as atitudes individuais, a proatividade e a personalidade dos *controllers* são fundamentais na determinação dos papéis que eles ocupam. Lambert e Sponem (2012) e Goretzki e Messner (2019) ressaltam que as interações do *controllers* com equipe, com os demais gestores operacionais e com o alto escalão das organizações também reforçam o papel e a imagem desse profissional enquanto “parceiro de negócios”.

Assim, abre-se a lacuna para estudos que investiguem como as características individuais podem contribuir para a atuação dos *controllers* nas organizações e também como eles se comportam nos diferentes contextos organizacionais e culturais. Robalo e Ribeiro (2017) sugerem a ampliação dos estudos envolvendo o *controller* e suas diversas funções na Controladoria, principalmente, no que se refere à sua participação nas escolhas estratégicas do negócio.

Essa inquietação de se conhecer mais sobre como as características individuais dos principais gestores das organizações impactam as escolhas estratégicas já tem sido discutida na literatura organizacional. Entender por que as organizações executam determinadas ações ou, ainda, o porquê de os gestores as realizarem de determinada forma, conduz à busca por conhecer as crenças e as disposições dos atores com maior poder de decisão dentro da organização, conforme asseveraram Hambrick e Mason (1984). Os autores sugerem que o alto escalão das organizações é compreendido por aqueles atores que estão envolvidos nas escolhas estratégicas da organização (HAMBRICK; MASON, 1984).

Para compreender as escolhas estratégicas nas quais os gestores são envolvidos, é necessário entender o conceito de estratégia no âmbito empresarial. Dentre os diferentes conceitos abordados na literatura, um deles, trazido por Mintzberg e Quinn (1995), aponta que estratégia é um planejamento que envolve objetivos, políticas empresariais e ações sequenciais que devem ser coordenadas de forma consistente por toda a organização. Assim, nota-se que a estratégia será composta por essas ações sequenciais que os gestores realizam para que os objetivos empresariais sejam alcançados, o que demonstra que a estratégia não é um plano estático dentro das organizações, mas, sim, dinâmico.

Nessa perspectiva, os gestores, sejam eles diretamente do alto escalão ou dos diversos setores da organização, estão frequentemente se deparando com situações gerenciais nas quais necessitam fazer escolhas estratégicas com a finalidade de atender a estratégia geral da empresa (BRESSAN; TOLEDO; SOUZA, 2010). Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), as escolhas estratégicas podem ser: (i) estratégias corporativas; (ii) estratégias organizacionais; (iii) estratégias de negócios; (iv) estratégias operacionais; e (v) estratégias funcionais, de forma que as diferentes escolhas estratégicas se distinguem pelo nível organizacional em que ocorrem e atribuição de responsabilidade que atingem.

No que tange às decisões estratégicas corporativas e de negócios, essas são aquelas que, geralmente, estão decisões centradas no alto escalão da empresa, enquanto as operacionais e funcionais encontram-se ligadas aos gestores das diferentes áreas (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000). Pensando no cenário, pode-se destacar, dentre as diversas áreas de uma empresa, a Controladoria, que tem como objetivo municiar informações adequadas ao processo decisório, além de dispensar esforços para garantir, de maneira geral, que os objetivos da empresa sejam alcançados (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Borinelli (2006) ressalta que, dentre as inúmeras atividades desempenhadas pela controladoria, estão as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, ao controle estratégico, à contabilidade gerencial (informações gerenciais), à contabilidade fiscal, aos

sistemas de informação, dentre outras, sendo comumente denominado como *controller* ou Diretor de Controladoria aquele que assume as responsabilidades da área de Controladoria.

Adicionalmente, os *controllers* são responsáveis pelo fornecimento de informações gerenciais, coordenando diferentes áreas e responsabilizando-se, sobretudo, pelo planejamento e análise de desempenho, bem como atuando como um parceiro para a gerência da organização (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011).

Logo, as atribuições e atividades desenvolvidas pelos *controllers* têm impacto na gestão estratégica das empresas, podendo se enquadrar, na perspectiva de Estratégia de Thompson Jr. e Strickland III (2000), na sua grande maioria, como escolhas estratégicas operacionais e funcionais e, em outros momentos, como corporativas e de negócio.

À vista disso, consideram-se como parte do alto escalão de uma organização aqueles indivíduos envolvidos no processo decisório de uma empresa, desde o topo, que seria o *chief executive officer (CEO)* e/ou presidente, até os gestores, que auxiliam nas escolhas estratégicas, como, por exemplo, *chief financial officer (CFO)*, *chief information officer (CIO)*, dentre outros dirigentes que compõem a equipe (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004; HAMBRICK, 2007; SHI *et al.*, 2018).

Ao verificar as atividades que envolvem o *controller*, percebe-se que esse cargo está no rol daqueles que compõem o alto escalão (GARRISON; NOREEN, 2001), uma vez que a sua principal responsabilidade é contribuir para o bom desempenho organizacional (KANITZ, 1976). Além disso, ele também participa do processo de tomada de decisões dentro da empresa (PIPKIN, 1989). Estudos empíricos verificaram que a atuação do *controller* dentro das organizações abrange a função gerencial estratégica (BORINELLI, 2006; MADRUGA; COLOSSI; BIAZUS, 2016).

Para Goretzki, Strauss e Weber (2013), o *controller* está cada vez mais envolvido no nível estratégico da empresa, sendo um “parceiro de negócio” para o alto escalão. Sendo assim, para este estudo, adotar-se-á como premissa que o *controller* aqui mencionado trata-se daquele profissional que exerce função gerencial-estratégica dentro das organizações.

O alto escalão das organizações é compreendido por aquelas pessoas/equipes que conduzem os caminhos estratégicos. Dentro desse contexto, tem-se na literatura organizacional a Teoria dos Altos Escalões (TAE), também conhecida como Teoria dos Escalões Superiores (TES), que busca explicar as estratégias organizacionais e o desempenho das entidades a partir da análise de características pessoais daqueles que participam do processo de gestão da organização, ou seja, o alto escalão (HAMBRICK; MASON, 1984). A prerrogativa principal da TAE é elencar que características específicas, como características demográficas, valores,

base cognitiva, experiências passadas e personalidades, têm influência nas escolhas estratégicas organizacionais dos gestores no ambiente empresarial (HAMBRICK, 2007; SANTOS *et al.*, 2017).

Os pressupostos da TAE são de que as características pessoais dos executivos afetam as escolhas estratégicas, e têm sido testados de forma empírica, principalmente, quando relacionados aos cargos de *CEOs* e seu time de dirigentes, como *CFO*, *CIO* (BAMBER; JIANG; WANG, 2010; DAUTH; PRONOBIS; SCHMID, 2017). No entanto, observa-se, a partir dos estudos empíricos levantados, que ainda há cargos envolvidos no processo de gestão sobre os quais não foi verificada a aplicabilidade da TAE, como o de *controller*, o que amplia o entendimento sobre as decisões estratégicas. Logo, nota-se que a aplicação da TAE ao contexto de escolhas estratégicas que envolvem a função do *controller*, que exerce função estratégica-gerencial, se torna profícua, pois, segundo Altoé (2017), os fatores relacionados a características pessoais dos gestores interferem diretamente no rumo organizacional, fazendo com que a organização tenha sucesso ou fracasso a depender da gestão realizada.

Diante o exposto, o objetivo desta pesquisa é compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. Já os objetivos específicos são: (i) Delinear os perfis dos *controllers* a serem analisados com base nos estudos já realizados, considerando outros membros do alto escalão; (ii) Identificar os valores presentes no perfil dos *controllers* e como isso é percebido nas escolhas estratégicas dos *controllers*; (iii) Identificar como a formação educacional e as experiências passadas são percebidos nas escolhas estratégicas que os *controllers* conduzem; (iv) Verificar quais características, na percepção dos *controllers*, são essenciais para o exercício da função; e (v) Identificar em quais funções e escolhas estratégicas os *controllers* estão envolvidos.

O *controller* como objeto de estudo para a presente pesquisa justifica-se, principalmente, por ser ele parte integrante do processo que envolve as escolhas estratégicas das empresas. Portanto, promover a investigação sobre as características propostas pela TAE, como valores e base cognitiva na atuação do *controller*, torna-se relevante.

Sabe-se que, ao longo do tempo, as funções do *controller* foram se alterando, deixando ele de ser apenas gerenciador de departamentos de contabilidade e custos e assumindo também a incumbência de assessorar a alta gerência na tomada de decisões no âmbito das empresas (ROEHL-ANDERSON; BRAG, 2000). Logo, o *controller* é um agente de mudanças nas entidades, podendo, portanto, ser parte integrante do processo decisório nas organizações (PIPKIN, 1989). Sendo assim, percebe-se sua importância no processo decisório das empresas.

Destaca-se que as funções de um *controller* podem variar de uma organização para outra a depender de outros fatores, como tamanho da empresa e política de gestão de seus dirigentes (KANITZ, 1976). Parece não haver consenso na literatura sobre as funções exercidas pelos *controllers*, ficando essas funções condicionadas à cultura organizacional na qual estão inseridos e na estruturação dada pela empresa (FERREIRA *et al.*, 2014). No entanto, a função gerencial-estratégica do ocupante desse cargo é apontada como essencial dentro das organizações (ROEHL-ANDERSON; BRAG, 2000; BORINELLI, 2006).

Percebe-se que a falta de definição das funções do *controller* leva à inquietação de se verificar, na prática, qual está sendo a real atribuição desse profissional no ambiente decisório das entidades e de que forma as características pessoais desses gestores são percebidas nas escolhas estratégicas. Neste sentido, entende-se que analisar diferentes realidades empresariais e contextos culturais diversos pode trazer resultados distintos entre si, bem como contribuições para a área.

Essa relevância se dá por analisar o processo decisório sob outra lente, diferentemente de considerar apenas os aspectos quantitativos, mas também pela perspectiva subjetiva ligada às características pessoais daqueles que participam da gestão da empresa, no caso específico deste estudo, os *controllers* que desempenham função gerencial-estratégica.

Nesse sentido, a TAE se apresenta na tentativa de explicar como esse perfil de gestores pode interferir no processo decisório. Proposta por Hambrick e Mason (1984), a TAE contém duas partes interligadas: (i) os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas em situações estratégicas e (ii) tais interpretações ilustram experiências, valores e personalidade desses executivos. A ideia proposta pelos autores é que as características pessoais (demográficas, valores, base cognitiva e personalidade) farão com que o gestor tenha uma determinada visão sobre uma situação e que sua escolha estratégica irá refletir essas características.

Dada a dificuldade em se estabelecerem medidas (*proxies*) para as questões mais subjetivas, Hambrick e Mason (1984) afirmaram que aspectos como valores, base cognitiva e personalidade acabavam sendo refletidos nas características observáveis (também chamadas de demográficas). Por esse motivo, e pela facilidade de operacionalização, a maior parte das pesquisas se dedicou ao estudo das variáveis observáveis, tais como a de Boeker (1997), de D'Aveni (1990) e de Eisenhardt e Schoonhoven (1990), que geraram provas substanciais de que características demográficas de executivos (tanto no âmbito individual como em equipes) são altamente relacionadas às estratégias organizacionais e ao desempenho empresarial.

Pesquisas mais recentes também se dedicaram ao estudo das características observáveis no contexto de *CEOs* e constataram que existe relação entre essas características, as escolhas estratégicas e o desempenho organizacional (BORTOLUZZI *et al.*, 2016; SANTOS *et al.* 2017; SHI *et al.*, 2018). Outras pesquisas avançaram um pouco mais e analisaram também a relação dessas características observáveis com a remuneração dos executivos, bem como encontraram relação significativa (DEUTSCH; KEIL; LAAMANEN, 2011; PEREIRA *et al.*, 2016). No entanto, poucas pesquisas se dedicaram ao estudo das variáveis relacionadas aos valores e à base cognitiva de forma mais específica.

Além das características observáveis, que foram amplamente testadas empiricamente, analisar as variáveis comportamentais (valores, base cognitiva, personalidade) que estão dirigindo a atuação dos executivos faz-se necessário. No entanto, há dificuldade para se operacionalizar, o que é conhecido como problema da “*black box*” (HAMBRICK, 2007), justamente por se não tratar de aspectos tão facilmente visualizados e percebidos.

Destacam-se ainda estudos que trataram a temática sobre os valores dos gestores (ADAMS; FUNK, 2012), envolvendo a base cognitiva (KHATRI; NG, 2000; MCNAMARA; LUCE; THOMPSON, 2002), bem como sobre a personalidade (PETERSON *et al.*, 2003; HILLER; HAMBRICK, 2005). Tais estudos constataram a relação dessas características presentes nos dirigentes (principalmente, *CEOs*) com as escolhas estratégicas.

De forma similar, outros estudos se dedicaram ao *Top Management Teams* (TMT), ou seja, time de dirigentes e as escolhas estratégicas, e não apenas analisar um gestor de forma isolada (CAO; SIMSEK; ZHANG, 2010; CRUZ, GOMEZ-MEJIA; BECERRA (2010); LIN; RABABAH, 2014).

O presente estudo pretende avançar a partir da análise de um ambiente de atuação distinto, dando ênfase a atuação do *controller* e podendo, assim, verificar de forma qualitativa como os valores e a base cognitiva são percebidos nas escolhas estratégicas nesse âmbito. Nesta pesquisa, os valores tratados são os propostos por Hambrick e Brandon (1988): coletivismo, dever, racionalidade, inovação, materialismo e poder e, como base cognitiva, a formação acadêmica e as experiências passadas.

Dessa forma, assume-se como premissa para realização desta tese que o *controller* aqui analisado está envolvido nas escolhas estratégicas, contribuindo para o processo decisório dentro das organizações. Assim, faz-se relevante verificar como os pressupostos da TAE são observados nas escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers*, surgindo a seguinte questão de pesquisa: **de que maneira os valores e a base cognitiva dos controllers são percebidos nas escolhas estratégicas no ambiente organizacional?**

Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. As escolhas estratégicas que serão consideradas nesta pesquisa são aquelas sob gerência dos *controllers*, sejam elas estratégias corporativas, de negócios, funcionais e/ou operacionais.

## **1.2 Justificativa, relevância e contribuições da pesquisa**

Souza, Wanderley e Horton (2020) ressaltam que a profissão do *controller*, vem sendo marcada por inúmeras mudanças e embora haja um esforço de órgãos e do arcabouço teórico levantado para se delinejar um perfil específico para os *controllers*, isso ainda não foi possível dada às especificidades e alterações do mercado, e adicionalmente características de cada empresa (tamanho e descentralização).

Os autores realizaram uma pesquisa com 111 *controllers* associados à Associação Nacional dos Executivos de Finanças (ANEFAC ) e constataram que 74,5% dos *controllers* foram classificados como *beans counters* (*controllers* com funções mais tradicionais), enquanto apenas 25,5% foram associados ao perfil *business partner*, ou seja, como de fato parceiros de negócios, desempenhando função estratégica de alto nível dentro das organizações, levantando que ainda há lacunas a serem preenchidas a respeito do perfil do *controller* e suas alterações ao longo do tempo (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020).

Ademais, a realização da pesquisa se justifica pelo fato de que, embora o *controller* seja considerado como participante de um nível estratégico de atuação organizacional as pesquisas existentes na área de Controladoria têm se dedicado, principalmente, ao estudo da atuação do *controller* nas organizações e suas atividades (PIPKIN, 1989; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001; RICARDINO, 2005) ou, ainda, sobre sua atuação no controle e nos modelos de gestão com enfoque organizacional (NAKAGAWA, 1994; FERNANDES, 2000; PADOVEZE, 2004), mas tem-se poucos estudos com foco em características específicas do profissional. A esse respeito, verificou-se a ausência de estudos que relacionem especificamente as características pessoais (valores e base cognitiva) do *controller* no processo de escolhas estratégicas realizadas por esse profissional.

Segundo Souza, Wanderley e Horton (2020), é relevante que as pesquisas tratem a temática relativa ao perfil dos *controllers* sob uma ótica qualitativa, de forma aprofundada e buscando entender os aspectos inerentes ao perfil desse profissional. Assim, a inovação da presente pesquisa está em averiguar como os valores e a base cognitiva, em uma abordagem

qualitativa no campo de pesquisa, fornecendo evidências de como as características pessoais do *controller* influenciam as suas escolhas estratégicas que, por sua vez, acabam gerando consequências sobre a *performance* da organização.

Adicionalmente, é necessário que haja uma investigação sobre como os pressupostos da TAE se aplicam aos *controllers* que, segundo Garrison e Noreen (2001), também são considerados gestores que compõem o alto escalão nas organizações. Destaca-se que a pretensão é aplicar uma abordagem diferenciada daquelas empreendidas pela literatura, até o momento, que tiveram como foco principal as características observáveis de *CEOs* e outros dirigentes (BANTEL; JACKSON, 1989; CARPENTER; FREDRICKSON, 2001; CARPENTER, GELETKANYCZ, SANDERS, 2004; SANTOS *et al.*, 2017).

Ademais, Serra, Tomei e Serra (2014) afirmam que é fundamental que os estudos envolvam a temática sobre a tomada de decisões e escolhas estratégicas. Tais pesquisas contribuem para o entendimento do desempenho organizacional, sendo razoável considerar o alto escalão como sendo um recurso estratégico essencial que direciona e conduz ações ao longo de toda a organização. Assim, ao verificar a aplicabilidade da TAE no papel do *controller*, contribui de forma teórica para confirmar e ampliar o campo de aplicação da teoria, possibilitando verificar em quais cenários ela se aplica e de que forma as características pessoais dos *controllers* podem influenciar as escolhas estratégicas realizadas nas organizações.

A partir dos resultados encontrados, verifica-se contribuições por meio das associações preditas pela teoria à controladoria, refletindo em um novo olhar para características que podem influenciar o papel do *controller* e da Controladoria nas organizações e também no perfil esperado para a função.

Outra contribuição consiste em verificar de que maneira, em configurações distintas de controladorias nas organizações e com diferentes culturas organizacionais, os valores e a base cognitiva individuais podem afetar as estratégias conduzidas pelas empresas. Tal verificação permite confrontar o que as pesquisas têm apontado como funções básicas do *controller* e o que de fato está sendo executado na prática empresarial.

Hambrick (2007) afirma que as contribuições práticas previstas pela abordagem da TAE podem ser vistas sob três aspectos: (i) previsão do desempenho da empresa, (ii) processo de escolha de gestores e (iii) estratégia de atuação organizacional. Nesta tese, a contribuição se concentra nos aspectos (ii) e (iii). Em relação ao processo de escolha de gestores, entende-se que se é possível verificar que determinadas características podem afetar as escolhas estratégicas e, nesse caso, as empresas podem traçar características desejadas para o cargo a ser

ocupado, o que pode facilitar para que a empresa alinhe seus objetivos organizacionais com as características desejadas para o gestor.

E, por fim, sabendo-se que características pessoais podem afetar a maneira de se realizarem as escolhas estratégicas, a empresa pode estabelecer uma estratégia de atuação perante seus concorrentes por meio do alto escalão que a compõe ou, ainda, usar a composição do alto escalão como estratégia organizacional. Como exemplo, se a empresa está em processo de expansão pode ser que busque gestores mais arrojados e com maior propensão a correr riscos, enquanto que se o momento que a empresa vive é de retração pode ser que busque gestores mais conservadores (HAMBRICK, 2007).

Por fim, o caráter metodológico adotado no presente estudo também é uma contribuição relevante para a academia por se tratar de uma pesquisa qualitativa, bem como pela adoção da técnica *shadowing*, que permitirá uma análise aprofundada do contexto em que o *controller* atua com as escolhas estratégicas por meio de observação contínua de suas atividades, como se o pesquisador fosse uma sombra daquele que está sendo observado (MCDONALD, 2005). Tal técnica contribui e permite um aprofundamento do tema. No entanto, McDonald (2005) ressalta que a técnica ainda é pouco utilizada e pouco discutida em pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas. Nesse sentido, este estudo permite uma ampliação das pesquisas com a utilização de tal técnica, especialmente, aquela relacionada à aplicação de teorias às práticas reais observáveis.

No próximo tópico, é realizado o levantamento e fundamento teórico inerentes aos temas abordados nesta pesquisa, sendo os principais: Escolhas estratégicas; *controller* e a Controladoria; e a Teoria dos Altos Escalões.

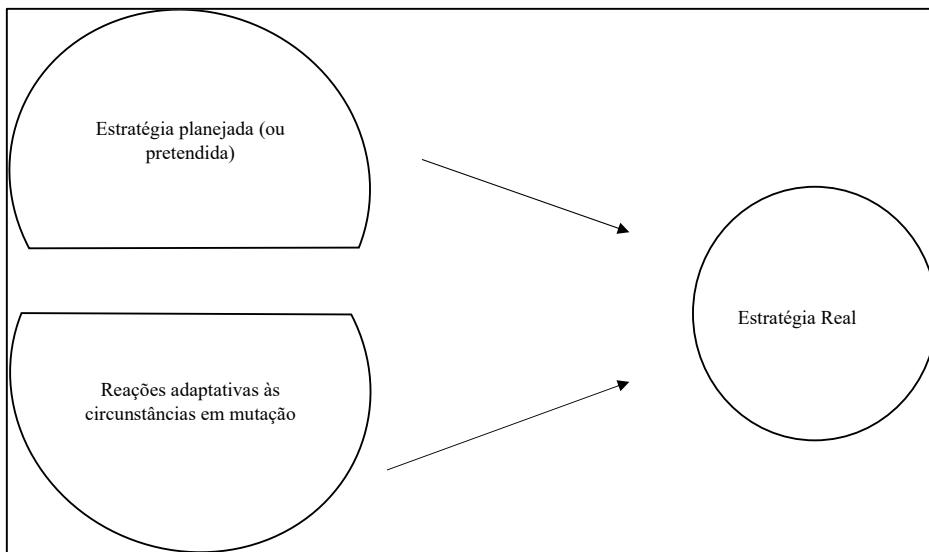
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Escolhas estratégicas e gestão

O termo estratégia tem diferentes significados na literatura organizacional, podendo um deles ser entendido como um conjunto de ações, políticas e metas com a finalidade de coordenar os recursos da empresa para obtenção de um melhor desempenho organizacional, envolvendo, assim, todas as áreas da empresa (HAX; MAJLUF, 1998). A partir desse conceito, é possível inferir que o termo estratégia não se restringe apenas a decisões que fortemente impactam uma organização, mas também passa por decisões operacionais em diferentes níveis organizacionais das empresas.

Destaca-se que a estratégia da empresa não é estática e está sujeita às intempéries do ambiente externo, por isso precisa ser revista e ajustada com periodicidade (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000), conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 – Composição da estratégia real da empresa



Fonte: Thompson Jr.; Strickland III, 2000, p. 19.

Observa-se, a partir da Figura 1, que, de forma geral, as empresas têm uma estratégia planejada, no entanto podem ocorrer mudanças no meio externo, tais como, fatores econômicos que levam a empresa a ajustar essas estratégias pré-definidas, o que forma a estratégia geral e real da empresa. Para se chegar à execução da estratégia real da empresa, os diversos gestores que a compõem deverão tomar decisões estratégicas que levem a alcançar a meta desejada.

As decisões estratégicas são aquelas que demandam recursos da empresa e, como consequência, geram decisões envolvendo os gestores dos diversos setores que compõem as organizações (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976). Nessa perspectiva, o gestor principal de uma organização e/ou os gestores de áreas se deparam constantemente com opções e com decisões a serem tomadas que norteiam suas escolhas de forma racional na busca por atender à estratégia geral da empresa (BRESSAN; TOLEDO; SOUZA, 2010). Esse cenário de decisões a serem tomadas com vistas ao atendimento do objetivo geral da empresa também pode ser observado no contexto dos *controllers*, que são objeto deste estudo.

As escolhas estratégicas se configuram como formais ou informais e intencionais ou emergenciais e estão embutidas de fatores internos, como psicológico e cultural, de fatores políticos internos da empresa, além de variáveis externas, como fatores competitivos (ELBANNA, 2006). Considerando os fatores internos, as escolhas estratégicas são estudadas

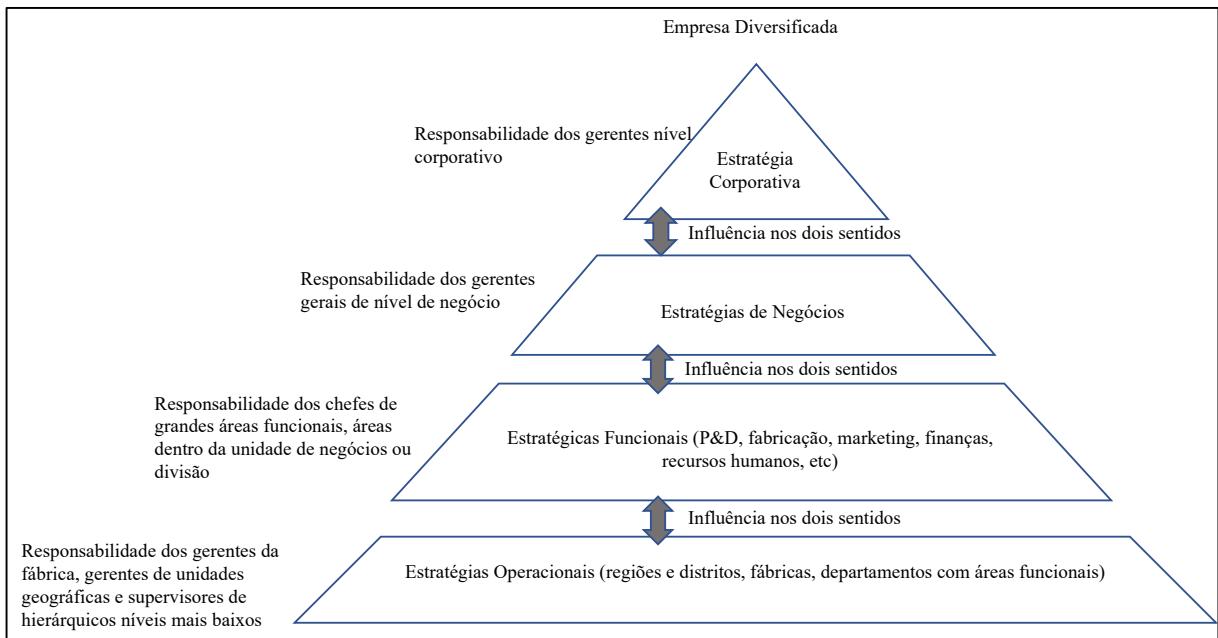
também pela ótica das características pessoais daqueles que estão envolvidos no processo de gestão (SANTOS *et al.*, 2017).

Segundo Miles e Snow (1978), a contribuição, ao se examinarem decisões estratégicas, consiste no fato de se verificar como as estratégias são, de fato, colocadas em prática, permitindo observar como ações gerenciais e aspectos gerais da empresa fazem diferença no desempenho organizacional. Dessa forma, as escolhas estratégicas devem ser estudadas não apenas sob a perspectiva do conteúdo que se referem a determinadas decisões, mas também sob o aspecto que leva em conta como a estratégia é colocada em prática nas organizações. E, para isso, torna-se essencial compreender as ações dos gestores em prol do desempenho organizacional (MILES; SNOW, 1978).

Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008) ressaltam que o conceito mais amplo de estratégia envolve um conjunto de ações cuja finalidade deve ser o crescimento da organização, a fidelidade de clientes e, de maneira geral, a melhoria da performance da empresa no mercado. A presente pesquisa direciona seu foco para as escolhas estratégicas que, por sua vez, têm efeitos sobre o desempenho organizacional. No entanto, o intuito desta pesquisa não é verificar o impacto de forma aprofundada no desempenho organizacional, mas, sim, apenas as escolhas estratégicas.

Para Elbanna (2006), as escolhas que são consideradas como estratégicas em um setor podem não ser igualmente consideradas estratégicas para outros setores. Assim, surge a discussão sobre a existência de diferentes níveis de estratégias que podem ser observados em uma empresa. Thompson Jr. e Strickland III (2000) segregam as escolhas estratégicas em: (i) estratégias corporativas; (ii) estratégias de negócios; (iii) estratégias funcionais; (iv) estratégias operacionais. A Figura 2 ilustra essa formação das estratégias em uma empresa diversificada:

Figura 2 – Pirâmide da formação das estratégias



Fonte: Thompson Jr.; Strickland III, 2000, p. 56.

A estratégia corporativa é “o plano do jogo gerencial geral para uma empresa”. Essa estratégia é aquela que abrange todos os segmentos de negócios da empresa. De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.55), “A estratégia corporativa trata de como estabelecer posições comerciais em diferentes indústrias e de como melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou”. Essa estratégia, normalmente, é elaborada e aprovada pelo mais alto escalão da entidade, em geral, no âmbito dos conselhos de executivos.

Essa estratégia corporativa engloba decisões, tais como, escolha de indústrias para iniciar um novo negócio, aquisição de novas empresas, estruturação de planos que visem ao desempenho global do grupo de negócios, plano de investimento de capitais nos diferentes negócios, eliminação de unidades de negócio fraca, abertura de novas unidades para formar novas posições no mercado e mudanças que visem à lucratividade do grupo como um todo (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

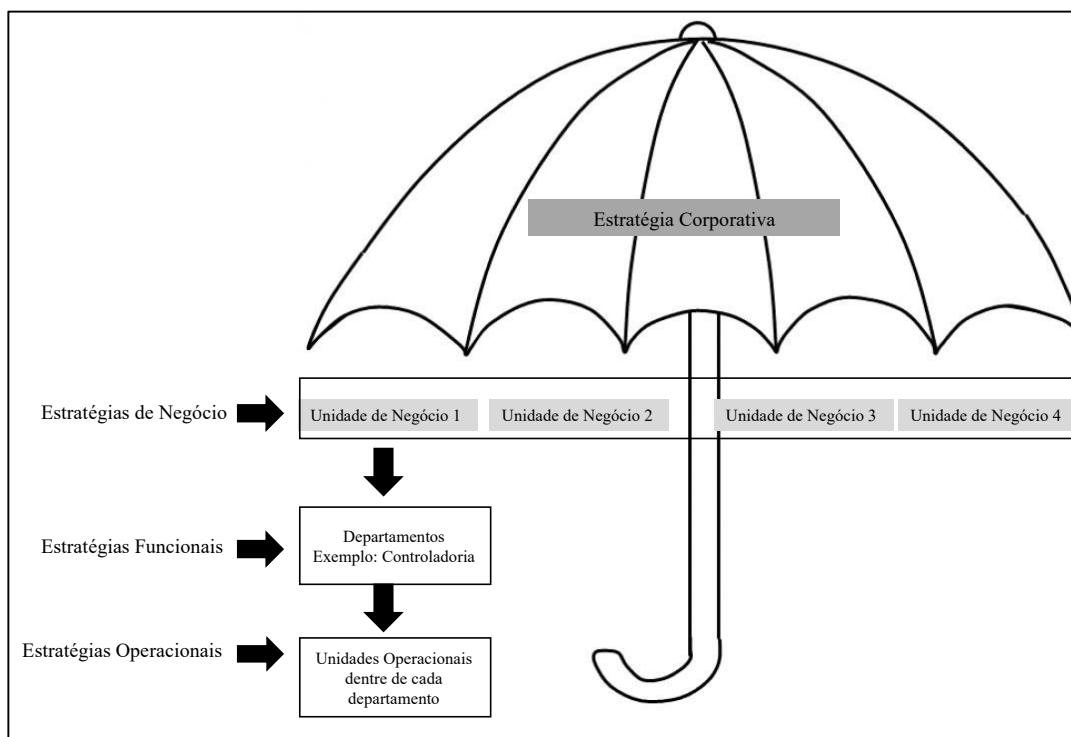
Já as estratégias de negócios estão relacionadas à visão do negócio da empresa e, caso tenha mais de um negócio, a empresa terá uma estratégia de negócio para cada um deles separadamente, estando essas estratégias relacionadas também à análise do ambiente externo (análise de competitividade). Isso abrange a verificação de custos e preços, estratégias de diferenciação, foco do mercado da unidade de negócio, competitividade e estratégias para melhorar desempenho do negócio (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000). Para Magro, Silva e Klann (2017, p.1), “estratégias de negócio que envolvem a diferenciação e constante

inovação devem transferir para os diversos níveis organizacionais tal agressividade competitiva”.

As estratégias funcionais são mais específicas em relação ao que cada área (Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Recursos humanos, Controladoria) pode dar como contribuição, ou seja, diz respeito ao plano gerencial de cada departamento específico. Assim, o gestor de cada área é o responsável para que as decisões tomadas reflitam harmonicamente a estratégia da organização. Além disso, as estratégias funcionais estão relacionadas ao apoio para as estratégias de negócio e representa o “COMO” isso será feito nos diversos departamentos (Finanças, Controladoria, P&D, Fábricas, dentre outros) (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000).

Por sua vez, as estratégias operacionais são aquelas ligadas às atividades operacionais e às decisões diárias a serem tomadas dentro de cada departamento (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000). Essas decisões, em algum momento, também afetarão a estratégia geral da organização, mas de forma mais indireta que as demais, como, por exemplo, campanhas de propaganda, compra de material, controle de estoque, manutenção, expedição. Cabe ressaltar que os quatro níveis de estratégias são descritos no plano estratégico da empresa. Com o intuito de melhor visualização das estratégias, apresenta-se a Figura 3:

Figura 3 – Ilustração da abrangência das estratégias nas organizações



Fonte: Elaborado pela autora com base em (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000, p. 54 - 64).

Conforme mostra a Figura 3, percebe-se que a estratégia corporativa é aquela que comporta todas as outras por se tratar da estratégia geral da empresa. Nota-se também que, à medida que descem os níveis hierárquicos, há estratégias mais específicas, estando todas a serviço para que se cumpra o objetivo geral da entidade. Essa abordagem e distinção a respeito das escolhas estratégicas, segundo Thompson Jr. e Strickland III, é a adotada neste estudo.

Verifica-se também que os diferentes níveis de estratégias presentes nas organizações convergem a um mesmo objetivo, que é atender à estratégia global organizacional. Para atuar frente a esses tipos de escolhas estratégicas, a estrutura organizacional é composta pela alta administração e pelas demais áreas que devem operar de forma sinérgica. Para Bentley, Omer e Sharp (2013), o envolvimento e a aceitação da estratégia em todos os níveis organizacionais podem determinar a complexidade e a flexibilidade dos processos de gestão.

Adicionalmente, observa-se que a segregação de níveis distintos estratégicos dentro das organizações, como proposto por Thompson Jr. e Strickland III (2000), permite que várias áreas da empresa e diferentes níveis hierárquicos de gestores se envolvam nas escolhas estratégicas da empresa, sejam elas corporativas, de negócio, funcionais ou operacionais. Segundo Santos, Schafer e Lunkes (2020, p. 109), “o profissional da Controladoria pode estar envolvido em atividades que são base para a tomada de decisão em nível operacional ou estratégico”. Assim, assumindo como premissa norteadora desta pesquisa que o *controller*, aqui considerado como objeto deste estudo, é aquele que participa ativamente de escolhas estratégicas no ambiente organizacional, torna-se relevante compreender as escolhas estratégicas designadas a esse gestor.

O tema que trata da estratégia no ambiente organizacional é extenso e comporta, inclusive, outras tipologias de estratégias, como a de Miles e Snow (1978), que separa as estratégicas em: defensora, prospectora, analisadora e reativa. Essa classificação se dá, principalmente, mediante o enquadramento mercadológico da empresa. Para esta pesquisa, optou-se para seguir a classificação proposta por Thompson e Strickland III (2000) por considerar os diferentes níveis de estratégias dentro das empresas.

Dessa forma, dentre as funções e atividades que os *controllers* desempenham pode-se exemplificar algumas delas e seu enquadramento de acordo com a proposição de Thompson e Strickland III (2000), tais como:

- a) Corporativas: reestruturação do modelo gerencial empresarial; participação da elaboração da estratégia geral; participação de Comissão Executiva; auxílio no processo de avaliação econômica das organizações.

- b) Negócio: abertura/viabilidade de unidades nos diferentes Estados da Federação e/ou países; análise de negócio e análise econômica; análise de viabilidade de novos investimentos; apoio à gestão à Comissão Executiva.
- c) Funcionais: análise de orçamento; análise de métodos e processos para medição do desempenho (indicadores); acompanhamento de planos estratégicos; definição e implementação de sistema de custeio; definição de campanhas comerciais; criação de novos indicadores de análise.
- d) Operacionais: definição e implantação dos sistemas de informação; definição e estruturação de funções do departamento de Controladoria; gestão de pessoas; análise de desempenho organizacional; preparação e envio de relatórios econômico-financeiros.

As escolhas estratégicas listadas são alguns exemplos daquelas que estão sob a gerência dos *controllers*, não sendo a lista exaustiva. Compreende-se essas e outras funções exercidas pelos *controllers* podem se enquadrar na tipologia de Thompson e Strickland III (2000) e são aquelas abordadas nesta pesquisa.

## **2.2 Controller e seu ambiente de atuação: Controladoria**

A Controladoria é uma área da Contabilidade relativamente jovem se comparada a outras áreas correlatas. Ela surgiu no Século XX, nos Estados Unidos, e, inicialmente, tinha como finalidade controlar os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais (BORGES; PARISI; GIL, 2005). O desenvolvimento da área da Controladoria pode ser atribuído a três fatores: “verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o consequente aumento da complexidade das suas atividades, o que exigiu outro tipo de controle por parte da Controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do *controller*” (BORGES; PARISI; GIL, 2005, p. 122). Nota-se que, desde seu surgimento, a área vem se desenvolvendo e acompanhando a complexidade das atividades que também estão aumentando nas organizações.

No Brasil, “há fortes indícios que sugerem que a demanda por profissionais de Controladoria experimentou um forte incremento em algum momento durante os anos 60, em função, em parte, ao crescimento da importância da indústria na matriz produtiva brasileira” (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001, p. 68). Ademais, Lunkes e Schnorrenberger (2009) ressaltam que, no cenário brasileiro, embora não se tenha precisão da data, acredita-se que a

função do *controller* já estava presente nas organizações, mas ganhou força com a chegada de multinacionais no país. Esse cenário mostra que a função de *controller* ainda é jovem e já passou por modificações desde seu surgimento até a atualidade.

No que tange à definição de Controladoria, não se tem algo definido e único. No entanto, Borinelli (2006, p. 105) traz uma definição de Controladoria de forma ampla como sendo “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”.

A partir dessa definição, verifica-se que a Controladoria abrange não apenas as funções internas organizacionais, mas também as externas ligadas à gestão das organizações. Dessa maneira, o modelo organizacional como um todo é escopo do estudo da Controladoria, podendo sua atuação se centrar no processo de gestão (operacional, econômica, financeira e patrimonial), nas necessidades informacionais e no processo de formação de resultados organizacionais (modelo de mensuração, identificação e acumulação) (BORINELLI, 2006).

A Controladoria pode ser vista como um órgão do sistema formal da organização que, segundo Borinelli (2006), é a responsável pelo controle do processo de gestão e informações adicionais necessárias. Segundo o autor,

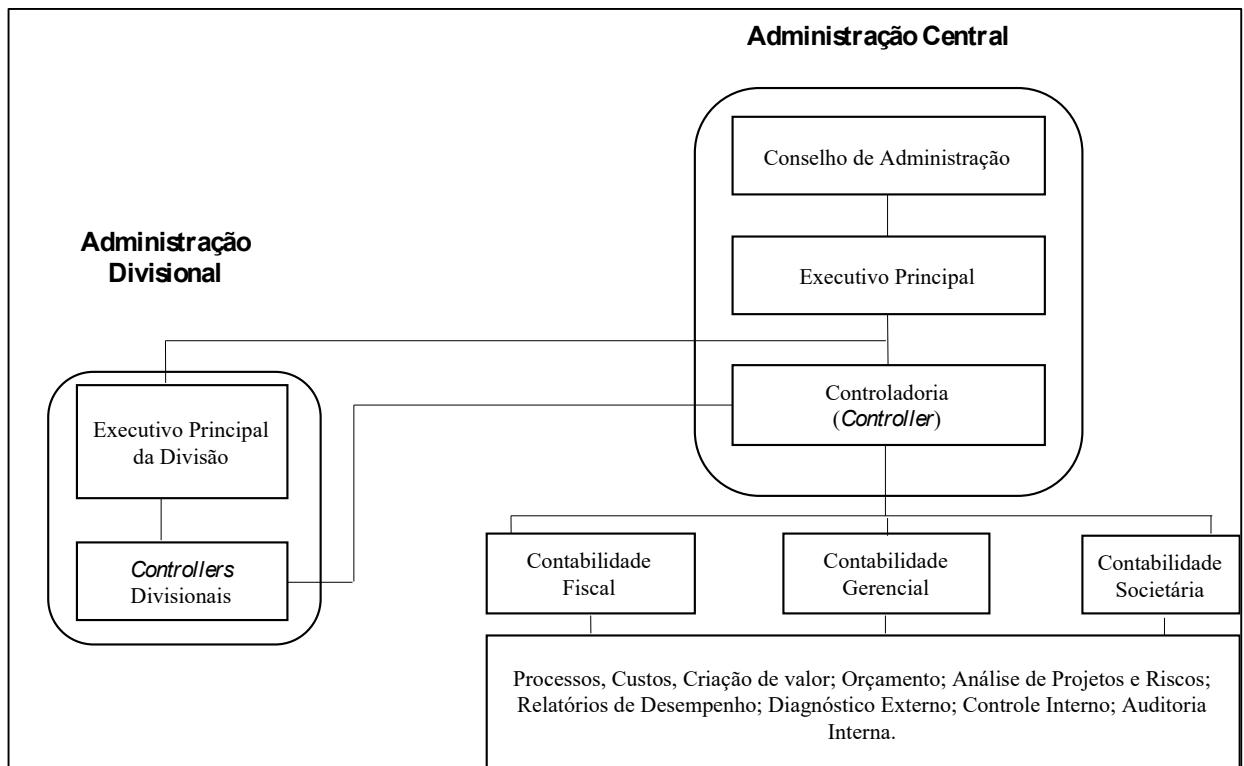
- (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o **processo de gestão** – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões (BORINELLI, 2006, p. 198, grifo nosso).

Em termos de estrutura organizacional (hierarquia), há diferentes posições em relação ao espaço ocupado pela Controladoria. Alguns autores consideram que a Controladoria é um órgão ligado à presidência ou aos *CEOs*, preservando-se a autonomia atribuída à área (KANITZ, 1976; HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004; NASCIMENTO; REGINATO, 2007). De outro ponto de vista, há autores que defendem que a Controladoria é subordinada, muitas vezes, ao diretor financeiro (PELEIAS, 2002; LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009). O fato de se considerar ou não a Controladoria como órgão ligado diretamente ao *CEO* e à presidência reflete também sobre sua atuação na organização, principalmente, no que tange ao envolvimento com a gestão da organização.

Para Borinelli (2006), para se manterem a sua independência e autonomia a Controladoria deve estar subordinada diretamente à presidência. No entanto, o autor ressalta que há configurações diferentes (subordinada à presidência ou à vice-presidência de finanças,

diretoria ou vice-presidência administrativa e financeira, vice-presidência de finanças/CFO, conselho de administração), a depender do modelo de gestão e da cultura organizacional. Contudo, independentemente da estrutura hierárquica na qual a Controladoria se encaixa, Garrison e Noreen (2001, p.17) consideram o “*controller* como um membro do alto escalão”. A Figura 4 apresenta o exemplo do organograma proposto para a configuração (atribuições) da controladoria.

Figura 4 – Enquadramento hierárquico da Controladoria



Fonte: Adaptado pela autora com base em Martin (2002).

A partir da Figura 4, considerando a Controladoria como parte da Administração Central de uma organização, denota-se que a Controladoria tem participação no processo de gestão das empresas. Essa função é ressaltada, inclusive, pela missão da Controladoria, que é prezar pelo bom desempenho da empresa, administrando os esforços entre as áreas em busca de maior eficiência no resultado global da organização (ANDRADE; PELEIAS, 2003; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008), o que denota que o responsável pela Controladoria está ligado às escolhas estratégicas tomadas para a consecução do objetivo geral da organização. Nesse sentido, para Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria tem como prerrogativa de atuação dispender esforços para continuidade da empresa, coordenando ações para se alcançar um resultado global sinérgico em prol da organização.

Buscando verificar as diversas funções da Controladoria, Borinelli (2006), na Estrutura Conceitual Básica de Controladoria proposta, apresentou quais seriam suas atividades

predominantes. Dentre essas, podem-se destacar: função contábil, função gerencial-estratégica, função de custos, função tributária, função de proteção e controle de ativos, função de controle interno, função de controle de riscos, função de gestão da informação, dentre outras.

É importante destacar que as funções da Controladoria são gerenciadas pelo *controller*. Dessa forma, no próximo tópico, são detalhadas as funções exercidas por esse gestor.

### **2.3 Perfil e funções dos controllers**

Os primeiros estudos que abordaram os diferentes papéis do *controller* dentro das organizações foram os de Simon *et al.* (1954), Anthony (1965), Hopper (1980) e de Sathe (1983), os quais são considerados clássicos na temática (ROBALO; RIBEIRO, 2017).

O estudo de Simon *et al.* (1954) teve como objetivo compreender mais profundamente o ambiente organizacional e as relações de empresas que executavam operações em mais de uma localidade distinta, principalmente, no que tange à atuação do departamento de controladoria. O estudo ponderou também em relação aos diferentes níveis de centralização ou descentralização do processo de gestão da controladoria.

A partir da análise de 7 empresas multinacionais, Simon *et al.* (1954) propuseram que as informações geradas pela Controladoria são preparadas para responder a três questionamentos, o que acaba também por definir o papel do *controller*: (a) *scorekeeping*: O desempenho da organização é bom ou ruim?; (b) *attention-directing*: Quais os aspectos que merecem atenção?; (c) *problem-solving*: Dentre as possibilidades, qual a melhor solução para o problema? (ROBALO; RIBEIRO, 2017).

Simon *et al.* (1954) acreditavam que, com base nessas três perguntas, precisariam de informações de diferentes níveis quanto ao controle e gestão das empresas, o que, para eles, era o que de fato segregava as competências necessárias de um *controller*. Isso levaria a contar com um *controller* que opera com informações mais relacionadas às operações da empresa até aquele que está intimamente ligado às questões estratégicas e solução de problemas (ROBALO; RIBEIRO, 2017).

Para Hopper (1980), os dois papéis essenciais do *controller* são: *scorekeeping* e *customer service*. A ideia que o autor traz é próxima àquela apresentada por Simon *et al.* (1954), contudo considera que “*scorekeeping*” seria aquele responsável que tanto identifica se o desempenho vai bem ou não e ainda aponta quais os elementos devem ser alvo de atenção. Já o *customer service* é aquele cuja função seria buscar solucionar problemas, assim como o *problem-solving*. Um destaque à obra de Hopper (1980) foi o autor ter encontrado que, quando

o *controller* é colocado para desempenhar tanto a função de *scorekeeping* quanto de *customer service*, há dificuldades, pois a primeira está relacionada ao fornecimento de informações dos gestores operacionais e a segunda inclui, inclusive, o controle da *performance* desses mesmos gestores (ROBALO; RIBEIRO, 2017).

Alguns anos após o trabalho de Hopper (1980), Sathe (1983) também tratou sobre o papel do *controller* nas organizações. Para esse autor, existe o *controller management-service responsibility*, que é aquele que auxilia no processo de tomada de decisão, e o *financial reporting and internal control responsibility*, que fica responsável para que as normas internas do nível corporativo sejam cumpridas e que as informações geradas pela Controladoria sejam seguras e fidedignas para a tomada de decisão. O Quadro 1 ilustra, de forma resumida, os papéis atribuídos aos *controllers* por esses estudos seminais sobre a temática:

Quadro 1 – Estudos clássicos sobre os múltiplos papéis dos *controllers*

<b>Estudos</b>	<b>Papéis dos controllers</b>	<b>Descrição</b>
Simon <i>et al.</i> (1954)	<i>Scorekeeping</i>	Identificar se o desempenho está bom ou não.
	<i>Attention-directing</i>	Identificar os aspectos relacionados ao desempenho que merecem atenção.
	<i>Problem-solving</i>	Propor soluções e identificar qual o melhor caminho a seguir.
Hopper (1980)	<i>Scorekeeping</i>	Abrange a definição de Simon <i>et al.</i> (1954) de <i>scorekeeping</i> e <i>attention-directing</i> - Fornecer informações contabilísticas às várias unidades da organização.
	<i>Customer service</i>	Equipara-se ao problem-solving detalhado por Simon <i>et al.</i> (1954) – Desenvolver atividades relacionadas ao controle e à gestão das áreas.
Sathe (1983)	<i>Management-service responsibility</i>	Auxiliar na tomada de decisão.
	<i>Financial reporting and internal control responsibility</i>	Garantir que a informação gerada pela Controladoria é fidedigna e que haja cumprimento das normas estabelecidas pelo órgão corporativo.

Fonte: Adaptado de Robalo e Ribeiro (2017, p. 289).

Na década de 1990, o *controller* já detinha a função de ser um articulador com habilidades técnicas e políticas para, de forma sinérgica, concentrar os esforços para atingir os objetivos das organizações (RICARDINO, 2005). Nessa mesma época, no ambiente brasileiro, Nakagawa (1994, p. 13) levantou a discussão, indagando se sobre o papel *controller* pairavam dúvidas por se tratar de uma atividade pouco desenvolvida até aquele momento no país.

Para Weißenberger e Angelkort (2011), uma das funções do *controller* nas organizações, também denominado, em alguns casos, como Diretor de Controladoria, é o fornecimento de informações gerenciais para auxiliar na tomada de decisões. Para os autores, os *controllers* exercem função de gestão dentro das organizações, coordenando diferentes áreas e responsabilizando-se, principalmente, pelo planejamento e análise de desempenho, atuando

também como um parceiro para a gerência da organização (WEIßENBERGER; ANGELKORT, 2011). Essas diferentes atribuições fazem com que o *controller* tenha diversas funções distintas a depender da configuração da empresa.

Em convergência com essa visão, pode-se afirmar que os *controllers* são responsáveis por inúmeras funções dentro das empresas e que, gradativamente, crescem as tarefas a eles atribuídas. Assim, cada vez mais o gestor da Controladoria interage com as informações gerenciais, desempenhando papel importante na gestão das empresas (WEBER, 2011).

Nesse sentido, Zoni e Kenneth (2007) apontam que a maioria dos *controllers* está altamente envolvida no processo de gestão, podendo essa magnitude, no entanto, se alterar conforme a estrutura organizacional das empresas. O envolvimento desse gestor em diferentes proporções, no que se refere às decisões estratégicas e operacionais, afeta o desempenho organizacional, como a intensidade de capital, a interdependência operacional, a competência financeira dos gestores de linha e o acompanhamento de processos de planejamento estratégico e orçamentário (ZONI; KENNETH, 2007). Nesta pesquisa, a premissa adotada é a de que o *controller*, por meio das escolhas estratégicas que lhe competem, participa do processo decisório dentro das organizações.

Para Lunkes *et al.* (2009), as funções básicas de um *controller* se dividem em três grandes grupos, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Funções básicas de um *controller*

Abordagens	Funções básicas	Autores alinhados com abordagem
Gestão Operacional	Planejamento (operacional) Elaboração de relatórios e interpretação Avaliação e deliberação Administração de impostos Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos Proteção do patrimônio Avaliações da economia política	Jackson (1949), Heckert e Willson (1963), Cohen e Robbins (1966), Vancil (1970), Anderson, Schmidt e McCosh (1973), Tung (1974), Willson e Colford (1981), Yoshitake (1984), Serfling (1992), Roehl-Anderson e Bragg (1996), Schwarz (2002), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Brito (2003) e Padoveze e Benedicto (2005).
Gestão Econômica	Subsidiar o processo de gestão Apoiar a avaliação de desempenho Apoiar a avaliação de resultado Gerir o sistema de informações Atender aos agentes de mercado	Mosimann e Fisch (1999), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Peleias (2002) e Santos (2005).
Gestão Estratégica	Planejamento Sistema de informações Controle Gestão de pessoas Organizacional	Anthony e Govindarajan (2001), Atkinson <i>et al.</i> (2000), Garrison e Noreen (2001), Weber (2004), Küpper (2005) e Horváth (2006).

Fonte: Lunkes *et al.* (2009, p.71).

Com base no Quadro 2, verifica-se que há autores que defendem o papel do *controller* nas organizações como executor de funções operacionais e outras relacionadas diretamente à contabilidade e ao controle do patrimônio da entidade. Outros autores entendem que a Controladoria assume o papel de gestão econômica, ficando com atribuições que auxiliam o processo de tomada de decisão. Já em outra corrente, verificam-se aqueles que defendem que as funções do *controller* caracterizam-se pela gestão estratégica ou, ainda, que acumulam as três funções simultaneamente.

Entretanto, Pipkin (1989) afirma que o papel do *controller* dentro das organizações é ser catalisador de mudanças, mantendo, assim, o foco nas alterações que circundam o seu processo de gestão. Nesse sentido, Borinelli (2006) argumenta que a Controladoria não detém somente a função de apoiar a gestão, mas também de participar ativamente junto a esse setor, respondendo juntamente com as demais áreas pelas decisões tomadas.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (2000), embora o gestor principal da empresa seja de fato o *CEO*, o *controller* é um executivo da empresa que tem como função orientar, controlar e proteger o negócio do qual faz parte, participando do processo de gestão da empresa. Segue o mesmo raciocínio Purtill *apud* Cytron (2005, p. 13), segundo o qual “os *controllers* têm que participar da gestão estratégica da empresa”. Assim, esta tese adota a premissa de que o *controller*, em sua atuação nas organizações, assume a função gerencial-estratégica e participa do processo de gestão empresarial.

As funções do *controller* ou o perfil exigido pelo mercado para esses profissionais têm sido alvo de estudos nacionais e internacionais (VARGAS; BEUREN, 2012; FERRARI *et al.*, 2013; BENCOVA; KAL'AVASKA, 2009). Lunkes *et al.* (2009) estabeleceram um comparativo entre as funções do *controller* nos cenários norte-americano e alemão, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Funções da Controladoria: Estados Unidos e Alemanha

Atividades Relacionadas a	País	Autores										Funções										T Total		
		Estados Unidos										Alemanha												
		Controle					Sist. Inf.					Gestão					Rotina Contábil e Tributária (Operacionais)							
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	18	
Gestão	Planejamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	15	
	Controle		X	X	X	X	X		X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	8	8	
	Sistema de Informação										0	X	X	X		X	X	X	X	X	X	8	8	
	Manutenção de Risco					X					1												0	1
	Análise e Avaliação Econômica	X	X	X				X	X	5				X			X						2	7
	Avaliação e Deliberação	X									1			X									1	2
	Direção						X			1						X			X			X	2	3
	Avaliação e Consultoria			X						1			X			X			X			X	2	3
	Coordenação									0			X	X		X	X		X			X	4	4
	Elaboração de Relatórios e Interpretação	X	X		X	X	X	X	X	7				X			X						2	9
Rotina Contábil e Tributária (Operacionais)	Contábil	X		X	X	X		X		5													0	5
	Auditoria	X					X	X		3													3	
	Administração de Impostos	X	X	X			X			4													0	4
	Controle Interno							X		1													0	1
	Relatórios Governamentais	X	X							2													0	2
	Proteção de Ativos	X	X		X			X	X	5				X			X						2	5
	Processamento de Dados				X					1													0	1
	Organização							X		1		X							X			X	2	3
	Desenvolvimento Pessoal								X	1										X		X	1	2
	Atendimento de Agentes de Mercado		X							1			X			X			X			X	2	3

Fonte: Adaptado de Lunkes *et al.* (2009).

A partir do Quadro 3, nota-se que as funções de planejamento e controle são observadas tanto na visão norte-americana como na alemã, com predominância maior na Alemanha. Outras funções, como gerenciador do sistema de informação e coordenação, somente apareceram na visão alemã. Assim, pode-se perceber que há uma diferença entre países em relação ao formato de atuação do *controller*. No caso da visão norte-americana, o *controller* parece estar mais relacionado à contabilidade, custos, auditoria e questões tributárias, enquanto, na visão alemã, está mais relacionada ao planejamento, controle e gestão.

Para Borinelli (2006), a função gerencial-estratégica abrange:

coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores; auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais; realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento; realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica (BORINELLI, 2006, p. 147).

Assim, percebe-se que a função do *controller*, ao longo dos anos, deixou de ser exclusivamente as funções inerentes às áreas contábil, gestão de custos e tributária para participar do processo de gestão empresarial (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000). Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 14) “as funções e atividades exercidas pela Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas”.

Para Silva (2016, p. 20) está ocorrendo uma mudança no papel do *controller* para “*business partner*” ou seja, parceiro de negócio dentro das organizações, se engajando na: “(i) contribuição para o desempenho organizacional, (ii) realização de atividades tradicionais de Contabilidade e (iii) participação no processo de gestão estratégica.” Contudo, ainda há uma discussão na literatura em relação ao papel *controller* que ora atua como *bean-counter*, que corresponde a aqueles que são centrados na produção de informações ou como *business partners*, que são aqueles envolvidos com o processo de gestão da empresa, sendo considerados “parceiros de negócios” (BURNS; BALDVINSDOOTTIR, 2005; GORETZKI; STRAUSS; WEBER, 2013).

Nessa mesma linha, Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) afirmam que os estudos vêm apontando o *controller* como protagonista de um novo papel dentro das organizações, especificamente, mais orientado para a estratégia e parceria nos negócios. Para investigar se, de fato, isso se revela na prática, esses autores investigaram quais os fatores que estimulam ou atrapalham a influência dos *controllers* nas decisões gerenciais. Para tanto, os autores analisaram 119 de *controllers* de unidades de negócios e como eles influenciam as decisões operacionais e estratégicas. Os resultados apontaram que os *controllers* de unidades de negócio têm influência nas decisões operacionais feitas pelos gerentes, mas não exercem a mesma influência quando se trata de decisões estratégicas.

Para Oesterreich e Teuteberg (2019), as competências exigidas para o exercício da função de *controller* têm se alterado nos últimos anos. Segundo os autores, o aumento do “*Big Data*”, entendido como grandes conjuntos de dados complexos e de diferentes fontes, que

requerem técnicas de armazenamento, gerenciamento, análise e comunicação, é o grande responsável por essa mudança no perfil de competências exigidas. Entendendo assim como competências essenciais a capacidade de análise de negócios e as habilidades com a tecnologia da informação, Oesterreich e Teuteberg (2019) tiveram como objetivo examinar a oferta de competências para análise de negócios nos perfis de 2331 controladores (*controllers*) alemães extraídos da rede social empresarial XING. Os resultados evidenciaram que as competências para análise de negócios e as habilidades com a tecnologia da informação (TI) são necessárias ao perfil de trabalho de um controlador e são determinadas pelo nível de adoção de TI e do “*Big Data*” na empresa, bem como do grau de especialização do trabalho, dependendo ambos do tamanho da empresa.

Souza, Wanderley e Horton (2020) investigaram dois perfis específicos de *controllers* (*bean counters* e *business partners*), com o intuito de identificar quais atividades típicas de cada perfil, qual dos dois perfis é mais encontrado nas empresas brasileiras e ainda se a autonomia e envolvimento dos *controllers* está relacionada ao tamanho e à descentralização das organizações. A partir dos 111 *controllers* que responderam o questionário, identificou-se que ainda prevalece o perfil *bean counter* (74,5%), que o tamanho não foi significativo, enquanto a descentralização parece afetar positivamente a autonomia e envolvimento do *controller*.

Considerando a discussão sobre o perfil do *controller* e sua participação nas escolhas estratégicas no processo de gestão das empresas e no posicionamento estratégico nas organizações, ou seja, como membro do alto escalão da empresa. Portanto, para fins deste trabalho, o ambiente de atuação do *controller* é caracterizado por exercem funções gerencial-estratégica, como preconiza a Estrutura Conceitual Básica de Borinelli (2006) e denota que o perfil do *controller* orienta-se para cada vez mais desempenhar o papel de *business partners* nas organizações, ou seja, aquele que é parceiro dos negócios e participa do processo decisório.

Assim, o presente estudo utiliza a Teoria dos Altos Escalões como base teórica para compreender como os valores e a base cognitiva são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. De forma que, o próximo tópico apresenta a TAE e alguns estudos ancorados na referida teoria.

## **2.4 Teoria dos Altos Escalões**

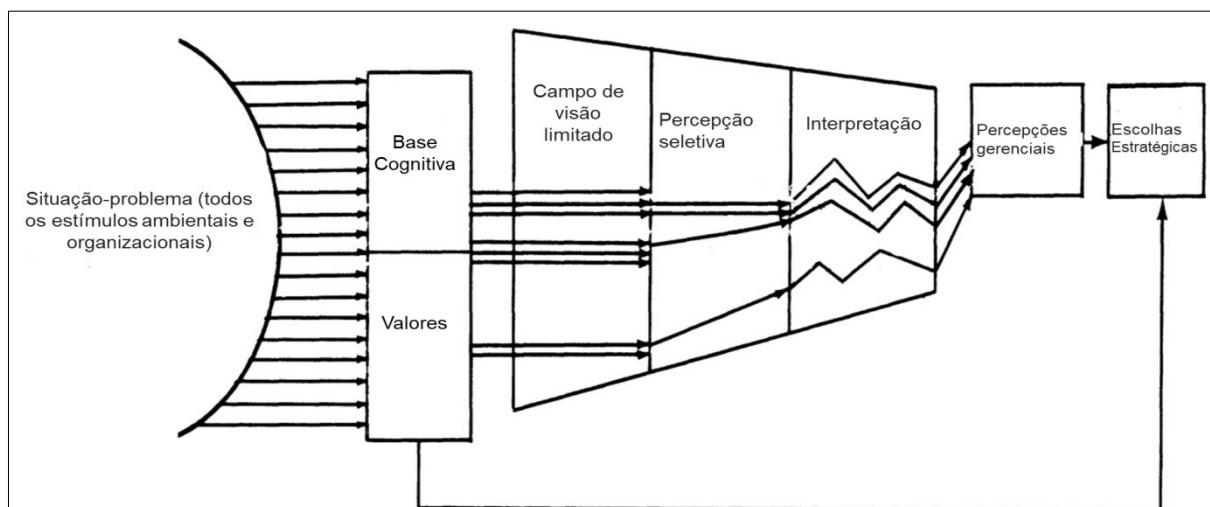
A Teoria dos Altos Escalões surge de uma abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual entende que as empresas têm recursos diferentes e, por isso, chegam a resultados distintos (BARNEY, 1991). Dentre esses recursos, têm-se os executivos que estão à frente das

decisões estratégicas das empresas e que são um diferencial para cada uma delas (SERRA; TOMEI; SERRA, 2014). Nesse sentido, Hambrick e Mason (1984) já afirmavam que, para entender os resultados organizacionais, é preciso olhar para aqueles que estão à frente das empresas. As decisões estratégicas da empresa são influenciadas pelas características demográficas de cada indivíduo, sua base cognitiva, seus valores, bem como pelas personalidades das pessoas que compõem o alto escalão da organização (HAMBRICK; MASON, 1984).

É importante destacar que existe um conjunto de explicações organizacionais que auxiliam o entendimento do resultado da empresa, porém, as teorias levantadas à época não abordavam os aspectos propostos por Hambrick e Mason (1984). Essa lacuna leva à propositura do modelo feito pelos autores, que apresenta um modelo geral teórico, cujo objetivo era dar origem a uma teoria mais detalhada e desenvolvida a ser aplicada no contexto organizacional. Com isso, ocorreu a consolidação da Teoria dos Altos Escalões, que tem como prerrogativa principal a proposição de que as características específicas de quem toma decisões podem influenciar diretamente suas escolhas estratégicas e, consequentemente, os resultados da empresa (HAMBRICK; MASON, 1984).

Assim, surge uma nova ênfase na pesquisa macro-organizacional com foco na coalizão dominante da organização, em particular, seus principais gerentes. Os resultados organizacionais - estratégias e eficácia - são vistos como reflexos de características pessoais, de valores e de bases cognitivas do alto escalão na organização (HAMBRICK; MASON, 1984). A Figura 5 ilustra a visão geral sobre a Teoria dos Altos Escalões proposta pelos autores.

Figura 5 – Visão geral da Teoria dos Altos Escalões



Fonte: Adaptado de Hambrick e Mason (1984).

Como visto na Figura 5, quando ocorre determinada situação de impacto organizacional, aquele que está diante das decisões estratégicas dentro da organização utilizará fatores ligados à sua base cognitiva e valores, o que fará com que delimite o seu campo de visão no sentido de ativar sua percepção e interpretação sobre o evento que, nesse instante, já é uma interpretação personalizada, pois, se outro indivíduo estiver analisando a mesma situação, provavelmente, terá outra visão, resultando na escolha de estratégias condizentes com sua percepção gerencial (HAMBRICK; MASON, 1984).

Para proposição da teoria, os autores tiveram como base teórica: (i) *reconciliation with the inertial perspective*, que se refere aos estudos empíricos iniciais realizados por Lieberson e O'Connor (1972), que trataram sobre os altos escalões em grandes corporações; (ii) *human limits on choice*, que se refere a estudos que incorporam os fatores comportamentais na maximização dos resultados das organizações, destacando-se os estudos de Cyert e March (1963) e March e Simon (1958).

O desenvolvimento da teoria teve três objetivos principais. O primeiro foi propor um modelo sobre como as características do escalão superior podem se refletir nos resultados organizacionais. O segundo foi apresentar uma revisão da literatura da perspectiva dos níveis superiores. E, por fim, buscou-se fornecer uma base e um estímulo para os trabalhos empíricos que relacionem o *background* dos executivos e os resultados organizacionais (HAMBRICK; MASON, 1984).

Os autores Hambrick e Mason (1984) destacam três grandes contribuições do estudo da teoria. Para a academia, o estudo pode oferecer um poder substancialmente maior para prever resultados organizacionais do que as teorias comumente utilizadas. Um segundo benefício seria auxiliar o processo de seleção e desenvolvimento de executivos dos altos escalões. Nesse sentido, encontrando um determinado perfil, por exemplo, pode-se dar ênfase às tendências das organizações lideradas por executivos mais antigos ou por aqueles com formação em gestão ou, ainda, por aqueles cuja ênfase de carreira dominante tenha sido em uma área funcional particular. Um terceiro benefício pode ser atribuído ao estrategista que está tentando prever os movimentos e as contraposições de um concorrente (HAMBRICK; MASON, 1984). No entanto, a presente pesquisa não irá se aprofundar na análise do impacto nos resultados da empresa, esperando-se, dessa maneira, contribuir em relação ao segundo e ao terceiro ponto apontados.

Em 2007, a pedido da Revista Academy of Management Review, Hambrick publicou uma atualização da Teoria dos Altos Escalões em seu artigo intitulado de *Upper Echelons Theory: an update*. Entre as melhorias mais notáveis, destaca-se a inserção de mais dois

moderadores gerenciais que afetam diretamente a força preditiva da teoria: discrição e exigências do trabalho.

A discrição ocorre quando o executivo se depara com várias alternativas plausíveis na tomada de decisão, ou seja, não há restrições de escolhas (meios-fins). Essas alternativas podem ser externas (por exemplo, crescimento do setor), fatores organizacionais (por exemplo, quadro fraco de empregados) e variáveis ligadas aos próprios gestores (por exemplo, tolerância à ambiguidade) (HAMBRICK, 2007). Dessa maneira, o autor pretende encontrar cenários distintos nas empresas analisadas no estudo, identificando ambientes mais discricionários e menos discricionários, o que permite verificar o pressuposto da teoria na prática.

A predição da Teoria dos Altos Escalões em relação aos resultados organizacionais está diretamente associada à existência da discrição gerencial, ou seja, em ambientes mais discricionários, nos quais existe uma diversidade de escolhas para tomada de decisão, ficará evidente como as características gerenciais são refletidas na estratégia e desempenho da empresa. Por outro lado, se a discrição é inexistente, as características do gestor/executivo pouco importarão na decisão, pois ele não tem opções para escolha (HAMBRICK, 2007).

Com base no que é proposto pela Teoria dos Altos Escalões, percebe-se que o contexto ambiental em que a empresa está inserida (nível de discricionariedade) influenciará a intensidade com que as características dos executivos terão em relação à explicação do desempenho empresarial. No entanto, Hambrick (2007) é enfático em dizer que pelo menos uma parte é explicada por tais características, sendo outra porção considerável da rentabilidade determinada por condições contextuais e ambientais da empresa e, dificilmente, serão pontualmente identificadas.

Exigências do trabalho dos executivos foram outro moderador apontado por Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), o qual foi adicionado à teoria em 2007 por Hambrick (2007). Embora haja consenso de que os altos executivos trabalham sob pressão e estejam expostos a cargas pesadas de trabalho, a maneira como irão reagir diante desse cenário será diferente. Destacam-se três conjuntos de fatores relacionados a exigências do trabalho: desafios relacionados à tarefa (por exemplo, condições estratégicas difíceis), desafios de desempenho (por exemplo, proprietários exigentes) e aspirações dos próprios executivos (por exemplo, desejo de maximização dos resultados da empresa).

Destaca-se que os executivos sujeitos a uma carga maior de trabalho são levados a tomarem decisões com menos reflexão, criando atalhos mentais com base em experiências já vividas no passado. Nesse caso, as escolhas irão refletir suas origens e disposições. Já aqueles que têm menor carga de trabalho podem se dar ao luxo de refletir mais para analisar e tomar

decisões, assim, suas escolhas irão corresponder mais fortemente a condições objetivas que eles enfrentam. De forma resumida, um dos pontos adicionais à Teoria dos Altos Escalões seria o de que, quanto maiores as exigências do trabalho dos executivos, mais forte é a relação entre as características dos executivos e as escolhas estratégicas (HAMBRICK, 2007).

Assim, nesta pesquisa, pretende-se, de forma secundária, observar também os diferentes níveis de discricionariedade, verificando se em ambientes nos quais há mais ou menos opções para as escolhas estratégicas, as características pessoais do *controller* influenciam de forma diferente, bem como se ambientes com maior ou menor carga de trabalho proporcionam resultados distintos, afetando, assim, o ambiente e, consequentemente, a atuação do *controller* no processo decisório dentro da organização.

Outros apontamentos são feitos por Hambrick (2007) em relação à aplicação da Teoria dos Altos Escalões. O primeiro diz respeito à causalidade reversa que pode existir entre causa e efeito, como, por exemplo, equipe de gestão que invista muito em P&D. A Teoria dos Altos Escalões explica que eles assim o fazem, pois suas experiências passadas, valores e características os levam a essa ação. No entanto, pode ser que esses executivos tenham sido atraídos por essas empresas justamente por terem altos investimentos nessa área e, assim, não é possível definir o que é causa e o que é efeito.

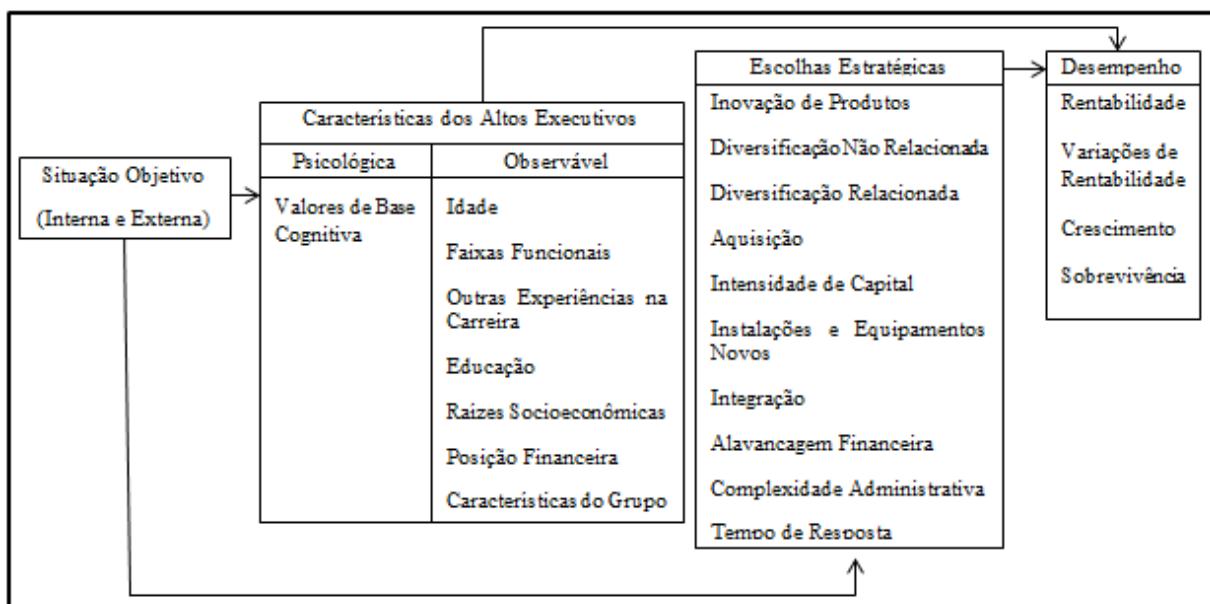
Outro caso de causalidade reversa ocorre quando a empresa contrata determinado executivo por acreditar que ele tenha certas características necessárias à execução daquela função. Assim, as ações são resultado do que determina sua função e não do processamento de informação que pode ser tendenciosa da sua parte. Um exemplo disso são os *CEOs* mais novos que entram e fazem grandes mudanças. Entretanto, nem sempre essas mudanças são oriundas de seus próprios anseios, mas, sim, são resultados de uma simples execução do desejo do conselho para as mudanças (HAMBRICK, 2007).

Para Hambrick (2007), não há qualquer sinal de que o interesse sobre a Teoria dos Altos Escalões esteja diminuindo, pelo contrário, a cada ano, há novos *insights* e novas provas dos efeitos das ações dos componentes do alto escalão sobre a estratégia organizacional e o desempenho. Ainda há caminhos que precisam ser melhor explorados empiricamente dentro da Teoria dos Altos Escalões e que poderiam trazer novos *insights* para a teoria, como por exemplo, “*black box*” ou também chamada como “caixa preta”, o estudo das variáveis como valores, base cognitiva e personalidade. É preciso investigar mais como as características mais subjetivas influenciam a tomada de decisão e o desempenho da organização (HAMBRICK, 2007).

Hambrick (2007) destaca que um ponto da Teoria dos Altos Escalões tem sido muito pouco explorado na literatura, que é a relação entre as características dos executivos e os contratos de compensação (incentivos). O autor afirma que o estudo dessa relação é primordial para desenvolvimento da teoria e para o entendimento sobre a tomada de decisão nas organizações. Sobre o tema, destacam-se os estudos de Deutsch, Keil e Laamanen (2011) e Pereira *et al.* (2016), os quais analisaram essa relação. Contudo, cabe destacar que, nesta pesquisa, os contratos de compensação poderão ser observados na prática, embora não façam parte do objetivo principal da pesquisa e, sim, se apresentam na análise do contexto geral.

A relação das características do alto escalão com o desempenho organizacional se dá mediante as escolhas estratégicas que os gestores fazem dentro das empresas. A Figura 6 traz um esquema geral da teoria, mostrando esse fluxo e, para entender o desempenho organizacional, parte-se da análise das diferentes estratégias organizacionais que são utilizadas pelo alto escalão.

Figura 6 – Teoria dos Altos Escalões



Fonte: Pereira *et al.* (2016, p. 8) adaptado de Carpenter *et al.* (2004).

A partir da Figura 6, verifica-se que, no contexto empresarial, surge uma situação objetiva (seja ela interna ou externa à organização) que demandará uma decisão que, por sua vez, será tomada por uma ou mais pessoas do alto escalão da empresa. Esses executivos estão permeados por suas características observáveis (idade, gênero, formação, educação e outros), bem como por valores, base cognitiva e fatores psicológicos, os quais farão com que esses executivos ajam de determinada forma em relação às escolhas estratégicas, o que, consequentemente, influenciará o desempenho organizacional.

Verifica-se, em relação às escolhas estratégicas, que as mesmas podem estar relacionadas, entre outros, a investimentos, captação de recursos, situação financeira, endividamento, estrutura de capital, inovação dentro da empresa. Para Child, Elbanna e Rodrigues (2010), as decisões estratégicas são aquelas que têm um impacto significativo nas organizações. Ademais, o desempenho organizacional tratado pela teoria também é amplo, podendo envolver indicadores de rentabilidade, solvência, crescimento, endividamento, dentre outros.

Os estudos empíricos utilizam diferentes métricas para mensuração de desempenho, tais como: lucro (CHO; HAMBRICK, 2006), retorno sobre patrimônio (HARJOT; JO, 2009), retorno sobre ativos (PENI, 2014), indicadores de captação de recursos (SANTOS *et al.*, 2017). No entanto, esta pesquisa se limita às escolhas estratégicas e seu impacto indireto no resultado das organizações, não se aprofundando no estudo do desempenho das organizações.

Inicialmente, as principais características observáveis destacadas foram: idade, experiência, formação (nível educacional) e gênero (HAMBRICK; MASON, 1984). A partir da consolidação da TAE, estudos empíricos foram realizados ao longo dos anos, tais como os de Hambrick e D'aveni (1992), Kitchell (1997), Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), Bortoluzzi *et al.* (2016), Pereira *et al.* (2016) e de Santos *et al.* (2017). Essas variáveis foram as mais estudadas nos estudos empíricos que abordam a Teoria dos Altos Escalões (DERDA, 2017), principalmente, pela facilidade de acesso às informações, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Estudos que abordaram as características observáveis

		Aporte teórico	Estudos
Características Observáveis	Idade	A idade influencia na aversão/aceitação de riscos que, por consequência, impacta o desempenho organizacional.	Karake (1995); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Bigueti (2007); Amran <i>et al.</i> (2014); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
	Gênero	Homens e mulheres têm comportamentos distintos em relação à aceitação/aversão a riscos.	Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Bigueti (2007); Darmadi (2013); Peni (2014); Santos <i>et al.</i> (2017).
	Formação Acadêmica	Os executivos com nível de escolaridade mais alto são mais propensos a assumir riscos e mudanças.	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).

	Experiência Profissional	Duas vertentes: 1) Maior tempo de experiência pode aumentar a socialização e, assim, gerar melhor desempenho empresarial; 2) Maior tempo no cargo torna o gestor mais resistente a mudanças e acomodado, gerando menor desempenho organizacional.	Hambrick e Mason (1984); Hambrick e D'aveni (1992); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Black e Smith (2007); Bigueti (2007); Troy, Smith e Domino (2011), Crossland <i>et al.</i> (2014), Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017);
--	--------------------------	---	--

Fonte: Elaborado com base em Santos *et al.* (2017), Bigueti (2007), Pereira *et al.* (2016).

Destacando alguns estudos no âmbito nacional e internacional, tem-se o estudo de Amran *et al.* (2014), os quais analisaram como as características dos *CEOs* e dos presidentes dos conselhos influenciam o desempenho das organizações. A amostra foi composta por 80 empresas da Malásia no período de 2005 a 2009. Os resultados apontaram que fatores como idade, etnia, qualificação profissional, tamanho da empresa e idade da empresa influenciam o desempenho da empresa, nesta pesquisa considerado o Retorno sobre Ativos (ROA).

Bortoluzzi *et al.* (2016) tiveram como objetivo verificar a influência das características observáveis dos altos executivos no endividamento de 61 empresas listadas no setor cíclico da BM&FBovespa. Para tanto, os dados foram coletados das demonstrações financeiras e de formulários de referência dessas empresas. Os resultados evidenciaram que, dentre as variáveis idade, formação e tempo no cargo, apenas a última apresentou relação estatisticamente significativa com o endividamento das empresas. Assim, apontaram que o fato de um gestor permanecer um tempo longo de mandato pode torná-lo propício a manter o status quo, se tornando avesso aos riscos relacionados ao endividamento. Nota-se que idade e formação acadêmica não apresentaram relação estatisticamente significativa com a proxy de desempenho, ou seja, não explicam o ROA.

De maneira bem similar, Pereira *et al.* (2016) buscaram verificar a relação entre as características observáveis e a remuneração do *CEO* de 264 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. As variáveis analisadas foram: idade, tempo no cargo, formação, cargo anterior e dualidade. Tais informações foram retiradas do formulário de referência de cada empresa e relacionadas com a remuneração desses executivos. Percebe-se que esse estudo adicionou a dualidade no cargo, assim como foi proposto por Hambrick (2007), apontando os achados que, quanto maior o tempo no cargo, maior a remuneração do *CEO*. Nesse caso, os *CEOs* com maior titulação acadêmica recebem, em média, mais do que aqueles com menores níveis de estudo. Evidenciou-se ainda que os executivos que não têm dualidade no cargo ganham, em média, mais do que os executivos de carreira na empresa e do que os que exercem cargos com dualidade (presidência da empresa e do conselho de administração).

Ainda em relação às características observáveis, mas considerando como desempenho organizacional indicadores procedentes de estratégias e decisões relacionadas à captação de recursos, Santos *et al.* (2017) tiveram como objetivo verificar a relação entre as características observáveis do conselho de administração e indicadores de captação de recursos de uma amostra de 60 empresas listadas na BM&FBovespa, no período de 2011 e 2015. Evidenciou-se relação entre as características observáveis dos gestores do conselho da administração e os indicadores analisados (capitalização ajustada e seca).

Rost e Osterloh (2010) ressaltam que as características observáveis são *proxies* válidas, no entanto, são incompletas ao se analisarem as características e as escolhas estratégicas dos gestores. Contudo, verifica-se que as pesquisas empíricas sobre a TAE têm se concentrado nas características observáveis, embora a teoria também aponte os fatores psicológicos como determinantes nas escolhas estratégicas. Assim, nesta pesquisa, pretende-se avançar, analisando conjuntamente os fatores valores e a base cognitiva dos *controllers* diante das escolhas estratégicas nas organizações.

Sobre valores, base cognitiva e aspectos psicológicos e sua influência em relação ao desempenho organizacional, percebe-se um número menor de estudos desenvolvidos, pois, como apontado Hambrick (2007), há dificuldades eminentes para acessar essas informações. No entanto, estudos já foram realizados, considerando tais aspectos (ADAMS; FUNK, 2012; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009; CHIN; HAMBRICK; TREVIÑO, 2013; MACALLI, 2015), mas, no levantamento realizado, não se encontrou algum que tratasse de forma qualitativa os dois fatores conjuntamente – valores e base cognitiva - no ambiente do *controller*.

Adams e Funk (2012) investigaram a representação de mulheres nos cargos de altos executivos corporativos, considerando os valores que estão envolvidos na discussão sobre gênero. Os autores observaram que mulheres se diferem dos homens sistematicamente em relação aos seus valores centrais e atitudes relacionadas a risco. Segundo os autores, as diretoras são mais benevolentes e universalmente interessadas e se importam menos com o poder quando comparadas aos homens. Os autores apontaram ainda que diretoras são um pouco mais amantes de risco do que os diretores do sexo masculino, sugerindo que o fato de haver mulher no conselho de administração não necessariamente leva a decisões mais avessas ao risco, como mostra a grande parte dos estudos.

Considerando também o aspecto comportamental, Chin, Hambrick e Treviño (2013) analisaram a Responsabilidade Social Corporativa (CSR), tomando como base o perfil do *CEO*, se conservador ou liberal, tendo sido a amostra composta por 249 executivos. Os resultados

indicam que as ideologias políticas dos *CEOs* se manifestam nos perfis de CSR de suas empresas. Verificou-se também que *CEOs* conservadores apresentam maiores avanços em CSR quando comparados aos liberais. De forma adicional, os resultados apontaram que esse perfil conservador ou liberal pode influenciar outros aspectos dentro da organização, como formação de comitê de políticas internas.

De forma mais abrangente, Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) abordaram características individuais dos *CEOs* (valores, personalidade, motivações, características demográficas e contratos de compensação) e aspectos relacionados aos times de dirigentes (observando sua composição, processos e dinâmicas) e aos conselhos de administração, destacando quais semelhanças e distinções há entre eles. Os autores apontam que todos esses fatores influenciam a gestão estratégica da organização.

Destaca-se também o estudo de Macalli (2015), que teve por objetivo investigar o processo decisório, tendo como perspectiva os valores pessoais que influenciam de modo subjetivo as decisões organizacionais tomadas por gestores estratégicos. Para realização da pesquisa, analisaram-se quatro gestores estratégicos mediante abordagem metodológica qualitativa que combinou narrativas biográficas, entrevistas e análise de documentos.

A autora separou seis categorias de análise relacionadas aos valores pessoais: i) coletivismo (valorização da plenitude humana, dos sistemas sociais); ii) dever (relacionado a obrigações e lealdade); iii) racionalidade (decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos); iv) inovação (mudanças nos valores, abertura ao novo); v) materialismo (relacionada à riqueza de valor e posses); e vi) poder (valorização do controle das situações e das pessoas), tendo sido tomados como base os estudos de Hambrick e Brandon (1988), England (1967), Allport, Vernon e Lindzey (1960), Rokeach (1973) e Hofstede (1980). Nas análises, foi demonstrada a influência dos valores pessoais de cada gestor nas decisões organizacionais ao longo de sua trajetória, evidenciando-se as subjetividades presentes em uma tomada de decisão.

#### 2.4.1 Base Cognitiva

As escolhas estratégicas feitas dentro de uma organização têm um componente comportamental que acaba por refletir as particularidades daqueles que tomam as decisões empresariais (ANDRADE, 2016). Como já apontado anteriormente, para os precursores da Teoria dos Altos Escalões, Hambrick e Mason (1984), as características pessoais daqueles que participam do alto escalão se refletirão nas escolhas estratégicas e, consequentemente, nos resultados das organizações. Dessa maneira, os gestores fazem escolhas estratégicas

respaldados em sua base cognitiva, o que, para Hambrick e Mason (1984), abrange as seguintes vertentes: “a) conhecimento ou suposições sobre eventos futuros; b) conhecimento de alternativas; e c) conhecimento de consequências associadas às alternativas” (ANDRADE, 2016, p. 26).

Hambrick e Mason (1984) destacam que as características do alto escalão, tais como, experiências passadas no cargo, idade, formação educacional e tempo de empresa, são observáveis e moldam valores e crenças dos gestores, sendo, portanto, consideradas como bons elementos para representarem as habilidades cognitivas, os valores e os conhecimentos desses gestores (HAMBRICK; MASON, 1984). Considerando esse contexto, as características observáveis dos gestores do alto escalão são reflexos da orientação psicológica e da base de conhecimento desse gestor, de forma que podem ser associadas a escolhas estratégicas. Andrade (2016) afirma que há evidências teóricas e empíricas de que as características demográficas são indicadores confiáveis da base cognitiva daqueles que compõem o alto escalão.

Especificamente, no que tange às experiências passadas do gestor, ou também chamada de trajetória profissional, Hambrick e Mason (1984) ressaltam que é esperado que o executivo tenha uma visão geral e ampla sobre o negócio que está gerindo. No entanto, cada gestor delimitará sua visão gerencial (percepção gerencial) para realizar as escolhas estratégicas a partir de seu *background* profissional, ou seja, principalmente, com base nas experiências passadas na função de gestor e em suas áreas de atuação. Assim, diante de um mesmo dilema gerencial, gestores com trajetórias profissionais distintas tendem a ter percepções diferentes para resolução do problema, como apontado no estudo de Dearborn e Simon (1958), os quais evidenciaram que gestores de áreas funcionais distintas tentaram solucionar um dado problema gerencial, buscando como base as experiências em suas áreas de atuação.

Por sua vez, Crossland *et al.* (2014) examinaram a diversidade de experiências passadas na trajetória de CEO da Fortune 250. Os autores encontraram evidências de que empresas lideradas por CEOs com níveis mais variados de experiências exibem maior estratégia e dinamismo estratégico (realocação de recursos e taxa de mudança estratégica) e são mais receptivos a inovações e mudanças do que aqueles que têm pouca diversificação em sua trajetória profissional.

Santos, Schafer e Lunkes (2020), em sua investigação com 42 *controllers* de entidades brasileiras, utilizaram como variável de controle o “tempo do funcionário na empresa” e identificaram que essa variável está altamente relacionada com a participação do *controller* em decisões organizacionais.

Assim, a proposição teórica apontada por Hambrick e Mason (1984) é que, quanto mais experiente for o gestor do alto escalão (tempo no cargo de alto executivo), mais ele estará associado às escolhas estratégicas que favorecem o crescimento da empresa.

Em relação à idade, Hambrick e Mason (1984), com base em estudos empíricos, relacionaram que, quanto mais jovens os executivos, maior é a tendência de que as estratégias adotadas por eles estejam alinhadas a um maior crescimento e volatilidade dos lucros. Os autores atribuem tal associação ao fato de gestores jovens serem mais despojados, inovadores e terem menos aversão ao risco. Esses autores destacam ainda que os gestores mais antigos podem adotar uma postura mais conservadora por apresentarem menos resistência física e mental (CHILD, 1974), por terem menos capacidade de adaptação a novos comportamentos e tendências (CHOWN, 1960) e/ou ainda por já se sentirem em sua zona de conforto e por acabarem desejando manter o ambiente como ele se encontra. Sendo assim, são mais relutantes às mudanças organizacionais, buscam segurança financeira na carreira, e, portanto, arriscam menos nas escolhas estratégicas (CARLSSON; KARLSSON, 1970; ALUTTO; HREBINIAK, 1975; STEVENS; BEYER; TRICE, 1978).

Outro argumento observado na literatura que trata sobre faixa etária diz respeito à expansão internacional. Estudos apontam que os executivos mais jovens tendem a ser mais receptivos à internacionalização do que os mais velhos, tanto por serem mais arrojados, menos avessos ao risco quanto por terem características que os favorecem, como, por exemplo, amplo conhecimento de mercado, maior facilidade no processamento de informações e bom desempenho na análise de projetos (HERRMANN; DATTA, 2005; ANDRADE, 2016). Dessa maneira, a proposição teórica é que gestores mais jovens adotem escolhas estratégicas mais arriscadas do que os gestores mais velhos.

Outra variável associada à base cognitiva desses executivos é a formação educacional, ou também chamado nível educacional. Conforme apontam Wiersema e Bantel (1992, p. 99), “o nível educacional reflete as capacidades e habilidades cognitivas de um indivíduo”. Os autores ainda afirmam que o nível educacional dos executivos está positivamente relacionado com a mudança na estratégia das organizações, ou seja, quanto maior o nível educacional do gestor, mais favoráveis são as escolhas estratégicas. Hambrick e Mason (1984) argumentam que, se for assumido que a maioria das pessoas trata com seriedade suas escolhas educacionais, sua formação educacional e o nível educacional poderão ser considerados como sugestão para delinear seus valores e sua base cognitiva.

Partindo dessa premissa, Hambrick e Mason (1984) propõem que, ao analisar o histórico da formação educacional de um indivíduo, é possível obter informações ricas e complexas sobre

ele e conhecer suas possíveis habilidades, pois é esperado que uma pessoa com formação em engenharia tenha uma base cognitiva diferente de alguém graduado em outros cursos, como história ou direito, por exemplo.

Para Goll, Sambharya e Tucci (2001), os executivos do alto escalão com maior nível educacional tendem a elaborar soluções mais criativas frente aos problemas gerenciais que enfrentam. Segundo Oesterreich e Teuteberg (2019), há relação entre o nível educacional e as competências do *controller*, sugerindo que os profissionais controladores com graduação e, adicionalmente, com mestrado e/ou doutorado, tendem a apresentar maior oferta de competências em TI e em análise de negócio.

Hambrick e Mason (1984) afirmam que até o local da formação pode influenciar, citando como exemplo que um aluno que estudou negócios em *Harvard Business School* tem formação distinta de outro que cursou negócios na Universidade de *Chicago Business School*.

Dessa forma, a proposição teórica é que gestores com maior nível educacional apresentam tendência a fazerem escolhas estratégicas mais bem elaboradas e criativas do que aqueles com baixo nível de escolaridade. No Quadro 5, tem-se um resumo das proposições teóricas:

Quadro 5 – Resumo das proposições teóricas

Característica proposta pela TAE	Proposição teórica para o presente Estudo
Experiências Passadas	Quanto mais experiente o gestor do alto escalão (tempo no cargo de gestão), mais ele estará associado às escolhas estratégicas que favorecem o crescimento da empresa.
Idade	Gestores mais jovens adotam escolhas estratégicas mais arriscadas do que os gestores mais velhos.
Formação Educacional	Gestores com maior nível educacional apresentam tendência a fazerem escolhas estratégicas mais bem elaboradas e criativas do que aqueles com baixo nível de escolaridade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hambrick e Mason (1984).

Para a presente pesquisa, serão observadas as proposições teóricas da TAE elencadas no Quadro 5. No que tange aos valores pessoais, nos estudos seminais da TAE, Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) não destacam os valores a serem observados. No entanto, Hambrick abordou sobre os valores pessoais em outro estudo, como em Hambrick e Brandon (1988), assunto que será tratado no próximo tópico.

#### 2.4.2 Valores

Uma das vertentes da Teoria dos Altos Escalões preconiza que os valores influenciam o contexto organizacional. Outros estudos destacam a presença dos valores pessoais nas práticas organizacionais pelo fato de os gestores tomarem decisões com base nos valores que levam consigo, ou seja, suas preferências são formadas pelas suas crenças, experiências já vividas e valores enraizados (ENGLAND, 1967; HOFSTEDE, 1980, HAMBRICK; BRANDON, 1988). Por sua vez, Maccali (2015) aponta que compreender a influência dos valores pessoais dos gestores estratégicos que direcionam as ações da empresa e das decisões organizacionais é mais um avanço no processo de desvendar as subjetividades presentes nas práticas organizacionais.

De acordo com Teixeira (2008), quando o objetivo é entender práticas organizacionais a partir da análise de como as pessoas se comportam, é importante analisar os valores pessoais embutidos e como os mesmos influenciam as ações e, consequentemente, a realidade organizacional.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013) apontam como é escasso o campo de estudos relacionados aos valores dos gestores dentro das organizações. Os autores destacam que é necessário ampliar os estudos que examinem como os valores dos gestores impactam a estrutura organizacional de uma companhia, que abordem os valores em relação aos aspectos profissionais, organizacionais e familiares, bem como que analisem como os valores se relacionam aos aspectos cognitivos dos gestores. É importante ressaltar que tais aspectos envolvem a relação entre os valores pessoais e a maneira como o gestor processa as informações e como elas afetam suas decisões organizacionais.

Diante do exposto, a presente pesquisa espera preencher essa lacuna, verificando na prática organizacional como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal, considerando ainda os níveis operacionais e estratégicos vivenciados diariamente no ambiente organizacional.

A Teoria dos Altos Escalões não apresenta uma delimitação clara sobre quais valores devem ser observados nos gestores. No entanto, sabe-se que existem diferentes abordagens sobre os valores pessoais e sua influência no campo empresarial, como, por exemplo, a proposição de valores, segundo aponta Schwartz (2010). Para esta tese, serão considerados os valores propostos nos estudos de Hambrick e Brandon (1988), sendo esses valores pessoais baseados em seis dimensões, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Detalhamento das seis dimensões dos Valores

Dimensões	Detalhamento
Coletivismo	Consideração da plenitude humana, dos sistemas sociais, consideração e respeito pelas pessoas.
Dever	Atenção aos valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade.
Racionalidade	Decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos.
Inovação	Abertura a mudanças nos valores, abertura ao novo, coisas diferentes.
Materialismo	Dimensão relacionada à riqueza de valor e posses.
Poder	Valorização do controle das situações e das pessoas.

Fonte: Maccali (2015, p. 65) elaborado com base em Hambrick e Brandon (1988).

Para cada uma das seis dimensões, Hambrick e Brandon (1988) apresentam um detalhamento de ações que podem ser analisadas com base na fundamentação de outros autores que também fizeram abordagens sobre os valores pessoais até 1988, como Allport, Vernon e Lindzey (1960), Rokeach (1973), England (1967) e Hofstede (1980). Para esta pesquisa, os valores considerados são os propostos por Hambrick e Brandon (1988): coletivismo, dever, racionalidade, inovação, materialismo e poder.

Maccali (2015) apresenta um comparativo entre as abordagens teóricas de cada um dos autores que foram base para a proposição de Hambrick e Brandon (1988), como destacado no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Resumo das abordagens teóricas sobre Valores

Dimensão de valores dos executivos	Allport, Vernon, Lindzey (1960)	Rokeach (1973)	England (1967)	Hofstede (1980)
Coletivismo	Social	Pessoal x Social Mundo em paz Segurança Nacional Igualdade	Igualdade Social Bem-Estar Social Liberalismo Igualdade Compaixão Bem-Estar dos Funcionários	Individualismo (-)
Dever	-	Orientação Interior x Orientação ao Próximo Obediente Polido Prestativo Limpo (Asseado)	Lealdade Pessoal Lealdade Confiança Obediência Honra Dignidade	-
Racionalidade	Teórico	Competência x Moralidade Intelectual Lógico Capaz	Comportamento Irracional (-) Conflito Emoções Preconceito	Masculinidade

Inovação	-	-	Empreendedorismo Mudança Risco Concorrência	Aversão à Incerteza (-)
Materialismo	Econômico	Paciente x Imediatista Gratificação Prazer Vida Confortável Vida Emocionante	Recompensas Extrínsecas Dinheiro Propriedade	-
Poder	Político	-	Influência Pessoal Prestígio Poder Influência	Distância do Poder

Fonte: Maccali (2015, p. 66) elaborado com base em Hambrick e Brandon (1988).

Para Hambrick e Brandon, “o comportamento dos gestores/executivos é orientado por seus valores, ainda que indiretamente são imbuídos por princípios que influenciam suas ações e preferências” (1988, p. 4). Segundo a proposição de Hambrick e Brandon (1988), os valores podem influenciar as ações de duas formas: (i) de forma direta - nesse caso, as escolhas são feitas de acordo com os valores pessoais de cada gestor; (ii) de forma indireta - de maneira que os valores vão moldar a percepção gerencial do gestor, ou seja, a forma com que ele analisa e percebe cada situação organizacional; e ainda, os próprios gestores analisam a situação e verificam de forma inconsciente qual o valor mais adequado na oportunidade, podendo, inclusive, manipular seus próprios valores. Assim, de forma consciente ou inconsciente, os gestores percebem como as outras pessoas analisam o exercício dos seus valores e, para passar uma boa imagem, podem manipular o uso de um valor em detrimento de outro quando julgarem necessário (HAMBRICK; BRANDON, 1988; MACALLI, 2015). O Quadro 8 apresenta um detalhamento da abordagem dos Valores.

Quadro 8 – Detalhamento dos Valores segundo Hambrick e Brandon (1988)

Ações e Atributos Organizacionais					
Valores dos executivos	Estratégia	Estrutura	Informações/Processo decisório	Recompensa	Pessoas
Coletivismo	Filantropia corporativa significativa; diversificação relacionada com muitos fluxos Interunidades.	Estrutura plana; muitos comitês.	Processo de decisão participativo.	Recompensas fortemente vinculadas ao desempenho global da empresa.	Promoção a partir de políticas internas; emprego vitalício.
Dever	Relação vertical de longo prazo (fornecedores e clientes); pouco litígio sobre contratos contra a empresa.	-	Abertas; canais de comunicação nos dois sentidos; sistemas de auditoria e Controladoria bem desenvolvidos.	Gratificações de executivos/bônus amarrados às normas vigentes no mercado.	Longos mandatos; poucas demissões.

Racionalidade	Estratégias incrementais com base, principalmente, em fatores calculáveis (ex.: preços, custos, capacidades).	Estrutura altamente formalizada.	Processos abrangentes/analíticos.	Sistemas de remuneração altamente formalizados; ênfase em medidas quantitativas de desempenho.	Políticas de pessoal rotineiras (seleção, avaliação, promoção); grandes equipes de <i>staffs</i> .
Inovação	Prospecção (muitas iniciativas de mercado-produto)	Reorganizações frequentes; ambiguidade estrutural (matriz, etc.).	Espontaneidade; processos de tomada de decisão fora dos processos e canais formais.	Mudanças frequentes nos sistemas de recompensa; grandes incentivos para a inovação.	Quadro de gestão heterogênea; pressão limitada por conformidade.
Materialismo	Portfólio turbulento (frequentes aquisições alienações) e	Pequenas equipes; baixa intensidade administrativa.	-	Extraordinária remuneração de executivos e regalias.	Contratação e demissão oportunista de executivos-chave.
Poder	-	Altamente centralizada.	Controle rígido de informações e recursos no topo da organização; tomada de decisão <i>top-down</i> .	Critérios subjetivos para a concessão de (altos) incentivos.	Subordinados flexíveis, suplicantes.

Fonte: Maccali (2015, p. 68).

Como é possível observar no Quadro 8, cada dimensão tem suas características mais expressivas, destacando-se que o indivíduo pode perpassar pelas dimensões e, em um determinado momento, estar mais presente em uma do que em outra, ou ocupar mais de uma dimensão ao mesmo tempo.

Hambrick e Brandon (1988) afirmam que a intensidade entre as associações e entre os valores e a ações dos gestores dependem do grau de discricionariedade do ambiente em que o gestor está inserido. Segundo os autores, tais fatores determinarão o impacto potencial dos valores pessoais nas escolhas estratégicas organizacionais.

A Teoria dos Altos Escalões reforça essa afirmação, pois prevê que os resultados organizacionais estão diretamente associados à existência da discrição gerencial, de maneira que, em ambientes mais discricionários, nos quais o gestor tenha um número maior de possibilidades de escolhas, seus valores poderão ser mais notáveis. Isso significa que, quando há uma diversidade de escolhas para tomada de decisão, percebe-se mais claramente como as características gerenciais (que são reflexo da base cognitiva e dos valores pessoais) são refletidas na estratégia e no desempenho da empresa (HAMBRICK, 2007). O inverso também é verdadeiro, visto que, em ambientes pouco discricionários, nos quais existem possibilidades de escolhas, as características desse gestor pouco ou nada influenciarão (HAMBRICK, 2007).

Contudo, Hambrick (2007) é enfático ao afirmar que, pelo menos, uma parte é explicada por tais características e outra parte considerável do desempenho será resultado de condições contextuais e ambientais da empresa e, dificilmente, serão pontualmente identificadas.

O estudo de Veiga, Lubatkin e Dino (2005) buscou analisar as características do *CEO* e seu time (TMT) e, como isso, determinou-se a integração comportamental da equipe em relação às práticas organizacionais e decisões tomadas pelo time de gestão. Como uma das características analisadas tratava dos valores, os autores usaram como proposição teórica as ideias de Hambrick e Brandon (1988), principalmente, no que diz respeito à dimensão do coletivismo.

Veiga, Lubatkin e Dino (2005, p. 71) defendiam que “equipes verdadeiramente integradas se engajam em vários processos interrelacionados, refletindo a complexidade e o dinamismo da tomada de decisão estratégica”. Veiga, Lubatkin e Dino (2005) evidenciaram que o comportamento dos *CEOs* é influenciado por seus valores pessoais e, adicionalmente, por sua experiência e poder, assim como a proposição teórica (HAMBRICK; BRANDON, 1988).

O estudo de Maccali (2015) teve como objetivo compreender as influências dos valores pessoais de gestores estratégicos nas decisões organizacionais, observando as seis dimensões de valores propostas por Hambrick e Brandon (1988). A autora investigou quatro gestores estratégicos mediante a análise da história de vida de cada um por meio do cruzamento de histórias contadas e entrevistas. Observou-se que há uma identificação dos valores pessoais (seis dimensões) na história de vida dos gestores. Ademais, a autora reforçou que valores como religião e autorrealização também foram apontados como diretamente relacionados às decisões organizacionais.

Não especificamente sob a ótica de valores de uma forma ampla, Santos, Schafer e Lunkes (2020) analisaram a influência das relações interpessoais na participação do *controller* na tomada de decisões operacionais e estratégicas. Para tanto, os autores obtiveram 42 questionários respondidos de *controllers* de empresas brasileiras. Os resultados encontrados evidenciam que o relacionamento interpessoal é considerado como um fator importante para o envolvimento do profissional da Controladoria na tomada de decisão operacional, mas o mesmo não pode ser observado para as decisões estratégicas. Os autores apontaram também que o tempo de experiência na função se mostrou uma variável importante na explicação das decisões estratégicas. No que tange ao relacionamento, Fernandes *et al.* (2015) argumentam que as relações interpessoais propiciam trocas profissionais de cunho prático e teórico que permitem o desenvolvimento do profissional.

Nesta pesquisa, os valores observados para os *controllers* segue a proposição teórica de Hambrick e Brandon (1988), são eles: coletivismo, racionalidade, dever, inovação, materialismo e poder.

## 2.5 Declaração de tese

Com base no que foi discutido sobre a importância de se entenderem as escolhas estratégicas a partir das características de quem as toma e como isso pode determinar os caminhos para a organização, ampliar e compreender cada vez mais aspectos subjetivos a respeito dos atores que realizam escolhas estratégicas diariamente na entidade se torna importante.

Com a finalidade de ampliar a literatura que analisa como as características pessoais dos gestores são percebidas nas escolhas estratégicas das organizações, e tendo como base que uma das funções do *controller* é participar do processo decisório, estabelece-se a tese de que os valores e a base cognitiva presentes em *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas organizacionais.

A originalidade deste estudo reside em sua tentativa explícita de analisar o perfil do *controller* enquanto componente do alto escalão sob uma ótica que ainda não foi observada na literatura investigada, que é à luz da Teoria dos Altos Escalões, ampliando, assim, o campo investigativo da Controladoria e da Teoria dos Altos Escalões.

O caráter metodológico também contribui para o ineditismo do estudo, tendo em vista que se utiliza da técnica *shadowing*, que permite uma análise aprofundada do contexto, no entanto, ainda pouco explorada nos fenômenos.

No próximo tópico, é abordado sobre os aspectos metodológicos da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta de dados, seleção das empresas e procedimentos adotados para análise dos dados.

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Enquadramento e desenho da pesquisa

Gall, Gall e Borg (2007) propõem que a investigação não deve se resumir à satisfação de necessidades pessoais, mas, ao contrário, deve contribuir para o avanço do conhecimento e do entendimento coletivo. Daí o avanço que esta pesquisa representa, visto que se propõe a compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. Dessa forma, quanto a abordagem dos objetivos identificou-se a pesquisa qualitativa como a mais adequada, visto que, segundo apontam Strauss e Corbin (2008), busca entender

fenômenos culturais, experiências de vida, sentimentos, emoções e comportamentos de indivíduos.

Para Merriam (2002), toda pesquisa qualitativa tenta, de alguma forma, esclarecer três aspectos: (i) como as pessoas interpretam suas experiências, (ii) como elas constroem seus mundos e (iii) o significado que atribuem às suas experiências. Para o autor, estudos de casos qualitativos, enquanto interpretativos, tentam apresentar uma descrição holística e detalhada do sistema ou caso total, que é o que se pretende com a presente pesquisa.

A pesquisa qualitativa proporciona “análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, destacando características não observadas por meio de um estudo quantitativo” (BEUREN, 2006, p. 92). Dessa forma, a pesquisa qualitativa possibilita conhecer sentimentos, comportamentos, pensamentos e intenções do pesquisado (FLICK, 2009). Para Silverman (2009), a pesquisa qualitativa propicia uma riqueza de detalhes não percebida quando se limita à utilização de resultados de natureza apenas quantitativa. Por isso, este estudo utiliza-se da pesquisa qualitativa a fim de explorar mais profundamente a realidade do dia a dia dos *controllers* e as dinâmicas que ocorrem no meio organizacional.

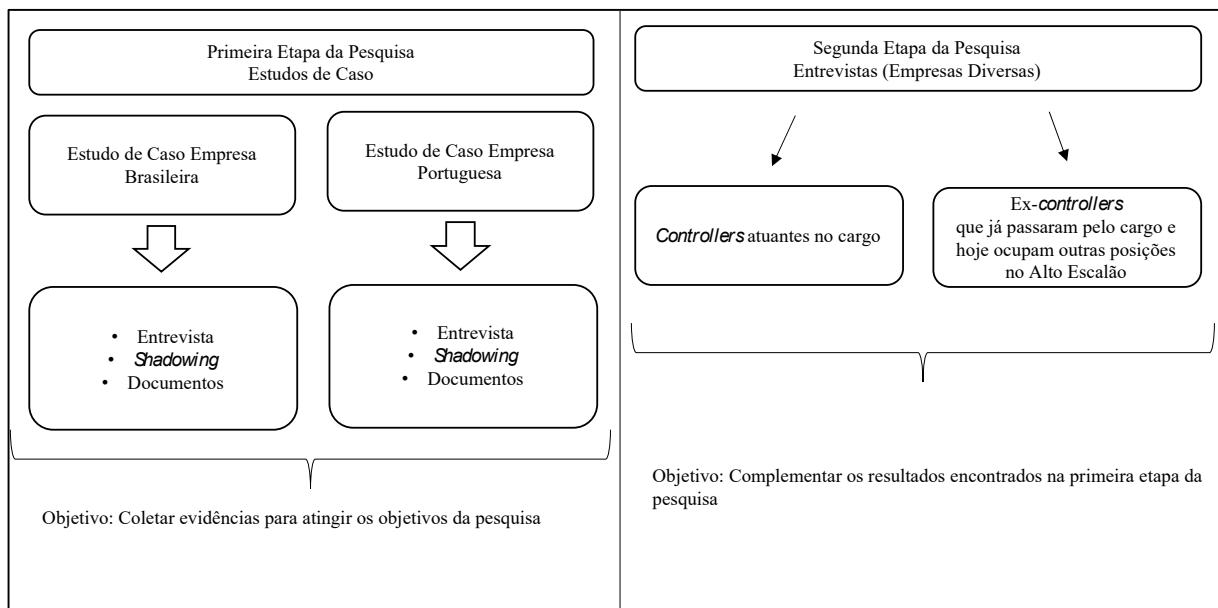
A realização de uma pesquisa qualitativa, ou seja, o ir a campo (dentro de uma organização), é colocar uma lupa sobre determinada realidade para compreender um fenômeno e, nesse caso, o conhecimento é adquirido por meio da experiência e da observação do outro, tendo em vista que o indivíduo é um ser social (CHUA, 1986).

Para Gephart (2004), dois pontos precisam ser ressaltados sobre a pesquisa qualitativa. Primeiramente, a pesquisa qualitativa também pode fornecer exemplos memoráveis de pesquisa, empregando os significados em uso para questões importantes e conceitos pelas quais os indivíduos explicam como eles experienciam determinado fenômeno, enriquecendo o campo e mostrando a realidade da vida cotidiana. Segundo ponto, a pesquisa qualitativa abrange a relação entre teoria e metodologia, necessitando os pesquisadores de usarem métodos que são consistentes com os pressupostos e os objetivos da visão teórica que estão abordando para que seja possível uma representação significativa da realidade estudada.

A presente pesquisa pretende, a partir dos resultados encontrados, realizar extrações teóricas relacionadas à Teoria dos Altos Escalões, podendo, assim, expandir o campo de atuação da teoria e, possivelmente, adicionar elementos novos. Quanto ao paradigma de investigação, entende-se que essa pesquisa se enquadra como interpretativista, pois há a tentativa de entendimento de uma realidade, não como verdade única e absoluta, mas de forma relativa, ou seja, parte dos entendimentos subjetivos dos atores envolvidos para entender a construção da realidade que está sendo estudada (BURREL; MORGAN, 1979; GEOPHART, 2004).

Para tanto, como estratégia para a realização da pesquisa, o estudo foi segregado em duas etapas: a primeira etapa consiste em dois estudos de caso (uma empresa brasileira e uma empresa portuguesa) e segunda etapa, em entrevistas complementares com *controllers* e *ex-controllers* também dos dois países. A Figura 7, a seguir, ilustra o desenho da pesquisa:

Figura 7 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Figura 7, a primeira etapa consiste na realização de um estudo de caso em uma empresa brasileira e outro em uma empresa portuguesa, sendo as empresas caracterizadas posteriormente. Adotou-se como estratégias metodológicas *shadowing*, entrevistas e análise documental. Nessa etapa, o objeto de análise é a atuação do *controller* de duas empresas, o qual será acompanhado pela pesquisadora em suas rotinas (*shadowing*). A pesquisadora também realizou entrevistas com o próprio *controller* observado, bem como com funcionários subordinados a ele e com pessoas da diretoria das empresas. Por fim, obteve-se acesso a documentos (relatórios econômico-financeiros, organogramas, planos de carreira, planilhas de custos, dentre outros) organizações em estudo para complementar as evidências encontradas.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas complementares com diferentes *controllers* atuantes no cargo (de diferentes empresas e segmentos) e *ex-controllers* que atualmente ocupam outros cargos de gestão nas organizações, como, por exemplo CFO, diretor geral, dentre outros. A finalidade da realização dessa segunda etapa consiste na confirmação das evidências coletadas na primeira etapa, bem como um aprofundamento na análise dos dados coletados. As duas etapas são detalhadas nos próximos tópicos.

### **3.2 Primeira etapa: estudo de caso**

Há diferentes definições de estudo de caso na literatura. Uma delas é a de Eisenhardt (1989, p. 534), que propõe que o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que se concentra em entender a dinâmica presente dentro do ambiente único”. A utilização do estudo de caso caberá quando o fenômeno ainda for pouco conhecido, bem como quando perspectivas existentes não parecem apropriadas por não terem evidências empíricas suficientes por haver correntes opostas ou, ainda, porque a questão de pesquisa não poderia ser respondida por outras perspectivas (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Dessa forma, o presente trabalho utiliza o estudo de caso à medida que propõe estudar um fenômeno ainda pouco explorado de forma aprofundada no campo de estudo com o intuito de responder à sua questão problema norteadora.

Para Creswell (1998), o estudo de caso é entendido como sendo uma exploração de um caso (que podem ser indivíduos, atividade, organização), envolvendo múltiplas fontes de informações para a coleta de dados, o que permite uma análise em profundidade do contexto. Assim, o caso a ser explorado nesta pesquisa tem como objeto de análise a atuação do *controller* a partir de diferentes fontes de informações que foram utilizadas (*shadowing*, entrevistas e documentos).

Assim como Yin (2005) enfatiza, a realização do estudo de caso surge da necessidade de se compreenderem fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, o que está alinhado com o objetivo desta pesquisa.

O estudo de caso pode ser único ou múltiplo a depender da proposta de pesquisa. Para Yin (2005), se o pesquisador optar pelo estudo de caso único com o intuito de testar uma teoria, seja para confirmar ou refutar os pressupostos básicos ou, ainda, acrescentar algo à teoria, o caso deve ser representativo para tal interesse, entendendo haver uma riqueza de informações suficientes para isso. Para o autor, o estudo de caso único deve ser utilizado quando o caso é raro ou extremo, quando o fenômeno a ser analisado é algo revelador que ainda não pôde ser observado anteriormente e quando se deseja introduzir uma pesquisa ou um caso piloto em uma pesquisa ainda maior. Nesta pesquisa, optou-se por realizar dois estudos de casos, considerando que se deseja observar a atuação do *controller* em dois ambientes distintos: Brasil e Portugal, visto que os casos escolhidos propiciam evidências suficientes para testar os pressupostos da Teoria dos Altos Escalões base desta pesquisa, gerando, assim, proposições teóricas.

Cabe ressaltar que a intenção desta pesquisa não é comparar as duas empresas analisadas, até por se tratar de empresas de porte, segmento, modelo de gestão, ambientes organizacionais e países distintos. Assim, o que se pretende é evidenciar os resultados das duas empresas de maneira a identificar duas realidades empresariais distintas e igualmente importantes para análise.

Sugere-se que a coleta de evidências para os estudos de casos pode advir de seis fontes diferentes, a saber: “documentos; registros em arquivo; entrevistas; observação direta; observação participante e artefatos físicos” (YIN, 2005, p.108). Alguns estudos empíricos que utilizaram estudo de caso tiveram a preocupação de buscar a triangulação das fontes, tais como, os de Portulhak, Espejo e Pacheco (2018) e de Espejo e Eggert (2017). Segundo Bowen (2009), é pertinente, na pesquisa qualitativa, a utilização de mais de uma fonte, visto que, normalmente, há uma combinação de uso de documentos, entrevistas e observações na busca de dar maior credibilidade à pesquisa. Na presente pesquisa, são utilizadas três fontes: *shadowing* (observação direta do *controller*), entrevistas (com o *controller*, colaboradores e outros gestores dentro da empresa) e coleta de documentos, que serão detalhados em tópicos subsequentes.

### 3.2.1 Procedimentos de coleta de dados

Para que se mantenha um rigor metodológico que levará confiabilidade e validade aos resultados encontrados a partir dos estudos de caso, é necessária a triangulação de informações, dados e evidências (MARTINS, 2008). Nesse mesmo sentido, o rigor dos estudos de caso passa pela validade e confiabilidade (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008), como mostra o Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Validade e confiabilidade do estudo de caso

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Confiabilidade Interna	Usa múltiplas fontes de evidência; Estabelece encadeamento de evidências; Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso.	Coleta de Dados Coleta de Dados Composição
Validade Interna	Realiza a combinação de padrão; Realiza a construção da explicação; Aborda as explicações rivais; Usa modelos lógicos.	Análise de Dados Análise de Dados Análise de Dados Análise de Dados
Validade Externa	Usa a teoria nos estudos de casos únicos; Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos.	Projeto de Pesquisa Projeto de Pesquisa
Confiabilidade Externa	Usa o protocolo do estudo de caso;	Coleta de Dados

	Desenvolve uma base de dados de estudo de caso.	Coleta de Dados
--	---	-----------------

Fonte: Yin (2010, p. 64)

Como se pode notar a partir do Quadro 9, a confiabilidade está relacionada, principalmente, aos procedimentos de coleta de dados, enquanto a validade relaciona-se com a análise de dados. Yin (2015) segregá a confiabilidade em interna e externa. A confiabilidade interna consiste em cercar-se de diferentes fontes de evidências e estabelecer uma coerência entre as evidências coletadas. Já a confiabilidade externa diz respeito ao rigor metodológico a ser utilizado nos procedimentos de coleta de dados, principalmente, na construção e apresentação do protocolo de estudo de caso.

O presente estudo atende aos pressupostos da confiabilidade de um estudo de caso, conforme indicados por Yin (2015), uma vez que se utiliza de diferentes fontes de evidências (*shadowing*, entrevistas, coleta de documentos), buscando um encadeamento lógico oriundo das informações coletadas em cada fonte de coleta de dados. E, ainda, foi construído e apresentado às empresas participantes da pesquisa o protocolo do estudo de caso, desenvolvendo uma base de dados mediante informações coletadas em campo.

Cabe ressaltar que o protocolo do estudo de caso foi construído, seguindo a sistemática apontada por Yin (2015), o qual afirma que o protocolo deve conter: i) uma visão geral do projeto do estudo de caso; ii) procedimentos de campo; iii) questões de estudo de caso; iv) um guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo de pesquisa possibilita que outro pesquisador consiga saber o passo a passo da realização da pesquisa.

Para a construção do protocolo de pesquisa, primeiramente, buscou-se apresentar a visão geral da pesquisa, identificando sua questão de pesquisa, objetivos (geral e específicos), pressupostos teóricos, instituição de ensino à qual o pesquisador está vinculado, pesquisador e orientador da pesquisa. Posteriormente, identificaram-se também os procedimentos de campo, a partir dos quais se destacaram item por item sobre o que será coletado na pesquisa, demonstrando onde tal informação será levantada e quando e quais os instrumentos de pesquisa serão utilizados.

No item questões do estudo de caso, foram apresentadas as questões norteadoras da pesquisa, as quais foram baseadas em aspectos teóricos já abordados em outros estudos (detalhamento encontra-se no Apêndice E) e os respectivos objetivos específicos. Destacou-se ainda as fontes de evidências que serão utilizadas para cada questão e como, posteriormente, será realizada a análise dos dados. Juntamente a esse item, adicionou-se também o roteiro semiestruturado de entrevista.

Por fim, elaborou-se o guia para elaboração do relatório dos resultados encontrados a partir de cada caso individual e, posteriormente, o relatório dos casos cruzados. O protocolo do estudo de caso encontra-se no Apêndice A.

Outro ponto destacado por Yin (2005) diz respeito à validade interna e externa da pesquisa, como ilustrado no Quadro 9, já apresentado, estando a validade relacionada à fase de análise dos dados. Para Yin (2005, p. 57), “a validade interna é uma preocupação apenas para os estudos de caso causais (ou explanatórios)”. O autor lista algumas perguntas que servem de reflexão aos pesquisadores que realizam um estudo de caso, sendo elas: A inferência está correta? Todas as explanações foram consideradas? As evidências são convergentes? Dessa forma, embora esta pesquisa não se proponha a testar uma relação de causa e efeito, buscou-se, na análise dos dados, responder, de forma reflexiva, a esses questionamentos levantados pelo autor sobre os resultados apresentados.

No que tange à validade externa, é pertinente a utilização de teoria na realização de estudos de casos únicos e o uso da lógica para replicação quando se tratar de estudos de casos múltiplos. Nesse sentido, a presente pesquisa atende à validade externa à medida que a Teoria dos Altos Escalões está sendo testada nos estudos de caso. Além disso, busca-se também que os procedimentos realizados nesta pesquisa possam ser replicados em outros estudos de casos a posteriori, permitindo, a partir desses casos, generalizações teóricas sobre a temática. Para facilitar esse procedimento de detalhamento dos passos da pesquisa, tem-se o protocolo de pesquisa, o qual destaca todos os objetivos da pesquisa e todas as indagações envolvidas em cada etapa, evidenciando-se, ainda, os roteiros de entrevistas semiestruturadas apresentados no Apêndice D.

Dessa forma, o presente estudo atenta-se para as prerrogativas de confiabilidade e validade que devem ser observadas em um estudo de caso. Como visto, uma importante etapa é a coleta de dados de diferentes fontes, como indicado por Yin (2015). Assim, no próximo tópico, são abordados os procedimentos para seleção das empresas para estudo de caso, bem como as diferentes formas de evidências utilizadas na pesquisa: *shadowing*, entrevistas e coleta documental.

### *3.2.1.1 Seleção das empresas para estudos de caso*

Para a seleção da empresa brasileira e da empresa portuguesa, estabeleceu-se como premissas que: (i) a empresa deveria ter uma Controladoria formalizada; (ii) a configuração empresarial estabelecida permitiria que o *controller* atuasse de forma estratégica dentro da

organização e não apenas cumprindo atividades operacionais; (iii) o *controller* permitiria o acompanhamento intensivo de suas atividades mediante aplicação da técnica de *shadowing*; (iv) o *controller* permitiria a presença da pesquisadora em reuniões estratégicas (mesmo que não fosse em todas) nas quais ele participasse no período de análise.

No caso do Brasil, listaram-se as empresas que potencialmente poderiam atender as premissas, bem como foi estabelecido contato com algumas empresas na cidade de Uberlândia/MG de diferentes segmentos. Inicialmente, foi enviado e-mail para *controllers* de 5 (cinco) empresas, destacando o objetivo da pesquisa e questionando a disponibilidade para uma reunião presencialmente para expor o projeto de pesquisa.

Em duas das empresas contatadas, os *controllers* foram receptivos quanto à realização da pesquisa. No entanto, o *controller* não participava ativamente das escolhas estratégicas da empresa, sendo responsável apenas por questões contábeis e fiscais, sendo assim, não foi possível a realização da pesquisa nessas empresas. Uma terceira empresa foi contatada via e-mail e se enquadrava em todas as premissas. Nesse caso, o *controller* se mostrou receptivo para a realização da pesquisa, entretanto, um dia após a reunião presencial, ele retornou, informando que não havia tido permissão do diretor geral para sua participação na pesquisa.

Em seguida, foi feito um contato com mais um *controller*, tendo sido agendada a reunião presencial para apresentação da pesquisa. Na reunião, verificou-se que todas as premissas estabelecidas foram atendidas. O *controller* pediu autorização para a administração da empresa, a qual autorizou o procedimento. Assim, definiu-se a empresa objeto de investigação, denominada de “Empresa Brasileira”, que é o pseudônimo adotado para preservar a identificação da empresa.

O processo de seleção da empresa brasileira ocorreu de forma simultânea ao desenvolvimento do projeto de pesquisa. O primeiro contato ocorreu no início de outubro de 2018 e, após verificar que a empresa atendia as premissas estabelecidas e a confirmação por parte da diretoria para realização da pesquisa, a pesquisadora manteve o contato com o *controller* com a finalidade de criar um ambiente favorável e reafirmar o interesse na organização como caso de pesquisa. Inicialmente, com o intuito de conhecer a empresa, o *controller* e o ambiente organizacional, a pesquisadora apresentou o protocolo de pesquisa e acompanhou as atividades no período de 15 de outubro de 2018 a 6 de dezembro de 2018, totalizando 20 horas de observação inicial.

Para formalização da autorização junto à empresa brasileira, a pesquisadora solicitou uma carta de autorização por escrito, na qual a referida empresa autorizava o acompanhamento

do *controller*, as entrevistas com os funcionários, a participação em reuniões, ressaltando que a confidencialidade das informações da empresa e dos funcionários seria mantida.

Para acesso à empresa Portuguesa, a pesquisadora contou com a colaboração de sua coorientadora em Portugal, na cidade de Lisboa, onde ficou por 6 meses para cursar o doutorado-sanduíche no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Para a escolha da empresa, buscou-se identificar uma que atenderia os requisitos para realização da pesquisa. O primeiro contato, em novembro de 2019, foi feito pela coorientadora via e-mail e telefone. Posteriormente, a pesquisadora se reuniu presencialmente com o *controller* e explicou os procedimentos para realização da pesquisa. As cartas de apresentação e as cartas-respostas com a autorização encontram-se nos Apêndices F, G, H e I desta pesquisa, preservando a identidade das empresas.

Em janeiro de 2020, após analisar a proposta para realização da pesquisa, o *controller* respondeu que estava em concordância com a realização da pesquisa, tendo sido realizado o mesmo procedimento da carta de autorização, bem como foi apresentado o protocolo da pesquisa. Assim, definiu-se a empresa portuguesa objeto de investigação, denominada no estudo como “Empresa Portuguesa”, que é o pseudônimo adotado para preservar a identificação da entidade. A sede da organização onde se realiza a pesquisa é situada em Lisboa/Portugal e o período de *shadowing* definido para o mês de março/2020.

### 3.2.1.2 *Shadowing*

O presente estudo adota a técnica de *shadowing* com o objetivo de verificar a prática no dia a dia no ambiente organizacional, acompanhando a rotina do *controller* e, assim, compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. Dessa forma, optou-se pela técnica de *shadowing* por ser uma técnica que operacionaliza e se adequa ao objetivo da pesquisa, na qual o pesquisador é visto como uma sombra do pesquisado, acompanhando suas atividades diárias e tendo acesso mais abrangente ao ambiente empresarial.

A técnica de *shadowing* é uma forma de estudar o trabalho e a vida das pessoas que estão sempre em movimento, contrastando com a etnografia tradicional que, por sua vez, assumiu que as pessoas permaneceriam em um lugar e suas formas de vida permaneceriam inalteradas (CZARNIAWSKA, 2014). Para Czarniawska (2008), as organizações estão em

constante mudança e construção devido a seus atores, por isso é importante ir até as organizações e passar o máximo de tempo possível para averiguação dos fenômenos.

Uma característica que distingue o *shadowing* de outras formas de observação é o fato de essa ser uma técnica dinâmica e itinerante (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008), de forma que o resultado da observação produz fonte primária de dados oriundos da observação direta. “*Shadowing* cria um par peculiar - a pessoa sombreada e a pessoa que faz o sombrear - em que a dinâmica da cognição se torna complexa e, portanto, interessante”, afirmam Vásquez, Brummans e Groleau (2012, p. 146).

O sombreamento é uma técnica de pesquisa que envolve um pesquisador que segue um ou mais membros de uma organização durante um período de tempo. Dessa maneira, o pesquisador verifica se o pesquisado se desloca para outro departamento, se tem reuniões com outras pessoas, se encontra com clientes e/ou outras situações. Segundo McDonald (2005, p. 456), “O pesquisador ilumina o indivíduo-alvo desde o momento em que começa seu dia de trabalho até sair para casa”.

Ainda de acordo com McDonald (2005), a técnica de sombreamento tem o potencial de contribuir de forma significativa tanto para o pesquisador quanto para a organização pesquisada. Para o autor, tal fato se dá devido à riqueza de dados gerados por essa forma de realização da coleta de dados, distinguindo-se das demais técnicas, principalmente, por duas maneiras.

A primeira característica que distingue sombreamento é o nível de análise. Os dados de sombreamento são mais detalhados do que dados recolhidos através de muitas outras abordagens. Juntamente com o fato de que pesquisa sombreamento não se baseia na explicação de um indivíduo sobre seu papel numa organização, mas vê-lo diretamente, significa que o sombreamento pode produzir o tipo de dados detalhados em primeira mão que dão acesso ao pesquisador organizacional tanto para o trivial ou mundano e o difícil de articular. Esses aspectos de vida organizacional são os mais difíceis de pesquisar e sombreamento pode fazer uma importante contribuição a este respeito (MCDONALD, 2005, p. 457).

Na presente pesquisa, na Empresa Brasileira a pesquisadora acompanhou o *controller*, observando-o no seu dia a dia, na sua rotina de trabalho, participando de reuniões com outros gestores do alto escalão, com colaboradores do setor de Controladoria e de outras áreas da empresa, com supervisores e com terceiros. Durante o período de *shadowing*, o *controller* precisou se deslocar para outras cidades/Estados do Brasil para a realização de reuniões, tendo a pesquisadora o acompanhado. Foi possível acompanhar, inclusive, momentos fora da organização, como almoços, lanches e momentos de “*happy hour*”.

Na Empresa Portuguesa, a pesquisadora acompanhou o Diretor de planejamento, controle e gestão e um dos *Business partners* (aqui denominado no estudo de *Controller A*) de forma mais intensa, fazendo o sombreamento no dia a dia, acompanhando as rotinas do setor de Controle e Gestão, participando de reuniões estratégicas e atividades com colaboradores das diversas áreas organizacionais. Contudo, cabe ressaltar que os quatro *Business Partners* também foram observados durante as atividades em comum, como por exemplo reuniões conjuntas.

De forma trivial, por meio dessa técnica, a pesquisadora pôde acompanhar o *controller* na sua função, presenciando momentos nos quais ele esteve envolvido nas escolhas estratégicas, como fechamento do período contábil e tributário, decisões sobre novos negócios para a organização, definição e elaboração do orçamento da empresa, participação de reuniões com a diretoria da empresa, reuniões com a equipe de controladoria, elaboração de plano contingencial econômico-financeiro COVID-19, dentre outros.

Para registrar as informações colhidas no campo a partir do *shadowing* do *controller*, utilizou-se o diário de campo, que consiste em um caderno no qual o pesquisador realiza suas anotações diárias, descrevendo suas percepções e falas importantes do *controller* e dos envolvidos na organização. Em alguns momentos, esse registro foi feito no caderno físico, em outros, foi feito no computador pessoal da pesquisadora.

As anotações do diário de campo devem servir como material para construção das evidências, além de fornecer um nível de detalhamento que apenas com memórias não seria possível e que, a partir de trechos do diário, podem esclarecer aspectos importantes dos dados (SILVA; FANTINEL, 2014). Para Cavedon (2001, p.10), “o diário de campo permite ao leitor percorrer os caminhos trilhados pelo pesquisador”.

O diário de campo “é um documento criado por um indivíduo que mantém ou manteve um registro regular, pessoal e contemporâneo”, segundo aponta Alaszewski (2006, p. 1). Assim, entende-se que o registro no diário de campo deve transparecer/descrever aquilo que foi observado no campo de forma regular, ou seja, durante uma sequência de acontecimentos em um período analisado. O registro é pessoal, pois transmitirá a visão do pesquisador, as sensações e sentimentos vividos por ele, e contemporâneo, por retratar uma realidade observada no presente.

Assim, o diário de campo nesta pesquisa foi construído por dia de observação. Em alguns momentos, não era possível fazer anotações durante os fatos, como, por exemplo, durante algumas reuniões estratégicas dos *controllers* com o alto escalão, principalmente, por estarem discutindo questões estratégicas para as empresas, momento no qual se notava

claramente o desconforto diante das anotações. Assim, a pesquisadora optou por, durante os intervalos, fazer gravações próprias em áudios de suas percepções para que, posteriormente, pudesse se lembrar e adicioná-las ao diário de campo.

### *3.2.1.3 Entrevista*

Um dos procedimentos utilizados para a construção dos dados foi a entrevista. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas com o intuito de se estabelecerem os principais pontos a serem observados durante a pesquisa, deixando também espaço para o caso de surgirem outros pontos de discussão ao longo das entrevistas. Entende-se que a entrevista semiestruturada é a mais adequada para compreender, a partir da experiência relatada, como se dá a presença dos valores e da base cognitiva nas escolhas estratégicas dos *controllers* de forma aprofundada e confrontar com as evidências levantadas a partir da técnica de *shadowing*.

A entrevista é uma das principais técnicas de construção de dados na pesquisa qualitativa e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador e o entrevistado, seguindo-se um método para se obterem informações sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN, 2002).

No presente estudo, optou-se pela entrevista semiestruturada que, segundo Godoi e Mattos (2006), fornece ao pesquisador uma grande riqueza informativa, ao mesmo tempo em que proporciona a oportunidade de clarificação e o estabelecimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível entre pesquisador e pesquisado.

Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188), apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. Durante a realização da entrevista, é necessário ter zelo para alguns aspectos, tais como, realizar boas perguntas, escutar com atenção, interpretar as respostas, buscando ser imparcial quanto a ideologias e preconceitos a respeito dos assuntos abordados (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Assim, a entrevista como estratégia metodológica faz parte das duas etapas desta pesquisa, tanto como fonte para construção dos dados nos estudos de caso quanto como na segunda etapa, a qual diz respeito à realização de entrevistas complementares com diferentes *controllers* e *ex-controllers*.

Nos estudos de caso, as entrevistas foram realizadas a partir do roteiro semiestruturado construído, considerando as categorias de análises propostas pela Teoria dos Altos Escalões e

das escolhas estratégicas apontadas pela literatura. Elaborou-se um roteiro semiestruturado de entrevista específico para o *controller* objeto de estudo, conforme detalhado na matriz de amarração de entrevista contida no APÊNDICE E.

A partir desse roteiro semiestruturado, foram adaptados outros roteiros para cada tipo de entrevistado, como colaboradores da Controladoria, supervisores, diretoria, dentre outros, cujo intuito é o de verificar a percepção desses atores a respeito da atuação do *controller*.

Como suporte para realização da entrevista, foram utilizados gravadores de voz de dois aparelhos celulares para garantir que não se perdesse nenhuma informação, tendo sido solicitada autorização prévia do entrevistado para a gravação. Além disso, o entrevistador-pesquisador também se vale de um caderno de anotações para registrar o que julgar importante ou o que não for possível obter apenas com a gravação do áudio, como, por exemplo, expressões faciais ou reações específicas.

### *3.2.1.4 Coleta de documentos*

Yin (2005) enfatiza que a coleta de documentos é importante para fornecer detalhes específicos das outras fontes de informações coletadas, tais como as entrevistas. Dessa maneira, como forma de complementar as evidências encontradas nas entrevistas e com o uso do *shadowing*, a pretensão é coletar documentos das empresas dos estudos de caso a fim de identificar itens relacionados à carreira exercida pelo *controller*, às atribuições do *controller*, às competências requeridas para o cargo e ao perfil esperado do profissional.

Na presente pesquisa, os documentos solicitados na empresa foram aqueles relacionados às atribuições do cargo de *controller*, sobretudo, o organograma e os planos de carreira. A finalidade é entender a estrutura organizacional da empresa, as atribuições do cargo de *controller* e a hierarquia das funções na organização.

Adicionalmente, durante a realização dos estudos de caso, a pesquisadora teve acesso a relatórios econômico-financeiros, planos para implementação de sistema de custeio, plano contingencial econômico-financeiro. Isso ocorreu em diferentes momentos, como em reuniões com outros gestores em que os *controllers* permitiam o acesso da pesquisadora aos relatórios que estavam sendo discutidos, ou até mesmo no dia a dia da empresa, quando os *controllers* mostravam e explicavam os relatórios com resultados por área, por centro de custo, receita e unidade de negócio.

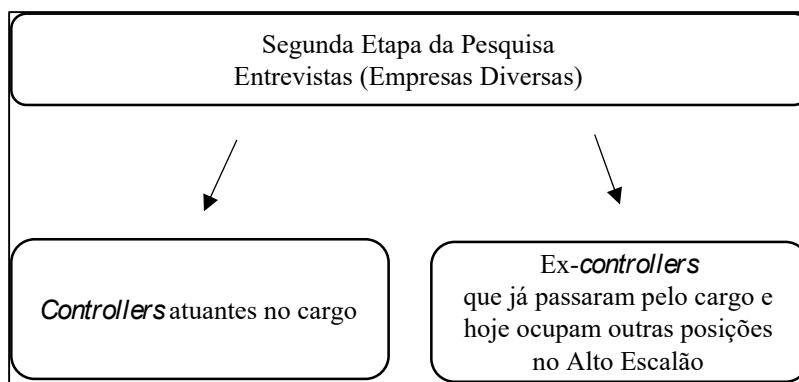
Quando as informações contidas nos documentos corroboram as informações coletadas nas outras fontes significa que o pesquisador está no caminho certo, no entanto, quando

evidenciam alguma divergência é sinal de que o pesquisador deve se atentar ainda mais e retomar a investigação com mais profundidade (YIN, 2005). Nesse sentido, ao analisar os documentos coletados a respeito do que as empresas têm como prerrogativa do cargo de *controller* e planos para carreira, auxilia no entendimento das funções e atribuições dos *controllers* nas organizações.

### 3.3 Segunda etapa: entrevistas com *controllers* e ex-*controllers*

Após a realização do estudo de caso e apontadas as evidências para os dois casos específicos analisados, buscou-se investigar a percepção de *controllers* e ex-*controllers* de diferentes empresas e segmentos de atuação para verificar se os resultados convergem para os resultados alcançados nos estudos de caso. Logo, essa segunda etapa tem como objetivo confirmar ou confrontar os achados na primeira etapa da pesquisa, conforme mostra a Figura 8, a seguir:

Figura 8 – Utilização de entrevistas na segunda etapa da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Para realização da segunda etapa, o público-alvo foi composto por profissionais atuantes na função de *controller* em empresas de diferentes segmentos de atuação, bem como ex-*controllers*, que são profissionais que estão em cargos de gestão (como, por exemplo, Diretoria, *CFO*, *CEO*) e que já desempenharam a função de *controller*. O objetivo foi verificar a percepção daqueles que estão atuando no mercado na função de *controller* quanto às prerrogativas apresentadas pela Teoria dos Altos Escalões e as funções do *controllers* dentro das organizações. Dessa forma, utilizou-se o mesmo roteiro de entrevistas semi-estruturado (APÊNDICE E) utilizado nas entrevistas com os *controllers* das empresas do estudo de caso,

considerando as mesmas categorias de análise: Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Almejar outros cargos; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.

Para seleção dos *controllers* e ex-*controllers* a serem entrevistados na segunda etapa, estabeleceu-se como premissa básica que os profissionais deveriam ter função estratégica nas organizações. Ademais, buscou-se diversificar o perfil dos entrevistados, dialogando com pessoas de diferentes idades, gêneros, com experiências profissionais distintas, com formação acadêmica diversificada, atuantes em segmentos empresariais diferentes e levando em consideração o porte de empresas em que atuam.

Em relação a seleção dos entrevistados brasileiros, inicialmente entrou em contato com *controllers* de organizações com significatividade econômica no Triângulo Mineiro para verificar a disponibilidade em participar da pesquisa. O primeiro requisito observado era se o *controller* participava ou não do processo de gestão da empresa, lembrando que o objeto de estudo desta pesquisa se concentra no *controller* membro do alto escalão da empresa e que participa do processo de gestão. Assim, aqueles que se enquadram apenas como *controllers* operacionais não participaram da pesquisa. Ademais, a escolha dos entrevistados se deu por meio da acessibilidade aos *controllers* e contou com a ajuda dos próprios *controllers*, que foram indicando outros colegas de profissão que poderiam contribuir com a pesquisa.

Como forma de não se restringir apenas *controllers* de cidades de interior de Minas Gerais, estendeu-se a pesquisa para profissionais de organizações em São Paulo/SP, a escolha aconteceu devido a acessibilidade de uma professora na capital paulista a diversos *controllers*. As entrevistas no Brasil foram realizadas em dois períodos distintos: (i) de novembro de 2018 a abril de 2019 e (ii) posteriormente, de abril a agosto de 2020.

Em Portugal, a pesquisadora contou com a ajuda da coorientadora para indicar a empresa que poderia ser realizada o estudo de caso e os possíveis entrevistados. A premissa de que o *controller* deveria ocupar função estratégica também foi observada, sempre visando a diversidade dos entrevistados pelas características individuais e por suas trajetórias profissionais. À medida que se iniciou a realização das entrevistas, os próprios *controllers* também fizeram indicações de outros profissionais que poderiam participar da pesquisa. Os entrevistados portugueses em foram de diferentes regiões de Portugal: Lisboa, Porto, Aveiro, Setúbal, dentre outras.

As entrevistas com os *controllers* portugueses aconteceram de fevereiro a agosto de 2020. As entrevistas realizadas até fevereiro de 2020 aconteceram todas presencialmente, após este período foram realizadas de forma remota, com o auxílio do Skype®, Google Meet® e Whatsapp®, devido a pandemia do COVID-19 e o isolamento social exigido para o momento.

Para realização da pesquisa, foi esclarecido aos entrevistados que as respostas deveriam ser baseadas em suas vivências pessoais e sua trajetória profissional e que, a qualquer momento, poderiam interromper ou deixar de responder as perguntas. A pesquisadora esclareceu que, posteriormente, se fosse necessário, eles seriam convidados a participar novamente de uma entrevista adicional para complementar a construção dos dados da pesquisa. Assim, foram realizadas 23 (vinte e três entrevistas), sendo 13 (treze) entrevistas no Brasil e 10 (dez) entrevistas em Portugal, como ilustra o Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Dados das entrevistas com *controllers* e *ex-controllers*

Entrevistado	Cargo Atual	Forma de Agendamento	Duração entrevista	Local	Nacionalidade
BR1	Diretor Geral	WhatsApp	58 min	Empresa	Brasil
BR2	<i>CFO</i>	E-mail	40 min	Empresa	Brasil
BR3	<i>Controller</i>	WhatsApp	22 min	Empresa	Brasil
BR4	<i>Controller</i>	E-mail	37 min	Empresa	Brasil
BR5	<i>Controller</i>	WhatsApp	47 min	Empresa	Brasil
BR6	<i>Controller</i>	WhatsApp	37 min	Empresa	Brasil
BR7	<i>Controller</i>	E-mail	43 min	Vídeo Whatsapp	Brasil
BR8	<i>CFO</i>	Whatsapp	60 min	Vídeo Whatsapp	Brasil
BR9	<i>Controller</i>	Whatsapp	48 min	Vídeo Whatsapp	Brasil
BR10	<i>CFO</i>	Whatsapp	70 min	Vídeo Whatsapp	Brasil
BR11	<i>Controller</i>	Whatsapp	36 min	Skype	Brasil
BR12	<i>Controller</i>	E-mail	55 min	Google Meet	Brasil
BR13	<i>Controller</i>	E-mail	63 min	Google Meet	Brasil
PT1	<i>Controller</i>	E-mail	48 min	Whatsapp	Portugal
PT2	<i>Controller</i>	E-mail	43 min	ISCTE-IUL	Portugal
PT3	<i>Controller</i>	Whatsapp	45 min	Skype	Portugal
PT4	<i>Controller</i>	E-mail	37 min	Empresa	Portugal
PT5	<i>Controller</i>	E-mail	43 min	ISCTE-IUL	Portugal
PT6	<i>Controller</i>	SMS	47 min	ISCTE-IUL	Portugal
PT7	<i>Controller</i>	E-mail	47 min	Empresa	Portugal
PT8	<i>Controller</i>	Whasapp	59 min	Skype	Portugal
PT9	<i>Controller</i>	SMS	37 min	ISCTE-IUL	Portugal
PT10	<i>Controller</i>	Whatsapp	54 min	Skype	Portugal

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que, entre os entrevistados, quatro são *ex-controllers*, ocupando atualmente os cargos de Diretor geral e Diretor(a) financeiro(a) (*CFO*), sendo os demais entrevistados *controllers* que estão ocupando o cargo atualmente. Para descaracterização dos entrevistados, foram atribuídos nomes fictícios conforme a nacionalidade, sendo BR para brasileiros e PT, para os portugueses. Dentre os 10 (dez) entrevistados em Portugal, 7 (sete) são mulheres, representando 70% do total, enquanto, no Brasil, dos 13 (treze) entrevistados, 7 (sete) são mulheres, o que representa 53,85% dos entrevistados.

Para detalhar um pouco mais o perfil desses entrevistados, apresenta-se, a seguir, o Quadro 11.

Quadro 11 – Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo Atual</b>	<b>Faixa etária (em anos)</b>	<b>Formação Acadêmica</b>
BR1	Diretor Geral	Entre 46 – 50	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> em Controladoria e Finanças
BR2	<i>CFO</i>	Entre 36 – 40	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> em Finanças
BR3	<i>Controller</i>	Acima de 50	Bacharel em Ciências Contábeis, <i>MBA</i> Controladoria e Finanças e Mestrado em Administração
BR4	<i>Controller</i>	Entre 36 – 40	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i>
BR5	<i>Controller</i>	Entre 31 a 35	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i>
BR6	<i>Controller</i>	Acima de 50	Engenheiro de Produção
BR7	<i>Controller</i>	Entre 36 – 40	Bacharel em Ciências Contábeis / <i>MBA</i> em Controladoria
BR8	<i>CFO</i>	Acima de 50	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> Gestão Empresarial
BR9	<i>Controller</i>	Entre 36 – 40	Bacharel em Contabilidade e Finanças
BR10	<i>CFO</i>	Acima de 50	Bacharel em Contabilidade e Administração / <i>MBA</i> em Business (OHIO/EUA) / <i>MBA</i> Controladoria e Finanças / <i>MBA</i> em desenvolvimento liderança / <i>MBA</i> Business Management
BR11	<i>Controller</i>	Entre 31 a 35	Bacharel em Ciências Contábeis / <i>MBA</i> em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria / Especialização em Administração e Negócios
BR12	<i>Controller</i>	Acima de 50	Graduação em Processamento de Dados e Ciências Contábeis / Especialização em Controladoria e Gerência Contábil e Finanças / Mestrado e Doutorado em Controladoria
BR13	<i>Controller</i>	Entre 41 a 45	Bacharel em Ciências Contábeis / Especialização em planejamento e controle / Mestrado em Administração de Empresas
PT1	<i>Controller</i>	Entre 31 a 35	Licenciatura em Gestão / Mestrado Business Administration
PT2	<i>Controller</i>	Acima de 50	Graduação em Contabilidade / <i>MBA</i> Controlo e Gestão
PT3	<i>Controller</i>	Entre 36 – 40	Licenciatura em Bioquímica / Contabilidade e Gestão Financeira / <i>MBA</i> management control and performance
PT4	<i>Controller</i>	Entre 31 a 35	Graduação em Ciências da Computação / Mestrado em Gestão / Mestrado em Management (marketing pathway)
PT5	<i>Controller</i>	Acima de 50	Licenciatura Gestão de Empresas / cursando <i>MBA</i> em Controlo e Gestão
PT 6	<i>Controller</i>	Entre 25 a 30	Licenciatura Gestão de Empresas / cursando <i>MBA</i> em Controlo e Gestão
PT7	<i>Controller</i>	Entre 36 – 40	Licenciatura Business Management / <i>MBA</i> Finance and Management Control / Mestrado em Finanças

PT8	<i>Controller</i>	Entre 41 a 45	Licenciatura em Gestão / MBA Controlo e Gestão and Performance
PT9	<i>Controller</i>	Entre 25 a 30	Licenciatura em Finanças / MBA Controlo e Gestão
PT10	<i>Controller</i>	Entre 25 a 30	Licenciatura em Contabilidade e Finanças / MBA Management control and Performance / Mestrado em Gestão

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que, entre os entrevistados brasileiros, salvo uma exceção, que é engenheiro de produção, são todos graduados em Ciências Contábeis e a maioria cursou MBA, tendo dois entrevistados cursado mestrado e um doutorado. Entre os entrevistados portugueses, a maioria é graduada em Gestão, contudo há outras formações, como comunicação, ciências da computação e bioquímica, tendo todos cursado MBA e 4 (quatro) entrevistados têm mestrado. Em relação à faixa etária dos entrevistados, a maioria (56,52%) tem de 25 a 40 anos e 43,48% têm acima de 41 anos de idade.

Destaca-se que outros estudos já mapearam as informações descritivas do perfil do *controller* no Brasil, tais como, os de Borinelli (2006), de Palomino (2013) e de Souza, Wanderley e Horton (2020). Borinelli (2006) identificou que a média de idade do *controller* é de 46 anos, com graduação predominantemente em Contabilidade, seguida de Administração e Economia, tendo 25% dos *controllers* cursado apenas a graduação, boa parte cursou MBA e 15% cursaram o mestrado. Palomino (2013) encontrou resultados semelhantes: 82,5% são do gênero masculino, a maioria dos *controllers* concentra-se na faixa etária de 25 a 54 anos, 70% têm formação em contabilidade, 25% não têm pós-graduação, 58,8% têm especialização e 12% cursaram o mestrado. Um pouco mais recentemente, Souza, Wanderley e Horton (2020) identificaram que a maioria dos entrevistados é do gênero masculino (77%), a idade média é de 43 anos e a maioria declarou ter cursado algum tipo de especialização.

Com base nos entrevistados desta pesquisa, por se restringir a um número reduzido de pessoas (23) entrevistadas não permite que seja definido um perfil geral para os *controllers*. Contudo, percebe-se que a idade média foi de 35 a 45 anos, maioria com formação em Contabilidade (entre os brasileiros), outras formações acadêmicas entre os portugueses e maioria dos profissionais com pós-graduação (especialização/ MBA).

Concluídas as duas etapas da pesquisa, sendo a primeira composta pelos estudos de caso (*shadowing*, entrevistas e coleta de documentos) e a segunda, por entrevistas complementares, deu-se início à análise dos dados, que é detalhada no tópico a seguir.

### 3.3 Análise dos dados

Para análise das transcrições das entrevistas e das informações do diário de campo, foi realizada análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2011), sendo essa análise de conteúdo composta por três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação (BARDIN, 2011).

Segundo a autora, a fase de pré-análise consiste na organização propriamente dita, ou seja, “Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2011, p.124). Ressalta-se que é importante que esse procedimento seja flexível para novos recursos e procedimentos de análise.

Para a presente pesquisa, procedeu-se, primeiramente, à escuta dos áudios com os pareceres dos entrevistados, tendo sido realizada a transcrição de todas as entrevistas na íntegra, o que totalizou 430 páginas, mantendo-se as gravações em guarda. Em seguida, realizou-se o levantamento dos dados registrados no diário de campo, buscando também organizar esses dados. Posteriormente, fez-se uma leitura inicial para identificar os principais pontos levantados na fase de coleta de dados e, a princípio, utilizou-se de uma planilha de *Excel®* para organização dos mesmos. Adicionalmente, iniciou-se um plano de análise, destacando as categorias a serem analisadas.

A fase de exploração do material é uma continuação e aplicação sistemática das orientações levantadas na fase de pré-análise. De acordo com Bardin (2016), nessa fase:

Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 2016, p. 131).

Nesta pesquisa, na fase de exploração do material, optou-se pela utilização de uma planilha de *Excel®*, na qual se separaram as *quotations*, que são as citações, referentes aos segmentos de informações selecionados. Conforme aponta Bardin (2016), a codificação perpassa pela explicação do por quê a análise será feita de determinada forma e, nesse momento, o pesquisador deve recorrer à teoria base do estudo. Dessa maneira, estabeleceram-se as categorias de análise com base no que a Teoria dos Altos Escalões preconiza e também de acordo com as escolhas estratégicas dos *controllers* apontadas na literatura.

Para a codificação das categorias a serem analisadas, foi escolhido o método de *template analysis*, que se refere a um modo particular de analisar, tematicamente, os dados qualitativos por meio do desenvolvimento de um modelo de codificação que resume os temas identificados pelo pesquisador como importantes em um conjunto de dados e os organiza de maneira significativa e útil (KING, 2004). As categorias analisadas nesta pesquisa partiram da Teoria dos Altos Escalões e da literatura a respeito da Controladoria, são elas: **Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Almejar outros cargos; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.**

Em seguida, elaborou-se uma planilha Microsoft Excel® para organização dos trechos (também chamados de “*quotations*”) mais relevantes das entrevistas, separando-os pelas categorias de análise. A terceira fase da análise de conteúdo consiste no tratamento, de fato, dos resultados encontrados, de maneira que:

[...] os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos. [...] O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos - ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2016, p. 131-132).

Na presente pesquisa, buscou-se estruturar a análise baseada em categorias, buscando como fontes de evidências o material coletado no campo e mantendo de forma fiel as informações que os próprios dados fornecem. Importante ressaltar que referente aos estudos de caso, como forma confirmatória das evidências, após estruturação e análise do estudo de caso de cada empresa, foi enviado o texto para cada um dos controllers, para que fizessem a leitura, apontassem sugestões de melhoria e validassem as informações levantadas pela pesquisadora.

Como forma complementar à etapa de tratamento de dados, elaborou-se também uma análise por meio de nuvem de palavras a partir das transcrições das entrevistas realizadas na segunda etapa da pesquisa (entrevistas com *controllers e ex-controllers*) com o intuito de verificar quais foram as informações mais frequentemente citadas por eles. Tal análise foi realizada com o auxílio do software NVIVO®.

Para elaboração da nuvem de palavras, o software faz automaticamente a contagem das palavras que mais se repetiram e cria uma nuvem, mostrando aquelas que foram mais recorrentes e com maior destaque. Cabe ressaltar que o pesquisador fica livre para determinar qual número de palavras o software deve considerar, como, por exemplo, as 100 palavras mais citadas, retirando aquelas que não têm sentido para análise, como exemplo: como, para,

portanto, onde. Permanecendo apenas aquelas significativas em termos de conteúdo para o estudo.

Nos próximos tópicos, são discutidos os resultados encontrados nos dois estudos de caso realizados e também as evidências coletadas a partir das entrevistas com *controllers* e *ex-controllers* de diferentes entidades no Brasil e em Portugal.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Estudo de caso: Empresa Brasileira**

#### **4.1.1 Caracterização da empresa**

A Empresa Brasileira iniciou sua história em 1986, em Ituiutaba, Minas Gerais, com a aquisição de um posto de combustível. De acordo com dados divulgados no site da organização (2018), o empreendimento iniciou as atividades com o comércio varejista de combustíveis, lubrificantes, serviços de bar e restaurante. Entre os anos 1986 a 2008, ocorreu a abertura de várias unidades de postos de combustíveis com suas respectivas lojas de conveniências e outras atividades pelo Brasil. Em 2008, observou-se a expansão de seus negócios com a criação de uma Transportadora em Itumbiara (GO).

Após significativa expansão do grupo empresarial ao longo dos anos, adicionaram também outros produtos e serviços, que hoje são: postos rodoviários, postos urbanos, transporte (caminhões próprios), comunicação visual, restaurantes, hotéis, farmácias, lojas conveniências, peças e acessórios automotivos e panificação (SITE DA EMPRESA, 2018).

A missão destacada no site da organização é “abastecer as pessoas com bem-estar, satisfação e qualidade de vida, utilizando para isto os combustíveis e suas tecnologias, serviços especiais, produtos diferenciados e relacionamento humano”. Como visão, a entidade destaca que espera “ser referência de qualidade em todos os seus processos e gestões, tornar-se o melhor grupo no segmento” (SITE DA EMPRESA, 2018). E, como valores, destacam-se: “ética, espírito de equipe, comprometimento, carisma, competência, motivação, qualidade, resiliência, criatividade, responsabilidade socioambiental” (SITE DA EMPRESA, 2018).

A organização passou por um processo de consultoria empresarial em meados de 2017, visto que, até então, não contava com um departamento de Controladoria implementado. A empresa de consultoria era especializada em serviços para implementação da Controladoria e tinha como objetivo estruturar a criação e implementação do departamento de Controladoria no

grupo. Na época, o responsável pela consultoria foi contratado para o cargo de *controller* com o fim de implantar a Controladoria e assessorar o grupo.

O *controller* da Empresa Brasileira, nesta pesquisa, chamado de *Controller 1*, é profissional da área contábil, com experiência nas áreas tributária e gerencial, tendo já atuado como consultor, além de ter cursos de especialização. Ele é especialista em direito tributário pelo Instituto Brasileiro de Estudos Tributários (IBET), com o trabalho de conclusão de curso focado na definição do conceito de insumos para a legislação do PIS e COFINS. Além disso, ele cursou *MBA* em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas, tendo apresentado seu trabalho de conclusão de curso com ênfase na estratégia para formação de preços em uma empresa varejista. Em seu currículo, o *controller* evidencia o foco na área de suporte à gestão mediante uso de técnicas contábeis aliadas à visão estratégica, buscando contribuir como um diferencial competitivo para as empresas.

#### 4.1.2 Resultados: estudo de caso Empresa Brasileira

Após breve caracterização da entidade selecionada para o estudo de caso, torna-se relevante apresentar o perfil dos envolvidos. Os mesmos são participantes da pesquisa, à medida que estão no contexto da aplicação da técnica de *shadowing* e também através das entrevistas semiestruturadas.

Considerando que o foco do estudo de caso é a atuação do *controller*, apresentam-se, primeiramente, informações básicas sobre o perfil do *controller* que será ator alvo de acompanhamento na técnica de *shadowing*, como mostra o Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Perfil do pesquisado-alvo (*shadowing*)

Denominação	Empresa	Formação
<i>Controller 1</i>	Empresa Brasileira	Profissional da área contábil com experiência na área tributária e gerencial; Atuou como consultor e assessor ligado à Controladoria; Especialista em Direito Tributário e <i>MBA</i> em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.
Idade	-	32 anos
Tempo de Atuação na Empresa	-	3 anos e meio

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira parte da coleta de dados da pesquisa, referente ao desenvolvimento do estudo de caso, consistiu na realização do procedimento do acompanhamento do *controller* em suas

atividades diárias (*shadowing*). O acompanhamento inicial ocorreu no período de 15 de outubro de 2018 a 06 de dezembro de 2018, totalizando 20 horas de observação. Essas primeiras observações *in loco* se deram como uma forma de contato inicial com a empresa, adaptação com os envolvidos, reconhecimento do ambiente e pessoas, o que permitiu que a pesquisadora dirigisse seu olhar de observação para as questões mais relevantes a serem abordadas.

Posteriormente, durante o mês de fevereiro de 2019, foram realizadas novas observações, nesse momento, já com maior ênfase nas categorias de análise. O Quadro 13, a seguir, ilustra o resumo das horas de realização do *shadowing*.

Quadro 13 – Resumo das horas de *shadowing*

<b>Datas (fevereiro/2019)</b>	<b>Dias da semana</b>	<b>Cidade</b>	<b>Horas de <i>shadowing</i></b>
1	Sexta	Uberlândia (MG)	8
2	Sábado	-	-
3	Domingo	-	-
4	Segunda	Rio Verde (GO)	16
5	Terça	Rio Verde (GO)	13
6	Quarta	Uberlândia (MG)	8
7	Quinta	Uberlândia (MG)	8
8	Sexta	Uberlândia (MG)	5
9	Sábado	-	-
10	Domingo	Gurupi (TO)	13
11	Segunda	Gurupi (TO)	16
12	Terça	Gurupi (TO)	14
13	Quarta	Gurupi (TO)	13
14	Quinta	Uberlândia (MG)	5
15	Sexta	Uberlândia (MG)	8
16	Sábado	-	-
17	Domingo	-	-
18	Segunda	Uberlândia (MG)	8
19	Terça	Uberlândia (MG)	6
20	Quarta	Uberlândia (MG)	6
21	Quinta	Uberlândia (MG)	-
22	Sexta	Uberlândia (MG)	8
23	Sábado	-	-
24	Domingo	-	-
25	Segunda	Uberlândia (MG)	8
26	Terça	Uberlândia (MG)	8
27	Quarta	Uberlândia (MG)	8
28	Quinta	Uberlândia (MG)	8
<b>Total de Horas de <i>Shadowing</i></b>			<b>187</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

A parte de observação do *shadowing* realizada no mês de fevereiro de 2019 totalizou 187 horas. Como anteriormente apontado na metodologia, a técnica de *shadowing* consiste em uma técnica de observação que tem como característica o fato de o pesquisador não ficar restrito a apenas um lugar e, sim, ser itinerante, se necessário. Dessa forma, a pesquisadora fez o acompanhamento do *controller* conforme preconiza a técnica, ou seja, portou-se como uma sombra do *controller*, acompanhando-o de forma itinerante durante o tempo de observação. Quando o *controller* se deslocou da sede da empresa para qualquer outro lugar (outras cidades, inclusive), a pesquisadora o acompanhou. Por esse motivo, durante o mês de fevereiro de 2019, a pesquisadora realizou duas viagens juntamente com o *controller* e sua equipe, uma para Rio Verde (GO) e outra para Gurupi (TO).

Além das viagens realizadas no mês de fevereiro, no mês de maio/2019, o *controller* fez novo contato com a pesquisadora para que a mesma acompanhasse a entrega do resultado do trabalho iniciado em Gurupi (TO) no mês de fevereiro. Dessa forma, a pesquisadora, entre o dia 19 de maio/2019 e 22 de maio/2019, realizou outra viagem com o *controller* e a equipe de Controladoria para a unidade de Gurupi (TO), somando-se mais 36 horas de observação, totalizando 223 horas de *shadowing* na Empresa Brasileira.

Cabe ressaltar ainda que, à medida que eram realizadas as observações, a pesquisadora realizava, concomitantemente, entrevistas com o *controller* e demais envolvidos em sua atuação.

Além do *shadowing*, ainda no estudo de caso, também foram realizadas entrevistas com colaboradores da empresa, tanto com os que ocupam cargos subordinados ao *controller* quanto diretores que ocupam posição superior no nível hierárquico. O Quadro 14, a seguir, mostra informações sobre as entrevistas com os respondentes.

Quadro 14 – Resumo dos dados das entrevistas

Entrevistado	Cargo	Forma de agendamento	Duração entrevista	Local
E1	<i>Controller</i> 1	WhatsApp	46 min	Sede Central Administrativa Uberlândia (MG)
E2	Supervisor Contábil	Mediação <i>Controller</i>	33 min	Sede Central Administrativa Uberlândia (MG)
E3	Supervisor Fiscal	WhatsApp	34 min	Sede Central Administrativa Uberlândia (MG)
E4	Analista Contábil Júnior	Mediação <i>Controller</i>	19 min	Sede Central Administrativa Uberlândia (MG)
E5	Analista Contábil Sênior	Mediação <i>Controller</i>	31 min	Sede Central Administrativa Uberlândia (MG)
E6	Diretor/Sócio da Unidade Gurupi (TO)	Mediação <i>Controller</i>	26 min	Unidade Gurupi (TO)

E7	Diretora/Sócia da Unidade Gurupi (TO)	Mediação <i>Controller</i>	40 min	Unidade Gurupi (TO)
E8	Diretor da Unidade Rio Verde (GO)	Mediação <i>Controller</i>	13 min	Unidade Rio Verde (GO)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como verificado no Quadro 14, foram entrevistados três gerentes gerais de unidades regionais, sendo dois deles gerentes e também sócios na unidade de Gurupi/TO, e o outro entrevistado é gerente geral da unidade do Rio Verde/GO. Foram entrevistados também colaboradores do setor de Controladoria, sendo dois supervisores, um analista sênior, um analista junior e o próprio *controller*. Além disso, foi realizada uma entrevista adicional (de, aproximadamente, 56 minutos de duração) com o *controller* no dia 27 de agosto de 2020 a fim de complementar as informações sobre o *controller* e sua atuação.

Para apresentar um perfil dos respondentes, elaborou-se um resumo das principais características demográficas, conforme ilustrado no Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 – Características dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação Acadêmica
E1	<i>Controller I</i>	32 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> em Controladoria e Finanças
E2	Supervisor Contábil	35 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> em Controladoria e Finanças
E3	Supervisor Fiscal	29 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e <i>MBA</i> em Contabilidade Tributária
E4	Analista Contábil Júnior	25 anos	Bacharel em Ciências Contábeis
E5	Analista Contábil Sênior	30 anos	Bacharel em Ciências Contábeis
E6	Diretor/Sócio da Unidade Gurupi (TO)	52 anos	Engenheiro de Produção
E7	Diretora/Sócia da Unidade Gurupi (TO)	48 anos	Engenheira de Produção
E8	Diretor da Unidade Rio Verde (GO)	45 anos	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 15, constata-se que foram entrevistados tanto gestores do alto escalão quanto subordinados ao *controller* objeto do estudo de caso. Ressalata-se ainda que as formações acadêmicas são diversificadas no que tange aos diretores gerais de unidades, enquanto o que prevalece no setor de Controladoria é a formação em Ciências Contábeis. Como forma de melhor organizar os resultados do estudo de caso, a análise foi separada pelas

categorias anteriormente segregadas: Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Almejar outros cargos; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.

#### *4.1.2.1 Trajetória profissional*

Quando solicitado para relatar um pouco sobre sua trajetória profissional, o *controller* mostra que se sente orgulhoso ao falar de seu empenho profissional desde o início da carreira, ressaltando que começou a trabalhar ainda jovem e sempre manteve seu foco no crescimento profissional, como mostra o trecho a seguir.

Então, eu comecei na área com 17 anos, quando entrei na faculdade e comecei a fazer estágio num escritório (de contabilidade). Com o tempo eu fui para uma empresa que fiquei três anos e nessa empresa foi quando eu tive contato de fato com a prática contábil. No escritório foi muito rápido. A experiência foi muito boa. Na empresa eu comecei a ver um pouco mais do impacto da contabilidade no dia a dia, na gestão. [...] Foi muito boa essa experiência (trabalhar numa empresa de transportes), só que acabou que não tinha muita possibilidade de desenvolvimento nessa empresa. Como já tinha funcionários muito antigos, a gente não conseguia crescer... Decidi voltar para escritório contábil, estava muito focado numa área só, na empresa de transporte de passageiros. Eu queria ter mais experiência com outros segmentos. Dessa vez eu procurei escritório que tinham melhores referências, trabalhavam mais atualizados, tinham tudo escrutinado e possuíam a preocupação em fazer a escrituração de uma forma correta seguindo os padrões contábeis propostos. [...] voltei para escritório e cerca de seis meses, oito meses eu estava coordenando a área (Trechos da entrevista com o *controller*).

Durante as conversas, é possível notar que o *controller* buscou crescimento profissional nas organizações em que ele trabalhava, pois ficou claro que, já nas suas primeiras experiências profissionais, ele era imbuído da vontade de crescer na área mesmo que em empresas pequenas. Além disso, ele já vislumbrava trabalhar em lugares com boas referências profissionais para que pudesse aprender e também crescer profissionalmente. Ele se mostrou também um profissional com perfil inovador, sempre buscando inovações e sugerindo parcerias, como mostra o trecho a seguir:

Eu fiquei nesse escritório cerca de uns três anos eu acho [...] conversei com o dono do escritório e a gente desenvolveu uma linha que era a de fazer uma contabilidade mais proativa, era um projetinho embrionário de Controladoria, que era tratar a informação que o cliente mandava e dar o próximo passo, que era voltar essa informação para o cliente (Trechos da entrevista com o *controller*).

Pelo relato, é possível perceber que o *controller* deu um passo a mais: ele queria que o serviço gerencial ofertado tivesse maior abrangência e, assim, fez nova proposição ao proprietário da empresa.

Eu conversei com o proprietário desse escritório na época, disse que eu achava que tinha demanda para virar um centro de negócio e na época ele tinha uma estrutura societária complicada, tinha vários sócios, uns sócios mais conservadores, o pessoal não quis dar sequência. Conversei com ele que eu estava pensando em montar uma empresa que podia fazer isso, que eu tinha identificado essa demanda [...] Quando eu conversei com o dono ele disse “não, realmente a gente não vai conseguir montar isso aqui dentro (escritório) e se você conseguir montar a sua empresa a gente te ajuda, deixa você trabalhar com os clientes que você já atua. [...] montei uma empresa, com um colega de faculdade, que era focada em implantar Controladoria dentro das empresas porque a gente via que as mesmas tinham dificuldade de como fazer, de como organizar uma controladoria (Trechos da entrevista com o *controller*).“

O *controller* afirma que o negócio foi promissor e que, além dos clientes que já tinham devido à parceria com o escritório, rapidamente conquistaram novos clientes.

Começamos atuando com os clientes que eram do escritório e aí, rapidinho, acho que o produto era bom, o serviço tinha demanda. Então, a gente acabou tendo mais necessidade de contratar funcionários. Nessa época, eu vi que eu tinha que melhorar a parte técnica. Muitas vezes, chegávamos às empresas, eu conseguia entender a parte do sistema, para trazer informações corretas para os relatórios. A gente criava todos os indicadores que o empresário julgava que era necessário analisar (Trechos da entrevista com o *controller*).“

Percebendo a necessidade de melhorar a área técnica, o *controller* relata que buscou se especializar por meio de um *MBA* em Controladoria oferecido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Em uma conversa informal durante o período de observação, o *controller* comentou que, durante esse curso, conheceu um professor da FGV que foi um grande mentor para ele. O professor o ajudou a estruturar um planejamento estratégico pessoal (planejando desde vestuário, carro, até quanto queria ganhar como consultor). Além disso, o *controller* conseguiu uma grande parceria com um escritório de advocacia que o auxiliou no oferecimento da prestação de serviço.

Ele relatou ainda que, para firmar a parceria e permanecer no mesmo local em que se encontrava o escritório de advocacia, tinha que alugar uma sala do escritório e o investimento era alto. Assim, ele conversou com seu sócio, o qual considerou arriscado demais, mas, mesmo assim, resolveram alugar, o que ocorreu até mesmo por influência de um conselho de seu mentor: “Você já tem que se vestir e comportar como se já estivesse aonde você quer chegar”. O *controller* ressalta que segue essa orientação como uma regra para a vida dele.

Pela trajetória narrada, fica evidente que, desde muito cedo, o *controller* já tinha em sua cabeça bem delimitado aonde almejava chegar e percebeu que, se ele desejava ser um executivo do alto escalão, já deveria se comportar como tal. E, nesse momento, destacou a imagem que se espera de um gestor: bem vestido com roupas formais, padrão de vida elevado, com carros

mais luxuosos, expondo ainda que um consultor de alto nível deve ter uma sala em um ambiente apresentável. Tudo isso foi o que ele buscou ter antes mesmo de já estar efetivamente vivendo consoante com esse padrão.

Dessa forma, pode-se ressaltar, inclusive, a importância que é dada à imagem e ao estereótipo de um executivo, de forma que se espera que cumpram certos requisitos para ocupar o cargo, ou seja, já existe uma imagem pré-determinada para o perfil, inclusive, nos processos seletivos de contratação. Para Michener, Delamater e Myers (2005), os indivíduos utilizam as informações para formar impressões sobre as pessoas, construindo uma percepção social sobre determinado assunto e, muitas vezes, assim são formados os esteriótipos.

Durante o relato, o *controller* comenta que começou a ter retorno dos investimentos realizados na empresa de consultoria depois de um ano e três meses. Após esse tempo, teve quatro sócios, mas contou que não estava dando certo. Nesse tempo de consultoria, o *controller* ressaltou que aprendeu muito, pois lidou com diversos segmentos empresariais, prestando consultoria para diferentes empresas e com diferentes realidades empresariais (porte, segmento de atuação, modelo de gestão, dentre outros).

Em uma dessas consultorias, ele prestou serviço para a Empresa Brasileira que, até então, tinha a contabilidade terceirizada e com finalidade principalmente fiscal. O proprietário gostou do seu trabalho e o convidou para assumir a implementação da Controladoria na empresa, como mostra o trecho a seguir:

Quando estávamos fazendo um projeto dentro da Empresa Brasileira, eles fizeram a proposta para eu assumir a Controladoria deles, eu acabei aceitando e já tem dois anos e meio que saí da empresa, mas continuo amigo de todo mundo lá. Nesses dois anos e meio estou como *controller* aqui do Grupo. Quando eu assumi, o maior desafio que a gente tinha era justamente a parte de informação. O sistema aqui foi implantado por pessoas não contadoras, então a gente tinha alguns problemas, como: o sistema emitia um monte de relatórios dispersos, falta de conceito técnico, falta de padronização de conceito, cada unidade fazia de uma forma. Daí esse foi um combinado que eu fiz com a diretoria, de padronizar, integrar o sistema financeiro com o contábil. Eram dois sistemas separados, a gente tinha uma estrutura contábil imensa, tinha “trocentas” pessoas para ficar processando tudo que a empresa fazia. Tinha o sistema financeiro e depois tinha o sistema contábil (tudo alimentado de forma manual) (Trechos da entrevista com o *controller*).

A dificuldade inicial apontada pelo *controller* com a falta de uma Sistema Gerencial na empresa, ou que era ineficiente, foi um dos pontos que diariamente ele ressaltava ser um desafio para melhorar esse aspecto na empresa. Em diversos momentos durante o *shadowing*, o *controller* relatava sua indignação e frustração com o sistema de informação utilizado por eles. Em outros momentos, quando precisavam de alguma informação gerencial, tanto o *controller*

quanto seus supervisores ou colaboradores recorriam a planilhas eletrônicas criadas no *Excel®* que eram alimentadas de forma manual, pois o Sistema de Informação vigente não atendia às necessidades da empresa.

O *controller*, embora proativo, por vezes, se mostra prudente em relação às ponderações de mudanças que ele propõe dentro do grupo, como, por exemplo, em relação ao sistema de informação adotado. Ele foi claro ao dizer que não estava satisfeito com as informações que o sistema adotado proporcionava. No entanto, não havia muito o que fazer, pois quem havia sugerido a adoção desse sistema específico se tratava de uma pessoa do grupo que tinha muita influência junto aos proprietários e que a pessoa não parecia ter muito apreço por ele (*controller*), o que o deixou receoso em sugerir a adoção de outro sistema. Dessa forma, continuou-se a utilizar o sistema, mesmo não atendendo a todas as demandas empresariais. Percebe-se que, nesse ponto, a estruturação da gestão ser de cunho familiar pode acarretar algumas dificuldades adicionais de profissionalização da gestão.

Entretanto, a característica de proatividade é muito presente no comportamento do *controller*. De forma geral, trata-se de um profissional que tem facilidade para conversar com superiores, bem como para estabelecer parcerias, e essa parece ser uma característica permanente do *controller*. Para Weißenberger e Angelkort (2011), a proatividade do *controller* pode levá-lo a se tornar um parceiro de negócio do alto escalão, tornando-se possível se envolver mais nas decisões gerenciais.

Isso fica claro quando, em conversa recente com o *controller*, durante o período de observação, ele relatou que o proprietário da empresa está com novas ideias, sugerindo algumas inovações na Controladoria, pelas quais ele (*controller*) seria responsável e isso havia claramente o deixado bastante motivado. Um dos valores propostos por Hambrick e Brandon (1988) é a inovação, que diz respeito à abertura a novas mudanças, novas ideias, elaboração de alternativas diferentes, estando essa característica presente na conduta do *controller*.

Ao ir a campo e observar o comportamento diário do *controller*, percebe-se, em vários momentos, que sua trajetória profissional tem influência sobre seu modo de agir, pois, em algumas situações, percebe-se claramente que ele se utiliza de experiências passadas para solucionar problemas enfrentados no dia a dia na empresa. Essa é uma constatação prática, tal qual Hambrick e Mason (1984) já havia apontado. Segundo os autores, o *background* profissional dos executivos é um dos fatores mais significativos para entendimento de como eles realizam suas escolhas estratégicas.

Para exemplificar esse aspecto, destaca-se que, em uma das reuniões com o gestor da unidade da empresa localizada em Rio Verde (GO), o *controller* expôs que a margem de

contribuição da referida unidade para alguns itens encontra-se abaixo da margem das demais unidades do grupo. Nesse momento, o *controller* compartilhou com todos da reunião, inclusive com a pesquisadora, planilhas com a composição dessas margens e os relatórios econômico-financeiros para que fossem discutidos. Cabe destacar que esse foi um dos documentos que a pesquisa teve acesso, embora não seja assunto-alvo da pesquisa.

Então, eles começaram a analisar a tributação dos produtos, conforme demonstrado em trecho extraído do diário de campo.

O *controller* ficou perguntando ao supervisor fiscal sobre as possibilidades para reduzir a tributação, de qual localidade seria melhor comprar e qual fornecedor. *Controller* pediu para o supervisor fiscal mais detalhes sobre a possibilidade de equiparar a atividade atual à de atacadista. Discutiram estratégias (*controller*, supervisor fiscal e gestor da unidade) para negociar com fornecedores ou até mesmo comprar direto da indústria de baterias, por exemplo. *Controller* apontou que outra possibilidade é utilizar a distribuidora da empresa para realização das compras. Nesse momento, ele disse que já tinha experienciado situação semelhante quando prestava consultoria de Controladoria para outra empresa, onde fizeram dessa forma. Pediu ao supervisor fiscal que fizesse o estudo para verificar se seria viável ou não no contexto (Diário de Campo).

Troy, Smith e Domino (2011) evidenciaram que a experiência passada de um executivo influencia as atitudes de um executivo e também na forma como ele toma decisões. Isso também fica claro em diversos momentos em que o *controller* se depara com situações que exigem dele uma determinada decisão. Nesse caso, ele analisa essas situações com base em algumas experiências profissionais já vivenciadas ou até aproveitando o conhecimento obtido em suas qualificações acadêmicas.

Ainda hoje a Controladoria aqui sou eu. Eu tenho uma pessoa da equipe contábil que eu treinei para fazer algumas análises. A gente trabalha muito com análise horizontal para identificar alguma conta que variou bastante, para gente entrar nela e tentar entender. Então eu tenho um analista contábil que faz esse papel do analista de controladoria, mas é porque o departamento é muito novo, muito recente. Fora isso a gente foca bastante na questão tributária aqui, que ainda é um gargalo. A gente tenta sempre pensar possíveis estruturas legais que reduzam custos. Em resumo é isso. **Todo o trabalho que consegui fazer aqui é em função dessa experiência passada** (Trechos da entrevista com o *controller*).

A partir da fala do *controller*, percebe-se, inclusive, uma personificação da Controladoria na pessoa dele. Isso, no dia a dia da empresa, fica evidente à medida que ele busca carregar as decisões da Controladoria como de responsabilidade dele, como em um dos momentos em que um dos supervisores realizou um cálculo de viabilidade tributária erroneamente, tendo sido esse um momento que gerou um clima de apreensão, pois era necessário explicar para o gestor de uma unidade que o cálculo estava incorreto. No entanto, o

*controller* assumiu a responsabilidade e transmitiu a informação. A respeito desse acontecimento, o *controller* destacou para a pesquisadora o seguinte trecho extraído do diário de campo.

Não transfiro responsabilidade, se alguém da minha equipe erra, tenho total responsabilidade, e isso eu aprendi com as minhas experiências passadas e com os exemplos de liderança que já experimentei durante a minha vida (Diário de Campo).

Nota-se ainda que um traço marcante na carreira do *controller* é estabelecer laços com pessoas que detêm o conhecimento, o que pode ser ilustrado pelos trechos:

Importante mesmo não é saber tudo, porque dificilmente a gente sabe. Importante é conhecer pessoas que saibam e possam contribuir, assim como hoje também tem o Google acadêmico que nos ajuda bastante, porque com certeza alguém já pesquisou sobre determinado assunto e tem algum material interessante para compartilhar (Diário de Campo – Fala do *controller*).

[...] e um fator que eu acho que é muito importante para um *controller* é ser bem relacionado com outros profissionais, então tem que participar de grupos né, de congressos, estar ativamente ligado a outros *controllers*, porque sempre está trocando ideias né, o que que as outras empresas estão aplicando na prática e isso é muito interessante (Trechos da entrevista com o supervisor contábil).

No dia a dia do *controller*, verifica-se também que ele troca muitas informações com outros *controllers*, uma hora ajudando, em outras sendo ajudado, mas sempre trocando informações. Ele contou à pesquisadora que um de seus amigos da faculdade (que é um dos integrantes dessa rede de contatos) está trabalhando em uma grande empresa multinacional no ramo de agronegócio em Ribeirão Preto (SP) e precisou de ajuda na área de planejamento tributário. Assim, o *controller* o ajudou, elaborando todo o planejamento tributário da empresa em questão. Segundo Fernandes *et al.* (2015), as relações interpessoais propiciam trocas, sejam elas de cunho técnico, teórico, ou experiências cotidianas, que permitem desenvolvimento do profissional.

Quando há uma situação pela qual ainda não tenha passado (ou seja, sua experiência profissional não o proporcionou), o *controller* busca trocar ideias com outros *controllers* com mais experiência para lhe auxiliarem na demanda.

Às vezes, eu vejo o gestor mais antigo, ele pondera mais sobre o que é possível. Às vezes, ele até sabe o que é o bom, o que é o ótimo. Mas ele pondera mais sobre o que é possível, o que é o melhor pra aquele momento. Às vezes, o gestor mais novo é mais impulsivo, ele quer fazer: ‘Ah, o certo é isso. Vamo fazer o certo!’. Mas tem que ponderar dentro da empresa. Esse executivo que veio da Petrobras, a gente conversou sobre isso, sobre essa questão de, às vezes, ponderar, refletir... E **eu acho que isso é só a experiência, porque se você nunca tomou uma decisão errada, é difícil você**

**refletir. Você não tem experiência pra opinar.** Então acho que um gestor mais jovem, sim, ele é mais audacioso, justamente por não ter tido a experiência ruim (Trechos da entrevista com o *controller*).

O supervisor contábil e o supervisor fiscal também reforçaram o mesmo posicionamento sobre a importância das experiências passadas:

[...] no caso do (*controller* do grupo) por exemplo, a bagagem (profissional) dele é interessante porque ele já passou por consultoria, já teve empresa de consultoria, isso ajuda bastante, então a pessoa tem várias ideias de outras empresas. [...] E quanto maior o número de experiências que o *controller* tem nas áreas de contabilidade, financeiro, administrativo, acho que maior credibilidade ele vai ter. (Trechos da entrevista com o supervisor contábil)

O *controller* do grupo complementou, afirmando que hoje ele toma decisões mais ponderadas do que há 3 anos e meio quando entrou no Grupo. Ele afirmou ainda que sente que atualmente conhece mais como cada executivo age, então, sabe mais como lidar com cada situação específica, bem como já sabe o que em outras oportunidades deu certo ou errado.

Cabe ressaltar que, durante a observação (*shadowing*), o *controller*, em diferentes momentos, relatou já ter enfrentado situação parecida e que essa experiência traz, de alguma forma, segurança em sua preparação para saber como agir, seja tendo reação semelhante ou reações contrárias. Fica evidente que a variável trajetória profissional determina e influencia a atuação do *controller* nas organizações, como mostra um trecho da fala do *controller*: “nossa experiência profissional influencia muito como tomamos decisões, são essas experiências de sucesso ou fracasso que nos compõe enquanto profissionais e durante todo o processo estamos construindo mais *background* para decisões futuras” (Diário de campo).

Assim, evidencia-se que a proposição teórica de Hambrick e Mason (1984) abordada no Quadro 4 (TAE), de que quanto mais experiente o gestor do alto escalão (tempo no cargo de gestão e experiências passadas), mais estará associado às escolhas estratégicas que favorecem o crescimento da empresa, tem respaldo no que é observado no dia a dia empresarial, tendo em vista o que se pode constatar tanto por meio do *shadowing* quanto da entrevista. Os documentos acessados (relatórios econômico-financeiros; planilhas de custos e indicadores) pela pesquisadora serviram como base de entendimento do que estava sendo discutido nas reuniões e as escolhas realizadas a partir deles.

Nesse sentido, a experiência passada (ou a trajetória profissional) influencia diretamente em como o *controller* realiza suas escolhas estratégicas, ou seja, o que ele já experimentou sobre determinado assunto faz parte da sua base cognitiva e faz com que tenha uma percepção gerencial diferente de outro gestor, por exemplo, que tenha passado por outras experiências

profissionais passadas. Conforme apontam Santos, Schafer, Lunkes (2020), a experiência do *controller* no cargo é determinante para sua participação nas decisões estratégicas da empresa.

Os resultados encontrados a partir da análise da trajetória profissional e das experiências vivenciadas pelo *controller* permitem evidenciar que quanto mais as experiências passadas são diversificadas ou que, quanto mais experiências vividas, mais preparado o *controller* se sente para realizar escolhas assertivas no exercício de sua função.

Esses achados vão ao encontro do que Crossland *et al.* (2014) apontaram em seu estudo. Para os autores, as mudanças ocorridas durante a trajetória profissional, sejam elas decorrentes de disposição pessoal, exigências familiares, acaso ou, ainda, por outras razões, fazem com que os executivos se deparam com um fluxo de situações, tarefas, ferramentas e modelos que os prepararão para situações futuras e que, quanto maior essa diversificação em experiências passadas, mais possibilidades o executivo tem posteriormente para as tomadas de decisões. A exposição para novas funções de negócios, novas organizações e novos ambientes capacita o executivo com uma ampla gama cognitiva e estoque experimental que faz com que ele tenha referência em sua base cognitiva que ele pode acessar quando for necessário.

De forma semelhante, Troy, Smith e Domino (2011) afirmam que gerentes menos experientes, quando se deparam com uma situação sobre a qual necessitam tomar decisões, tendem a ser mais impossibilitados de considerar tantas alternativas a serem utilizadas. Para Santos *et al.* (2017), as empresas, muitas vezes, têm preferência por executivos com mais experiência, justificando que essa experiência possa ser uma medida de maior conhecimento adquirido ao longo dos anos de trabalho, tendo assim decisões mais ponderadas.

Pereira *et al.* (2016) investigaram a relação da experiência dos CEO com a remuneração, partindo do pressuposto de que, quanto mais tempo de empresa, maior é a interação com os grupos de trabalho. Como resultado, os autores encontraram que os CEO com mais experiência (tempo no cargo) tendem a ter remuneração maior do que aqueles menos experientes. Contudo, neste estudo, não foi abordada a remuneração dos executivos. Entende-se que o resultado encontrado por Pereira *et al.* (2016) pode indicar que gestores com mais experiência tenham maior remuneração por fazerem melhores escolhas e, consequentemente, trazer melhores resultados para a empresa.

No caso deste estudo de caso, percebe-se que, embora o *controller* seja jovem e ainda em início de sua carreira profissional, o fato de ter uma trajetória profissional que começou quando bem jovem e passou por experiências e cargos bem distintos, principalmente, em empresa de consultoria em Controladoria, na qual teve oportunidade de trabalhar com várias empresas e segmentos distintos, evidencia sua preparação e uma base cognitiva para que

pudesse experienciar situações adversas, tendo *background* para tomar decisões no ambiente organizacional.

#### *4.1.2.2 Qualificação acadêmica*

Quanto à qualificação, a formação acadêmica do *controller* se deu em Ciências Contábeis, além das especializações relacionadas às áreas de Controladoria, Finanças e Tributos. Quando questionado se acredita que a sua formação influencia na forma que conduz as escolhas estratégicas, o *controller* apontou:

Com relação à graduação em si, [...] não. Eu acho que até em função do meu histórico mesmo. Eu entrei na faculdade eu estava muito novo; foi uma questão circunstancial, eu até queria fazer outro curso, mas na época precisava trabalhar e foi uma análise lógica: o que eu vou entrar que eu possa trabalhar e tem mercado? Mais ou menos por aí. No primeiro momento, eu não conseguia ver muito a aplicação da faculdade no meu dia a dia. Eu te confesso que a graduação em si não ajudou muito, nesse ponto, eu entendo que se hoje eu fizesse a faculdade eu absorveria mais. Na época eu não tinha muita noção (Trechos da entrevista com o *controller*).

A partir da fala do *controller*, nota-se que ele não percebe os conceitos estudados durante a graduação presentes na sua atuação. Ademais, durante uma das viagens para Gurupi (TO), em uma conversa sobre o curso de Ciências Contábeis, o *controller* disse em tom de brincadeira.

Ninguém quando criança diz que o sonho é ser contador, né? E, claro que comigo não seria diferente (risos). Quando a gente precisa trabalhar, a gente olha é mercado (Diário de Campo).

Ainda, o *controller* fez questão de contar um pouco da sua história e demonstrar que não tem um histórico familiar de alto padrão socioeconômico e, sim, que veio de família classe média e precisou se esforçar em relação aos estudos, buscando alcançar seus objetivos desde muito cedo para ter sucesso profissional e que a escolha profissional se deu com vistas a aproveitar as oportunidades no mercado de trabalho.

Pelo relato, é possível perceber que o *controller* demonstra que buscou se especializar à medida que via necessidade e percebia que havia alguma fragilidade em sua formação para atuação no cargo. Um dos exemplos diz respeito ao momento em que ele percebeu que precisava ter mais conhecimento sobre a área tributária assim que finalizou a graduação.

Nessa época eu terminei a faculdade e fiz uma especialização em direito tributário. Eu percebi que essa parte de impostos é bem pesada na formação de custo da empresa e não tinha como só ter noção, tinha que entender um pouco mais a fundo como é que funcionava (Trechos da entrevista com o *controller*).

Em outro momento, quando, inclusive, já trabalhava com consultoria, o *controller* percebeu que, para ofertar um serviço de Controladoria eficiente, ele precisava entender de estratégia e foi então que buscou cursar um segundo *MBA*.

A gente criava todos os indicadores que o empresário julgava que era necessário analisar. Só que eu vi que a gente ficava meio manco na parte de conceito. Às vezes a gente ia para as empresas e o pessoal discutia parte de estratégia principalmente e, pelo menos na faculdade, eu não tinha visto tão a fundo. Era mais essa parte estratégica. A Controladoria, eu a vejo como uma ferramenta para fazer a estratégia funcionar e percebi que a gente não tinha muito conceito nessa parte de estratégia, foi quando eu fiz o *MBA* da FGV, que era em controladoria (Trechos da entrevista com o *controller*).

Durante a observação, o *controller* relatou à pesquisadora que deu início a outro *MBA*, especificamente, em Tributação no Agronegócio, em virtude justamente de uma nova demanda na empresa, que iniciou operações nesse ramo de atuação. Assim, nota-se claramente que, à medida que se depara com uma necessidade no seu dia a dia, ele logo busca conhecimento para executar sua função como *controller*, a qual exige uma qualificação continuada.

Mesmo o *controller* afirmando que não vê aplicação dos conteúdos da graduação na sua atuação, ao observar a sua rotina diária, é possível perceber que ele utiliza os conhecimentos adquiridos em sua formação, como mostra o trecho do diário de campo.

Ele se mostrou preocupado com a forma que eles (gestores da unidade) elaboraram a formação do preço de venda. Normalmente, utilizam como base o preço da nota fiscal e acrescentam o markup. Então, o *controller* percebeu a necessidade de modificar este procedimento, de fazer um estudo mais detalhado sobre a formação do preço de venda e ensinar aos gestores sobre o assunto. Dessa forma, o *controller* está tentando planejar as atividades dos supervisores para que fiquem com mais tempo livre para pensar na operação, pensando em treinamentos, por exemplo, de compra de mercadoria e seu tratamento em relação ao ICMS e todos os custos envolvidos com a operação e formação do preço de venda de forma geral (Diário de Campo).

Percebe-se, então, que a formação acadêmica dele o subsidiou de conhecimentos para que fizesse toda a composição dos custos e auxiliasse na formação do preço de forma mais pragmática. Nos momentos de *shadowing*, verifica-se que existe influência da formação do *controller* na forma como ele percebe as situações e, principalmente, do olhar que registra em cada situação. O gestor da unidade de Rio Verde (GO), por exemplo, pediu a opinião do *controller* sobre a abertura de uma nova estrutura de restaurante no posto de combustível,

reestruturando para a abertura no período da noite um lugar para *happy hour* com o serviço de carne assada, espetinhos e bebidas. O *controller* parou e refletiu por alguns segundos, começando a indagar se o custo seria viável, pois demandaria uma obra no imóvel. Assim, ele comparou com o custo que estavam apresentando em outra unidade para fazer essa reestruturação na mesma cidade. Talvez, se tivesse outra formação base, o *controller* se preocuparia, inicialmente, com outros elementos. Em seguida, ele alertou para a possibilidade de não ser viável a abertura desse tipo de negócio em virtude da Lei Seca, pois o posto está localizado próximo à cidade, mas encontra-se junto à rodovia e há muita fiscalização por parte da polícia, o que também colocaria em risco os clientes que acessariam a rodovia após ingerirem bebidas alcoólicas.

Outra situação em que se percebe claramente que a expertise contábil do *controller* fez a diferença foi em relação ao estudo da tributação de produtos que são comercializados na loja de acessórios, como, por exemplo, a geladeira. Embora o *controller* tenha deixado sob responsabilidade do supervisor fiscal os cálculos referentes aos impostos dessa compra, para verificar se valeria a pena comprar os itens pela filial do Estado de Goiás por influência dos tributos, ele sempre confere e opina a respeito dos cálculos realizados pelos supervisores.

No entanto, por estar em um período bem atribulado do mês, o *controller* deixou que apenas o supervisor fiscal fizesse os cálculos e verificasse se estavam apresentando viabilidade. Eles se reuniram com o gestor das unidades de Minas Gerais para apresentarem os gastos econômicos que haveria caso comprassem os itens por meio da unidade de Goiás. Após a reunião, o supervisor fiscal percebeu que tinha feito cálculo errado e, assim, a viabilidade que tinha sido positiva, na verdade, era o inverso, ou seja, não era viável.

Nesse caso, o *controller* demonstrou preocupação e, assim, passou a conferir como o supervisor estava construindo as fórmulas para chegar à viabilidade. Sobre esse ponto, assim ele se pronunciou: “Vamos começar do zero esses cálculos”. Nesse momento, o *controller* induziu o supervisor fiscal a refletir sobre o conceito de preço de compra, recuperabilidade dos impostos, ou seja, tudo o que integraria ou não a composição do preço de venda, ficando evidente a utilização de conceitos de sua formação.

Durante o café da tarde, o *controller* comentou com a pesquisadora, na lanchonete, sobre esse caso do estudo da tributação da geladeira.

Ele teve mais de um mês para fazer isso e não fez todos os cálculos para apresentar, pois deveria ter feito DRE antes de termos ido para reunião de ontem, e veria que, ao invés de lucro, estava dando prejuízo. Poderia ter feito análise da margem de contribuição por produto, mas enfim, não fez. Ele devia ter conversado com

responsável pelas informações na unidade, para verificar se o preço era com IPI ou sem, e não ficar supondo isso ou aquilo (Trechos da entrevista com o *controller*).

Nota-se que o *controller* estava preocupado com as consequências que geraria comunicar o erro. Contudo, pelo comentário, feito fica evidente que, embora delegue funções, o *controller* tem conhecimento para refazer, recalcular e conferir o que foi executado pelo supervisor fiscal, inclusive, resgatando esses conceitos. Mais uma vez, verifica-se que ele se utilizou de conceitos aprendidos na sua formação para a recuperabilidade de impostos e composição de custos do valor de compra. Em relação à formação e à utilização desses conhecimentos no seu dia a dia, o *controller* relatou que, durante sua graduação, somente começou a aprender mais quando conseguiu associar teoria e prática, o que aconteceu mais fortemente durante o *MBA*.

Quando eu fiz o *MBA* em Controladoria, eu não vi nada diferente do que eu vi na faculdade. Basicamente eu lembrei. No *MBA*, como eu já tinha a demanda do lado de cá, eu já tinha as dúvidas, eu já consegui absorver mais da aula. Quando eu via os conceitos eu ficava “Já vi isso na faculdade”. Os professores de *MBA* têm vivência, são caras de mercado, então acaba que eles conseguiam levar, por exemplo, “Vou dar um caso x”, ele consegue dar um exemplo (Trechos da entrevista com o *controller*).

De forma semelhante, o analista contábil sênior também opinou sobre a importância da especialização e destacou os benefícios da rede de contatos estabelecida por meio do *MBA*:

Eu acho que ajuda bastante, porque até eu fiz um *MBA* também. Um *MBA*, ele é uma ferramenta não só de conhecimento, mas também de trocas de experiências entre pessoas, né? Eu acho que, na minha opinião, o meu principal, o que mais me ajudou no *MBA* foi a troca de informações, eram os trabalhos que eram propostos em sala, ‘aí eu trabalho com isso, funciona assim’. Esse *networking* mesmo de troca entre pessoas, pra mim, foi o principal. E eu acho que pra um *controller* é essencial isso.

Até pra você também é, situações que tem no seu dia a dia, trocar uma ideia com seu colega de trabalho, pra ver se ele vivencia com seu colega de turma, pra ver se ele vivencia isso, trocar uma ideia com seu professor que, talvez é, tenha uma experiência vasta na área pra ver se ele sabe alguma coisa nesse tipo e sabe ajudar em algo, tirar alguma dúvida que você tem. Eu acho bastante válido! (Trechos da entrevista com o analista contábil sênior).

Para o *controller*, o *MBA* proporcionou a ele a habilidade para uma maior associação entre teoria e prática, o que fez com que percebesse mais utilidade nos conceitos abordados. Cabe ressaltar que os *MBA* cursados pelo *controller* foram voltados para Gestão, Contabilidade e Tributação. Quando questionado se achava possível uma pessoa de outra formação atuar como *controller*, assim ele se posicionou.

Eu acho que falta (a *expertise* contábil). Eu até conheço pessoas que não eram da área, que se empenhavam na função e por mais que tenha boa vontade, esforço, é uma

questão técnica. Por exemplo, se eu for construir um prédio eu posso ter a maior boa vontade do mundo, mas eu vou fazer um prédio que vai cair. Mesma coisa controladaria: exige muito conceito, é um erro muito comum que o pessoal comete, por exemplo, confunde custo com pagamento. E ai uma pessoa que não é da área... Custo é o que eu paguei, e não é. Eu vejo que para essa função talvez para pequena empresa, aquele negocinho que precisa de uma decisão mais no cheiro, no sentimento, até consegue. Quando atinge determinado patamar que as decisões precisam ser mais detalhadas, o geralzão você sabe, mas agora quando precisa detalhar para identificar o ponto que a empresa está perdendo competitividade, eu vejo que essencial (Treichos da entrevista com o *controller*).

Corroborando, o supervisor contábil, o supervisor fiscal e um dos gestores/sócios da empresa também emitiram opiniões semelhantes sobre a importância da formação para o cargo:

Então, eu penso que, eu vejo o *controller* hoje, que ele é fundamental pra ele ser formado em contabilidade. É, até a gente vê muitos *controllers* formado em engenharia, por exemplo, engenharia é um curso que a gente vê muito cálculo, a pessoa é forçada a pensar, tomar decisões... Ter um raciocínio lógico, então é uma exata, né, é uma ciência exata igual as Ciências Contábeis, mas não dá toda a informação, né, toda a capacidade técnica que um contador tem. Eu vejo hoje o contador a pessoa perfeita para executar um cargo de controladaria, porque ele consegue não só entender de balanço de contas contábeis, mas consegue, a partir dessa bagagem, entender de estratégia. Eu vejo hoje que, para tomar uma decisão estratégica, sem uma base contábil, quase certeza que a pessoa vai tomar uma decisão errada. Se a pessoa não entender, né, de toda a base fiscal, legal, contábil, antes de tomar essa decisão, acaba gerando reflexos impactantes dentro de uma empresa hoje (Treichos da entrevista com o supervisor contábil).

Eu acho que para leitura dos números, análise das demonstrações contábeis, financeiras, eu acho que deveria ser formado nas áreas de contabilidade, administração...". [...] É fundamental, com certeza. Pra leitura da... engenheiro... assim, pra ele demandar as atividades ali, as responsabilidades, ele consegue fazer, mas pra ele chegar a tomar uma decisão sem ter uma equipe totalmente capacitada, ficaria muito mais difícil, né? Não seria impossível, mas eu acho que se fosse formado nas áreas de contabilidade e administração acho que ficaria mais fácil (Treichos da entrevista com o supervisor fiscal).

Assim, não sei se é defendendo a classe, né? Talvez até seria, mas eu não vejo um *controller* vindo de outra formação. Eu acredito que a formação contábil é praticamente a base de uma Controladaria pra mim: apresentação de número, apresentação de resultado. Acho que isso aí é tudo, na formação da contabilidade vem isso. Então, eu não vejo um *controller* vindo de outra área e tendo a mesma habilidade de um *controller* vindo da contabilidade (Treichos da entrevista com o Gestor/sócio).

Dessa forma, percebe-se claramente que a *expertise* contábil para o cargo de *controller* é considerada como algo essencial para o exercício da função, tanto pelo *controller* quanto por outros funcionários da empresa. Essa evidência vai ao encontro da proposição teórica dos autores Hambrick e Mason (1984), que propõem que o histórico da formação educacional do gestor o leva a ter uma percepção gerencial, de forma que é esperado que uma pessoa com formação em engenharia tenha uma base cognitiva diferente de alguém graduado em história, medicina ou contabilidade, por exemplo. Outro ponto abordado por Hambrick e Mason (1984)

é que, quanto maior o nível educacional dos executivos, a tendência é que realizem escolhas que favorecem o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

Quando perguntados se o fato de terem cursado pós-graduação, incluindo especialização, mestrado ou doutorado, mudaria algo na forma de conduzir o exercício da função de *controller*. Sobre esse aspecto, alguns entrevistados ponderaram:

Influencia muito. É, eu particularmente, sou formado em Ciências Contábeis, porém, quando eu fiz um MBA em finanças, Controladoria e auditoria na FGV, pra mim foi outra graduação. Ali eu abri completamente, assim, a minha visão para a área de controladoria. Eu vi como ela é ampla, como a gente consegue ter ferramentas para tomar decisões estratégicas de forma assertiva. Então, uma pós-graduação, um MBA específico em Controladoria dá todo aporte para aquele profissional, com certeza. Não somente teórico, mas técnico mesmo, tem muita informação técnica no MBA, na pós-graduação (Trechos da entrevista com o supervisor contábil).

Eu acho que ajuda bastante, porque até eu fiz um MBA também. Um MBA, ele é uma ferramenta não só de conhecimento, mas também de trocas de experiências entre pessoas, né? Eu acho que, na minha opinião, o meu principal, o que mais me ajudou no MBA foi a troca de informações, eram os trabalhos que eram propostos em sala, aí eu trabalho com isso, funciona assim'. Esse networking mesmo de troca entre pessoas, pra mim, foi o principal. E eu acho que pra um *controller* é essencial isso (Trechos da entrevista com o analista senior).

Durante a observação em conversas informais, o *controller* relatou que também acredita que o MBA é uma boa forma de aperfeiçoamento, principalmente, por se tratar de um curso, cujos professores que têm experiência em grandes empresas e, portanto, conseguem levar a prática para a sala de aula, ressaltando que a troca de experiência com outros profissionais também é um adicional riquíssimo que o MBA proporciona. Já em relação a mestrado e doutorado, o *controller* afirma que, como é disposto hoje no Brasil, ele entende que auxilia caso o profissional queira dar aula, caso contrário, não agrega muito. Cabe ressaltar que a formação base (graduação) de todos colaboradores da Controladoria se deu em Ciências Contábeis, detendo os dois supervisores especializações na área de Controladoria, Societária e Tributária.

Para Xiong (2016), o nível de formação acadêmica de um indivíduo reflete seus conhecimentos e habilidades. Assim, a educação pode afetar seus valores e a maneira com que realiza suas escolhas estratégicas, pois melhora o nível educacional e habilidades cognitivas do executivo, facilitando a resolução de problemas dentro das organizações. De maneira geral, os resultados deste estudo de caso mostram que os envolvidos percebem que o nível educacional realmente influencia a forma com que as pessoas agem e muda sua percepção gerencial para resolução dos problemas empresariais.

Ademais, Xiong (2016) ressalta que o nível educacional é positivamente associado à complexidade cognitiva do indivíduo, à receptividade à inovação e à capacidade de processamento de informação.

Pereira *et al.* (2016) investigaram a formação acadêmica e a remuneração de executivos, tendo sido verificado que ter graduação como formação acadêmica apresenta uma associação forte com a remuneração do executivo e que, quanto mais alta é essa formação, maior é a associação apresentada entre essas duas variáveis. Os autores evidenciaram ainda que a especificidade da área de formação também está relacionada com a remuneração e que, no estudo que realizaram, os executivos com formação na área da saúde obtinham maiores ganhos.

Por sua vez, Santos *et al.* (2017) analisaram a formação acadêmica de executivos de 60 empresas da B3 e sua relação com as escolhas estratégicas relacionadas a aplicações de recursos. Esses autores constataram que 49% dos membros dos conselhos diretores das empresas eram executivos com formação na área de negócios, 44% tinham formação em outras áreas e 7,6% não têm ensino superior completo, o que mostra uma heterogeneidade dentro dos conselhos. Quando analisada a relação com as decisões estratégicas, os autores encontraram que a formação acadêmica, dentre outras variáveis, não explica as decisões de aplicações de recursos nas empresas nos anos analisados. Esse resultado se contrapõe a outros achados, inclusive, o que esta pesquisa aponta.

Portanto, neste estudo de caso, as evidências construídas a partir, principalmente, das entrevistas e observações, permitem afirmar que a formação acadêmica do *controller* é percebida no dia a dia e nas suas escolhas estratégicas, indo esses achados ao encontro com o que a TAE preconiza. Adicionalmente, pode-se verificar que a *expertise* contábil, ou seja, o *controller* ter a formação em Ciências Contábeis, é considerado como importante para o cargo. O que pode ser um indicativo do quanto a estruturação da Controladoria na Empresa Brasileira ainda está vinculada a aspectos de relacionados à contabilidade e à tributação, e menos engajada com questões estritamente relacionadas a gestão. Isso pode ser inclusive reflexo do cenário brasileiro em relação a complexidade do sistema tributário e obrigações acessórias associadas.

Ademais, nota-se também que a pos-graduação (aqui entendida como especialização), na visão dos entrevistados, é um adicional que dá subsídios mais técnicos e propicia mais conhecimento na área contábil e gerencial para boas decisões gerenciais, enquanto percebem que o mestrado e doutorado são mais proveitosos para a área acadêmica.

#### 4.1.2.3 Almejar outros cargos

A categoria de análise “Almejar outros cargos” surgiu do campo de observação da pesquisadora e não de categorias pré-determinadas pela TAE. Empiricamente, nota-se esse movimento de o *controller* ocupar cargos como o de outras diretorias, CFO, ou CEO, contudo, a literatura traz pouco sobre essa movimentação na carreira. Ao questionar o *controller* sobre ascensão na carreira e sobre a possibilidade de ocupar outros cargos distintos ao de *controller*, mas ainda no alto escalão da empresa, o entrevistado foi enfático.

Eu, particularmente, se tivesse oportunidade gostaria muito da área comercial. Gosto muito dessa área que eu trabalho, mas gosto mais ainda da área comercial. [...] Gosto mais de formatação de estratégias comerciais (Trechos da entrevista com o *controller*).

Ao ser questionado sobre as características que um *controller* possui e o que possibilita a ascensão de cargos, ele afirmou acreditar no seguinte.

Basicamente, acho que todas as características de um *controller* são fundamentais. Essa questão de relacionar com várias partes da empresa, mas tendo não só uma visão, por que assim, eu acho que todas as áreas estão envolvidas com operação. Então o *controller* está envolvido e tem o respaldo dos números, então dá uma visão mais clara de como as coisas acontecem. Acredito que seria um ponto positivo para levar para esses cargos de direção, que é a parte de gestão, ter um relacionamento, mas ter o respaldo de números. Eu acho que é isso. Eu queria ir para a área comercial, porque eu gosto, mas até vejo que o cargo natural do *controller* seria diretoria financeira (Trechos da entrevista com o *controller*).

Ao descrever um pouco mais sobre a opinião de que o cargo de diretor financeiro é um caminho natural para o *controller*, o entrevistado deu ênfase, principalmente, ao fato de o *controller* ter acesso às informações econômico-financeiras (relatórios e demonstrativos contábeis e econômico-financeiros) da empresa e também por considerar que suas funções já são próximas às de um diretor financeiro, como mostram os trechos da entrevista do *controller* e do supervisor fiscal transcritos a seguir.

Porque você tem muita relação com número. A vida de um diretor financeiro, a gente compartilha muita coisa, por exemplo, a própria análise dos indicadores financeiros é função do diretor financeiro, a parte de projetos acaba envolvendo isso, você parte das noções da contabilidade. Aqui, no caso do grupo, não temos a figura do diretor financeiro, mas eu tenho alguns amigos que atuam na função e vejo uma relação muito próxima entre o que um faz e o que o outro faz. Na minha opinião, o que o *controller* não faz nessa parte de diretoria financeira é que ele não tem tanto contato com investidor, com banco, que é uma coisa que tem que desenvolver quando vai para essa área. De resto, tudo que precisa o *controller* tem (Trechos da entrevista com o *controller*).

Bom, pela facilidade de conhecimento com... assim, com as tomadas de decisões, com o guia, ele vai ser o guia pra empresa, né? Eu acho que se fosse um profissional de geografia para tomar conta da empresa não seria tão bem. É assim aguardado para ser o CEO da empresa, como o administrador, contador, *controller* que tem uma visão assim de empresa melhor do que o profissional. [...] Na minha visão sim, eu acho que ele é a pessoa até mais capacitada dentro da empresa pra assim, tomar, pegar esse cargo. Porque eu vejo que os outros diretores são focados na área comercial. Então pra ter essas responsabilidades de dar um norte para a empresa, pra onde que vai, pra onde que não vai, assim, precisa passar acho que pra uma pessoa que tem uma facilidade maior para analisar esses números que a empresa gera no decorrer do exercício assim. O comercial gosta de pensar muito em vender, vender, vender, acho que não é a característica (Trechos da entrevista com supervisor fiscal).

Mesmo após 1 ano da primeira entrevista, o *controller*, em uma segunda entrevista, quando perguntado se achava natural o *Controller* vir a atuar como CEO ou CFO, afirma:

De CEO, de CFO. Até leio bastante sobre isso, é uma movimentação para seguir esses caminhos. Realmente você tem toda uma organização e assim você tem muito contato com a estratégia da empresa e se você tiver noção da relevância das informações que tem na mão. O *controller* atua lado a lado, na minha opinião, lado a lado com o CEO da empresa. O CEO tem uma agenda diferente, tem uma pegada mais estratégica. Ele precisa calibrar se o que ele está pensando está indo para prática e ele vai extrair informação da contabilidade e da controladoria. Eu acho que é um caminho natural. Acho que qualquer cargo de gestão, o *controller* encaixa, desde que não seja um cargo técnico (Trechos da entrevista com o *controller*).

Lavarda, Scussel e Schafer (2020) apontam que o papel do *controller* se alterou ao longo do tempo, transformando-se em agente importante no desenvolvimento de informações de geração de valor para as organizações, haja vista a ampliação da perspectiva da contabilidade gerencial e, notadamente, a expansão dos espaços ocupados dentro das organizações. Nesse contexto de expansão e importância das atribuições do *controller*, percebe-se que ele consegue, facilmente, ocupar outros cargos do alto escalão, como CFO ou, até mesmo, CEO.

Durante o período de observação, em um café da tarde em um momento informal, o *controller* comentou um pouco sobre seus planos futuros. Dentre esses planos, o entrevistado não fez menção à ascensão de cargos dentro da empresa, mas disse que havia uma vontade de expansão de sua própria empresa de consultoria. Apesar de não ter entrado em detalhes, o *controller* relatou que seria uma oportunidade de prestar serviço para o grupo. Para ele, trabalhando por conta própria e sendo dono do seu próprio negócio, poderia ainda expandir sua atuação para outros negócios.

Nesse momento, o *controller* disse que a ideia era, inclusive, propor uma Controladoria especializada no ramo de atuação de postos de gasolina, o que poderia ser um diferencial de sua empresa de consultoria especializada. Contudo, parece haver um indicativo que as funções e

atividades desenvolvidas por um *controller*, o beneficiaria na ocupação de outros cargos de gestão, como CFO, ou outras diretorias.

#### *4.1.2.4 Participação nas escolhas estratégicas*

No exercício das funções do *controller* da Empresa Brasileira, a partir da observação e entrevistas, percebe-se que ele está envolvido no processo de escolhas estratégicas da empresa de forma geral. Há momentos em que o *controller*, claramente, é chamado a opinar sobre alguma estratégia dentro da organização e, em outras oportunidades, ele está envolvido de forma mais indireta com a estratégia empresarial.

Verifica-se que o *controller* considera o cargo envolvido com a gestão da empresa e que não percebe sua atuação como algo estritamente técnico (embora tenha ressaltado a importância do conhecimento contábil). Ele entende que as funções de um *controller* são mais amplas que as estritamente relacionadas a sua expertise, envolvendo atividades gerenciais e estratégicas.

A Controladoria sem estratégia, a gente não sabe o que a empresa quer fazer, acaba que é o ponto que a gente tenta conversar muito e ter um planejamento estratégico formalizado. Então, acaba que a gente tem que conversar com a diretoria para tentar extraír o molde estratégico, saber o que ela quer, caso contrário, a Controladoria fica meio vaga (Trechos da entrevista com o *controller*).

A partir da fala do *controller*, verifica-se que ele não consegue dissociar a Controladoria da estratégia geral da empresa, pois Controladoria sem estratégia não há sentido. Isso corrobora o que Lunkes *et al.* (2009) propuseram sobre as funções da Controladoria, sendo uma delas a Gestão Estratégica, que consiste em planejamento, gestão de sistema de informação, controle, gestão de pessoas e gestão organizacional.

Um ponto destacado pelo *controller* que ele julga importante dentro da organização é o planejamento estratégico formalizado, reforçando o que Anthony e Govindarajan (2001) haviam considerado, pois, segundo esses autores, uma das funções do *controller* é reunir esforços para que o planejamento estratégico seja executado. Frezatti *et al.* (2011) argumentam que, para a efetivação de uma estratégia organizacional, são necessários instrumentos que facilitem e controlem todo o processo de implementação das estratégias estabelecidas e, nesse sentido, o planejamento estratégico e o orçamento são importantes.

Para Borinelli (2006, p.143), o planejamento estratégico “compreende o processo de definição das escolhas estratégicas da organização, ou seja, seus grandes objetivos, ações e diretrizes.” Sendo assim, pode-se inferir que, para acompanhar o planejamento estratégico e

auxiliar para que o mesmo seja executado, o *controller* deverá estar a par das estratégias da empresa e do ambiente.

Ainda sobre planejamento estratégico, Baerdemaeker e Bruggeman (2015) ressaltam que a participação ativa dos gestores de áreas na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico contribui para otimização de recursos dentro das organizações. Assim, é possível que a intermediação e a integração entre as áreas fiquem a cargo do *controller*, o qual fica responsável por dialogar com cada unidade de negócio e área da empresa e auxiliar no alinhamento dos objetivos da entidade.

Durante o acompanhamento ao *controller*, nota-se que ele tenta estabelecer diretrizes do planejamento estratégico para a Empresa Brasileira, mas, como a gestão das unidades é feita de forma autônoma, não é sempre que ele consegue colocar em prática, contudo ele acompanha a planilha de Excell® regularmente e, sempre que possível, faz o deslocamento físico até as unidades de negócio para verificar presencialmente como está acontecendo a operação na prática.

Para Zoni e Kenneth (2007), o *controller* pode atuar em diferentes proporções da estratégia a depender da estrutura empresarial estabelecida, mas as decisões estratégicas e operacionais tomadas pelo gestor afetarão o planejamento estratégico e orçamentários, dentre outros aspectos, como a estrutura de capital, o investimento, o financeiro e o operacional. Nesse sentido, a partir do *shadowing* e entrevistas na Empresa Brasileira, percebe-se que não é o *controller* o responsável pela elaboração do planejamento estratégico, mas sim é um agente que reúne esforços para que a organização consiga caminhar para que alcance as metas estabelecidas.

Quando questionado sobre em quais escolhas estratégicas dentro da organização o *controller* julga estar envolvido, ele foi enfático.

Acho que todas. Na verdade, no meu entendimento, cada empresa vai atuar no determinado segmento de mercado, cada uma escolhe um lugar que ela vai se estabelecer e aí ela ter que criar (estratégia). Normalmente, todo dono de empresa tem mentalmente como que ele vai querer a criar a estratégia, como, por exemplo: "Vou querer ganhar no giro, vou querer atuar na margem, vou querer clientes que meus concorrentes não atendem". O papel do *controller*, na minha opinião, é de tornar isso possível para os donos, para a diretoria, formalizando justamente para tentar entender onde é o direcionamento dessa empresa, por exemplo, se eu quero atender clientes classe C e D, que eu vejo como uma linha de mercado que tem acesso. O *controller* desse cara vai tentar entender que o produto desse cara vai ter que ser barato. Um exemplo: para ser barato vai ter que ter giro, ele vai ter que construir uma série de análises para não deixar a empresa destoar disso, porque se a empresa ficar procurando só oportunidade, também eu acho que vai ter uma grande chance dela ter um insucesso (Trechos da entrevista com o *controller*).

Reiterando o que o *controller* apontou, o supervisor contábil relatou opinião similar:

Minha visão é que o *controller* fica, ele toma a frente das decisões estratégicas, por mais que aqui hoje na empresa o *controller* sempre nos deu muito apoio na parte operacional, mas ao mesmo tempo ele confiou toda parte operacional pra mim e para o supervisor fiscal, que somos supervisores. Então, ele consegue desempenhar a função dele que é totalmente estratégica, e ele consegue desempenhar isso muito bem por conta dessa bagagem de contador, então, ao mesmo tempo que ele confia no nosso trabalho operacional, ele consegue superficialmente entender e visualizar que está tudo correndo bem (Trechos da entrevista com o supervisor contábil).

Durante o período de observação, nota-se que o envolvimento citado na entrevista acontece na prática do dia a dia, como, por exemplo, na viagem a Rio Verde (GO), durante a qual o *controller* contribuiu com o gestor da unidade em algumas questões. Na ocasião, o *controller* foi até Rio Verde (GO) justamente para apresentar o fechamento (demonstrativos econômico-financeiros) e, ao fazer isso, expôs, inclusive, um comparativo da situação em relação às outras unidades para que o gestor pudesse ter conhecimento de práticas de outras unidades e, assim, melhorar sua performance. Ressalta-se que esses documentos (comparativos) foram compartilhados com a pesquisadora para suporte ao entendimento da reunião.

O *controller* não apenas apresentou os resultados anuais da unidade e grupo, mas também discutiu pontos que podiam ser melhorados.

O diretor tentou argumentar que em Minas Gerais a tributação é diferente e talvez por isso a unidade dele (Goiás) esteja apresentando um resultado diferente (menor) em relação às demais. Nesse momento, o *controller* pediu que o supervisor fiscal explicasse a ele mediante exemplificação de itens que embora a tributação seja diferente, o impacto disso era pequeno, ou seja, que de qualquer forma seria bom analisar o real motivo pelo qual está tendo desempenho inferior às demais. Durante a reunião, o *controller* pediu para que o supervisor contábil abrisse a planilha de conciliação a respeito da parte de acessórios, para tentar encontrar a diferença, que segundo o diretor, era o que mais estava causando impacto negativo na sua DRE (pois efetua suas compras por Goiás, pela unidade de Rio Verde e repassa para Minas Gerais pelo preço de transferência de custo). Para encontrarem em quais itens estava a diferença entre os demonstrativos elaborados pela Controladoria e pela unidade, foram linha a linha da DRE anual de 2018, começando pelo faturamento (Diário de Campo).

Um ponto importante a ser destacado é que, ao perceber que o resultado da unidade estava desfavorável em alguns pontos, o *controller* tentou identificar quais os motivos e ainda apresentou soluções utilizadas em outras unidades como sugestão, bem como também argumentou que o resultado global do grupo deve ser analisado.

Nesse momento, o *controller* orientou ao gestor da unidade sobre a realização de um estudo sobre a viabilidade da compra de produtos a partir da unidade de Goiás e repasse para outras unidades, o que tranquilizou o gestor para que não ficasse restrito aos resultados

econômico-financeiros, mas, sim, para a possibilidade de gerar um benefício econômico para o grupo. Após ter solicitado ao supervisor fiscal que fizesse os cálculos sobre os aspectos de tributação, o *controller* fez sugestões.

Que seria conveniente que comprasse geladeira por Goiás (unidade Rio Verde) e fizesse o repasse para outras filiais de Minas Gerais. Isso geraria uma economia de R\$200,00 em cada geladeira, tendo em vista que é um dos itens mais vendidos na loja de acessórios. Isso acaba gerando uma diferença grande para o Grupo de forma geral (Diário de Campo).

Percebe-se que a situação supramencionada tem cunho estratégico comercial e impacta diretamente no resultado econômico-financeiro da unidade e do Grupo. O *controller* ainda questionou ao gestor da unidade de Rio Verde (GO) o motivo pelo qual, diferentemente das outras unidades, ele comercializava apenas uma marca de bateria, enquanto as outras unidades comercializam diversificadas marcas. Assim, o gestor explicou que as outras marcas estavam apresentando muitos problemas e, com isso, a troca de baterias era solicitada com frequência. O *controller* perguntou se haviam feito um estudo para verificar a viabilidade da descontinuidade do fornecimento de bateria de outras marcas e sugeriu que a equipe de Controladoria poderia realizar os cálculos e acompanhar esse processo.

O intuito do *controller* foi a realização de um estudo de viabilidade para verificar se é viável ou não para a unidade a decisão tomada pelo gestor, estando atividade dentro do escopo de atribuições propostas por Borinelli (2006, p. 136):

Dentro da função gerencial-estratégica incluem-se, igualmente, as seguintes atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores; auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais; realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento; realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.

Durante as explicações para a pesquisadora sobre as funções exercidas pela Controladoria, o *controller* contou que uma das atribuições que julga estratégica é a construção do orçamento anual. Ele ainda relatou uma experiência que tentou implementar, que é o Orçamento Base Zero em uma das unidades, cuja intenção seria testar a aplicação da ferramenta e, posteriormente, ampliar para o grupo todo. No entanto, durante a execução, ele encontrou algumas dificuldades, pois dependia de os funcionários da unidade se envolverem e, como já estavam acostumados com o modelo tradicional, o projeto não teve sequência naquele momento.

Segundo Lunkes *et al.* (2009), uma das funções do *controller* ligadas à gestão econômica é a elaboração, acompanhamento e execução do orçamento. Assim como Borinelli (2006) aponta, é de responsabilidade do *controller* coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamentos e previsões. No entanto, no caso no presente estudo de caso, a tentativa de implementar um novo modelo de orçamento não foi possível, principalmente, por se tratar de uma empresa familiar e haver resistência por parte de alguns funcionários da unidade.

Outro ponto detectado pelo *controller* diz respeito à diferença de preços nas negociações comerciais praticadas entre as unidades da empresa e que afeta o resultado:

[...] E então a gente estava percebendo através de uma informação que não vai para DRE, em conversa mesmo com o pessoal, sobre falta de lucratividade. A gente levantou algumas hipóteses e a gente foi testar as hipóteses com o pessoal da ponta e o que a gente percebeu é o seguinte: o cliente estava fazendo leilão com as nossas próprias unidades. Ele ia e “Quanto custa o produto aqui?”. Aí ele ia numa outra unidade nossa e “O Fulano fez por nove para mim. Você faz oito?”. Estava formando essa concorrência interna. [...] Aí eu criei um relatório que a gente faz essa análise mensalmente para saber quanto que o grupo estava perdendo como um todo em função dessa questão individual. [...] Era uma estratégia comercial que cada um tinha. E aí a gente fez essa análise, apresentamos para a diretoria e nossa sugestão para resolver era que fosse consolidada a gestão dessas unidades todas com uma única pessoa, que estabelecesse as diretrizes, que aí numa política única não ia acontecer esse problema (Treichos da entrevista com o *controller*).

Assim, embora haja prevalência da gestão independente e autônoma por unidade, o *Controller*, juntamente com sua equipe, fez a análise dos pontos que apresentavam divergência e apresentou para a diretoria. A sugestão foi para que se consolidasse as práticas gerais comerciais e gestão dessas unidades sob a responsabilidade de uma única pessoa que estabelecesse as diretrizes mínimas para que todos cumprissem, principalmente, no que tange ao setor comercial. O supervisor contábil reforça esse ponto com alguns exemplos de atuação do *controller*:

Por exemplo, ele (*controller*) faz várias análises tributárias de situações, ah numa empresa estão vendendo pra fora do estado e a tributação incidente sobre essa venda é x, se a gente conseguir abrir uma filial dentro daquele outro estado, a gente vai conseguir vender a -x, a gente vai ter uma redução tributária específica. Ele consegue fazer vários tipos de análises desse tipo, e apresentar para a diretoria. Então, ele está sempre buscando alternativas de melhorias de estratégias gerenciais nesse tipo de situação. Não só desse tipo de redução tributária, mas também de diminuir processos às vezes né, a gente... eu já o vi pensar também muito em redução de trabalho operacional, redução de frota, então assim, estratégias até mesmo pra tomar um serviço de uma grande empresa ou deixar de tomar, então... (Treichos da entrevista com o supervisor contábil).

O *controller* destaca que conhecer o negócio em si é fundamental, mas entender a estratégia do negócio e da empresa é ainda mais. De acordo com seu depoimento, “Tão importante quanto conhecer o detalhe, é conhecer a estratégia, saber qual é o diferencial da empresa que você trabalha” (Trechos da entrevista com o *controller*). O *controller* afirma ainda que conhecer a estratégia do negócio permite que não se esbarre em pontos que são fundamentais, como, por exemplo, o reajuste de custos de itens fundamentais para o Grupo. Os relatos reforçam que a participação ativa dos gestores, aqui retratada pelo *controller*, é fundamental para os esforços para que o planejamento estratégico seja alcançado, haja vista a contribuição para a otimização de recursos e melhor desempenho das organizações (BAERDEMAKER; BRUGGEMAN, 2015).

Conforme relatos da entrevista, o *controller* citou que ele, juntamente com um executivo que ingressou no grupo no ano de 2020, discutiram sobre a estratégia do Grupo e entenderam que o perfil do negócio vigente abrange uma estrutura de custo fixo alto de forma que o empenho deve ser direcionado para gerenciar a margem de lucro esperada, propiciando baixar o preço e aumentar o volume de vendas, bem como ter mais retenção de clientes, mantendo, assim, a prosperidade dos negócios.

O *controller* destacou ainda que esse novo executivo foi contratado para atuar como um consultor interno do alto escalão, principalmente, por ele ter experiência no grupo Petrobrás e com vivências estratégicas. Com isso, o próprio *controller* se viu ainda mais envolvido com a estratégia da empresa, como mostra o trecho a seguir:

[...] principalmente com essa entrada desse novo executivo. Porque assim, a gente tinha um problema lá de organograma. Um problema sério de não ter a pessoa que a gente respondesse e munisse de informações. Agora com a entrada desse executivo ficou mais claro e assim, as discussões a respeito da estratégia são mais claras também pra não ter esse choque. Tipo assim: ‘Ah vamo trabalhar a questão do custeio!’. Mas qual é a margem ideal? A margem ideal é pra dar um lucro dado o nível de atividade que a gente tem hoje ou a gente tem que reduzir um pouco a margem pra atingir um outro nível de faturamento? Então a margem, um volume maior, enfim... Acho que tá ficando mais claro agora, devido a essa mudança no organograma, favoreceu a Controladoria entrar mais (na estratégia). Mas em geral, a gente tem se envolvido cada vez mais no processo (Trechos da entrevista com o *controller*).

O *controller* complementa que, por ser a empresa de caráter familiar e terem ocorrido algumas variações no quadro societário, não era clara a estratégia da Empresa Brasileira como um todo, muito menos das unidades de negócio. Entretanto, com o ingresso do novo executivo no ano de 2020, esse cenário mudou um pouco, visto que o novo executivo trouxe à gestão da empresa um pouco mais de profissionalização e organização. O *controller* comenta também que o fato de ter vindo da Petrobras, ou seja, uma empresa não familiar, que atua sob a forma

de governança corporativa implementada, o novo colaborador traz novos conceitos de gestão para a organização.

Durante o período de observação, podem-se destacar três reuniões significativas e consideradas estratégicas dentro da organização das quais o *controller* participou ativamente para tratar dos seguintes assuntos: (i) primeira reunião - apresentação de resultados apurados em 2018 pela unidade de Rio Verde (GO) e definição de estratégias para 2019; (ii) segunda reunião - apresentação de resultados de 2018 pela unidade de Gurupi (TO) e definição de parâmetros para implantação do sistema de custeio na unidade; (iii) terceira reunião - mudança na parametrização de todo o sistema de gestão do grupo.

A primeira reunião ocorreu na cidade de Rio Verde (GO). Assim, deslocaram-se de Uberlândia a Rio Verde o *controller*, os supervisores (contábil e fiscal) e a pesquisadora. Assim que chegaram ao destino, o *controller* apresentou a pesquisadora ao diretor geral da unidade, que os conduziu até sua sala. O *controller* perguntou ao diretor se os “errinhos” dos demonstrativos apurados (2018) já haviam sido resolvidos e o diretor relatou que realmente haviam sido detectados erros, tendo em vista o lançamento duplicado de despesa.

Ao se compararem os demonstrativos econômico-financeiros elaborados pela unidade de Rio Verde e os demonstrativos apresentados pela controladoria, verificou-se que havia diferença de R\$ 37.000 reais entre a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da unidade de Rio Verde e a DRE elaborada pela controladoria. Posteriormente, o *controller* explicou para a pesquisadora que essa diferença se dá pela forma de elaboração da DRE, visto que cada gestor apresenta o que eles denominam de relatórios gerenciais. No entanto, há uma confusão sobre o conceito de caixa e de competência, por isso os resultados apresentados pelos gestores não são congruentes com aqueles apresentados pela controladoria.

Ainda, o *controller* mostrou ao diretor da unidade que a margem de lucratividade não estava favorável quando comparada a outras unidades. O diretor tentou argumentar que, em Minas Gerais, a tributação é diferente e, talvez, em virtude disso, a unidade que ele comanda esteja apresentando um resultado diferente (menor) em relação às demais. Nesse momento, o *controller* pediu que o supervisor fiscal explicasse ao gestor que, embora a tributação seja diferente, o impacto disso era irrelevante, ou seja, de qualquer forma, seria bom analisar o real motivo pelo qual a unidade de Rio Verde está tendo desempenho inferior às demais.

O diretor pediu ao *controller* ajuda para estabelecer mudanças, principalmente, por ele conhecer a realidade das outras unidades para que fosse possível melhorar seus resultados e contribuir de forma positiva com o resultado do grupo. Destaca-se que é possível perceber que a experiência vivenciada por um gestor pode influenciar nas atitudes e decisões (TROY;

SMITH; DOMINO, 2011). Nesse momento, o *controller* apresentou práticas que ocorrem em outras unidades e que, naquela unidade, estava sendo feito de forma diferente, para que o Diretor pudesse refletir se as mudanças de estratégias seriam viáveis.

A segunda reunião foi realizada em Gurupi (TO). A equipe foi composta pelo *controller*, o supervisor contábil, um dos analistas contábeis sênior e a pesquisadora. Quando chegaram à unidade, o diretor e sócio da unidade os recebeu e os conduziu até sua sala. O *controller* iniciou a apresentação dos resultados de 2018 e relatou que o posto (unidade) estava apresentando uma queda de faturamento, tendo em vista as condições do mercado e, principalmente, a concorrência na região. Isso se deve ao fato de eles contarem com uma infraestrutura inferior e conseguem ser mais competitivos no preço do combustível, ressaltando que, em relação a isso, ele não consegue propor alternativas devido aos custos fixos existentes. O *controller*, nesse momento, asseverou: “Realmente, durante a viagem, até mostrei para a pesquisadora a diferença de infraestrutura do concorrente” (Diário de Campo).

O *controller* conversou com o diretor/sócio e também com sua esposa (diretora/sócia) sobre o projeto de implantação de todo o sistema de custeio da unidade, pois, da forma que estava disposto, não se conseguia apurar o custo devido aos fatores combustível, restaurante, loja de acessório, farmácia, dentre outros. Ambos se mostraram receptivos à ideia de forma que, imediatamente, passaram todos a acompanhar todo o processo produtivo relacionado ao restaurante. À medida que era apresentado o processo, o *controller* sugeriu melhorias no processo produtivo, como, por exemplo, fichas de controle de funcionários de cada departamento, o que deixou a diretora notavelmente satisfeita com a melhoria dos processos. Essa preocupação com o sistema de custeio é uma atividade inerente à controladoria.

Segundo Borinelli (2006, p. 139), a Controladoria “compreende as atividades relativas a conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas”. Adicionalmente, o autor ressalta que o estabelecimento inicial do sistema de custeio na unidade enquadra-se como uma escolha estratégica funcional e operacional, segundo a classificação de Thompson e Strickland (2000), por ser uma atividade operacional, mas que impacta no resultado da unidade e, consequentemente, no grupo de forma geral.

Outra questão abordada pelo *controller* e pela diretoria diz respeito à abertura da figura jurídica “Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)”, que se trata de uma reestruturação societária com vistas a um planejamento tributário (quanto à economia tributária, a sugestão seria segregar os sócios). Essa reestruturação, embora aborde também aspectos tributários, não se limita somente a essa questão, mas abrange toda uma mudança societária

envolvendo a empresa familiar. Thompson e Strickland (2000) consideram as reestruturações como uma escolha estratégica de negócio por terem um impacto considerável no negócio da empresa.

Na terceira reunião, o *controller* agendou uma reunião na própria empresa (sede em Uberlândia) com uma pessoa responsável pelo sistema de informação gerencial (SIG) para estudar/planejar mudanças para atender à gestão da empresa. No entanto, antes que a reunião tivesse início, o *controller* relatou para a pesquisadora a sua dificuldade de negociação para conseguir mudanças no sistema de informação, tendo em vista que havia vínculo pessoal entre os donos da empresa que fornece o sistema e os membros da diretoria do grupo.

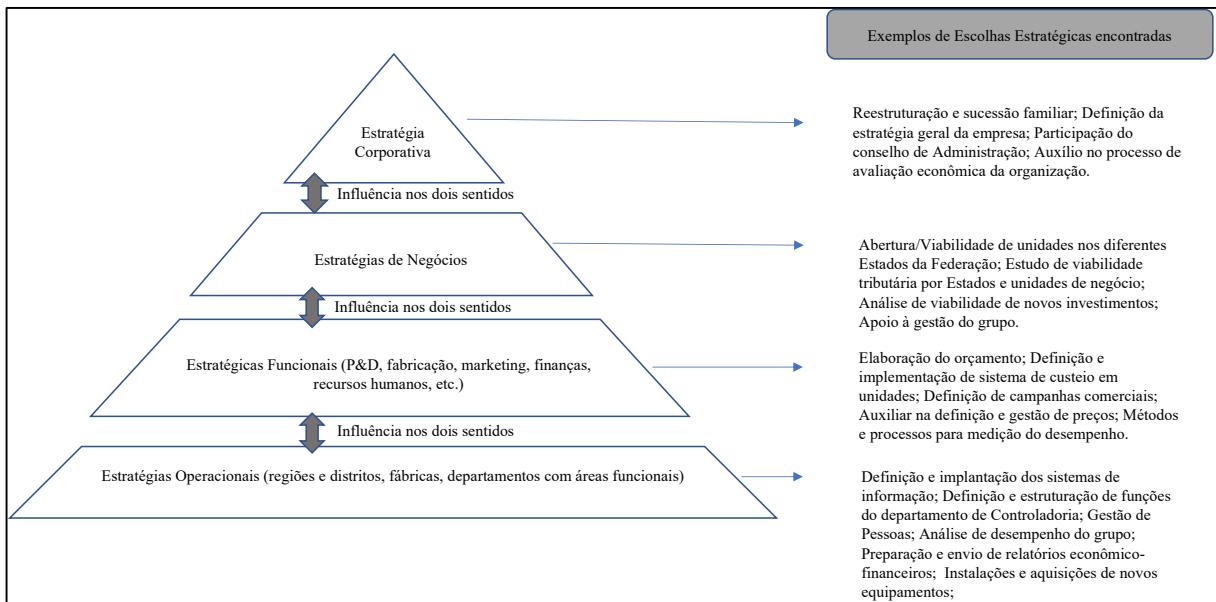
Na reunião, o *controller* deixou claro que ele gostaria que o sistema oferecesse inúmeras informações, as quais atualmente não são disponibilizadas, e ainda pediu para que fossem alterados vários parâmetros (principalmente, tributários), autorizando que a responsável pelo sistema entrasse em contato com cada membro da equipe de Controladoria para ajustá-lo de acordo com a necessidade do setor.

Uma das funções do *controller* é a gestão da informação que “compreende as atividades relativas a conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas” (BORINELLI, 2006, p.138). No entanto, o autor argumenta que essa atividade não pressupõe que o *controller* irá gerir a tecnologia em si e a infraestrutura ligado ao sistema, mas, sim, o conteúdo que é gerado a partir desse sistema de apoio à gestão (BORINELLI, 2006).

Os resultados levantados auxiliam na compreensão da formação da base cognitiva dos *controllers*, bem como na identificação das escolhas estratégicas nas quais o *controller* está envolvido em virtude da atribuição de sua função e sua proatividade no processo.

No presente estudo de caso, constata-se que as escolhas estratégicas nas quais o *controller* é envolvido dizem respeito a inúmeras áreas distintas e igualmente importantes para a execução da estratégia geral da empresa. Resgatando os conceitos de escolhas estratégicas abordadas por Thompson Jr.; Strickland III, 2000, e fazendo um paralelo com as atividades desempenhadas pelo *controller* na Empresa Brasileira, tem-se a Figura 9:

Figura 9 – Escolhas estratégicas do *controller*



Fonte: Adaptado de Thompson Jr.; Strickland III (2000) com os dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 9, percebe-se, no estudo de caso pesquisado, que o *controller* está envolvido em escolhas estratégicas em diferentes níveis dentro das organizações, inclusive, naquelas que estão sob a responsabilidade do Alto Escalão empresarial, como, por exemplo, avaliação econômica do grupo e reestruturação societária. Assim, no exercício de suas atribuições, o *controller* que exerce função gerencial-estratégica se ocupará de decisões a nível operacional, funcional, de negócio e corporativa.

A função gerencial-estratégica apontada por Borinelli (2006) abrange inúmeras jurisdições às quais os *controllers* estão sujeitos. Com base nos resultados encontrados no estudo de Caso da Empresa Brasileira, elaborou-se o Quadro 16, que representa um confronto da literatura com os resultados encontrados na organização em análise:

Quadro 16 – Função gerencial-estratégica *versus* evidências da pesquisa

Função gerencial-estratégica (BORINELLI, 2006, p. 136).	Funções desempenhadas pelo <i>controller</i> na Empresa Brasileira
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões;</li> <li>• Criar condições para a realização do controle por meio do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas;</li> <li>• Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores;</li> <li>• Auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação e sucessão familiar;</li> <li>• Definição da estratégia geral da empresa;</li> <li>• participação do conselho de administração da empresa;</li> <li>• Auxilio no processo de avaliação empresarial;</li> <li>• Abertura/viabilidade de unidades nos diferentes estados da federação;</li> <li>• Estudo de viabilidade tributária por estados e unidades de negócio;</li> <li>• Análise de viabilidade de novos investimentos;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento;</li> <li>• Realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica;</li> <li>• Desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração, acompanhamento e execução orçamento;</li> <li>• Definição e implementação de sistema de custeio em unidades;</li> <li>• Definição de campanhas comerciais;</li> <li>• Auxiliar na definição e gestão de preços;</li> <li>• Métodos e processos para medição do desempenho;</li> <li>• Definição e implantação dos sistemas de informação;</li> <li>• Definição e estruturação de funções do departamento de controladoria;</li> <li>• Gestão de pessoas;</li> <li>• Análise de desempenho do grupo;</li> <li>• Instalações e aquisições de novos equipamentos.</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se, a partir do Quadro 16, que as funções desempenhadas pelo *controller* estão enquadradas na Função Gerencial-Estratégica proposta por Borinelli (2006) e, adicionalmente, verifica-se também que ele desempenha funções operacionais. Para Lunkes *et al.* (2009), as funções básicas de um *controller* perpassam por: (1) Gestão Operacional; (2) Gestão Econômica e Gestão Estratégica, conforme exposto no Quadro 17, a seguir:

Quadro 17 – Funções básicas de um *controller* versus evidências encontradas

Abordagens	Funções Básicas Lunkes <i>et al.</i> (2009)	Evidências Encontradas Estudo de Caso Empresa Brasileira
Gestão Operacional	Planejamento (operacional); Elaboração de relatórios e interpretação; Avaliação e deliberação; Administração de impostos; Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos; Proteção do patrimônio; Avaliações da economia política.	Preparação e envio de relatórios econômico-financeiros; Definição e implantação dos sistemas de informação; Definição e estruturação de funções do departamento de Controladoria; Gestão de pessoas; Instalações e aquisições de novos equipamentos.
Gestão Econômica	Subsidiar o processo de gestão; Apoiar a avaliação de desempenho; Apoiar a avaliação de resultado; Gerir o sistema de informações;	Elaboração, acompanhamento e execução do Orçamento; Análise de desempenho; Definição e implementação de sistema de custeio em Unidades de negócio; Métodos e processos para medição do desempenho; Abertura/viabilidade de unidades nos diferentes Estados da Federação; Estudo de viabilidade tributária por Estados e Unidades de negócio; Análise de viabilidade de novos investimentos.
Gestão Estratégica	Atender aos agentes de mercado.	Reestruturação e sucessão familiar; Definição da estratégia geral da empresa;

Controle; Gestão de pessoas;  Organizacional.	Participação do Conselho de Administração; Auxílio no processo de avaliação econômica; Definição de campanhas comerciais; Auxiliar na definição e gestão de preços; Apoio à gestão organizacional.
--	--

Fonte: Adaptado de Lunkes *et al.* (2009) com dados da pesquisa.

No Quadro 17, tem-se um confronto do que propõe Lunkes *et al.* (2009) como funções básicas de um *controller* propostas e o que foi identificado no estudo de caso como atividades do *controller*. Evidencia-se que os resultados desta pesquisa corroboram essa estrutura, tendo em vista que o *controller* passa por esses três tipos de escolhas estratégicas no ambiente organizacional (operacional, econômica e estratégica).

No entanto, cabe ressaltar que, no estudo de caso da Empresa Brasileira, verificou-se que diversas atividades são de responsabilidade do *controller* e, muitas vezes, ele identifica o que precisa ser feito, delega aos supervisores e suas equipes, bem como supervisiona a execução das tarefas. Dessa forma, o *controller* destina maior parte do seu tempo em atividades de gestão estratégica e econômica, enquanto os supervisores e as equipes se responsabilizam, em grande parte, pela gestão operacional, embora também participem da gestão estratégica e econômica.

Portanto, a partir da observação em campo e entrevistas, percebe-se que o *controller* participa de maneira ativa de escolhas estratégicas dentro da organização que impactam a operação, as decisões de investimentos, as questões tributárias e societárias, o que acaba por ter reflexo na *performance* do grupo empresarial.

#### 4.1.2.5 Valores

Hambrick e Brandon (1988) investigaram que os valores influenciam na vida profissional de executivos e também na forma pela qual tomam decisões estratégicas. Nesse sentido, foi perguntado ao *controller*, como ele entende essa relação entre os valores e sua atuação:

Então, acho que sim, os valores com certeza eles influenciam. Sem dúvida! Os valores pessoais, eles vão influenciar. Porque dentro da empresa, você não vira a chave quando você tá lá dentro, agora sou o ‘controller’. Você é a pessoa que lá dentro. Aí tem as pessoas com o perfil já por natureza mais arriscado, mais conservador, isso vai refletir nas decisões. Acho que... Acho que sim... Se é mais tranquilo, se é mais paciente, se é mais explosivo... Tudo isso afeta sim (Trechos da entrevista com o *controller*).

Essa colocação do *controller* vai ao encontro da definição de Rokeach (1973, p. 159-160) sobre valores, o qual afirma que ter um valor significa ter “uma crença duradoura de um

modo específico de conduta, sendo pessoal e sugere um determinado jeito de conduzir a própria existência”, ou seja, ao ocupar um cargo, o indivíduo não deixa de carregar as crenças e isso se refletirá em suas ações.

Com base nos valores propostos por Hambrick e Brandon (1988), foi observada, no campo de atuação do *controller*, a presença das dimensões de valores conforme já citadas no referencial teórico desta pesquisa (Quadro 6).

A partir da observação no campo, percebe-se que, em algumas situações, uma das dimensões fica mais evidente e, em outras, outro valor se destaca e, não necessariamente, todas ficam evidentes ao mesmo tempo. Dinâmica semelhante foi identificada em Macalli (2015) que, ao analisar decisões estratégicas de quatro gestores, verificou que, em algumas situações específicas, um valor se destaca em detrimento dos outros e assim por diante.

Quanto à dimensão do coletivismo, que está relacionada às relações humanas, consideração da plenitude humana, dos sistemas sociais, consideração e respeito pelas pessoas, em diversos momentos, durante a viagem a uma das unidades da empresa e em reuniões, a pesquisadora pôde observar que o *controller* preza pelo coletivismo, como se observa no trecho a seguir:

Eu sempre falo para os meninos (se referindo aos supervisores), além de ser bom naquilo que se faz, é fundamental ter bom relacionamento, ter bons contatos, que tenham influência dentro da empresa, porque é isso que faz nosso trabalho ser visto. Nada adianta ser competente, se você não tem bom relacionamento e suas ações não são vistas (Diário de Campo).

A fala dele se confirma, ao observar suas ações no dia a dia, pois, de fato, ele sempre tenta estar próximo das pessoas, seja dos supervisores, seja dos colaboradores da contabilidade, fiscais, diretores ou a senhora que faz a limpeza do escritório e, até mesmo, com a própria pesquisadora. Isso fica evidente nos relatos do analista júnior da Controladoria e também da gestora/sócia da Unidade de Gurupi/TO:

O *controller*, ele é bem comunicativo. Ele consegue se sociabilizar bem né, consegue ter uma boa convivência com todo mundo, com funcionário, ele consegue passar a informação que ele quer, consegue ir atrás, ele é bem comunicativo nesse ponto. (Trechos entrevista com o analista júnior).

Isso é muito importante, a comunicação, o corpo a corpo, o físico é importante. Porque às vezes você está lá vendo relatório, só que o relatório, eu mesmo, para te ser sincera, sou muito ruim de relatório, porque eu vejo... (Trechos entrevista Gestora/Sócia da Unidade Gurupi/TO)

O *controller* ressalta, em diversos momentos, que a Controladoria é um setor que deve, fundamentalmente, manter bom relacionamento com todos os demais para que consiga

desempenhar seu papel de forma eficiente, ficando notório o coletivismo. Ademais, ainda em relação à fala do *controller*, cabe dar ênfase também à competência citada por ele no trecho “nada adianta ser competente”, ou seja, ele pressupõe que a competência também deva coexistir. Segundo Hambrick e Brandon (1988), a competência é uma das formas pela qual a racionalidade se manifesta.

Por sua vez, o supervisor contábil reforçou que há um ambiente favorável na Controladoria em termos de relacionamento interpessoal:

Hoje a grande vantagem de trabalhar aqui no grupo é de que a gente tem total liberdade junto ao *controller* pra dar ideias, dar sugestões, levar projetos adiante, todo projeto que a gente apresenta ele ouve, a gente discute, faz o desenho do projeto e todos a gente leva pra frente (Trechos da entrevista com o supervisor contábil)

No que tange ao bom relacionamento interpessoal citado pelo *controller*, Santos, Schafer e Lunkes (2020) argumentam que as habilidades interpessoais são importantes, inclusive, no engajamento do *controller* nos níveis estratégicos organizacionais.

Importante destacar que, durante uma das viagens a Gurupi (TO), ele também relatou o quanto gosta de ajudar sua família, contando também que, em um dos finais de semana, ajudou seu irmão, que estava reformando a casa, com o serviço pesado, jogando as telhas, fazendo massa de concreto, dentre outros. Ao contar esse episódio, ele falou que até teria condições de ter pagado alguém para fazer esse serviço pesado, no entanto, achava importante esse momento de estar em família e ajudar seu irmão daquela maneira.

Quando o *controller* toca em assuntos que demonstram que ele tem uma origem humilde e que, em contraponto, hoje já alcançou uma ascensão profissional, ele faz questão de dar ênfase e se mostrar orgulhoso de que não perdeu sua humildade, mesmo hoje tendo condições financeiras melhores. Para England (1967), o coletivismo está relacionado ao bem-estar social, igualdade, compaixão, dentre outros aspectos. É importante lembrar que o valor coletivismo gera ações que visam ao bem-estar de um sistema social.

Outro aspecto importante apontado por Hambrick e Brandon (1988) a respeito do coletivismo é que, normalmente, o coletivismo se caracteriza por processo de decisão participativa. No Grupo, esse aspecto é visto com frequência, ou seja, o *controller* dá muita autonomia aos supervisores e a suas equipes para que eles contribuam como sugestões e participem das decisões.

É possível observar que, em suas relações com os colaboradores, o *controller* sempre se mostra bem cordial e acessível. A respeito desse aspecto, o fato de ser jovem e com idade bem

próxima à dos membros de sua equipe facilita esse convívio. Em diversos momentos, o *controller* comenta sobre churrascos que ele promove em sua casa para toda a equipe, visto que ele tem o hábito de jogar futebol com alguns membros da equipe e, ao lanchar ou almoçar, por vezes, convida alguém da equipe para acompanhá-lo, o que, de alguma forma, o aproxima dos demais profissionais e colegas de trabalho.

O acesso ao *controller* é livre, embora seja usual que o analista, primeiramente, fale com seu supervisor e, se o problema não for resolvido nessa instância, é possível se dirigir ao *controller*. Já em relação aos supervisores (tanto fiscal quanto do contábil), há uma amizade ainda mais estreitada, visto que saem aos finais de semana para confraternização e o acesso para comunicação é livre para quando for necessário. Para Macalli (2005, p. 76), “a dimensão relacionada ao dever está ligada a valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade”.

Com a diretoria, o *controller* também tem bom relacionamento e comunicação. Isso fica evidente na rotina do *controller* e também durante as viagens a outras unidades, principalmente, durante as três viagens realizadas, as quais contaram com a presença da pesquisadora. Nesses momentos, foi possível notar que o *controller*, logo ao chegar à unidade, se coloca à disposição para ajudar, solucionar problemas e conflitos, auxiliando desde aqueles que exercem funções mais gerais e simples até os gerentes e donos das unidades, o que só com a mesma presteza e solicitude. Segundo Hambrick e Brandon (1988), uma das prerrogativas ligadas ao Dever é a comunicação fluída entre as partes.

Um exemplo dessa situação ocorreu em Gurupi (TO). Quando o *controller* chegou, a gerente da farmácia e da loja de acessórios relatou os problemas na emissão de notas fiscais, principalmente, em virtude do novo sistema que foi adquirido para a farmácia, o qual não tem ligação direta com o sistema utilizado pela Controladoria e, nesse caso, não é possível a transmissão das informações de um sistema para o outro. Ela disse ainda que seria ótimo se os “meninos da controladoria” pudessem trabalhar a semana toda para auxiliar na resolução dos diversos problemas de gestão existentes. Nesse momento, o *controller* foi muito atencioso e disse que ela poderia confiar que ficariam o tempo necessário até resolver sua solicitação e outras pendências que existissem na unidade e que ela poderia, inclusive, listar todos os problemas existentes para que conseguissem solucioná-los (Diário de Campo).

O *controller* relatou à pesquisadora, em diferentes momentos, que ele sente que a responsabilidade e a obrigação de responder sobre tudo que diz respeito à Controladoria é dele, mesmo que sejam delegadas tarefas e responsabilidades para sua equipe. Essa é outra

característica do dever, que sugere responsabilização e a obrigação nas dinâmicas empresariais (HAMBRICK; BRANDON, 1988).

Isso ficou claro em uma situação na qual o supervisor fiscal era responsável por calcular se compensaria ou não para o grupo, por questões tributárias, adquirir um item para a loja de acessórios por meio da unidade de Goiás e, posteriormente, repassar às demais unidades. Da forma como procedeu ao cálculo, o supervisor fiscal apresentou a proposta ao *controller* como viável e, em reunião com a diretoria, ambos apresentaram o resultado, demonstrando a viabilidade da ação. No entanto, depois da apresentação, eles verificaram que o valor de compra estava apresentando erros, logo, os cálculos haviam sido feitos erroneamente e o projeto, por fim, não foi considerado viável (Diário de Campo).

Sobre esse caso, o *controller* resumiu em uma fala: “Bom, mas o que foi feito é isso e não tem como mudar, vou ter que assumir essa responsabilidade”. Quando foi perguntado sobre a responsabilização, ele disse: “Vou assumir totalmente para mim a responsabilidade, quem responde pela Controladoria sou eu e ponto final” (Diário de Campo). Nessa situação, percebe-se que o *controller* foi motivado por um valor relacionado ao dever, que era o de comunicar a real análise do problema e também manter a lealdade à sua equipe, não responsabilizando individualmente uma pessoa, mas assumindo a responsabilidade para a Controladoria como um todo.

Outras situações também colaboraram para reafirmar o senso de responsabilização do *controller*, tais como: exigir de sua equipe que consigam apresentar em tempo adequado as metas preestabelecidas pela Administração; ter o compromisso de melhorar os processos e, nas reuniões semanais, verificar o andamento desses itens junto aos supervisores; estudar continuamente maneiras de gerar economia financeira, delegando novos estudos, mas acompanhando todos os processos de perto. Macalli (2015) também encontrou resultado semelhante ao analisar decisões de gestores e associou aspectos relacionados s cumprimento de prazos, responsabilização e confiança, conforme preconiza a categoria que trata do Dever.

No que tange à Racionalidade, o *controller* se vale com frequência dessa dimensão, tendo em vista que sempre ressalta que toma decisões baseadas em demonstrativos econômico-financeiros e em evidências concretas. A pesquisadora pôde observar essa característica em algumas situações como, por exemplo, quando o dono da unidade de Gurupi (TO) disse que irá investir recursos para reformar a área externa e colocar peixes, tal como feito nas demais unidades. O *controller* foi enfático ao dizer que, apesar de ser muito bonito e melhorar a estética, o que ele devia considerar era o investimento a ser feito, que era alto, além dos gastos mensais, que aumentariam significativamente para manter a estrutura em boas condições. Mas, no final,

ressaltou que, se fosse pensar apenas em questões de design, com certeza, ele também faria o investimento.

Outra situação em que o *controller* se mostrou racional foi quando o gestor da unidade de Rio Verde (GO) disse que considerava mais apropriado não comercializar algumas marcas de bateria, decidindo comercializar apenas uma delas como principal. O *controller* percebeu que o gestor da unidade havia tomado essa decisão apenas pelo *feeling* e não por analisar, de fato, os dados e se certificar de que as outras marcas não eram viáveis. Sendo assim, o *controller* informou que seria preciso analisar as margens e mostrou para o gestor, com base nos relatórios econômico-financeiros, que, em outras unidades, a comercialização das outras marcas também apresentava margem positiva, visto que eram marcas notáveis no mercado, portanto, talvez não fosse a melhor alternativa excluí-las da comercialização. Essas evidências corroboram o que Hambrick e Brandon (1988) indicaram como racionalidade, o fato de o gestor se utilizar de fatores calculáveis para a tomada de decisões, como, por exemplo, preços, custos e capacidades, relatórios gerenciais, dentre outros.

Um episódio pessoal evidenciado durante uma das viagens realizadas pelo *controller* também deixa claro que, embora ninguém possa se isentar da emoção, o que parece prevalecer em sua conduta é a racionalidade. Nesse sentido, ele expõe que, há alguns anos, deixou que seu irmão utilizasse seu nome para requerer um financiamento para aquisição de um carro, no entanto, por motivos financeiros, o irmão não conseguiu honrar os compromissos assumidos. O *controller* contou ainda que, embora a situação não fosse fácil por envolver questões familiares e sentimentos, tomou a decisão de vender o carro do irmão e quitar a dívida. Ele contou também que aquela situação gerou um conflito familiar, mas afirma que agiu conforme o que considerava como mais correto, embora esse tipo de atitude pudesse gerar um conflito de valores que envolvia aspectos emocionais e familiares.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) apontam que, em algumas situações, o indivíduo pode se deparar com uma dualidade de valores, como, por exemplo, ficar em dúvida em se comportar com compaixão ou com racionalidade. Nesse sentido, os autores afirmam que o indivíduo acaba acionando uma hierarquia de valores e decidindo por aquilo com o que mais se identifica.

No que diz respeito à inovação, o *controller* se mostra aberto a novas mudanças e a novos caminhos. Isso se comprova pela abertura que ele tem para ouvir novas propostas sobre as maneiras de se fazer algo, o que vai ao encontro do que Hambrick e Brandon (1988), os quais destacam que inovação dis respeito à abertura a mudanças de valores, à abertura ao novo, a coisas diferentes.

Uma situação que pode exemplificar diz respeito à elaboração do centro de custos e receitas da unidade de Gurupi (TO), já tendo o *controller* desenhado um esquema básico, mas, mesmo assim, fez questão de pedir aos supervisores e à pesquisadora sugestões para o projeto. A pesquisadora sugeriu novos critérios de rateio e ele, imediatamente, considerou coerente e pediu que ela continuasse a dar novas ideias ao projeto de implementação do centro de custo.

Analizando também a trajetória profissional do *controller*, percebe-se que ele sempre busca adquirir novos conhecimentos, desbravar novas áreas, mostrando-se bem receptivo a novas sugestões, como a de um professor da FGV para repaginar seu negócio (na época, uma empresa de consultoria), bem como adicionando novos projetos e ideias, podendo-se constatar que a inovação também faz parte do seu perfil.

Esses resultados encontrados são confirmados também na entrevista, tendo em vista que, quando questionado diretamente a respeito dos valores que, enquanto *controller*, ele acredita fazer sentido para sua atuação. Sobre esse fato, assim ela declara:

Olha, eu acho que coletivismo, eu entendo que sim. Dever, sim. Racionalidade, sim. E a parte de... Acho que menos aqui seria a questão do poder, porque assim... Bom, pelo menos na forma que é aqui, né? A gente não tem essa estrutura de... A gente não tem gestão hierárquica sobre outros gestores. Gestão hierárquica superior a outros gestores. Então a gente não pode definir o que é que cada um vai fazer. É mais na base de argumentação, de conscientização, de uma forma direta, né? Então essa parte não tem muito. E também não vejo que deva ter, não acho que deva ter. Agora o restante sim. O coletivismo é fundamental, justamente pelo que eu tô falando, trabalhar numa forma conjunta. Dever, sim. Racionalidade, fundamental também. Acho que é isso. Colocaria comunicação, não sei se é um valor (Trechos entrevista com o *controller*).

Com base no trecho extraído da entrevista com o *controller*, percebe-se que os valores que ele entende como primordiais coincidem com aqueles mais percebidos em sua atuação no dia a dia, sendo eles a racionalidade, o coletivismo e o dever. Outra questão que surgiu se refere ao fato de a empresa ser de caráter familiar, sendo ele inquirido se isso influenciaria nos valores da empresa. Nesse caso, o *controller* argumentou que:

Nesse ponto, eu acho que não tem diferença uma empresa familiar e uma profissional. Só tem a questão de não estar tão formalizada a empresa familiar. A empresa profissional, você tem uma visão mais clara ali dentro do planejamento estratégico de quais são os valores que a empresa preza, que às vezes também é uma pró-forma, não quer dizer que tem. Você não vai colocar lá seus valores lá no site, que você quer dinheiro acima de tudo. Você coloca o que é bonito, o que é bom de ouvir (Trechos da entrevista com o *controller*).

No primeiro momento, o *controller* disse que achava que o fato de a empresa ser de caráter familiar não influenciava, no entanto, logo em seguida, argumentou que, se for observar as pessoas que a compõem, haveria sim certa influência, como mostra o trecho a seguir:

Tem valores que você não coloca. Então, acho que no fundo, eu acho que sim, são pessoas. No caso de uma empresa familiar, muda um pouco o perfil, porque assim, a empresa familiar... Na minha percepção, ela tem uma visão menos imediatista, porque afinal de contas é o patrimônio da empresa, é o patrimônio da família que tá em jogo. Então eles tomam decisões mais conservadoras, às vezes arriscam menos, porque o importante é o patrimônio tá preservado. Uma empresa mais profissional, como as pessoas que passam por isso sabem que estão passando, elas querem resultado mais rápido. Às vezes arriscam mais e às vezes têm efeitos mais sérios. Mas em termos de valores, acho que as duas vão ter muito a cara de quem tá na frente no momento (Trechos da entrevista com o *controller*).

A constatação do *controller* sobre as diferenças entre uma empresa familiar e uma não familiar já foi abordada em diferentes estudos e sob diversas perspectivas. Para Moilanen (2008), os laços emocionais estão presentes nas empresas familiares e têm, quase sempre, pessoas da família ou de confiança ocupando os mais altos cargos de gestão na empresa. No presente estudo de caso, isso fica evidente, pois a grande maioria das unidades, nos diferentes estados, são conduzidas por sócios/gerentes que são filhos, genros, cunhados ou sobrinha do fundador, o que gera laços afetivos e pode até dificultar a autonomia da Controladoria em sugerir melhorias. Segundo Berrone *et al.* (2012), a gestão conduzida por pessoas da família ou afins, ocupando os cargos de gestão, denota que, nesse modelo de gestão, as relações sociais e os valores são importantes.

Em se tratando de valores da empresa e de valores pessoais, questionou-se ao *controller* se ele acreditava haver conflito em virtude desse fator. Ao responder, ele foi enfático:

Sem dúvida! Acho que é o que mais existe. Só existe conflito. De fato é complexo. Com certeza existe conflito sim. [...] Assim, vamos considerar que a empresa não é algo estático. Acho que varia muito... Assim, os valores da empresa variam muito com o tempo, né?

[...] Eu acho que são os valores dos gestores que estão mais em alta em cada momento. Porque vai ter um momento que a empresa tá apertada, aí vai dar um foco ali no financeiro. Às vezes, tá meio espremidinha, a empresa tá apertada de dinheiro. O foco tá todo no financeiro, a decisão que o financeiro sugerir, a empresa vai seguir, os outros gestores no caso. Aí ele começa a ditar o alinhamento da empresa e ele vai colocar alguma coisa de valor ali no meio. Aí a empresa tá num momento bacana, o comercial vai tomar a frente. Aí já entra a figura do gestor comercial, que tem um perfil diferente". [...] Eu acho assim, os valores eles vão se adequando e com certeza, tipo assim, se tiver num momento que agora, ah, um plano de custos, o *controller* vai tá em alta ali. Vai ser uma coisa que vai conflitar ali, porque o pessoal vai submeter um pouco às suas opiniões. Mas no momento que você não tá em alta, você mais se submete ao que tá sendo colocado. [...] Os valores das pessoas vão criando aquela consciência coletiva ali e em algum momento vai ter algum valor se sobrepondo ao outro. Não vai ser algo tão linear... Às vezes você vai entrar em choque, às vezes você vai tá mais alinhado (Trechos da entrevista com o *controller*).

Nota-se pela fala do *controller* que ele considera importante o perfil de cada executivo e seus valores na composição dos valores das empresas, tendo em vista que são pessoas com características individuais e, por isso, carregam crenças específicas. Nesse caso, ele afirma que o gestor que estiver “em alta” ou em “evidência no momento” acabará sendo preponderante para aquele momento na definição dos valores a serem seguidos.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009, p. 54) afirmam que “a própria organização empregadora também exerce sua própria pressão sobre os valores. As organizações transmitem algo de si mesmas ao atrair candidatos a empregos e, por sua vez, procuram contratar pessoas cujos valores “se encaixem” no ambiente.” Dessa maneira, verifica-se que tanto a empresa exerce influência sobre os valores pessoais, quanto as pessoas que ingressam na organização também influenciarão os valores de maneira geral.

Quanto à dimensão do materialismo e do poder, não ocorreu nenhuma situação que deixasse em evidência tais valores no período analisado. Situações as quais percebesse que o *controller* estivesse preocupado com acumulação de bens materiais ou ainda situações que o colocasse em posição de exercer o poder inerente ao cargo de gestão sobre os colaboradores, não foram percebidas.

Os resultados encontrados neste estudo de caso em relação aos valores contribuem para reafirmar que os valores estão presentes no dia a dia do alto escalão da empresa e são percebidos nas escolhas estratégicas dos *controllers*, assim como já havia sido apontado em relação a outros executivos nos estudos de Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), Adams e Funk (2012) e Chin, Hambrick e Treviño (2013).

No próximo tópico, discute-se os resultados encontrados no estudo de caso da Empresa Portuguesa, analisando-se as mesmas categorias de análise.

## **4.2 Estudo de caso: Empresa Portuguesa**

### **4.2.1 Caracterização da Empresa**

Outra empresa analisada neste estudo de caso trata-se de uma Companhia aberta Portuguesa, cuja atividade enquadra-se como papel e celulose e se encontra no ranking das 10 maiores empresas de Portugal. Contextualizando a história da empresa, tem-se que um dos principais momentos foi em 1957 quando uma equipe de técnicos deu início à produção de pasta de papel a partir de eucalipto pelo processo *kraft* em nível mundial. Esse foi o ponto de

partida da empresa que caminharia para se transformar em uma empresa portuguesa totalmente nacional, tornando-se, posteriormente, uma das maiores produtoras mundiais de pasta branca de eucalipto e papéis finos não revestidos (SITE DA COMPANHIA, 2020).

A empresa passou por vários marcos durante sua história, ingressando em um processo de consolidação e integração de fábricas do segmento. Após a aquisição de outras marcas importantes do mercado de celulose, a empresa passou a adotar a nomenclatura atual (SITE DA COMPANHIA, 2020).

Em 2004, houve um grande investimento de uma empresa que comprou a maioria do capital da empresa Portuguesa de celulose. Com esse novo ciclo, a companhia consolida a sua posição de liderança nos mercados internacionais. Em 2009, a partir desse investimento, o grupo tornou-se líder europeu na produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos e um dos maiores a nível mundial (SITE DA COMPANHIA, 2020).

A empresa também investiu em sustentabilidade, passando a ser considerada o maior produtor nacional de energia elétrica a partir da biomassa florestal. A Companhia é a terceira maior exportadora de Portugal, sendo a que gera o maior Valor Acrescentado Nacional, representando, aproximadamente, 1% do PIB nacional, ou seja, é responsável por cerca de 3% das exportações nacionais de bens (SITE DA COMPANHIA, 2020).

Além disso, a empresa tem investido em uma estratégia de inovação e desenvolvimento de marcas próprias, que hoje representam mais de 62% das vendas de produtos transformados. As vendas da Companhia têm como destino 130 países nos cinco continentes, com destaque para a Europa e os EUA, alcançando, assim, a mais ampla presença em nível internacional entre as empresas portuguesas (SITE DA COMPANHIA, 2020).

Destaca-se que a Companhia tem uma capacidade anual de produção de cerca de 12 milhões de plantas certificadas de diversas espécies, as quais se destinam à renovação da floresta nacional. Atualmente, a empresa está desenvolvendo um importante projeto de investimento florestal verticalmente integrado em Moçambique e nos EUA (SITE DA COMPANHIA, 2020).

Ademais, a Companhia é uma produtora integrada de floresta, pasta e papel, tissue e energia. A sua atividade, alicerçada em fábricas modernas de grande escala e com tecnologia de ponta, faz da companhia uma referência de qualidade no setor. Outro nicho que está sendo desenvolvido pela Companhia é o de geração de energia a partir de biomassa.

No Quadro 18, estão contidos os valores, a missão e a visão da empresa:

Quadro 18 – Informações: Empresa Portuguesa

Missão	Ser uma empresa global, reconhecida por transformar, de forma inovadora e sustentável, a floresta em produtos e serviços que contribuam para o bem-estar das pessoas.
Visão	Estender a outros negócios a liderança conquistada no papel de impressão e escrita e, assim, firmar Portugal no mundo.
<b>Valores:</b>	
Confiança	Acreditamos nas pessoas, acolhemos o contributo de cada um, respeitamos a sua identidade, promovendo o desenvolvimento, a cooperação e a comunicação.
Integridade	Somos norteados por princípios de transparência, ética e respeito na relação entre nós e com os outros.
Empreendedorismo	Temos paixão pelo que fazemos, gostamos de sair da nossa zona de conforto, temos coragem para tomar decisões e assumir riscos de forma responsável.
Inovação	Promovemos o conhecimento e o potencial criativo de todos para fazer o impossível.
Sustentabilidade	A sustentabilidade empresarial, social e ambiental é o nosso modelo de negócio.
Excelência	Atuamos focados na qualidade, na eficiência, na segurança e no rigor.

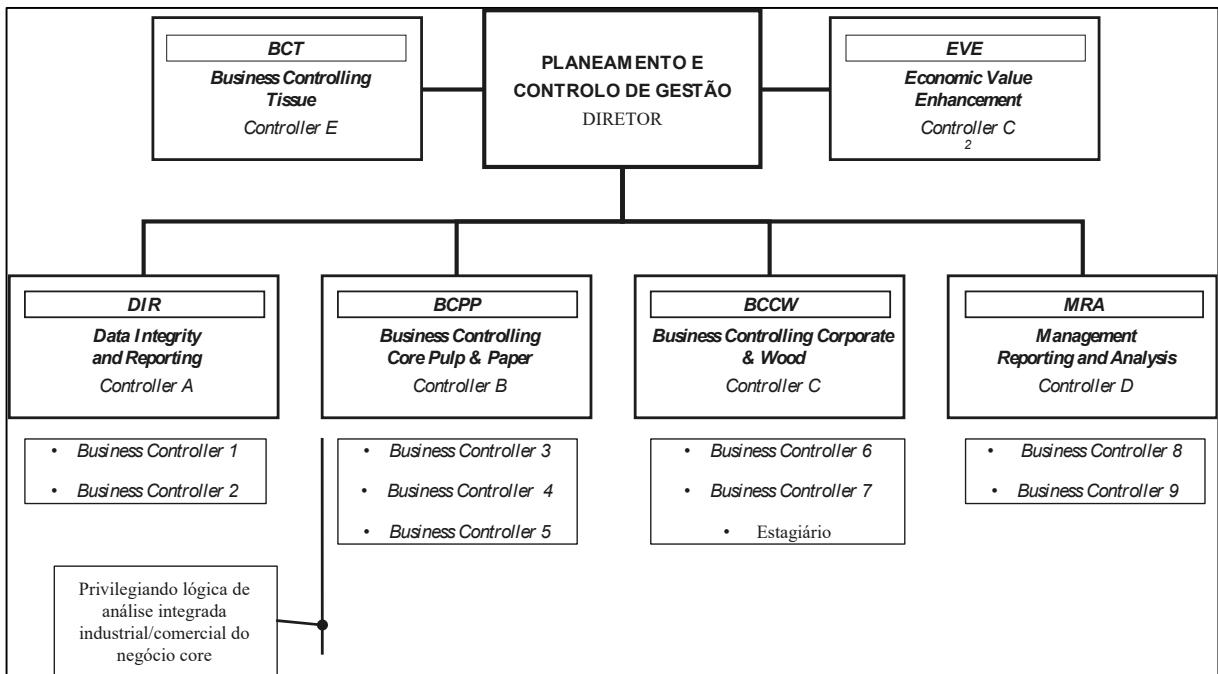
Fonte: Adaptado do Site da Companhia, 2020.

Cabe destacar a representatividade da Empresa em Portugal, que registra um volume de negócios de € 1 274 milhões nos primeiros 9 meses de 2019.

#### 4.2.2 Resultados: estudo de caso Empresa Portuguesa

A estruturação do setor de Planejamento, Controle e Gestão da Companhia Portuguesa está bem definida no organograma da Empresa Portuguesa. Já no primeiro dia de observação, o Diretor apresentou à pesquisadora como eram estabelecidas a hierarquia e a distribuição dos cargos e funções, bem como forneceu acesso ao documento que continha o organograma da entidade e o detalhamento das funções. Ainda, ele espelhou em uma tela o organograma e detalhou à pesquisadora a atribuição de cada funcionário do setor. O organograma é ilustrado pela Figura 10 exposta a seguir:

Figura 10 – Organograma da Empresa Portuguesa



Fonte: Arquivo da Companhia, 2020.

Com base na Figura 10, pode-se verificar que a estruturação da empresa está disposta de forma que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão é o responsável pelo departamento de Controle e Gestão e os *controllers* A, B, C, D e E têm suas respectivas equipes e reportam os fatos para o Diretor, mas há momentos em que interagem diretamente com a Comissão Executiva e Acionistas da Companhia. Cabe ressaltar que o *controller* C acumula duas funções dentro da empresa. Para melhor entendimento das funções e do detalhamento de cada cargo, apresenta-se a Figura 11:

Figura 11 – Detalhamento de funções

	Descrição	Tarefas	Principais clientes
MRA <i>Management Reporting and Analysis</i>	Assegurar <i>reporting</i> e análise regular consolidada e transversal ao <i>top-management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reports consolidados (CE, Semapa, <i>Investor Relations</i>)</li> <li><i>Tableau de bord</i> para CE</li> <li>Análise balanço e <i>stocks</i></li> <li>Análise <i>below EBITDA</i></li> <li>Análise <i>cash flows</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação do orçamento</li> <li><i>Forecast</i> consolidado</li> <li>Plano Médio Prazo</li> <li>Acompanhamento CAPEX</li> <li>Avaliação do desempenho dependentes do <i>budget</i></li> </ul>
<b>Business Controlling (BC)</b>			
BCPP <i>BC Core Pulp &amp; Paper</i>	Análise e <i>reporting</i> regular especializado por <i>value cell</i> , assegurando proximidade com as áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interação com áreas</li> <li>Análise <i>value cells</i> e definição de KPIs e <i>templates</i> com áreas</li> <li>Coordenação de <i>flow</i> de info e da relação com MCAs e Pivots das áreas</li> <li><i>Forecast value cells</i></li> <li>Realização das análises de investimento das respectivas áreas</li> <li>Acompanhamento CAPEX <i>post mortem</i></li> <li>Orçamento (acompanhamento para cada <i>value cell</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MRA</li> <li>CE</li> <li>Áreas de negócio</li> </ul>
BCT <i>BC Tissue</i>			
BCCW <i>BC Corporate &amp; Wood</i>			
DIR <i>Data Integrity and Reporting</i>	<p>Garantir consistência e fiabilidade dos dados, sua disponibilização interna e alinhamento com DSI e DCG</p> <p>Coordenação de projetos e análises transversais e liderança de iniciativas internas de melhoria contínua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas (FI, CO, COPA, BPC, BW, etc.)</li> <li>Mapas Excel</li> <li><i>Queries</i></li> <li><i>Pivot</i> com DSI e DCF</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação projetos transversais</li> <li>Coordenação análises de investimento e do processo de acompanhamento de mérito</li> <li><i>Benchmarks</i> externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do processo orçamental ao nível da incorporação de dados (BPC)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Restantes áreas DCG</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comissão Executiva</li> <li>Semapa</li> <li><i>Investor Relations</i></li> <li><i>Bus. Dev.</i> e DCI</li> <li>Restantes áreas DCG</li> </ul>

Fonte: Arquivo da Companhia, 2020.

A partir da Figura 11, nota-se que há uma segregação e divisão na Empresa Portuguesa por áreas de negócio, denominadas de *Business Unit* (papel, pasta, *tissue*, *wood*, dentre outras), as quais são segregadas em 27 *value cells*, que seriam as unidades de negócios ainda menores, como, por exemplo, *value cell* (fábrica de Setúbal, fábrica da Figueira, dentre outros). Cabe ressaltar, que os documentos organograma e o detalhamento de funções auxiliaram no entendimento da posição hierárquica que os *controllers* ocupam.

Os indicadores de desempenho, os relatórios gerenciais e demais informações, normalmente, seguem essa mesma lógica, sendo produzidos por *Business Unit* e também por *Value Cells*. Os indicadores mais significativos gerados são: Indicador de Preço Internacional (PIX); Vendas (Volume/Preço); Custo de Produção; EBITDA; *Headcount*; Preço *value*; ROCE; CAPEX; e Resultado líquido.

Considerando que o foco do estudo de caso é a atuação do *controller*, apresentam-se, primeiramente, as informações básicas sobre o perfil do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão que, no Brasil, é comumente denominado de *controller* ou Diretor de Controladoria. O Quadro 19 apresenta o perfil do profissional pesquisado:

Quadro 19 – Perfil do pesquisado-alvo (*shadowing*)

Denominação	Empresa	Formação
Diretor de Planejamento, Controle e Gestão	Empresa Portuguesa	Já atuou em multinacionais, tendo em sua trajetória profissional ocupado o cargo de Direção e <i>controller</i> . Graduação em Economia, <i>Master in Business Administration</i> .
Idade	-	44 anos
Tempo de Atuação na Empresa	-	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

O acompanhamento ao Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e aos cinco *controllers* em suas atividades diárias (*shadowing*) ocorreu no período de 01 de março de 2020 a 17 de março de forma presencial. Devido à pandemia do COVID-19 e ao *Lockdown* na cidade de Lisboa/Portugal, a empresa decidiu que os funcionários trabalhariam na modalidade “*home office*”. Dessa forma, entre o dia 18 e 31 de março, o acompanhamento de algumas reuniões foram realizadas por meio da ferramente Skype Business®.

O Quadro 20, a seguir, ilustra o resumo das horas de realização do *shadowing* (observação presencial na empresa).

Quadro 20 – Resumo das horas de *shadowing*

Datas (março/2020)	Dias da Semana	Cidade	Horas de Shadowing
1	Domingo	-	-
2	Segunda	Lisboa (PT)	6
3	Terça	Lisboa (PT)	9
4	Quarta	Lisboa (PT)	9
5	Quinta	Lisboa (PT)	-
6	Sexta	Lisboa (PT)	8
7	Sábado	-	-
8	Domingo	-	-
9	Segunda	Lisboa (PT)	9
10	Terça	Lisboa (PT)	10
11	Quarta	Lisboa (PT)	10
12	Quinta	Lisboa (PT)	8
13	Sexta	Lisboa (PT)	8
14	Sábado	-	-
15	Domingo	-	-
16	Segunda	Lisboa (PT)	4
17	Terça	Lisboa (PT)	4
Total de Horas de <i>Shadowing</i>			85h

Fonte: Elaborado pela autora.

O *shadowing* realizado no mês de março de 2020 totalizou 88 horas e 45 minutos, sendo 85 horas entre os dias 01 e 17 de março cumpridos de forma presencial na empresa e entre os dias 18 e 31 de março, as reuniões foram acompanhadas por meio do Skype Business®, somando-se 3 horas e 45 minutos. Importante salientar que, dentro das horas estipuladas para observação, foram realizadas as entrevistas com os funcionários.

Essas entrevistas foram realizadas com o próprio Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, com os *controllers* de áreas, com os colaboradores do setor de Controle e Gestão e com um *Trainee*. O Quadro 21, a seguir, mostra as informações sobre as entrevistas com os respondentes da empresa do estudo de caso.

Quadro 21 – Resumo dos dados das entrevistas

<b>Entrevistado</b>	<b>Forma de agendamento</b>	<b>Duração entrevista</b>	<b>Local</b>
Diretor	Secretaria	50 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Controller A</i>	Presencial na empresa	54 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Controller B</i>	Presencial na empresa	53 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Controller E</i>	Presencial na empresa	1hr 7min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Controller C</i>	Presencial na empresa	47 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Controller D</i>	Presencial na empresa	1hr 27min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Business Controller 3</i>	Presencial na empresa	46 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)
<i>Business Controller 5</i>	Whatsapp	1hr 2min	Skype Business®
<i>Trainee</i>	Presencial na empresa	28 min	Sede da Empresa Lisboa (PT)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como verificado no Quadro 21, a maioria das entrevistas foram realizadas presencialmente na sede da empresa em Lisboa/ Portugal, tendo sido apenas uma realizada via Skype®, pois o *controller* estava alocado em outra unidade da empresa localizada na cidade de Aveiro. Com o intuito de traçar o perfil de cada respondente de acordo com suas características demográficas, organizou-se o Quadro 22, exposto a seguir.

Quadro 22 – Características dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação Acadêmica
Diretor	<i>Director of Planning and Controlling</i>	44 anos	Graduação em Economia e Master Business Administration
Controller A	<i>Head of Reporting and data integrity</i>	Entre 35 e 40 anos	Graduação em Contabilidade e Gestão e Mestrado Executivo em Controle, Gestão e Performance / Pós-Graduação em Analytics for Business (em andamento)
Controller B	<i>Head of Business Controlling    Finance Controlling, Reporting, Business Partnering</i>	Entre 35 e 40 anos	Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas e Mestrado em Organização e Gestão
Controller E	<i>Business Partner</i>	Entre 35 e 40 anos	Graduação em Organização e Gestão de empresas e pós-graduação em Finanças
Controller C	<i>Head of Economic Value Enhancement</i>	Entre 35 e 40 anos	Graduação em Engenharia de Informática e Mestrado em Sistemas de Informação e Engenharia da Computação / Especialização em Finanças e Gestão
Controller D	<i>Head of Management Reporting and Analysis</i>	Entre 40 e 45 anos	Graduação e Mestrado em Gestão
Business Controller 3	<i>Business Controller</i>	Entre 35 e 40 anos	Graduação em Matemática
Business Controller 5	<i>Business Controller (Aveiro)</i>	Entre 25 e 30 anos	Graduação em Economia e Mestrado em Administração
Trainee	<i>Trainee</i>	Entre 20 e 25 anos	Graduação em Ciências Políticas e Relações Internacionais e Mestrado em Gestão

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresenta o Quadro 22, verifica-se que a maior parte dos entrevistados têm mestrado e, pelo menos, alguma de sua formação na área de Gestão. Ademais, percebe-se que um perfil diferente daquele do cenário da Empresa Brasileira, no qual a maioria dos funcionários da Controladoria têm formação base em Contabilidade. Isso pode refletir a realidade vista das faculdades de Portugal, pois percebe-se com frequência que o aluno faz a formação base (graduação) de forma mais abrangente em Gestão e posteriormente buscam se especializar em alguma área específica dentro da área de negócios, como por exemplo contabilidade.

O fato de a maioria ter mestrado pode ser uma evidência da realidade local de Portugal, tendo em vista que é natural que a formação acadêmica da graduação seja em três anos e, posteriormente, o aluno pode complementar com mais dois anos de mestrado ou especialização.

Com o intuito de organizar os resultados do estudo de caso, a análise será segregada nas seguintes categorias previamente definidas.

#### 4.2.2.1 Trajetória profissional

A Companhia Portuguesa analisada apresenta uma configuração de Controladoria distinta da Empresa Brasileira abordada nesta pesquisa. No organograma da companhia portuguesa, tem-se o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, que, no Brasil, corresponde ao cargo de Diretor de Controladoria. Hierarquicamente posicionados, tem-se, na descendência, cinco *controllers* estratégicos (conforme apresentado na Figura 10), também chamados de *business partners*, que estão segregados por área e/ou segmento de atuação dentro da empresa.

Dessa forma, verificou-se que os seis *controllers* têm atribuições estratégicas dentro da organização, além de *Background* profissionais distintos, como ilustrado a seguir no Quadro 23:

Quadro 23 – Trajetórias profissionais dos *controllers* da Empresa Portuguesa

Nome e Cargo	Descrição
Diretor	Iniciou a carreira logo após concluir a faculdade, trabalhando como gestor de fundos de ações. Posteriormente, atuou em Moçambique, na maior empresa do país. Mais tarde, atuou como adjunto do secretário de Estado do tesouro e finanças em Portugal. Posteriormente, trabalhou como Diretor de Planejamento, Controle e Gestão da <i>holding</i> Portugal Telecom. Ocupou o cargo de Diretor de Planejamento, Controle e Gestão de uma empresa de transporte de eletricidade e gás natural. Em seguida, foi responsável por estruturar o escritório de uma grande empresa de capital chinês em Portugal. Por fim, assumiu o cargo na Empresa Portuguesa (objeto do presente estudo de caso) com o objetivo de reestruturar toda a área de planejamento, controle e gestão.
Controller A	Iniciou a carreira antes mesmo de concluir a faculdade. Começou trabalhando em uma empresa de consultoria e de gestão de empresas. Logo após, ingressou em uma empresa multinacional para atuar com o controle e gestão, mais especificamente, para ocupar o cargo de <i>controller</i> financeiro. Mais tarde, assumiu um novo desafio, que foi o de atuar como <i>controller</i> operacional do setor de papel da referida Companhia.
Controller D	Iniciou a carreira logo após concluir a faculdade e trabalhou, inicialmente, em uma companhia aérea como assistente de <i>controller</i> , passando, posteriormente, a <i>controller</i> , sendo responsável pela gestão financeira e tesouraria nessa mesma Companhia. Atuou como <i>controller</i> financeiro da TAP, onde teve um papel com bastante autonomia na gestão. Mais tarde, ingressou na OGMA, uma empresa também no segmento de aviação. Posteriormente, assume como <i>controller</i> na atual Companhia com o desafio de gerir um cargo em uma empresa de um setor diferente daquele da aviação.
Controller E	Iniciou a carreira, logo após concluir a faculdade, como auditora na Ernest Young. Posteriormente, assumiu o cargo de <i>controller</i> em uma das empresas de um grupo holandês. Nessa mesma empresa, atuou por cinco anos como <i>controller</i> e, posteriormente, foi convidada para ocupar o cargo de diretora financeira, tornando-se responsável pelo controle e gestão, tesouraria e pelas compras. Em seguida, assumiu o cargo de <i>controller</i> industrial e comercial de uma fábrica de bolos. Por fim, ocupa, atualmente, o cargo de <i>controller business unity</i> da atual Companhia.

<i>Controller C</i>	Iniciou a carreira em uma <i>startup</i> tecnológica quando ainda cursava o curso de Engenharia em Informática. Posteriormente, assumiu o cargo de consultor de gestão na Mckinsey. Depois, atuou como consultor de projeto em uma grande empresa de retalho alimentar. Em seguida, ingressou na empresa atual como <i>business partner e Economic Value</i> .
<i>Controller B</i>	Imediatamente após concluir o bacharelado, iniciou a carreira como estagiária da Danone na área de controle de operações. Pouco tempo depois, foi efetivada na empresa, ocupando, posteriormente, o cargo de sênior do controle de operações e, em seguida, o controle comercial e de marketing. Após ficar 8 anos na Danone, surgiu a oportunidade de desenvolver o controle e gestão no segmento farmacêutico da empresa Loreal Paris em Portugal. Por fim, devido a seu histórico em multinacionais, recebeu a proposta de construir um "novo" controle e gestão na empresa atual como coordenadora de controladoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar a trajetória profissional dos *controllers* da Empresa Portuguesa, nota-se que há pontos em comum, como o fato de maior parte deles terem ingressado no mercado de trabalho após obterem a qualificação da graduação (apenas dois ingressarem quando ainda estavam na faculdade) e terem em sua trajetória profissional experiências em grandes empresas (normalmente, multinacionais). Tal cenário difere do perfil dos pesquisados da Empresa Brasileira analisada nesta pesquisa, na qual nota-se que as experiências passadas do *controller* e dos supervisores são marcadas por terem começado a trabalhar bem jovens, antes, inclusive, de ingressarem na graduação e terem experiências passadas majoritariamente em empresas de pequeno e médio porte nacionais.

Hambrick (2007), em sua atualização da Teoria dos Altos Escalões, ressalta que a análise das características pessoais observadas na perspectiva do time do alto escalão, e não isoladamente, sobre um executivo específico (como, por exemplo, CEO), consegue-se compreender melhor os impactos nas escolhas estratégicas dentro das organizações. Em concordância com tal proposição, percebe-se que a formação de um time de *controllers* com autonomia estratégica, com experiências profissionais passadas distintas e com formação acadêmica diversificada, como é o caso da Empresa Portuguesa, proporciona debates mais amplos e com mais possibilidades, além de estratégias mais diversificadas e escolhas que favorecem a tomada de decisão.

Especificamente, no que tange à trajetória do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, a partir da observação e anotações feitas no diário de campo, evidencia-se que ela foi marcada por aceitar novos desafios com a finalidade de ingressar em empresas para reestruturá-las, o que ele atribui à sua visão sistêmica ampla. Segundo o entrevistado, “Todos os passos da minha carreira foram nesse sentido (de reestruturação), aceito o desafio de “chegar para arrumar

a casa”, que seria reestruturar processos, reordenar, fico responsável com a parte analítica” (Trechos da entrevista com o Diretor). Isso pode ser observado também nos trechos extraídos de sua entrevista:

Portanto, tinha as várias partes a comunicarem para a holding, no caso pra mim, os resultados e depois eu reportava pra cima. Depois, passado cerca de um ano fui convidado pelo CFO de outra empresa, que é a empresa nacional de transporte de eletricidade e gás natural para ir reestruturar a área de planejamento, controle e gestão deles (Trechos da entrevista com o Diretor).

Foi nessa altura que eu vim pra [Empresa Atual] também com o objetivo de reestruturar toda a área de planejamento, controle e gestão, reposicionando-a mais como... Menos focada nos números e mais focada na interpretação dos resultados e das mensagens e no apoio à decisão da comissão executiva e dos vários decisores internos (Trechos da entrevista com o Diretor).

Durante o relato de sua trajetória profissional pode-se notar que ao longo dos anos o Diretor não se ocupou de cargos técnicos, mas sim analíticos e que exigem uma visão geral do negócio (e diferentes negócios). Isso é observado no dia a dia do Diretor, pois tem como sua atribuição a gestão geral do setor de Controladoria (Em português, chamado de “Planeamento e Controlo de Gestão” e nos EUA, FP&A “Financial Planning & Analysis”), e separam em áreas específicas, deixando que os *controllers* estratégicos resolvam os problemas de cada unidade de negócio, ficando responsável principalmente de análise e apoio ao alto escalão da empresa para a tomada de decisão.

Com base no diário de campo, identifica-se que o Diretor comprehende que “conhecer de negócio” de uma forma ampla e aplicável a qualquer natureza de negócio foi importante para sua trajetória profissional, principalmente, por ter uma visão mais analítica, permitindo avançar além do processo de gerar informações, bem como analisá-las e extrair decisões assertivas.

Tal aspecto reafirma o que Roehl-Anderson e Bragg (2000) abordam sobre a função de um *controller*, que é a de orientar, controlar e proteger o negócio do qual faz parte. Para que essa função seja executada, conhecer sobre negócios e do negócio no qual está envolvido faz-se importante, visto que, dessa forma, a trajetória profissional diversificada pode proporcionar ao *controller* maiores habilidades e competências no sentido de conhecer e gerir o negócio da empresa.

O Diretor de Planejamento, Controle e Gestão relatou que, em sua percepção, o seu perfil foge ao comum de um “*controller* padrão”, pois ele não aprecia atividades estáticas, não é particularmente atraído pela parte técnica dos dados (que envolve contabilidade, por exemplo), ele entende que isso tem formas de se resolver (tendo, por exemplo, um especialista

na área contábil em sua equipe). Entende que a formação em Economia lhe ajuda nessa visão macro do ambiente, de negócio de forma amplificada e perspectivas de mercado.

A trajetória profissional, acadêmica e pessoal do Diretor é marcada por experiências internacionais, passou 6 meses no Brasil a trabalho e em Moçambique um período de dois anos. Aos vinte e sete anos decidiu dar uma volta pelo mundo, fazendo uma viagem de seis meses pelo sudeste asiático. Após essa viagem ingressou no mestrado e esteve em Paris e Singapura tendo regressado depois a Portugal. O Diretor deixa evidente que tinha condições/suporte para tomar decisões mais arriscadas, como por exemplo, tirar um tempo para conhecer o sudeste asiático, relata que teve essa condição por não se sentir pressionado a trabalhar a qualquer preço, ficando livre para analisar as oportunidades e ingressar nas empresas que desejava, no momento que achava mais apropriado.

Nielsen e Nielsen (2011) já haviam discutido que a experiência internacional e a diversidade de nacionalidades em um time do alto escalão (TMT) são capazes de influenciar a tomada de decisões internacionais, pois tudo isso faz parte da base cognitiva que compõe a visão gerencial e as escolhas estratégicas. Especificamente, quanto à experiência internacional, os benefícios vistos são o aumento do conhecimento do mercado internacional, as habilidades e, até mesmo, a rede informal de contatos (NIELSEN; NIELSEN, 2011).

Adicionalmente, Nielsen e Nielsen (2011) ressaltam que os valores embutidos nas culturas nacionais têm impacto profundo e duradouro nas orientações dos executivos, independentemente de outras questões e conhecimentos acumulados no desenvolvimento da gestão. Embora não seja o foco deste estudo abordar de forma aprofundada sobre os aspectos culturais, entende-se que por estar analisando dois países distintos, isso acaba sendo um pano de fundo das discussões.

Esse *background* de internacionalização é percebido no dia a dia do Diretor, seja nas discussões que promove, usando a familiaridade com termos econômico-financeiros em inglês na área de negócios, ou utilizando de suas vivências e experiências passadas para apontar soluções empresariais, como por exemplo na elaboração do Plano Econômico-financeiro de Contingência da COVID-19.

Durante a reunião estratégica de estruturação do Plano Econômico-financeiro de Contingência da COVID-19, percebe-se que a visão do *controller* quanto a comportamento de mercados e outras crises já vivenciadas (embora não tenha vivido uma pandemia anteriormente, já havia presenciado outras crises econômicas internacionais), o preparou para traçar cenários diferentes para os meses subsequentes.

A experiência passada do Diretor em trabalhar em momentos de aquecimento da economia global, portanto, momentos de crescimentos e expansões de negócios, mas também em momentos de crises econômicas graves, ou seja, em momentos de recessão e retração, permitiu a ele ter opções diversificadas enquanto alternativas propostas para solução dos problemas atuais (no caso, a pandemia e seus reflexos). Em um dado momento da reunião, inclusive, ele diz: “Isso serve inclusive para que pensemos sobre a construção de um plano de Contingência geral depois para a organização, que sirva caso o país entre em uma Guerra Mundial, por exemplo, não acham?” (Diario de Campo, 2020).

Essa atuação do *controller* em diferentes momentos econômicos, como, por exemplo, de crescimento/ recessão, já havia sido citado por Hambrick (2007), segundo o qual, ambiente discricionário é aquele no qual o executivo se depara com alternativas a serem tomadas, como crescimento/retração de setor, aumento/redução de quadro de funcionários, dentre outros. Hambrick (2007) afirmou ainda que ambientes mais discricionários, ou seja, com mais opções de alternativas para tomada de decisão, permitem que as características gerenciais dos executivos sejam mais evidentes na escolha estratégica. De forma contrária, se não há opções para realizar as escolhas estratégicas, consequentemente, as características individuais perdem a relevância. Olhando para a trajetória profissional do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, fica claro que as experiências passadas foram marcadas por ambientes discricionários, o mesmo acontecendo na atuação atual.

Durante a condução da reunião referente ao Plano Econômico-financeiro de Contingência da COVID-19, o Diretor deixou livre para que todos emitissem opiniões, deixando-os à vontade para que cada área apontasse o que faria sentido. Ele se mostra receptivo às diferentes opiniões, mas, ao mesmo tempo, sabe retomar o controle quando necessário, delegando diferentes funções para cada *controller* e sua respectiva equipe na estruturação do Plano de Contingência, inclusive, para que se fizessem consultas aos gestores operacionais, aos chefes de fábricas e aos diversos setores. Ele ainda ilustrou caminhos que poderiam levar à elaboração dos cenários possíveis, conforme trecho destacado a seguir: “Por exemplo, um cenário, caso tenha suspeita de contaminação da COVID-19 na fábrica de Aveiro amanhã? Como ficará a produção? Quais os impactos de enviar um turno inteiro para casa para ficar de quarentena durante 15 dias? Quais os impactos econômico-financeiros e pessoais para a fábrica? E para a empresa como um todo?”.

Assim como na maioria das reuniões, percebe-se uma autonomia dada aos *controllers* estratégicos, no entanto, sempre antes que a informação alcance os níveis hierárquicos mais elevados, passa-se pela análise e apreciação do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão.

Quanto a essa análise das informações geradas pela Controladoria, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão afirma que uma boa Controladoria passa 30% do tempo produzindo informações e 70% analisando a informação para a tomada de decisão, sendo esse o cenário ideal. No entanto, como há várias áreas e unidades, há muitos ruídos na informação gerada, o que faz com que ainda se gaste muito tempo conferindo ou refazendo informações, ou seja, 70% atuam, produzindo informações e 30% atuam, de fato, analisando as informações geradas. Ele ainda ressaltou que “Não é possível tomar decisões em cima de informações ruidosas”, o que faz com que ainda se dispenda tempo, tratando a informação (Diário de Campo). Nesse sentido, Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) sugerem que é papel do *controller* se envolver cada vez menos em “processamento de números” e se envolver mais com a gestão e tomada de decisões gerenciais.

Byrne e Pierce (2007) ressaltam que muitas vezes o *controller* vivencia um conflito entre se posicionar como *bean-counter* (produtor de informações para a tomada de decisão) e como *business partner* (que é aquele se envolve com o processo de gestão). Nesse relato do Diretor, percebe-se claramente esse conflito, tendo em vista que ele relata que gostaria de passar menos tempo produzindo informações e mais tempo analisando as informações geradas para auxiliar efetivamente nas reuniões estratégicas.

Todo o processo de geração da informação na organização em estudo passa primeiramente pela equipe da Controladoria que trata os dados recebidos dos diversos setores e unidades. Posteriormente, os *controllers* estratégicos conferem e realizam a análise dos dados já consolidados e, em seguida, o Diretor realiza uma análise geral de todos os relatórios oriundos das diferentes áreas da Controladoria para, então, ter informações suficientes, relevantes, oportunas e tempestivas para auxiliar as tomadas de decisões da Comissão Executiva.

Em diversos momentos durante a observação, nota-se que o Diretor delega autonomia para a atuação dos *controllers* estratégicos (*business partners*) e busca identificar, no perfil de cada um, com base em suas experiências passadas e habilidades, quais competências eles carregam para estarem à frente de cada área. Quando se analisa o perfil de cada um dos cinco *controllers* estratégicos de área/segmento, além das atribuições do cargo que já são distintas, o *background* de cada um (e sua trajetória profissional) também traz habilidades específicas, idiossincráticas e desejadas pelo Diretor de Planejamento, Controle e Gestão para composição de sua equipe. Nos trechos a seguir, destacam-se trechos que ilustram algumas das trajetórias profissionais desses profissionais:

[...] em maio eu tive a proposta de vir pra cá. E como também era, mais uma vez, uma progressão na carreira, acho eu, em um negócio completamente diferente, não numa multinacional, mas numa empresa que queria ser uma multinacional, **que estava à procura de pessoas que estiveram em uma multinacional para trazer a experiência das multinacionais** para a empresa que sempre foi muito nacional, muito portuguesa e que também era para **construir novamente o controle e gestão, com uma dinâmica diferente**, porque a equipe já estava muito acomodada e portanto, como era para criar tudo novo e a medida e com a experiência que eu trazia das outras empresas (Trechos da Entrevista com o *Controller B*).

Tive projetos interessantes, inclusive, parei o curso um ano e **fui pra Moçambique** durante seis meses num projeto de reorganização de um banco. Essa experiência me marcou profissionalmente e pessoalmente, porque de repente estar seis meses, jovem estar seis meses em Moçambique, num ambiente corporativo e numa realidade também, num país completamente diferente, com costumes completamente diferentes, **me marcou muito**". [...]também na Companhia atual, então eu fui cada vez complementando mais meu papel de *controller* operacional, que eu não tinha, que era a minha primeira experiência como *controller* estritamente operacional (inicialmente era operacional) e **fui cada vez mais assumindo tarefas transversais, que era aquilo que eu estava habituado e que tinha muita experiência** (Trechos da entrevista com o *Controller A*).

A partir dos trechos e conversas com a equipe, percebe-se que a contratação de cada membro foi pensada para atender às necessidades do momento da empresa. Logo, como há o interesse de a empresa se tornar multinacional, é necessário buscar profissionais que já passaram pela experiência de trabalhar e conhecer os processos de uma multinacional. No segundo trecho, a internacionalização é citada pelo outro *controller*, o qual considera essa experiência como importante para sua carreira, bem como entende que as habilidades pessoais de cada um também são determinantes para colocarem em suas funções, como é o caso destacado da fala do *controller*, que fica responsável pela parte de *Data Integrity e Reporting*, tem formação na área de análise e tratamento de dados e tem apreciação em trabalhar com visão sistêmica e ampla dentro da organização.

Isso corrobora Kaczmarek e Ruigrok (2013), os quais pontuaram que executivos que tiveram oportunidades de estudar no exterior e/ou vivenciar o cenário internacional acabam por desenvolver mais possibilidades cognitivas, auxiliando o alto escalão a melhorar para seu ingresso e desempenho em mercados estrangeiros. Em contrapartida, Hambrick *et al.* (1998) evidenciaram que a cultura nacional também é um fator significativo quando se refere à formação das percepções e comportamentos dos executivos.

Nas entrevistas realizadas, quando os *controllers* relatam um pouco de suas trajetórias profissionais, é possível perceber que todos tiveram a experiência de assumir cargos do alto escalão de grandes empresas antes de assumirem o atual cargo, o que julgam ser algo que os preparou para atuarem e tomarem decisões mais seguras. Isso reforça estudos que apontaram que a experiência passada de um executivo influencia em como ele faz suas escolhas

estratégicas (TROY, SMITH EDOMINO (2011), CROSSLAND *et al.* (2014), BORTOLUZZI *et al.* (2016); PEREIRA *et al.* (2016); SANTOS *et al.* (2017). Os trechos a seguir ilustram essas conclusões:

Eu estive nesta empresa (experiência anterior a atual Companhia) durante cerca de três anos, em que o primeiro ano e meio foi um período de expansão. Nós compramos empresas em vários lugares, no Brasil, compramos empresas na América Latina, na Espanha, abrimos escritórios em Miami e depois tivemos uma crise [...] e eu estive a frente de uma área, que coordenou a reestruturação e que fez exatamente o oposto. Portanto, nós tivemos que vender as empresas todas, reduzimos de quase mil trabalhadores para duzentos e cinquenta. Eu estive seis meses no Brasil também negociando fechar as empresas que lá tínhamos e reposicionando as pessoas, reposicionando os ativos, que neste caso eram patentes de tecnologia para outra empresa (Trechos da entrevista com o Diretor).

A pessoa que me contratou saiu, sugeriu para o lugar de direção financeira. Direção financeira, na altura, tinha responsabilidade sobre controle e gestão, sobre a tesouraria, sobre as compras (Trechos da entrevista com o *Controller E*).

Portanto, estive cerca de quatro, cinco anos no Conselho de Administração desta fundação, mas digamos, digamos que a minha principal função era ser o responsável da Controladoria na OGMA. [...] Eu na OGMA era diretor, aqui não sou diretor. Eu aqui, digamos, andei um pouco pra trás em termos de função. Passei a ser, como se diz, coordenador lá era responsável da área, responsável da área, de uma das áreas do planejamento e controle e gestão. Enfim, mas numa empresa muito maior, não é? (Trechos da entrevista com o *Controller D*).

Nos três relatos supracitados, percebe-se o quanto os *controllers* ocupavam posições estratégicas durante a trajetória profissional, permitindo que se crie “*Know-how*” para subsidiar decisões futuras. Interessante observar também que, no caso dos *controllers* estratégicos, quase todos ocuparam, como cargos anteriores, posições hierárquicas superiores (como o de CFO ou de Diretor de Controladoria). No entanto, eles aceitaram o desafio por acreditarem que a empresa, pelo seu porte e posicionamento no mercado, pode oferecer crescimento profissional, mesmo ocupando cargo hierárquico menor.

Assim, é possível notar a prerrogativa proposta por Hambrick e Mason (1984) de que as experiências passadas e o tempo no cargo ampliam a percepção gerencial dos executivos, possibilitando que haja mais alternativas gerenciais no momento de realizar as escolhas estratégicas.

Durante a observação, notou-se que os *controllers* se utilizam diariamente das experiências anteriores na sua atuação, como mostra um trecho no qual um dos *controllers* estratégicos da companhia ressalta que uma das habilidades que ele julga hoje ser uma competência foi adquirida durante um trabalho que realizou em uma de suas experiências passadas:

Estávamos no início da automatização das transações com cartão de crédito e foi uma experiência muito interessante e que eu acho que, ajudou para depois esta vertente que eu tenho tido de melhoria de processos ao longo da minha carreira. Porque foi ali onde eu realmente vi um resultado muito bom de como a mudança e alteração de procedimentos e processos poderia dar resultados completamente diferentes pra melhor (Trechos da entrevista com o *Controller D*).

Esse *controller* tem consciência de que a experiência profissional anterior contribuiu para sua atuação atual e evidencia em seu relato a melhoria de resultados e gerenciamento de processos. Essa associação que ele faz está diretamente ligada à experiência que ele julga tê-lo capacitado para tal por se tratar de um processo que foi longo, trabalhoso e complexo e, ainda, por envolver uma grande empresa. A habilidade de “melhorar processos” é hoje uma das atribuições dadas a esse *controller*, bem como melhorar tempo de *reporting*, melhorar qualidade da informação gerada, analisar os indicadores produzidos.

Quando solicitados a relatarem um pouco mais sobre suas trajetórias e momentos nos quais se depararam com escolhas estratégicas importantes em suas experiências passadas, eles citaram aquelas que julgaram relevantes, tais como as expostas no Quadro 24:

Quadro 24 – Experiências passadas e escolhas estratégicas

<i>Controller A</i>	“Então eu fui sempre assumindo a função de como maximizar o potencial das ferramentas que a empresa tem: seja ferramentas de Data Growing, ERP, de consolidação, de orçamento. Então eu criei muitos modelos para quê, para melhorar os processos de toda equipe do Controle e Gestão, para maximizar e poder liberar as equipes para análise e depois para aumentar a eficiência. Para que uma tarefa que demora três dias, que com processos automáticos demore meio dia e promova uma melhor eficiência, mais tempo pra análise e também um melhor equilíbrio de vida pessoal e vida profissional”
<i>Controller E</i>	“Mas era uma parte interventiva no negócio em si, não apenas de análise e sugestão, mas mesmo em momentos de decisão estava incluído. [...] Era parte integrante da estratégia da empresa e o perfil era desenhado assim. Todos os <i>controllers</i> reportavam diretamente ao CFO da <i>holding</i> , portanto, não tinha relações de dependência hierárquicas com a pessoa, com as pessoas do país”. “Estive onze anos nessa empresa, cinco anos como <i>controller</i> , seis anos como diretora financeira.”
<i>Controller C</i>	“No caso da Empresa Holandesa, foi um momento crucial de preparar a informação para conseguirmos um business planning há cinco anos credível para garantir a injeção de capital dos bancos, de três bancos, de forma que a empresa pudesse continuar a operar. Caso contrário, se não tivesse entrado aqueles milhões de euros, caso contrário, a empresa não poderia continuar a operar”.

	e gestão da Sonai. Era próximo do negócio, fazia no fundo a ponte entre a área de controle e gestão mesmo da empresa e o negócio e quem geria aquele negócio em particular”.
Controller B	“Portanto, na Loral eu fui porque não existia controle de gestão naquele segmento de negócios. Então, eu fui construir o controle de gestão. Todo o trabalho que era feito naquele negócio era muito mais contabilístico, então queriam alguém que tivesse mais a ótica de controle de gestão para ajudar na tomada de decisão o diretor geral de negócios que estava precisando de alguém que estruturasse tudo aquilo”. [...] Como eu nunca tinha feito, tinha sempre feito controle de gestão mais ligado a negócios, acharam que como eu já tinha estado em dois negócios da Loral fazia sentido uma pessoa que já tinha estado no negócio e conhecia muito bem para fazer uma função de controle interno. Então eu fui, para construir a função porque ela não existia”.
Controller D	“Fizemos um processo de <i>forecast</i> mensal, que atualizamos todos os meses. O plano de médio prazo, portanto, na lógica de visão estratégica há cinco anos, o orçamento, tudo que são KPI’s de desempenho relacionados com o <i>budget</i> , tudo que é depois pra além do balanço, <i>below EBITDA</i> , <i>cash-flow</i> , etc. Mas acima de tudo muito também em termos de negócio, na forma como se explica o negócio, como se explica os resultados”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Experiências passadas em cargos de gestão do alto escalão pressupõem participação de escolhas estratégicas ao longo do caminho profissional. Com base no Quadro 23, verifica-se que as experiências passadas perpassam a análise de viabilidade de investimentos, abertura e fechamento de unidades de negócio, melhoria contínua de processos, orçamento para tomada de decisão e outros relatórios que auxiliam à Comissão Executiva das organizações a tomarem melhores decisões.

Dessa maneira, ao analisar a trajetória profissional do Diretor e dos cinco *controllers* estratégicos, nota-se que as experiências em cargos do alto escalão auxiliam na compreensão de sua atuação dentro da organização atualmente. Esse fato vai ao encontro do que Hambrick e Mason (1984) propuseram de que o gestor com mais tempo de cargo de gestão e com experiências passadas faz escolhas estratégicas que levam ao crescimento da empresa. Assim, percebe-se, tanto por meio das entrevistas quanto das observações, que os profissionais experientes foram contratados com base nas habilidades relacionadas à visão gerencial empresarial.

Analizando a trajetória dos *controllers*, nota-se que as experiências vivenciadas foram marcadas pela diversidade de segmentos de atuação (aviação, energia elétrica, donuts, cosméticos, dentre outros), cargos diferentes ocupados no alto escalão (CFO, direção, controller, etc), bem como pela atuação em países distintos de Portugal (como Holanda, Moçambique, Brasil, França, Espanha). Tudo isso contribui para que os *controllers* formem uma base cognitiva com muitas possibilidades para realizarem suas escolhas estratégicas.

Essa constatação corrobora o que Hambrick e Mason (1984) apontaram. Segundo os autores, executivos, cuja trajetória profissional é marcada por diversificação profissional, ou seja, passaram por diferentes cargos e funções, tendem a tomar decisões que favorecem a

inovação e o crescimento da organização. Nesse mesmo sentido, Troy, Smith e Domino (2011) apontam que gerentes mais experientes têm maior rede de alternativas armazenadas em sua base cognitiva, valendo o mesmo para os executivos com menos experiências que, igualmente, têm menos possibilidades diante do processo decisório.

Complementarmente, Crossland *et al.* (2014) também identificaram que, quanto maior essa diversificação em experiências passadas, maiores são as perspectivas de resolução que o executivo terá em trabalhos futuros por fazer parte da composição da sua visão gerencial formada pelas experiências e características próprias. Os autores ainda ressaltam que essas mudanças podem ocorrer por motivos diferentes, tais como, disposição pessoal, exigências familiares e outras razões que levam os executivos a se adaptarem a novas realidades.

Neste estudo de caso, verifica-se que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, bem como os demais *controllers* estratégicos, estão entre a faixa etária de 35 a 45 anos, sendo os gestores considerados jovens, no entanto, carregam um histórico profissional de cargos importantes já ocupados em grandes organizações. Constatou-se ainda que o perfil do profissional e, principalmente, seu *background*, têm representatividade na contratação para os cargos estratégicos.

Quanto à experiência do *controller*, Santos, Schafer e Lunkes (2020, p.118), em sua pesquisa, reforçam que, no “caso da tomada de decisão estratégica, o tempo de experiência do *controller* na função parece ser a variável mais relevante para definir a sua participação nesse nível de tomada de decisão”.

Ainda quanto à trajetória profissional, Almeida (2018) analisou a diversificação profissional dos CFOs e sua relação com as escolhas de políticas contábeis nos países Alemanha, Brasil e Reino Unido. Como resultado, a autora identificou que a diversificação profissional dos CFO não é fator que explica as escolhas de políticas contábeis que impactam o resultado e/ou os fluxos de caixa das companhias. A autora ressalta ainda que uma das possíveis explicações para o resultado de não associação pode ser pelo fato de a diversificação na trajetória profissional ser significativa em um país específico e não em outro.

Outro ponto a ser destacado na trajetória profissional é a questão marcante da internacionalização. Tanto o Diretor quanto os demais *controllers* haviam tido alguma experiência internacional, seja trabalhando em multinacionais ou passando determinado período em unidades de negócio fora de Portugal. Nesse sentido, a qualificação acadêmica em outros países trouxe experiências relevantes para a atuação profissional dos entrevistados.

Cabe ressaltar que, no estudo de caso da Empresa Brasileira, a internacionalização não foi observada como atributo dos gestores. Existem possíveis explicações, dentre elas, esse fato

pode estar relacionado a realidades distintas entre os países, visto que, na Europa, o intercâmbio entre países tanto a trabalho quanto a estudo é maior, principalmente, em virtude da proximidade geográfica. Mais especificamente, em se tratando de Portugal, esse fato é ainda mais preponderante por se tratar de um dos países com economia mais fraca da União Europeia, sendo muito comum o intercâmbio para países do Norte Europeu. No Brasil, principalmente, no interior do país, esse fenômeno não é tão comum, embora, nas grandes metrópoles, pode-se observar essa movimentação com maior frequência.

Esses resultados são convergentes com o que outros autores já haviam discutido sobre a temática. Herrmann e Datta (2005) e Andrade (2016) apontam que executivos mais jovens tendem a estar mais propensos à internacionalização do que os mais velhos, tanto por serem mais arrojados, menos avessos ao risco, quanto por terem características que os favorecem, como amplo conhecimento de mercado, maior facilidade no processamento de informações e bom desempenho na análise de projetos.

Portanto, ao analisar as trajetórias profissionais dos *Controllers* e do Diretor de Controladoria da Companhia participantes deste estudo de caso, pode-se observar que as experiências passadas são determinantes para a atuação profissional atual e isso pode ser observado no dia a dia desses executivos, destacando-se fatores a diversificação profissional e a internacionalização como pontos de destaque. Dessa maneira, os resultados se alinham ao que preconiza a TAE de que a experiência passada é um dos fatores relevantes ao se analisar o perfil de um executivo do alto escalão.

#### *4.2.2.2 Qualificação acadêmica*

Ao analisar a categoria “Qualificação Acadêmica” no estudo de caso da Empresa Portuguesa, percebe-se que a realidade dos países pode influenciar. Isso porque, em Portugal, é comum que a formação na graduação ocorra em três anos e, caso o aluno queira, poderá se dedicar mais dois anos para o mestrado logo após cursar da graduação. Assim, ao analisar o perfil dos *controllers* portugueses, nota-se que eles, com frequência, têm graduação e o mestrado e/ou especializações, pois, naquele país, esse é considerado quase um caminho natural da formação acadêmica.

Quando solicitados a opinarem se consideram que existe uma determinada formação acadêmica que contribua para a atuação dos profissionais como *controllers* no exercício de suas funções, percebe-se que uma diferença entre os posicionamentos encontrados no Brasil e em Portugal. Sobre o Brasil, foi citado, com frequência, que o curso de Ciências Contábeis prepara

de forma substancial para esse cargo, contudo, em Portugal, foi mais comum citarem os cursos de gestão com graduação base, havendo, posteriormente, possibilidade de especialização em Contabilidade ou em outras áreas, como se pode observar nos relatos:

**Existem várias pessoas fora da área que fazem boas funções de controller, mas na minha opinião, conceitos de contabilidade analítica, por exemplo, são muito importantes e isso um engenheiro consegue aprender, mas faz sentido que aprenda.** Análise de retorno de investimento, um engenheiro não sabe fazer, mas faz sentido que aprenda. [...] Agora uma pessoa *stand alone* que não tem a mínima, mínimas noções de análise de contabilidade geral, contabilidade analítica, finanças, para fazer a função de controller tem que estudar (Trechos da entrevista com o Controller E).

Eu acho que em termos técnicos, ficaria um pouco difícil pra uma pessoa sem qualquer tipo de formação em gestão... Seria um pouco difícil ser controller. **Acho que é necessário pelo menos umas bases de, sei lá, Contabilidade e Finanças...** (Trechos da entrevista com o Trainee).

**A formação é muito importante, mas não há um script ideal.** Eu comecei por Contabilidade e Administração, complementei com Controle e Gestão, fiz mestrado em Gestão e agora estou entrando numa pós-graduação em Analytics. Tem pessoas na (empresa atual) que começaram pela Engenharia e depois fizeram uma formação em Gestão. Portanto, depende muito da área de negócios pra onde as pessoas vão (Trechos da entrevista com o Controller A).

Percebe-se que, embora considerem com naturalidade que profissionais de outros cargos ocupem a posição de *controller*, a maioria dos entrevistados veem a necessidade do desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão e à contabilidade. Eles entendem que esse conhecimento não necessariamente precisa ser adquirido na graduação, mas, também, por meio de especializações e/ou outras formas, mas que ter uma base que permita uma análise da informação gerada é importante. Ainda sobre o tema, os entrevistados destacam:

Mas digamos, de uma maneira geral, eu acho que uma formação em gestão, em gestão industrial ou engenharia com bases de gestão são importantes e vou lhe explicar o por que. Na formação como a gestão, a licenciatura em gestão, a formação de gestão é feita faz com que a pessoa tenha conhecimento de todas as áreas, digamos, da parte financeira, de controladoria, etc, contabilidade, etc e ajuda também a entender. Portanto, a formação é voltada para o negócio, nesse sentido". "[...] **Outras formações que não na base, que não permitam que a pessoa tenha noções e uma formação de base de contabilidade, eu acho que vai representar ou que não ajuda a permitir também entender o negócio, vai criar aqui duas barreiras muito grandes que é: o controller ele tem que entender a informação. Pra entender a informação, ele tem que entender do ponto de vista contábil como aquilo foi feito para conseguir entender e tem que entender esses números adaptados a aquilo que está acontecendo no negócio.**" "Então eu diria que tem que ser uma formação por aqui entre gestão, gestão mesmo, gestão industrial, uma engenharia que tenha uma especialização em gestão, algo sempre por aí. Acho que é o perfil ideal (Trechos da entrevista com o Controller D).

[...] um controller deve ter como base ou Gestão ou Economia, mas quem for pra Economia, depois tem alguma dificuldade se for necessário analisar algo mais de

financeiro, algo mais de processos de sistemas. [...] Mas também ter uma capacidade de pensar estratégico, essa parte de comunicação da informação e depois, o ideal, isso é minha opinião pessoal, esta parte dos dados, esta parte de conseguir perceber as ferramentas que existem de tratamento da informação e colocá-las e maximizá-las pra utilização e fornecimento de dados pra tomada de decisão (Trechos da entrevista com o *Controller A*).

Em algum momento a pessoa tem que ter passado pela formação de gestão> "Sim, pra dar as bases, pra dar os conceitos, porque quando for necessário, quando é necessário dar dados pra tomada de decisão, há indicadores que são muito específicos da gestão. Há indicadores como o ROE, o ROS, o EBITDA e é preciso perceber o que é aquele indicador, como se interpreta aquele indicador. Há conceitos de Gestão e de Controle e Gestão que são muito importantes pra poder dar o melhor serviço ao gestor (Trechos da entrevista com o *Controller A*).

Esse posicionamento de que a formação acadêmica deveria, em algum momento, passar pela área de gestão pode ser resultado do contexto no qual os entrevistados estão inseridos, pois trata-se de pessoas que estão em uma organização de grande porte, ocupam cargos de *controllers/gestores*, estão diariamente em contato com o alto escalão da empresa e precisam, com frequência, apontar estratégias e objetivos a serem seguidos na empresa. Tudo isso faz com que os conceitos de gestão sejam necessários na realidade em que estão inseridos, conforme as habilidades que citaram como importantes nos relatos: ter capacidade de tratamento e análise de informações; entender os números; pensar estrategicamente; conhecer indicadores de rentabilidade; saber estabelecer a comunicação das informações para tomada de decisões.

Enquanto, no Brasil, o entendimento prevalecente é que a formação em Contabilidade é a que mais favorece no exercício da Controladoria, em Portugal, essa especialidade não é vista da mesma forma, ressaltando-se que conhecimentos mais amplos, como aqueles abordados em Gestão, podem auxiliar melhor na atuação como *controller*, como mostra os depoimentos a seguir:

[...] normalmente, na minha experiência, as pessoas que se dão pior no planejamento, controle e gestão são precisamente as pessoas que vêm da Contabilidade analítica, porque não conseguem sair do mundo técnico do crédito e do débito e quando eles pensam pra falar do negócio. Porque o objeto é traduzir precisamente "Contabilês" pra linguagem do negócio, a linguagem que o gestor entende, porque o gestor não fala "contabilês". É muito difícil conseguir fazer com que essas pessoas o façam. [...] Se for o conceito americano do *controller* (participação como *Financial Planning and Analysis*), ou seja, aí tem que ter Contabilidade". "Eu quando recruto alguém, não coloco nada, não precisa de saber... Aliás, muitas pessoas que vieram pra cá trabalhar, são engenheiros, há um matemático, não tem ideia nenhuma, nem vem da área financeira. São pessoas que têm que ter cabeça, saber pensar e aí depois aprendem o resto, o que é importante (Trechos da entrevista com o Diretor).

Assim, qualquer uma, não. Acho que não vai colocar um médico à frente do controle e gestão, né? Mas eu acho que é sempre bom ter alguém com um pensamento analítico, porque vai ser sempre alguém que vai ser mais orientado pro cliente, vai ser

sempre orientado pros resultados, né? E esse *background* pode vir da Administração, da Engenharia, pode vir de uma pessoa da TI, eventualmente... (Trechos da entrevista com o *Business Controller* 5).

[...] A função de controle e gestão tem muito a ver com, talvez, mais gestão, com cursos de gestão. Mas um curso de Economia também serve, não vejo problema. Eu mesmo sou engenheiro e vim aqui pra área... [...] **acho que são, sobretudo, formações com uma base matemática significativa, com uma base analítica relevante e sensibilidade de gestão** (Trechos da entrevista com o *Controller C*).

Nota-se que, na visão do Diretor, a *expertise* contábil ainda é bastante tecnicista e até reduzida a alguns conceitos, como Débito e Crédito, o que talvez torne o contabilista mais limitado para analisar as informações e pensar no negócio como algo mais amplo e abrangente dentro da empresa. No entanto, um dos *controllers* de área complementa, mostrando que, embora alguém da área da Administração ou Engenharia tenha o pensamento mais analítico e amplificado sobre o negócio, nem todos os profissionais de todas as áreas seriam aptos para o exercício da função de *controller*, como, por exemplo, alguém da área de saúde dificilmente exerceeria o cargo com sucesso.

A esse respeito, Pereira *et al.* (2016) trazem um resultado diferente sobre o fato de os profissionais de saúde ocuparem cargos de gestão. Os autores apontaram que executivos com formação na área da saúde apresentavam também maiores remunerações quando comparados àqueles com outras formações, embora, de maneira geral, somente o fato de terem graduação já teria impacto positivo na remuneração dos executivos.

Quanto a formações não típicas na Controladoria, no estudo de Caso da Companhia Portuguesa, pode-se listar algumas como: sistemas de informação, engenharia, matemática, dentre outros. Quando solicitado ao *controller* da equipe, que tem formação em Matemática, ele aponta pontos positivos e negativos em não ter formação mais específica em Gestão/Contabilidade:

Vantagem e desvantagem. **A principal desvantagem é conceitos. Pronto, ainda hoje me faltam alguns conceitos, coisas que pra quem estudou Economia e Gestão, modelos, essas coisas todas, pronto, é importante. Se você já tiver na sua base, pronto, é uma vantagem face a quem não tem.** Isso é a principal desvantagem que eu vejo, alguém que não tem formação em gestão começar a fazer controle e gestão. Falta ali algumas bases, alguns conceitos que são acadêmicos, mas faltam lá algumas coisas. **A vantagem é que eu não tô formatado, eu não tô formatado pra pensar de determinada maneira pro bem e pro mal. Isso significa que eu chego e há muita coisa que eu questiono, há muita coisa que eu não concordo.** Ainda mais quando a minha experiência profissional é muito diferente. Pronto, há coisas pra mim que eu sempre tenho que fazer paralelismo, tipo: ‘ok, ali era feito de uma forma, por que não se faz desta forma?’’. E, mas no final do dia, acho que é importante ter a parte da formação. É um trabalho que requer alguma especialização como tudo, né? (Trechos da entrevista com o *Business Controller* 3).

Esse relato torna-se importante, pois demonstra que os conceitos de gestão, embora não necessariamente precisem ser aprendidos em uma faculdade ou em uma formação específica, são necessários no exercício da função. Por outro lado, estar desacostumado de conceitos pré-estabelecidos de como fazer determinada atividade permite ter uma visão diferente sobre o cenário e sobre o que está sendo requisitado naquele momento.

A vantagem de não ser “formatado” e ser mais questionador que os demais da equipe, por não ter uma formação comumente esperada para o cargo e, sim, ter formação em matemática, é percebida em alguns momentos da observação. Na reunião sobre plano de contingência da COVID-19, o *business controller*, em meio a tantos cenários que poderiam ser possíveis, opinou que deveriam restringir ao máximo as possibilidades e que os gestores poderiam informar e priorizar respostas diretas e objetivas. Nota-se que seu *background* sugere resoluções para os problemas de forma mais sucinta e objetiva (Diário de Campo), o que pode ser resultado de sua formação acadêmica e também de suas características pessoais e individuais. Essa ideia é reforçada por uma das *controllers*:

Eu diria que hoje em dia em Portugal existe muita tendência de uma função de é privilegiar alguém que vai de alguma faculdade específica e que tenha feito um curso específico, normalmente gestão, economia, são sempre [licenciaturas] que te levam a achar que a pessoa está mais bem preparada do que outra. Mas, por exemplo, **na minha equipe eu tenho uma pessoa de matemática aplicada e é um bom controller, tenho outra pessoa que fez engenharia e depois fez um mestrado em gestão e eu acho que são experiências em termos acadêmicos, que não deixam atrás estas pessoas em relação a uma pessoa que tenha feito uma licenciatura em gestão, em economia.** Eu acho que tem muito a ver com o perfil e com a pessoa e o quanto rica é essa pessoa em termos acadêmicos, em termos de cabeça, mas principalmente a forma que age com aquilo que as pessoas lhe pedem, a forma como trata os temas, como resolve os problemas, né? Eu acho que nós temos muito... o nosso dia a dia é resolver problemas, arranjar soluções e simplificar, tornar a vida mais fácil (Trechos da entrevista com o Controller B).

Nota-se que a ênfase que ela dá não está na formação em si, mas, sim, nas características pessoais do indivíduo, no seu *background* acadêmico (não necessariamente, graduação) e na forma que ele se propõe a resolver problemas que surgem. Isso é exatamente o que propõe Hambrick e Mason (1984) quando afirmam que as características individuais e os conhecimentos acadêmicos formam a base cognitiva do executivo, que formará sua percepção gerencial a partir daí, fazendo com que ele faça escolhas estratégicas idiossincráticas, o que reforça que um executivo com formação em história, por exemplo, terá percepção gerencial distinta de um formado em engenharia, ou em outro curso, diante de uma escolha estratégica (HAMBRICK e MASON, 1984).

Quanto a diversificação da formação acadêmica, Santos *et al.* (2017) investigaram a composição dos conselhos no que tange à formação acadêmica de executivos de 60 empresas da B3 e sua relação com as escolhas estratégicas. Como resultado, os autores apontaram que os conselhos diretores, na sua maioria, são compostos por executivos com formação na área de negócios (49%), seguidos por executivos com outras formações (44%) e outros que não têm ensino superior completo (7,6%). Isso mostra que os cursos relacionados à área de negócios ainda é a formação que prevalecente.

Outro ponto observado no estudo de caso português diz respeito ao fato de que mesmo aqueles que não julgam ser necessário ter formação em Contabilidade veem a necessidade de se terem conhecimentos de conceitos de Gestão e Contabilidade, tais como, indicadores, fluxo de caixa, dentre outros. No entanto, é possível complementar esses conhecimentos por meio de cursos que não estão diretamente ligados à formação principal:

Pronto, uma pessoa na posição de diretor de Controladoria tem que saber o que é um P&L e como ele funciona, etc, etc. Não pode vir uma pessoa, não pode fazer esse trabalho se não tiver essas noções. Sim é obrigatório ter, tem que ter uma especialização... Sem ter um curso, um *background* de gestão... Um *background* não, se o curso tem que ser de gestão ou não, não. **Mas em algum momento, na parte profissional tem que ter desempenhado e tem que ter noções de P&L, análises econômicas, essas coisas todas. Porque é aquilo que ele faz, a principal função dele é gestão de pessoas e recursos e comunicação, não é?** [...] Em algum ponto na vida, profissional ou acadêmica, ele tem que ter essa perspectiva de formação em gestão" [...] certo, porque aqui nas empresas fala-se muito em *turnover*, em margens, em EBITDA, *cashflows*, essas coisas todas, não é? [...] Em algum ponto na vida, profissional ou acadêmica, ele tem que ter essa perspectiva de formação em gestão (Trechos da entrevista com o *Business Controller* 3)

A partir da observação e acompanhamento do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão nas reuniões, constata-se que a formação acadêmica é percebida nas ações diárias, como, por exemplo, na reunião entre o Diretor e dois *controllers* (*Controller B* e *Controller C*). A reunião foi convocada para discussão do relatório de apresentação dos custos fixos por áreas, tendo sido possível notar, claramente, que, ao ser abordado sobre conceitos dos itens listados no relatório e as rubricas que ali estavam, havia conhecimento prévio do que se tratava e como se chegava a cada informação, tanto por parte do Diretor quanto pelos *controllers*. O diretor disse que o CEO esperava, a partir do relatório, "saber o quanto aquele administrador X desviou do que era previsto e o motivo". Fica evidente que já estavam todos alinhados quanto aos conceitos dos custos fixos e as rubricas discutidas (Diário de Campo).

Outro ponto a ser destacado é que a equipe de Controle e Gestão é relativamente recente na empresa, tendo em vista que vários funcionários relataram a "renovação" de quase toda a equipe (há, aproximadamente, 3 anos), inclusive, substituindo o profissional que liderava o

departamento, que hoje é ocupado pelo atual Diretor de Planejamento, Controle e Gestão. Essa renovação ocorreu devido ao desejo do CEO de tornar a Controladoria mais participativa na Gestão e para gerar mais informações úteis e tempestivas.

No processo de renovação do quadro de funcionários, embora não tenham exigido nenhuma formação específica como pré-requisito, as experiências passadas tiveram maior peso nas contratações. No entanto, percebe-se claramente que a qualificação acadêmica e as habilidades de cada um foram levadas em consideração no momento de distribuir as áreas de lideranças a cada *controller*, bem como na distribuição de funções para os integrantes de cada equipe.

Isso pode ser exemplificado, citando-se o *controller* responsável pela área de “*Data Integrity and Reporting*”, que tem formação em Contabilidade e Administração, mestrado em Controle e Gestão e está cursando especialização em *Analytics*. As atividades desenvolvidas por ele diariamente estão estritamente ligadas à sua área de conhecimento e as quais tem apreço em realizar. Outro exemplo se apresenta quando, em uma das reuniões com sua equipe, detalhou de forma aprofundada a composição do EBITDA por estar evidenciando uma diferença que foi questionada pela comissão executiva. Nesse caso percebe-se claramente que, para encontrar o que estava sendo calculado de forma diferente, era necessário entender e compreender cada valor que estava discriminado nesse indicador.

Em outra reunião entre o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, o *controller* responsável pela área de “*Data Integrity and Reporting*” e um terceiro à empresa responsável por apresentar um novo SIG (sistema de gestão de informação) para avaliação da empresa, esses conhecimentos também ficaram evidentes. A empresa terceirizada apresentou o SIG e a empresa que representava, enquanto isso, o diretor questionou quais as grandes empresas de Portugal utilizavam o sistema e qual o percentual de representatividade da empresa no país. Após a apresentação, o *controller* fez algumas perguntas sobre como seria a integração ou a migração dos dados do sistema que já utilizam para esse possível novo sistema, bem como perguntou sobre indicadores gerados e qual seria a inovação que o SIG apresentado traria para a empresa. Percebe-se que o *controller* utiliza de seus conhecimentos sobre “Dados”, sistema de gestão e indicadores econômicos para avaliar a possibilidade da mudança de SIG. Tanto o Diretor quanto o *controller* chegaram ao consenso de que não era viável aquele sistema para a Companhia, tendo eles tomado como base os conhecimentos e as experiências profissionais.

Um outro exemplo é da *Controller B*, que é responsável pela área de *Finance Controlling, Reporting, Business Partnering*. No que se refere à formação acadêmica, ela tem Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas e Mestrado em Organização e Gestão e,

tanto sua formação quanto sua experiência em grandes empresas multinacionais permitem que ela ocupe a função com bastante *expertise*. Durante a observação, verificou-se que suas atividades e de sua equipe passam por escolhas estratégicas importantes na empresa, como análise de investimentos relevantes para a entidade (Diário de Campo).

Para exemplificar, durante o tempo em que a pesquisadora permaneceu na organização, um dos colaboradores da equipe se encontrava em uma das fábricas da Companhia em Setúbal/PT, realizando uma análise de viabilidade econômica para a troca de uma caldeira, o que representa um valor substancial para a empresa. O referido projeto de investimento foi supervisionado pela *Controller B*, que demonstra ter *background/conhecimento* suficiente para informar à comissão executiva se julga viável ou não o investimento.

Portanto, ao observar, de maneira geral, a categoria “Qualificação acadêmica” neste estudo de caso, cabe destacar alguns pontos. Embora haja consenso de que conceitos relacionados à Gestão, bem como à formação em Contabilidade, sejam importantes no dia a dia do *controller*, de uma forma geral, não é visto como sendo essencial a formação em Contabilidade, mas, sim, que haja outras características pessoais que os possibilitem serem bons gestores/*controllers*, que tenham uma equipe qualificada e com formações diversificadas e, ainda, que adquiram esses conceitos de gestão necessários à execução do cargo de outras formas.

Adicionalmente, o Diretor de Planejamento, o *controller* e equipe de gestão ressaltaram que “pode ser que daqui 10 anos talvez essa equipe já não esteja mais presente na empresa, ou se tiver pode ser que já tenha se estagnado um pouco e talvez tenha que ser repensada (incluindo-se)” (Diário de Campo). Essa reflexão levantada sobre a estagnação da carreira também foi estudada por Hambrick e Fukotomi (1991), que observaram o tempo de mandato de CEOs e constaram que, após um longo tempo de mandato, a tendência é que haja estagnação na carreira, fazendo com que as escolhas realizadas não sejam favoráveis à empresa. Da mesma forma, Henderson, Miller e Hambrick (2006) identificaram que, após longos mandatos, é comum que os executivos cheguem à estagnação, podendo, inclusive, ocorrer um declínio no desempenho futuro do profissional.

Outro ponto levado em considerado por Xiong (2016) é que a abertura à inovação, a capacidade de processamento de informações e a complexidade cognitiva de um gestor têm associação positiva ao seu nível educacional. No estudo de caso da empresa Portuguesa, percebe-se que a receptividade à inovação pode estar relacionada ao nível educacional (todos os *controllers* e o diretor têm cursos de pós-graduação, seja especialização ou mestrado), mas

também às suas trajetórias profissionais, além de experiências profissionais e acadêmicas no estrangeiro.

As evidências encontradas neste estudo de caso reforçam que o conhecimento e as habilidades de um indivíduo são resultados também de seu *background* acadêmico, como propõe Xiong (2016). Hambrick e Mason (1984) asseveram que a formação acadêmica é um dos fatores que molda a visão gerencial do gestor, o que faz com que ele faça escolhas estratégicas diferentes de um outro executivo com outro *background*.

A proposição de Hambrick e Mason (1984) é percebida durante a observação do dia a dia dos *controllers* e do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão. Nesse sentido, nota-se que tanto a formação acadêmica quanto a trajetória profissional são determinantes para o perfil do gestor e, principalmente, para o modo como eles realizam suas escolhas estratégicas.

#### *4.2.2.3 Almejar outros cargos*

Como já citado no estudo de caso brasileiro, essa categoria “Almejar outros cargos” não foi uma categoria criada a partir da literatura, mas da própria experiência no campo de pesquisa.

Na Empresa Portuguesa, para o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão o caminho mais natural de um *controller* é passar para CFO e só depois ir para CEO. No entanto, ele ressalta que não tem essa pretensão, justamente pelo cargo de *controller* estar mais relacionado a aspectos da gestão, enquanto o cargo de CFO é, em alguns casos, demasiadamente baseado em tecnicismo e ele não se adaptaria tão bem à função. Para ilustrar essa percepção segue o trecho a seguir:

A minha experiência, eu nunca vi, estou pensando..., mas não me lembro de nenhum caso em que o *controller* vai para CEO. Vejo muitos casos que o *controller* vai pra CEO, depois de ser CFO durante alguns anos, de CFO passa para CEO. Isso eu vejo. Diretamente de *controller* para CEO não vejo até por outra razão, porque para além desta perspectiva, ser *controller* tem um conjunto grande de vantagens. Primeiro é essa perspectiva estratégica; o segundo é a visão generalista sobre toda empresa, ou seja, como tem que entender tudo que se passa em todas as áreas através da análise da evolução dos custos, da rentabilidade, etc, tem provavelmente a área que se tem um pé, um alcance mais completo de tudo aquilo que se passa na empresa. Por outro lado, normalmente, eu creio que para poder passar para um cargo de CEO, falta a um *controller* experiência de como gerir um P&L. Porque, na prática, um *controller* aquilo que faz, como todas as pessoas das áreas centrais, aquilo que faz é gerir custos, gerir o seu *budget* de custos, mas nunca teve ou nestas funções, um *controller* geriu toda a cadeia de valor, nunca foi responsável por toda a cadeia de valor de uma unidade de negócio. Desde a produção, a responsabilidade de ter que vender, entender por que o seu EBITDA tá mais alto ou tá mais baixo e tomar ações em relação a isso, gerir equipes de vendas, gerir equipes de toda cadeia de valor daquela *business unity* é uma experiência que o *controller*, normalmente, não tem (Trechos da entrevista com o Diretor)

A reflexão feita pelo Diretor retoma a discussão sobre as funções e as habilidades específicas de cada cargo, ou seja, *controller*, CFO ou CEO. Ele, inclusive, faz uma distinção sobre a visão que cada um desses profissionais tem sobre a empresa, sendo o CEO aquele que precisa ter a visão mais expandida sobre o negócio, enquanto aos outros gestores é importante que conheçam a fundo sua própria área. Lavarda; Scussel e Schafer (2020) discutem que as atribuições do papel do *controller* têm mudado ao longo dos anos, tornando-o ainda mais ativo na gestão de valor para a empresa. Isso pode ser um indicativo de que o caminho de ascensão para outros cargos do alto escalão se torne cada dia mais natural e esperado para esse profissional.

Quando perguntado aos outros *controllers* se achariam um caminho natural de ascensão na carreira passarem para CFO ou CEO, eles relatam:

Sim, eu diria que não podem ser todos, né? Porque não é pra todo mundo. Uma carreira ideal pra um *controller* seria precisamente: *controller* junior, *controller* sênior, diretor de controle e gestão, diretor financeiro e CEO (Trechos da entrevista com o *Controller A*).

A Contabilidade também gera CFO's, não é? A área estritamente financeira também gera CFO's. Na minha opinião, a área de controle e gestão devia ser a principal função dos CFO's, porque é uma área que consegue ter uma visão um pouquinho mais abrangente (Trechos da entrevista com o *Controller E*).

Portanto, um dia numa direção financeira, enquanto diretora, uma diretora financeira numa empresa menor... [...] Ham... ou uma função de diretora, puramente em controle de gestão na atual situação, mas trabalhar num ambiente diferente, numa estratégia diferente acho que faz sentido, acho que faz parte da evolução da carreira independente de ser em controle de gestão ou em qualquer outra direção. Como eu te disse eu acho que uma pessoa que tenha feito controle de gestão encaixa-se bem em qualquer outra direção (Trechos da entrevista com o *Controller B*).

Olha, eu sempre trabalhei em controle de gestão, sempre trabalhei em áreas financeiras. Portanto, eu vejo muito neste tipo de área, ok?". [...] Obviamente uma função de liderança, alguém que tem uma equipe e tem uma direção para gerir é o que eu mais ambiciono. Obviamente que se isso puder acontecer num nível mais acima, é aquilo o que eu espero. Foi assim que eu fui construindo a minha carreira, foi muito resultado do meu trabalho. Acho que é um esforço muito próprio, muito meu e uma ambição grande em conseguir um conjunto de coisas que me fez chegar até aqui. Portanto, [...] um dia numa direção financeira, enquanto diretora, uma diretora financeira numa empresa menor. [...] Ham... ou uma função de diretora, puramente em controle de gestão na atual situação, mas trabalhar num ambiente diferente, numa estratégia diferente acho que faz sentido, acho que faz parte da evolução da carreira independente de ser em controle de gestão ou em qualquer outra direção. Como eu te disse eu acho que uma pessoa que tenha feito controle de gestão encaixa-se bem em qualquer outra direção (Trechos da entrevista com o *Controller B*).

Parece ser consenso que o *controller*, pelas funções desempenhadas, poderia facilmente passar ao cargo de CFO, no entanto, para a cargo de CEO, o caminho não parece tão natural, sendo necessário desenvolver outras habilidades de gestão mais aprofundadas.

Um ponto destacado por uma das *controllers* em sua fala diz respeito ao distanciamento das pessoas (colaboradores) ao ocuparem o cargo de CEO, pois o *controller* precisa, necessariamente, dialogar com outras áreas para o exercício da função, desenvolvendo, assim, as relações interpessoais. Nesse caso, percebe-se, claramente, a distinção entre as funções, CEO e *controller*, o que pode ser um indicativo, inclusive, das habilidades que cada função exige, não ficando claro como sendo um caminho natural para a transição de uma carreira para outra. Quando solicitados a narrar um pouco mais sobre suas próprias aspirações futuras, os entrevistados relataram que:

Nas minhas aspirações são ter sempre desafios novos, gente que me inspira pra fazer coisas novas. O poder é importante pra mim também, porque o poder nos permite ter autonomia ou maior autonomia para conseguirmos deixar uma marca e influenciar as coisas que queremos influenciar (Trechos da entrevista com o Diretor).

Acho que na (atual empresa) consigo, dentro desta empresa, consigo mesmo que seja para o lado, a ter que fazer outras funções em outras áreas e isso não seria possível em uma empresa menor. Não me vejo fazendo parte de Excel e PowerPoint a vida toda, mas não tem... Acho que se quer é a primeira vez na minha vida que não tenho um plano completamente... (Trechos da entrevista com o *Controller E*).

(Para ser CEO) Você tem que ter uma visão muito mais estratégica e distanciar-se da parte mais operacional e eu sou muito de “teti a teti” (se referindo a estar perto da operação). Então eu acho que uma função de CEO é uma função muito distante, é uma função muito alto nível, muito mais individualista, eu diria assim. Acho que tem uma obrigação muito grande com o resto da organização, mas é mais solitária eu diria assim. Eu não me vejo numa posição tão solitária, eu sou muito mais de pessoas, de trabalhar assim no dia a dia, de arregaçar as mangas... E também porque eu tenho uma vida familiar que eu acho que também não me permitiria. Eu sou mãe de 4 filhas, o meu marido é comissário de voo. Portanto, eu tenho um ideal de vida assim, que é bem diferente (Trechos da entrevista com o *Controller B*).

Se eu não tivesse feito essa mudança (ingressar na atual empresa) há um ano atrás e você me fizesse essa pergunta, eu diria claramente que a minha aspiração era ser CFO". "[...] Aqui dentro, como digo, o passo mais natural das duas, uma, daqui algum tempo passar para diretor de Controladoria ou Diretor financeiro. Fora da (empresa atual), pronto, tudo depende de qual for a empresa (Trechos da entrevista com o *Controller D*)

Eu gosto muito deste novo desafio de ter uma equipe. Está sendo muito interessante, porque tem coordenação, o pensar mais, uma visão mais estratégica da minha função, ser menos operacional, ou seja, ter a capacidade de dialogar, de formar e estou gostando muito, é exatamente isso que eu quero. [...] eu quero cada vez mais ter essa função de coordenar, de dialogar, de pensar estratégico e orientar a equipe e delegar, porque eu ainda faço muita coisa operacional, mas quero fazer cada vez menos. Sobre ser um CEO, CFO futuramente... "Sim, no futuro, sim. Mas nesta fase eu gosto muito do que estou fazendo, mas médio, longo prazo, sim (Trechos da entrevista com o *Controller A*)

Portanto, percebe-se que, no estudo de Caso da empresa portuguesa, os *controllers* veem como ascensão ocuparem os cargos de CFO ou de CEO. No entanto, fica claro que, embora percebam como sendo um caminho natural o *controller* passar para CFO e, posteriormente, para CEO, desenvolver as habilidades esperadas para cada cargo é importante, destacando-se o cargo de CEO que, naturalmente, envolve visão estrategista e geral da empresa, além do poder para que possa utilizar de autonomia em suas decisões.

#### *4.2.2.4 Participação nas escolhas estratégicas*

Quando questionado diretamente sobre a sua atuação como *controller* e as escolhas estratégicas empresariais, o Diretor Planejamento, Controle e Gestão suscitou um ponto interessante, dizendo acreditar que quem dita o ritmo e o grau de autonomia em relação a participação do *controller* nas escolhas estratégicas é, muitas vezes, o CEO. Para exemplificar essa colocação, ele contou que, quando ingressou na Companhia, havia um CEO que dava mais liberdade para que sua atuação fosse estratégica e se envolvesse ainda mais com o negócio de maneira geral. Com a saída desse executivo, foi integrado ao grupo um substituto temporário e, logo depois, o atual CEO assumiu. O gestor atual entende que a Controladoria é responsável em provê-lo de informações gerenciais para a tomada de decisão e, de forma secundária, estar engajado e envolvido com as questões estratégicas do negócio.

O Diretor de Planejamento, Controle e Gestão acredita ainda que o grau de envolvimento com a estratégia, no caso específico, da Empresa Portuguesa, tem relação direta com a evolução do que representa a Controladoria dentro do ambiente organizacional, passando de uma Controladoria antes voltada para questões contábeis e fiscais para uma Controladoria mais estratégica, como mostram os trechos a seguir:

(Há 5 ou 6 anos atrás) O Controle e Gestão tinha pessoas com 20, 15 anos de casa e de repente, houve uma reestruturação, houve uma contratação de “sangue novo” e pessoas novas. E esta equipe de *business partners*, de controles operacionais, foram todas pessoas contratadas no exterior.

Creio que isso fez com que, isso naturalmente também interesses mais estratégicos dos gestores, fez com que durante muito tempo e hoje ainda, os administradores se recorram mais facilmente aos seus nichos, às suas fontes de informação parciais, porque eles não são obrigados a fazer casar isso com o resultado final da empresa e lhes dar a informação operacional que lhes permite analisar e gerir o seu negócio. Portanto, isso gera muito ruído. Portanto, eu diria que é misto. Não é tão estratégico como eu quero que venha a ser, não é tão operacional como já foi (Trechos da entrevista com o Diretor).

O próprio Diretor de Planejamento, Controle e Gestão relata que, antes de sua chegada, a Controladoria, da forma que era configurada, não tinha a função de consolidar as informações dos diversos setores e áreas de maneira que, para a Comissão Executiva tomar decisões, era mais fácil conseguir essas informações diretamente com cada diretor de área. Quando ingressou, o atual Diretor teve como principal objetivo reestruturar e construir uma Controladoria estratégica, de forma que foi alterando a configuração e a função da Controladoria ao longo dos anos, embora ele acredite que ainda possa elevar o poder informacional da Controladoria.

Adicionalmente, uma das *controllers*, uma das mais antigas do setor e que presenciou, inclusive, a contratação do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, reforça que o CEO a contratou justamente com a intenção de reestruturar a Controladoria para que ela se tornasse, de fato, o braço direito do CEO. A empresa passou por mudanças hierárquicas, saindo o antigo CEO, assumindo outro temporariamente e, posteriormente, outro executivo ingressou no cargo de forma interina. Para a *controller*, a Controladoria retraiu em termos de poder de participação nas escolhas estratégicas devido à postura do novo CEO da empresa, reforçando o mesmo que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão havia abordado em sua entrevista. Outro ponto relevante levantado pela *controller* é que a Controladoria foi responsável pelo apoio ao processo de transição de CEOs com informações assertivas, fazendo com que a empresa não sentisse tanto a troca do gestor máximo do alto escalão (Diário de Campo).

Outro ponto destacado em relação à transição de CEOs pode ser percebida na fala de *controllers* da equipe, demonstrando que, além de ditar o grau de liberdade no envolvimento com a estratégia, a mudança do CEO também pode alterar a forma com que a informação gerada pela Controladoria deve ser apresentada. Os trechos a seguir explicitam:

Portanto, há sempre uma necessidade de, ok, *controller* eu preciso dessa informação e tipicamente, quando me pedem uma informação, eu questiono sobre o qual objetivo dessa informação pra eu conseguir me enriquecer com mais ou menos dados sobre o assunto ou o objetivo que se pretende com aqueles dados. Pronto. **Depois, agora estamos numa fase em que mudou, mudou o CEO e que há alguma indefinição.** (Trechos da entrevista com o *Controller A*).

É que na função onde estou (*controller*), quer dizer acabo por estar muito exposto a aquilo que são as orientações da **comissão executiva e do CEO e na forma como querem a informação**. [...] Quando estes pilares não são tão sólidos assim, isto é difícil, porque de repente a **organização da informação de uma determinada maneira, mas depois em termos de comparabilidade, em termos de histórico, há coisas parece que deixam de fazer sentido e começam a surgir perguntas da comissão executiva, as quais não são fáceis de responder**. E é preciso ir procurar a **informação e a informação ou não existe ou não estava organizada daquela maneira**, não permite dar este tipo de respostas. E por isto pra dizer que este ano foi um ano, não só de eu me adaptar a uma nova organização, a um novo negócio, mas

acima de tudo, aqui com grandes mudanças em termos da forma como a comissão executiva, **imediatamente o CEO gostava de ver a informação de gestão** (Trechos da entrevista com o *Controller D*)

Percebe-se que, com a mudança do CEO, altera p modo como a informação deve ser produzida, analisada e apresentada. Destaca-se que a base temporal considerada para elaboração dos indicadores e relatórios, bem como a base histórica de dados para comparação, influenciam diretamente nas atividades dos *controllers*. Isso fica evidente quando um dos *controllers* relata que o novo CEO solicita informações comparativas com períodos anteriores em um horizonte temporal maior do que o CEO anterior. Isso implica que, muitas vezes, os dados históricos não existem ou não possuem a mesma base, o que faz com que se gaste muito tempo na elaboração de relatórios de dados antigos a fim de proporcionar a análise comparativa.

Fica evidente que, embora haja predefinições do que se espera da Controladoria de maneira geral, as características pessoais do CEO que está à frente do negócio são determinantes tanto para permitir/incluir o *controller* nas escolhas estratégicas da organização, quanto na maneira com que as informações devem ser geradas, analisadas e reportadas. Isso reforça o que a TAE sugere, dado que as características pessoais dos executivos influenciam diretamente na forma com que o executivo realiza escolhas estratégicas e que isso, consequentemente, influenciará no desempenho empresarial (HAMBRICK e MASON, 1984).

Outra *controller* responsável pelo segmento de *Tissue* considera, embora veja os *controllers* da Companhia envolvidos diariamente com as escolhas estratégicas, para que o *controller* seja de fato participante da estratégia da empresa, que, necessariamente, ele tem que participar do negócio da empresa de forma a acompanhar de perto a realidade fabril, os procedimentos e observar as necessidades. Contudo, ela ressalta que, no caso da empresa portuguesa, as fábricas ficam fisicamente distantes e, muitas vezes, é difícil o deslocamento, tornando-se mais moroso participar do dia a dia da operação e burocrático e agendar reuniões nas fábricas, podendo esse fato dificultar, em parte, a gestão realizada pelos *controllers*.

Nesse sentido, Ricardino (2005, p. 176) reforça a necessidade de aproximação o profissional com a realidade operacional:

A partir da década de 1990, o *controller* se tornou, cada vez mais, o artífice de um tempo no qual as restrições econômicas não deixam espaço para estruturas pesadas, e à sua função natural somam-se habilidades técnica e política de aproximar o chão de fábrica dos gestores para a consecução de objetivos comuns, orientados para a preservação e continuidade da empresa.

Assim, percebe-se que conhecer as particularidades que ocorrem na produção é essencial para que o *controller* possa tomar decisões no seu dia a dia, como, por exemplo,

estabelecer a gestão de custos, promover a distribuição de verbas orçamentárias, realizar adaptação do *forecast*, que são decisões que exigem aproximação com a realidade fabril. Evidencia-se, assim, que as funções do *controller* também perpassam por escolhas estratégicas operacionais e funcionais que, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000), são aquelas mais peculiares a cada área ou setor, mas que, de alguma forma, influenciam a organização como um todo.

Ademais, verifica-se que a ação do *controller* passa pela gestão econômica, operacional e estratégica, assim como havia proposto Lunkes *et al.* (2009). Em relação à gestão estratégica, os *controllers*, quando questionados se consideram envolvidos com as escolhas estratégicas em suas experiências profissionais, afirmam que sim e exemplificam esses momentos, como mostram os trechos expostos no Quadro 25:

Quadro 25 – Trechos: participação dos *controllers* nas escolhas estratégicas

Diretor	<p>"[...], o objetivo quando eu entrei na (nome da empresa atual) e o objetivo que temos na realidade era precisamente trazer a área de planejamento, controle e gestão, afastá-la de uma realidade mais operacional em que os números, basicamente aquilo que se fazia era reportar números, mas tinha poucas mensagens, tinha pouca análise, pouca deportação, para transformar precisamente em uma área mais estratégica, mais de suporte às tomadas de decisão de uma comissão executiva".</p> <p>"Por exemplo, na maior parte das empresas, aliás, em todas as empresas em que estive e aqui também, qualquer investimento tem que ser alvo de uma análise econômica e financeira. Essa análise econômica e financeira que determina, é coordenada por nós e, muitas vezes, determina o investimento ou não investimento numa determinada máquina nova ou num negócio novo. Nesse aspecto é muito frequente e aqui também que passa por uma área, um departamento de controle e gestão que o planejamento, controle e gestão têm uma influência muito direta em tudo que é projeto". "Depois, a outra que tem uma influência muito, uma influência mais indireta, mas que é importantíssima, que é nós podermos interpretar os resultados da empresa de formas muito diferentes. Além disso, também, em todas essas áreas que eu tive departamento de controle e gestão, todas as empresas que eu tive área de planejamento, controle e gestão, o <i>budget</i> e o <i>forecast</i> são ferramentas de gestão importantíssimas para dar uma perspectiva de evolução de negócios. Portanto, indiretamente ao fazer um orçamento ou um plano de cinco anos como nós fazemos aqui ou um <i>forecast</i> no meio do ano, nós estamos sempre influenciando indiretamente, dando ferramentas às comissões executivas que depois tomam decisões ao rumo que querem que o negócio tome".</p>
Controller A	<p>"[...] porque eu fazia parte, fazia o <i>business planning</i>, o plano de negócios de médio prazo, o orçamento. Ou seja, as decisões estratégicas, de médio prazo, pra onde a empresa quer ir, daquilo que a comissão executiva nos dá conhecimento, eu estou envolvido, porque muitas das decisões têm que ser tomadas com base em dados históricos, né? [...] Eu tenho conhecimento privilegiado de qual é o rumo que estamos seguindo até porque eu sou o responsável pelo processo de orçamento e no processo de orçamento tipicamente nós fazemos um planejamento, prevemos o que vai acontecer no curto prazo. Portanto, eu diria que sim, estou envolvido nas decisões estratégicas mais do que... Ou seja, o Controle e Gestão está muito mais próximo dessa decisão estratégica do que qualquer outra área".</p> <p>"Portanto, sim, a estratégia é muito influenciada pelas análises que a área de Controle e Gestão fazia para perceber, ok, é este o caminho ou por aqui é mais sustentável, o retorno é mais rápido ou o retorno é melhor, apesar do investimento ser maior. No fundo é a capacidade que uma área de Controle e Gestão tem de dar informação pra melhor tomada de decisão. Seja uma tomada de decisão estratégica, seja uma tomada de decisão pra imediato, pra curto prazo,</p>

	mas eu diria que o Controle e Gestão tem que ser o maior impulsionador dessa tomada de decisão da administração".
Controller E	"Também tendo em conta que sou a única <i>business controller</i> de uma unidade real, que tem que se defender o EBITDA no final do dia, tem que apresentar números certeiros e tem que defender EBITDA. Também tem muitas vezes aquele papel chato de entrou aqui quarenta mil euros de um custo do papel, tira mais do que isso. Isto do ponto de vista da empresa é igual estar de um lado ou estar no outro. Do ponto de vista da unidade está declarando um desvio, quando não devia. Na prática, eu aqui sinto como uma máquina de reporting, que assinala desvios e depois alguém atua sobre esses desvios, mas nem sei se é isso. Estando presente nas reuniões quinzenais consigo opinar em algum assunto que está sendo discutido naquela reunião transversal de quinze em quinze dias, mas há todo um negócio".
Controller C	"[...] Mas eu tive como, na função de <i>Economic Value</i> , pensar como é que nós queremos mostrar nossa informação pra melhorar a interpretação pela comissão executiva e sempre com uma preocupação muito grande de sentir que a comissão executiva tem pouco tempo pra olhar pra esses documentos. Os documentos têm que ser muito visuais e de rápida leitura".  "Por exemplo, no plano de médio prazo, o tal plano de cinco anos, na parte de custos fixos, ou seja, custos de pessoal, custos de funcionamento, o CEO queria que houvesse uma redução nos próximos anos. Inicialmente, o plano era vamos cortar x por cento nos custos. Não tinha um racional muito profundo e o que eu tentei fazer foi olhar com mais cuidado pros números todos, entrar mais no detalhe e explicar ao CEO que aqueles objetivos que ele tinha definido eram demasiado ambiciosos, não faziam sentido. [...] Por isso, comecei a dividir o objetivo em alavancas de redução de custos. Disse: 'Olha, nós temos uma estratégia que é de reforma antecipada' (reforma em Portugal refere-se a aposentar). Apresentação antecipada de algumas pessoas, que têm salários mais elevados e depois são substituídas por pessoas mais novas, mais baratas, por exemplo. E então nos últimos anos tem acontecido isso [...] Por isso, acabou sendo aprovado uma visão e uma estratégia de redução de custos mais sustentada, que os números fazem sentido, menos agressiva".
Controller B	"[...] Somos nós que consolidamos a [informação... de opinião] desde as vendas até os custos de produção e os custos fixos. Somos nós que procuramos dar os comentários e justificativas para os principais desvios e obtendo essa informação das áreas, somos nós que trabalhamos o orçamento com as áreas. Nós temos uma ferramenta que é o BPC que faz um da informação do orçamento, mas somos nós que junto às áreas procuramos ter a informação toda e os (...) necessários para construir o orçamento. Somos nós que preparamos as apresentações de orçamento de cada uma das áreas de negócios para depois termos consolidado para ser apresentado à comissão executiva. Somos nós que participamos de todos os projetos transversais que existem e de investimento, como nós temos fábricas, vamos fazendo vários investimentos e é preciso fazer uma análise...".  "o <i>business controller</i> 4, que eu acho que você ainda não teve a oportunidade de conhecer, porque está lá fechado em uma sala, está agora fazendo uma análise de investimento para uma caldeira de compressão, e é um trabalho muito pesado, muito complexo, de muita responsabilidade, portanto, eu tenho uma pessoa da minha equipe totalmente dedicada a análise de investimento, toda análise de investimento passa por nós".
Controller D	"O plano de médio prazo, portanto, na lógica de visão estratégica há cinco anos, o orçamento, tudo que são <i>KPI's</i> de desempenho relacionados com o <i>budget</i> , tudo que é depois pra além do balanço, <i>below EBITDA</i> , <i>cash-flow</i> , etc. Mas acima de tudo muito também em termos de negócio, na forma como se explica o negócio, como se explica os resultados. Portanto, enquanto as outras áreas, em particular, sempre os <i>business controllers</i> têm uma relação mais direta com as outras áreas da empresa, estas alterações também têm algum impacto. Mas, por exemplo, o acompanhamento do <i>budget</i> de uma determinada área, não sofre propriamente com estas alterações na visão de como se vê o negócio"

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos exemplos citados pelos *controllers*, como disposto no Quadro 25, percebe-se que os *controllers* estão diretamente envolvidos em atividades e decisões que geram consequências econômico-financeiras para a organização. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) reforçaram que decisões estratégicas são aquelas que abrangem os gestores de diferentes setores em prol de ações que demandam algum tipo de recurso dentro da empresa, o que, consequentemente, impacta no resultado da organização.

Normalmente, os gestores se defrontam com decisões a serem tomadas que norteiam suas escolhas de forma racional na busca por atender à estratégia geral da empresa (BRESSAN; TOLEDO; SOUZA, 2010). Essas escolhas estratégicas podem ser decisões de investimentos e de geração de informação para tomada de decisão dos acionistas (principalmente, o acionista majoritário, que é o principal usuário interno da informação gerencial), seja decisões de estruturação do negócio em si, decisões de custos e orçamento de todas as áreas, elaboração de *budget*, *forecast* e, também, decisões diante de situações inesperadas pelas quais a empresa venha a enfrentar, como o caso da pandemia de COVID-19.

O *forecast* é um bom exemplo de acompanhamento de uma estratégia previamente elaborada, no caso, o *budget* (orçamento), sendo essa uma oportunidade de mostrar os caminhos que a empresa está seguindo e/ou reavaliar oportunidades futuras. Isso confirma que uma estratégia real é composta por uma estratégia que, inicialmente, foi planejada, mas que poderá sofrer ajustes advindos de mudanças no meio externo, como, por exemplo, fatores econômicos ou internos, o que fará com que a estratégia se adeque às novas demandas (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000).

Assim, por meio da observação no dia a dia, bem como por meio dos exemplos apontados pelos próprios *controllers*, percebe-se que a função exercida pelo *controller* não se restringe apenas a um tipo de escolha estratégica e, sim, balanceia entre escolhas estratégicas corporativas (exemplos: reestruturação do negócio, avaliação econômica da empresa), de negócio (exemplos: reestruturação societária, plano estratégico de médio e longo prazo, análise de investimentos), funcionais (exemplos: definição de recursos por área ou por fábrica, *forecast*) e operacionais (exemplos: estrutura de custos). Cabe ressaltar que essa segregação das escolhas estratégicas segue o que Thompson Jr. e Strickland III (2000) propuseram.

Especificamente quanto à elaboração do Plano Econômico-financeiro de Contingência da COVID-19, cabe destacar alguns pontos. Como é de conhecimento público, em dezembro de 2019, teve início os primeiros registros da presença do vírus COVID-19 na China, chegando, rapidamente, ao continente Europeu, o que ocorreu no mês de janeiro de 2020. Portugal teve a oportunidade de observar países próximos, como Itália e Espanha, decretarem estado de

calamidade pública devido ao alto número de infectados e, com isso, teve chance de estabelecer protocolos e medidas mais cautelosas de isolamento social quando se identificavam os primeiros casos. Dessa forma, escolas e faculdades suspenderam as aulas, foram estabelecidos horários de abertura e fechamento do comércio, bares e restaurantes e tudo isso, de alguma maneira, afetaria o funcionamento da cidade como um todo, incluindo, empresas e comércio local.

Na Empresa Portuguesa do estudo de caso, o CEO solicitou que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão alinhasse os protocolos da empresa, de forma rápida, com os possíveis cenários que poderiam emergir no ambiente organizacional, haja vista a disseminação da pandemia do COVID-19. Assim, o Diretor convocou uma reunião com todos os colaboradores para discutirem como seria a elaboração desse plano de contingência emergencial do COVID-19. Todos os funcionários da área de Controle e Gestão, incluindo os *controllers* de áreas e todos os demais, bem como estagiários, *trainees* e secretária, estavam presentes na reunião.

Importante destacar que essa pandemia do COVID-19 é um marco triste para a humanidade, sendo um momento histórico para todos os países, tendo em vista que causaria uma grave crise sanitária social e econômica a nível mundial. Considera-se que estar em campo de pesquisa e poder acompanhar de perto a elaboração da estratégia para enfrentar esse momento tem um valor riquíssimo para a pesquisa. Inclusive, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão ressaltou para a pesquisadora que “você está presenciando um momento ímpar da história, e também do rumo estratégico da empresa para os próximos anos” (Diário de Campo).

O Diretor iniciou a condução da reunião, dizendo que gostaria de ouvir sugestões de como a empresa se prepararia para enfrentar esse momento e que deveriam pensar em cenários possíveis. Os *controllers* deram sugestões para elaboração de cenários (otimista, pessimista, trágico, dentre outros), pensando, inicialmente, em 5 cenário. No entanto, eles perceberam que, talvez, como deveria ser construído com a maior agilidade possível, o plano ficaria inviável. Assim, o grupo resumiu em três possibilidades de ocorrências iniciais e, posteriormente, ampliariam para outras perspectivas.

A partir desse ponto, eles começaram a pensar de forma conjunta como conseguiriam essas informações, tendo em vista que seriam projeções do que poderia acontecer ou não e em que grau acreditariam ser afetados, chegando ao consenso de que seria mais realista consultar os gestores de cada fábrica e/ou área para serem mais assertivos nas projeções.

O Diretor de Planejamento, Controle e Gestão se mostrou disponível para receber todas as sugestões e, assim, começaram a analisar possibilidades, como, por exemplo, se um funcionário da fábrica de Setúbal fosse diagnosticado com COVID-19, quantas pessoas precisariam ser isoladas de imediato? Qual seria a nova capacidade produtiva? Se as vendas caíssem em X%? Se os navios que transportam a matéria-prima não chegassem no período previsto, quanto de estoque disponível teriam?. Após levantarem algumas possibilidades, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão sugeriu que cada *controller* e suas equipes buscassem essas informações diretamente com a operação. A todo momento ele deixava claro que esse pedido tinha sido do CEO e que necessitaria urgência.

Devido ao avanço do COVID-19 em Portugal, e com as escolas fechadas, as empresas perceberam a necessidade de se pensar em alternativas para os funcionários com filhos. Sendo assim, na empresa pesquisada, os primeiros funcionários que passaram a trabalhar na modalidade “*home office*” foram aqueles que eram pais de filhos, cujas aulas estavam suspensas. Então, estabeleceu-se um plano de revezamento de funcionários, de modo que metade da equipe trabalharia em “*home office*” durante os os primeiros 15 dias e a outra trabalharia presencialmente, invertendo-se a situação após esse período.

No dia posterior ao alinhamento com a equipe do Controle e Gestão, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão se reuniu com a Diretoria de setor financeiro para alinhar o plano contingencial do COVID-19. O Diretor começou conduzindo a reunião e explicando sobre os próximos passos, inclusive, convidando a todos a participarem da construção dos cenários juntamente com a equipe de Controle e Gestão.

Inicialmente, percebeu-se que não houve engajamento por parte do setor financeiro na construção de possíveis cenários para o plano contingencial do COVID-19. O Diretor financeiro argumentou que, se o número de cenários se estendesse, ficaria muito difícil e trabalhoso, tornando-se inviável. De forma muito cuidadosa e educada, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão explicou que surgiriam inúmeros cenários distintos ao longo da construção do plano contingencial e que não havia a opção de construir ou não cenários, pois era uma estratégia extremamente importante para a companhia a ponto de, possivelmente, se tornar o que a manteria em continuidade da operação com a crise mundial que se aproximava.

O Diretor ainda ressaltou que a preocupação não deveria ser apenas com as necessidades de capital de curto prazo, mas, sim, em estabelecer metas de médio e longo prazo, como, por exemplo, captação de recursos em instituições financeiras, se fosse necessário, levantar as taxas que seriam disponíveis, estabelecer cenários financeiros, sendo otimistas, pessimistas ou trágicos. O *controller* ainda o instigou com alguns questionamentos que pudessem nortear a

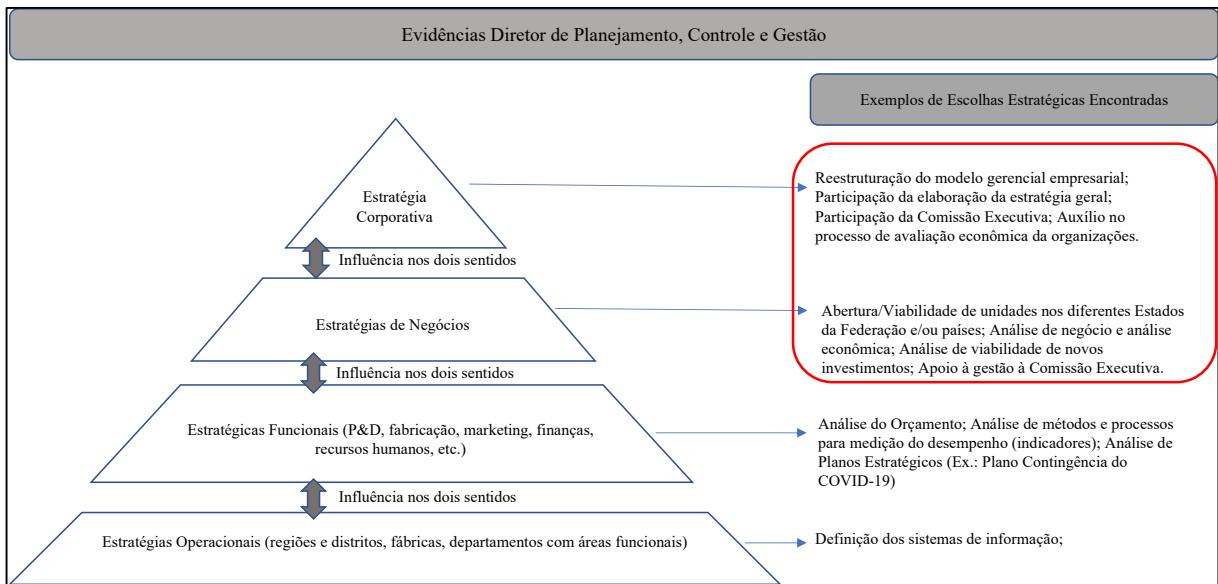
elaboração dos cenários, como: “em caso de dificuldade de pagamento das obrigações, quem deixaria de receber primeiro? Acionistas, fornecedores, colaboradores? São esses cenários que precisam ficar claros” (Diário de Campo). O Diretor de Planejamento, Controle e Gestão finalizou a reunião, colocando-se à disposição com o fim de contribuir para o alinhamento de estratégias entre o setor financeiro e o de Controle e Gestão, se assim fosse necessário.

Com o avanço de casos de COVID-19 em Portugal, foi decretado o *lockdown* em Lisboa em março de 2020, portanto todos os funcionários começaram a trabalhar na modalidade *home office* e todas as reuniões aconteceram, a partir do dia 18/03/2020, de forma on-line por Skype business®. Nessa mesma semana, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão foi diagnosticado com COVID-19 e, como tinha tido contato com a equipe em reuniões presenciais, toda a equipe foi submetida a testes. No entanto, naquele momento, nenhum dos outros profissionais foram diagnosticadas com COVID-19, tendo ele, inclusive, alertando a pesquisadora que estava o acompanhando para que fizesse a testagem.

A elaboração do Plano Contingencial do COVID-19 deixou ainda mais evidente que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, os demais *controllers* e a equipe de gestão ocupam posição de destaque frente a situações que colocam a empresa em alerta de impacto econômico-financeiro, participando ativamente da construção de um plano estratégico para amenizar os impactos para a organização. A pesquisadora teve acesso às três versões do Plano Contingencial do COVID-19 desenvolvidos pelo setor.

Mediante a construção de evidências a partir das entrevistas e observação, verifica-se que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *Business Partners* estão envolvidos em escolhas estratégicas em diferentes níveis dentro da organização. Para apresentar um resumo das atividades realizadas pelo Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, elencadas nos diferentes níveis estratégicos propostos por Thompson Jr. e Strickland III (2000), tem-se a Figura 12:

Figura 12 – Escolhas estratégicas do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão



Fonte: Elaborada pela autora.

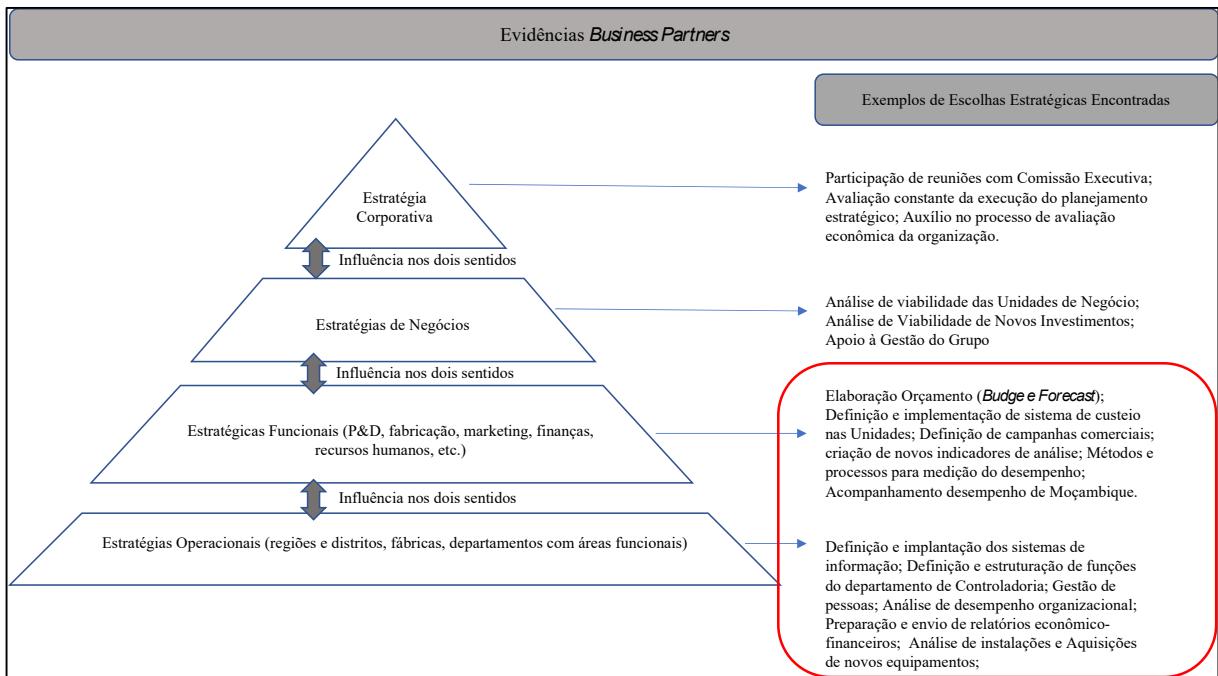
Com base na Figura 12, nota-se que, no exercício de suas atribuições, as decisões do Diretor passam pelo nível operacional, funcional, de negócio e corporativa. No entanto, fica evidente que as atribuições do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão se concentram nos níveis estratégicos mais elevados (Estratégias Corporativas e de Negócios) e isso tem coerência, pois o mesmo é responsável pela parte de análise da informação.

Para Borinelli (2006, p. 136), a função gerencial-estratégica do *controller* diz respeito a:

- coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, do orçamento e das previsões;
- criar condições para a realização do controle por meio do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas;
- auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores;
- auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais;
- realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento;
- realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica;
- desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.

Todas essas atividades são percebidas no dia a dia do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, sendo algumas com maior frequência e outras, com menor. O Diretor segrega e delega funções também aos *Business Partners*, como mostra a Figura 13, a seguir:

Figura 13 – Escolhas estratégicas dos *Business Partners*



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Figura 13, que traz as evidências construídas com base nos cinco *business partners*, nota-se que, embora eles participem dos diferentes níveis estratégicos, a grande maioria das escolhas estratégicas concentra-se em Estratégias Funcionais e Operacionais. Esse resultado complementa as evidências encontradas de que as atividades do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão centralizam-se nas escolhas Estratégicas de Negócios e Corporativas, mostrando a segregação de atribuições dentro do setor de Controle e Gestão. Esse resultado corrobora Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), os quais evidenciaram que os *controllers* de unidades de negócio têm mais influência nas decisões operacionais do que nas decisões estratégicas.

Tanto as entrevistas quanto a observação permitem constatar que as funções desempenhadas pelos *controllers* passam pela Gestão Operacional, bem como pela Gestão Econômica e Gestão Estratégica, conforme apontava Lunkes *et al.* (2009). O Quadro 26 ilustra os resultados levantados no estudo de caso.

Quadro 26 – Funções básicas de um *controller* versus evidências da pesquisa

<b>Abordagens</b>	<b>Funções básicas Lunkes et al. (2009)</b>	<b>Evidências encontradas estudo de caso Empresa Portugues</b>
Gestão Operacional	Planejamento (operacional); Elaboração de relatórios e interpretação; Avaliação e deliberação; Administração de impostos; Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos. Proteção do patrimônio; Avaliações da economia política.	Preparação e Envio de Relatórios Econômico-financeiros; Definição e Implantação dos sistemas de informação; Definição e Estruturação de funções do departamento de Controladoria; Gestão de Pessoas; Instalações e Aquisições de Novos Equipamentos.
Gestão Econômica	Subsidiar o processo de gestão; Apoiar a avaliação de desempenho; Apoiar a avaliação de resultado; Gerir o sistema de informações	Elaboração, acompanhamento e execução do Orçamento; Análise de Desempenho do Grupo; Definição e Implementação de Sistema de Custo em Unidades; Métodos e processos para medição do desempenho; Abertura/viabilidade de novas unidades em outros países; Análise de Viabilidade de Novos Investimentos.
Gestão Estratégica	Planejamento; Sistema de informações; Controle; Gestão de pessoas; Organizacional.	Reestruturação Organizacional; Definição da Estratégia Geral da Empresa; Participação da Comissão Executiva; Auxílio no processo de Avaliação Econômica da Empresa; Apoio à Gestão do Grupo.

Fonte: Adaptado de Lunkes et al. (2009) com dados da pesquisa

A partir do Quadro 26, é possível estabelecer um paralelo entre as funções encontradas no estudo de caso com as funções desempenhadas por um *controller* propostas por Lunkes et al. (2009). Evidencia-se que os resultados desta pesquisa corroboram essa estrutura, tendo em vista que o *controller* passa por três tipos de escolhas estratégicas no ambiente organizacional (operacional, econômica e estratégica). No entanto, cabe ressaltar que, no estudo de caso da Empresa Portuguesa, há uma divisão estrutural entre o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, concentrando-se, principalmente, na gestão estratégica e econômica, enquanto os *Business Partners*, embora também participem de forma significativa na gestão estratégica e econômica, são responsáveis, quase que em sua totalidade, pela gestão operacional, além de transitarem pelas outras duas (econômica e estratégica).

Portanto, a partir da observação em campo, percebe-se que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *Business Partners* participam de maneira ativa de escolhas estratégicas dentro da organização, impactando a operação, os investimentos e, consequentemente, os resultados da empresa, seja por meio da geração de informações tempestivas, oportunas e relevantes, seja por meio da análise minuciosa de investimentos, de estudo de mercado e de

negócio ou, ainda, mediante a elaboração de planos estratégicos para a empresa de curto, médio e longo prazo.

#### *4.2.2.5 Valores*

Quando o assunto são valores, percebe-se que há diferentes conceitos, inclusive em relação a amplitude e extensão deles no contexto social. Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) os valores podem ser pessoais e/ou sociais, sendo os pessoais aqueles que são concepções daquilo a que o indivíduo busca para si, como por exemplo, prestígio, sabedoria, dentre outros. Já os valores sociais têm a ver com o que a pessoa no meio social que ele está inserido, o que acha desejável nos outros ou no sistema social mais amplo, como por exemplo, racionalidade, honestidade etc.

É importante ressaltar que os valores não são imutáveis e estão sujeitos a mudanças ao longo do tempo. A esse respeito, Rokeach (1973) afirma que os valores de uma pessoa são estáveis suficientemente para transparecer certa coerência e continuidade de uma personalidade moldada por uma realidade cultural e social, mas, ao mesmo tempo, instável a ponto de permitir mudanças nos valores com base em suas vivências pessoais e sociais. Para exemplificar esse no ambiente organizacional, destaca-se a fala de um dos entrevistados:

Sim, eu vou dizer que é quase impossível, é quase impossível uma pessoa quando muda de função, seja pro lado, pra cima ou pra baixo, que ela deixe de pensar...Desliga a ficha de um lado, liga a ficha do outro lado e é uma pessoa diferente. Isso não existe! Eu tenho quase vinte anos de experiência e nunca vi isso em hipótese alguma. Há pessoas que sim, há pessoas que vão se adaptando às funções e têm que se adaptar. São funções completamente diferentes, têm um grau de responsabilidade diferente, uma exigência diferente. Elas têm que aos poucos se adaptar, não é? Porque as funções não são iguais. Se não se adaptar, não vai funcionar. Agora mudar radicalmente a forma de pensar isso, nunca vi isso acontecer. Mesmo do ponto de vista pessoal, a pessoa, a forma como ela é, no trabalho é em grande parte como ela é na vida pessoal e vice-versa. Ela transporta isso, é impossível dissociar as duas coisas". [...] Sim, o fato, por exemplo, de uma pessoa passar da comissão executiva pra CEO ou de um diretor pra comissão executiva ou o que quer que seja, ela vai continuar a pensar de forma muito semelhante. A forma de trabalhar, de ver as coisas, etc. Refinando entre aspas o que ela acredita como base... (Trechos entrevista *Business Controller* 3).

No trecho acima, o entrevistado aponta que acredita que uma pessoa não deixa de pensar e agir em concordância com o que ela carrega enquanto indivíduo. No entanto, ao mudar, por exemplo, de função, pode ser que novas percepções sejam exigidas e, inclusive, a pessoa pode reavaliar e adaptar-se a novos valores, ou estabelecer novas prioridades, mas que, mesmo assim, não mudará completamente o sistema de valores já instalados e nela arraigados.

Segundo Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), a própria organização também exerce influência sobre os valores dos seus funcionários. Isso pode ser percebido já no momento da contratação, quando a empresa busca efetivar pessoas que se encaixem nos seus valores. Após a contratação, cada dia mais o colaborador vai se adaptando aos valores da empresa e, quanto mais tempo ali permanece, mais próximos se tornam os valores. A esse respeito, um dos entrevistados relata:

Acho que os valores que uma pessoa traz de sua experiência de vida influenciam obviamente as decisões, mas acho também que a cultura da empresa tem um pouco de influência. Óbvio que, quando uma pessoa entra, talvez, não... Mas passados alguns anos, isso começa também a interiorizar. Isso também depende muito se a cultura da empresa é forte, se não é tão forte. Mas lá está, isso depende muito também da pessoa em si, dos seus valores e da sua motivação pra mudar as coisas, pra mudar o status quo (Trechos da entrevista com o *Trainee*).

Verifica-se que o entrevistado cita que, em sua percepção, os valores pessoais que o indivíduo carrega poderão ser afetados pelos valores empresariais. No entanto, ele acredita que isso dependerá do quanto o funcionário está aberto a essa mudança e o quanto a cultura organizacional está consolidada e forte para ser passada adiante. Nesse sentido, Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009, p.55) afirmam que “pode-se esperar que os executivos seniores tenham conjuntos de valores relativamente consolidados. Sua exposição prolongada a estímulos formadores de valor, sua auto-seleção em ambientes compatíveis com seus valores e o reforço que receberam por meio de seus muitos sucessos dão origem a um perfil de valor bem definido.”

Ao questionar de forma mais ampla aos entrevistados sobre a percepção deles em relação aos valores e como isso afeta as escolhas estratégicas, todos relataram acreditar que, de alguma forma, os valores influenciam as decisões no ambiente organizacional, como mostram alguns trechos a seguir:

Influencia. Influencia. Uma pessoa que tenha um sentido de ética alto, não engana um fornecedor, porque olha pra ele como um parceiro. Ou se um cliente lhe paga a mais, ele avisa que pagou a mais, não espera que ele dê conta, porque... Isso vem muito da pessoa, não é? Porque numa decisão de negócio isso, se uma pessoa se confunde, uma pessoa comete um erro ou numa negociação, provavelmente para a empresa seria melhor a pessoa deixar, não fazer nada. Mas se tiver os valores que, na minha opinião, são corretos, não faz. E estraga a gente no futuro, porque efetivamente os fornecedores, os clientes que nos rodeiam têm que ser nossos parceiros e não outra coisa. [...] Quer dizer, em negociações também pode se fazer muitas coisas erradas, não é? Mas mais em situações de erro é que se vê o sentido ético e eu acho que influencia (Trechos da entrevista com o *Controller E*).

Eu acho que o perfil influencia muito... ". [...] Eu acho que há a visão de muitas pessoas, muitas vezes, de que o *controller*, como dizia há pouco, dá números. Obtém os números da rede, do sistema e envia. Essa é uma visão que eu discordo, mas é uma visão possível. Eu acho que um *controller* que faça apenas isso, está ajudando pouco

a estratégia. Ajuda sempre alguma coisa, porque se a pessoa vai tomar decisões com base naqueles números, ajuda alguma coisa. Mas está influenciando pouco a estratégia e como não alisam os dados com cuidado, etc, provavelmente influencia a estratégia, mas incorretamente. [...] Depois, há outros tipos de *controllers* que são muito mais proativos e que não estão preocupados com os números em si, que estão preocupados em tentar explicar esses números numa lógica de gestão, independentemente de como as coisas estão na Contabilidade, etc. [...] Há pessoas que são muito de olhar pros números no sistema, disponibilizar os números, uma visão muito contábil do controle e gestão. E há outros que têm uma visão muito mais de gestão do controle e gestão e muito mais virada para o cliente. E tem muito a ver com perfil das pessoas. Se nós tivermos uma preocupação sempre, sobretudo, de satisfazer as necessidades dos nossos clientes, estamos influenciando mais a estratégia (Trechos da entrevista com o *Controller C*)

Percebe-se pelos trechos acima que é consenso entre os entrevistados que os valores pessoais vão atuar nos indivíduos de forma que isso lhes acompanhe de forma contínua e, dificilmente, separando vida pessoal da vida profissional, bem como impossibilitando a dissociação do que o indivíduo acredita e traz como *background* pessoal da forma como ele atua profissionalmente. Hambrick e Mason (1984) já haviam apontado que os valores pessoais, assim como outras características, influenciam na forma como os executivos fazem escolhas estratégicas e, como em outros estudos posteriores, Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), Adams e Funk (2012) e Chin, Hambrick e Treviño (2013) também chegaram à mesma constatação.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) abordaram características individuais dos *CEOs* (valores, personalidade, motivações, características demográficas e contratos de compensação) e também a composição, os processos e as dinâmicas que acontecem nos conselhos de administração (observando sua composição, processos e dinâmicas), destacando quais semelhanças e distinções há entre eles. Os autores apontam que todos esses fatores influenciam a gestão estratégica da organização.

Durante a observação, notou-se ainda que, assim como nas demais categorias de análise, que as especificidades de cada país também influenciam. Nota-se que os portugueses, tratando de maneira generalista, são pessoas mais reservadas e, primeiramente, precisam sentir confiança para se socializarem um pouco mais. Essa realidade difere da realidade brasileira, na qual, de maneira geral, as pessoas são muito receptivas e afáveis, havendo, entretanto, exceções nos dois contextos.

Para a pesquisadora, isso ficou evidente quando ela chegou à companhia portuguesa. Na ocasião, ela sentiu certa resistência por parte das pessoas em participar da pesquisa, mesmo quando diziam estar disponíveis, tendo havido dificuldade para agendar um horário para

entrevista ou conversas informais. Com o passar dos dias, e com a ajuda do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, a relação foi melhorando durante o período de observação.

Uma possível explicação, talvez, seja o pressuposto de que membros de uma mesma sociedade tenderão a ter valores que refletem os valores dessa sociedade, sendo evidente que alguns indivíduos podem não seguir o padrão médio social esperado, pois, além disso, carregam consigo experiências pessoais relacionadas a vivências, educação e formação (FINKELSTEIN, HAMBRICK e CANNELLA, 2009). Embora possa haver casos que não acompanham esse pressuposto, como mostra o estudo de Thompson e Phua (2005), que analisaram uma amostra de executivos anglo-saxões e chineses, ficou evidenciado que eles não refletiam o que era esperado para seu perfil social prevalecente.

Ao tentar explorar um pouco mais sobre os valores e a interação no ambiente organizacional, foi solicitado aos entrevistados do estudo de caso que opinassem sobre quais valores eles consideram importantes para o exercício do cargo de *controller* de maneira abrangente. Sobre esse aspecto, destacam-se alguns trechos, como exposto no Quadro 27:

Quadro 27 – Valores considerados importantes para o cargo *controller*

Entrevistado	Trechos	Palavras-chave
<i>Controller E</i>	"Eu acho que tem que ter sentido ético, quer pra dentro, quer pra fora. Tem que conseguir respeitar o outro, porque nem sempre tem razão. Tem que conseguir perceber, tem que conseguir perceber que os números não são tudo e que há uma realidade por trás dos números. Portanto, tem que ter interesse no que é que está por trás dos números. Tem que ter capacidade de comunicação, isso é completamente óbvio. Tem que conseguir explicar coisas que muitas das vezes são financeiras e muito aritméticas, de forma clara e não de forma financeira, porque nem todas as pessoas estão capacitadas para perceber. Portanto, tem que conseguir ter capacidade de tradução do que é, muitas das vezes, algo muito técnico".	Ética Comunicação Capacidade interpretativa
<i>Business Controller 5</i>	"[...] o poder numa ótica objetiva, ou seja, eu acho que se nesta posição, em particular, se não for alguém respeitável e que não tenha uma voz de comando, que todo mundo ouça e rapidamente se identifique... Eu acho complicado conseguir gerir um departamento com o dinamismo do controle e gestão.". "	Objetivo Respeitável Dinamismo
<i>Business Controller 3</i>	" [...] uma pessoa que saiba ouvir os outros, saiba ouvir opiniões, discute, mas no final do dia, nunca esquecendo que, no final do dia é aquela pessoa que toma a decisão. Se é influenciada ou não pelo resto da sua equipe ou não, isso depende de cada caso. Mas tem que haver, na minha opinião, sim, partilha de ideias, discussão em todas as funções e no final do dia, uma cabeça responsável. Tem que haver, essa pessoa tem que ter esse perfil e ter essa noção." "	Flexível a outras opiniões Responsável
<i>Controller B</i>	"Olha, eu acho que a pessoa tem que ser muito analítica [...] para apurar o rigor com muita regularidade, deve ter o cuidado para ter certeza que o número que entrega é um número fidedigno, ou seja, a primeira vez que perdemos credibilidade do nosso cliente interno podemos pôr em causa todo o nosso trabalho, portanto, é muito importante. [...] É importante também ter um sentido de desafio, ou	Analítica Atenciosa Ir além dos números

	seja, acho que um <i>controller</i> deve desafiar, acho que deve conhecer muito bem os números... [...]Acho que tem que ser um parceiro, um <i>controller</i> eu acho que tem que ser um parceiro do seu cliente interno.	
<i>Trainee</i>	"Não sei, isso que vou dizer talvez é um pouco geral, mas é esse espírito de liderança, que realmente faz a diferença. Como é que eu ia dizer... Não ficar à espera que as pessoas deem o melhor de si, mas realmente ir lá e puxar por elas. Funcionar mais como um guia e não como uma pessoa que dá ordens: 'olha, você tem que fazer isso. Você tem que fazer aquilo...', Mas: 'olha, podíamos fazer isso desta maneira'. Acho que pra uma pessoa realmente ser bem sucedida num cargo de chefia tem que também olhar muito pro outro lado e ir a procura daquilo que... E também das características das outras pessoas que mais sobressaem e fazer isso...".	Liderança Trabalho em equipe

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 27, nota-se que os principais valores citados foram: ética, boa comunicação, capacidade interpretativa, objetividade, respeitável, dinamismo, flexibilidade, responsabilidade, capacidade analítica, atenção, visão ampla sobre a empresa, liderança e capacidade de trabalhar em equipe. Percebe-se, ao perguntar sobre valores pessoais, sem apontar um direcionamento do que é esperado, que são diversificados os valores citados, denotando um julgamento pessoal do que cada um considera como importante.

Inúmeras são as bases teóricas para análise de Valores, como, por exemplo, a de Schwartz (1992), contudo, para esta pesquisa, utilizou-se a base adotada por Hambrick e Brandon (1988), os quais apontam as seguintes dimensões de valores: Coletivismo; Dever; Racionalidade; Inovação; Materialismo; e Poder.

Com base nos relatos e também no *shadowing*, identificou-se, com mais frequência, no dia a dia do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, as seguintes dimensões: racionalidade com ênfase na busca sempre por respaldo em números para tomar suas decisões; coletivismo, pois sempre se envolve e dá autonomia à equipe na elaboração de projetos, delega, com facilidade, as tarefas; dever, que está relacionado ao senso de cumprimento do que foi solicitado de forma tempestiva; inovação, por estar sempre aberto a novas formas de se fazer algo; poder, no sentido de ter autoridade para propor novos caminhos, novas diretrizes, ou seja, influenciar pessoas; Não foi observada, com muita clareza, a dimensão materialismo.

Nota-se que a racionalidade é claramente percebida na atuação dos *controllers*, pois, para realizar escolhas estratégicas em qualquer nível, seja operacional ou estratégico, geralmente, eles recorrem a recursos numéricos (relatórios, indicadores, índices, etc.) que dão sustentação para suas decisões.

Ao observar o dia a dia do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, isso fica evidente. Em alguns momentos, há um distanciamento emocional das situações e das pessoas,

sobretudo, quando é necessário tomar decisões, o que evidencia a racionalidade como traço recorrente, o que é reforçado em uma das entrevistas com a *Controller B*. Ele destacou que percebe o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão como uma pessoa que tem um perfil para ocupar, facilmente, um cargo como CEO de uma empresa, visto que ele consegue conciliar “visão analítica sobre o todo” ao mesmo tempo que consegue se manter distante emocionalmente para tomar decisões mais assertivas. Esse distanciamento das emoções e a utilização de recursos mais racionais, bem como as decisões baseadas na competência, são características da dimensão da Racionalidade proposta por Hambrick e Brandon (1988).

Pode-se destacar situações específicas em que a racionalidade se sobressai. Cabe dar ênfase à observação feita a respeito da postura de um dos *Business Partners* quando convocado para uma reunião estratégica que trataria sobre um processo de reestruturação societária dentro da empresa. Como forma de se preparar para essa reunião e apresentar uma informação clara e precisa para um dos diretores que solicitou a informação (que faz parte da Comissão Executiva), o *Controller* se reuniu com o *business controller* de Aveiro e mais um membro de sua equipe de Controle e Gestão. No encontro, foi repassada linha a linha do que o Diretor havia solicitado no email, buscando em planilhas de Excel e no sistema de informação gerencial entender os valores e como seria a melhor forma para apoiar a decisão do Executivo com informações úteis e sustentadas pelo que o histórico do custeamento da unidade de Aveiro estava apontando (Diário de Campo).

Nessa situação, percebe-se a preocupação em dar suporte à tomada de decisões baseadas em informações já consolidadas pelo departamento de Controle e Gestão, indo ao encontro do que Hambrick e Brandon (1988) apontava. Segundo os autores, a dimensão racionalidade pressupõe uso de estratégias baseadas, principalmente, em fatores calculáveis, no caso específico, em relatórios gerenciais sobre determinada área da empresa.

O *Controller C*, em uma conversa com a pesquisadora, ressaltou que, em Portugal, é comum o uso da expressão “o cliente tens sempre a razão” e que ele entendia que esse conceito também se aplica à Controladoria. Analogamente, o usuário da informação gerada pela Controladoria seria o cliente, que sempre tem a razão, ditando, assim, como essa informação será produzida, quais as informações são mais relevantes e qual a melhor forma de ler essa informação. Ele argumenta ainda que, para isso, o *controller* deve “deixar a emoção de lado de apresentar como gostamos ou achamos melhor e agir com racionalidade” (Diário de Campo). Nesse caso, a racionalidade está associada, principalmente, à percepção que o *controller* tem quanto à elaboração de informação objetiva, clara e que atenda às necessidades dos seus usuários.

Em uma das reuniões com a participação da pesquisadora entre o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e dois *controllers* de áreas (*Controller B* e *Controller C*), mais uma vez, o apoio às decisões com base em relatórios e informações consolidadas pela Controladoria ficou em destaque. O objetivo da reunião era discutir sobre o relatório e a apresentação dos custos fixos, pois o CEO acreditava que, da forma como estava construído, havia demasiadas informações e era de difícil leitura.

O Diretor explicou que essas informações são importantes para o CEO e também para o gestor de cada área, pois são elas que sustentam as decisões tomadas. A partir dessas informações, os gestores de cada fábrica ou área podem solicitar ajustes no orçamento ou, até mesmo, justificar algum desvio ou mudança do que foi orçado. Ele ainda promoveu uma reflexão para que eles chegassem ao que seria relevante manter no relatório: “Precisamos pensar como se fossémos o CEO, o que eu quero saber é isso ou aquilo? Eu quero é saber o quanto aquele administrador X desviou do que era previsto e porque, entende?” (Fala do Diretor - Diário de Campo). Como resultado, eles consentiram em adicionar essa informação no relatório e retirarem aquelas que não faziam sentido para a tomada de decisão (Diário de Campo). Verifica-se, assim, a racionalidade presente também nessa reunião, tendo em vista que deixaram de lado o que já haviam construído para a apresentação dos custos fixos e mantiveram a atenção naquilo que era importante para a tomada de decisão de forma precisa.

Adicionalmente, a forma com que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão conduz a elaboração do Plano contingencial da COVID-19 também apresenta aspectos de racionalidade à medida que ele solicita um levantamento de possibilidades mais reais possíveis para a construção dos cenários junto aos gestores de cada área, bem como ao elencar as possibilidades para eventuais problemas financeiros, caso a crise se estenda.

Esses resultados encontrados na observação são confirmados também na entrevista, tendo em vista que, quando questionado diretamente a respeito dos valores que, enquanto Diretor de Planejamento, Controle e Gestão acreditava fazer sentido para sua atuação, ele afirma:

Então, para essa área, sem dúvida nenhuma, racionalidade. Normalmente uma área de planejamento, controle e gestão é tida precisamente como uma pedra basilar daquilo que me referi a pouco, da independência, da análise, da aplicação de um raciocínio analítico que não tem, que tem a maior isenção possível, que não tem incorporadas as emoções daquilo que se quer fazer. Portanto, racionalidade é muito importante. Depois, inovação acho que é importante aqui como é importante em todos os cargos de gestão, mas não mais aqui do que nos outros lugares". "[...] Talvez aqui o materialismo tenha uma conotação negativa que não pretende ter, mas é verdade que uma área de planejamento, controle e gestão tem que ajudar a empresa a criar maior riqueza". "[...]acho que normalmente algo que está associado aos cargos de gestão e o

poder é inebriante. Portanto, eu creio que é fácil alguém ficar viciado em poder". "Coletivismo talvez um pouco mais, porque essa é uma área que se relaciona com todas as outras áreas da empresa (Trechos da entrevista com o Diretor).

Como se pode observar no trecho, ele entende a racionalidade como valor primordial para desempenho da função. No entanto, durante a observação, quando questionado sobre os valores pelos quais, em sua percepção, tem afinidade, ele considera que:

Talvez a inovação e coletivismo combine comigo, e o poder no sentido de ter o respeito de outras pessoas para conseguir executar os planos de reestruturação por exemplo, acho essencial ter poder no sentido que as pessoas comprem a minha ideia. [...] Acredita que mostrando paixão por aquilo que tem como ideia seja muito importante, para contagiar as pessoas com seus planos. "Sem paixão não tem envolvimento. Para fazer com que o coletivo funcione bem é preciso motivação, e como *controller* acredito que o uso da emoção faça parte. (Contrariando muitas vezes a racionalidade) (Diário de Campo – Fala do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão).

Interessante observar que, embora considere a racionalidade como valor importante para o *controller* de uma maneira geral, o Diretor destaca que as emoções e as motivações também são essenciais para o exercício e podem determinar, inclusive, o sucesso ou o fracasso de uma estratégia, como, por exemplo, a reestruturação.

Essas evidências confirmam o que Hambrick e Brandon (1988) indicaram como aspectos da racionalidade, estratégias baseadas, principalmente, em fatores calculáveis, como preços, custos e capacidades produtivas, dentre outros. Esses indícios de racionalidade podem ser observados no estudo de caso da empresa portuguesa.

Na rotina diária da Controladoria, o Diretor se mostra acessível, indo até a equipe, perguntando, rindo, fazendo piadas, mantendo-se próximo aos colaboradores. Nas reuniões, ele sempre se mostra suscetível a ouvir sugestões, mas também sabe se posicionar em relação ao que ele julga como melhor alternativa, ficando claro que o "poder" também é presente. Quando necessário, ele, claramente, se distancia da posição mais conciliadora e toma um caminho mais rigoroso (Diário de Campo). Nesse sentido, Santos, Schafer e Lunkes (2020, p.111) afirmam que "o relacionamento entre os indivíduos influencia diretamente a organização, principalmente, quando informações levam a decisões que impactam decisões estratégicas".

Isso ficou evidente na reunião para elaboração do plano contingencial de combate à COVID-19, quando um dos *controllers* (*Controller D*) discordou de alguns pontos citados pelos demais *controllers*. Nesse caso o diretor fez uma intervenção, dizendo que estavam buscando soluções e não mais complicações e que seguiriam naquele momento com a opinião da maior parte da equipe. Nesse momento, ficou claro que eles estavam alinhados, ou seja, a relação de poder (respeito às decisões e posicionamento) fica evidente, bem como o coletivismo.

A sinergia e a integração da equipe foram apontadas pelo Diretor de Planejamento, Controle e Gestão como sendo atributo positivo na empresa portuguesa. Nesse mesmo sentido, Veiga, Lubatkin e Dino (2005), afirmaram que uma equipe integrada é aquela que está engajada em vários processos inter-relacionados dentro da empresa, contribuindo para o processo decisório dentro das organizações.

Sob a ótica das relações interpessoais do *controller* e as decisões organizacionais, Santos, Schafer e Lunkes (2020) verificaram que o engajamento nos diferentes níveis estratégicos é resultado não apenas de competências técnicas, mas também de habilidades interpessoais do *controller* em relação às equipes e aos gestores. Os autores ainda apontaram que a relação interpessoal se apresentou mais significativa nas decisões operacionais do que nas decisões estratégicas (SANTOS; SCHAFER; LUNKES, 2020).

Ao analisar de forma mais ampla o caso da empresa portuguesa, percebe-se que os valores nem sempre são todos vistos, ao mesmo tempo, em algumas situações específicas, sobressaindo-se um ou outro naquele momento. Uma das *controllers* (*Controller B*) afirma que eles buscam manter proximidade com as áreas para que não tenham a ideia de controle, ou seja, uma forma de parceria entre a Controladoria e as áreas e as unidades de negócio. A respeito da categoria “Poder”, a entrevistada disse que se vê como uma pessoa ambiciosa, não percebendo nada de mal nessa postura. O poder acaba dando capacidade para influenciar pessoas e respeito para conseguir implementar novas ferramentas. Essa perspectiva do Poder é exatamente a mesma apontada por Hambrick e Brandon (1988), os quais afirmam que o poder proporciona justamente isso, valorização do controle das situações e das pessoas.

Outra situação que cabe destacar se trata do posicionamento de um dos *Business Partners* perante a equipe. Ele orientou sua equipe como poderiam tratar sobre os questionamentos que possivelmente surgiriam a respeito do desenvolvimento do projeto “KISS”, que beneficia todo o setor de planejamento, controle e gestão e é desenvolvido pela equipe de *reporting*. A orientação foi que o previsto inicialmente pelo projeto já foi executado e o que ainda não foi feito, tratava de um adicional proposto e que estava em fase de implementação. Esse episódio sugeriu que o *controller* estivesse buscando uma espécie de proteção à equipe, bem como alinhamento de comportamento entre eles, ficando evidente a presença do coletivismo.

Quanto à condução da reunião, percebe-se que o *Controller A* gosta de agilidade na informação. Muitas vezes, enquanto falava, ele resolia outros problemas, respondia e-mail, solicitava informações. O *Controller*, notoriamente, sempre busca responder e se posicionar

com base em números e fatos (racionalidade) e conduz com objetividade as reuniões, expondo o que considerada realmente muito importante ou o que poderia ficar para momento posterior.

Em outra reunião da mesma equipe de *Data integrity e reporting*, uma das integrantes apresentou uma análise que tratava sobre uma diferença no EBITDA no mês de janeiro/2020, além de outros temas, tendo o *controller* A relatado que gostaria de participar do desenvolvimento da discussão sobre EBITDA. Em um primeiro momento, a reação dela foi categórica, assim se pronunciando: “mas eu posso ver isso sozinha”. O *controller* insistiu, asseverando: “Mas faço questão de participar, porque acredito que esse ponto seja demasiado importante”. Essa observação registrada no diário de campo permitiu identificar um senso de responsabilização por parte do *controller* frente a uma situação-problema que se apresentava. Ele complementou que, posteriormente, alguém poderia ter que responder e ele gostaria de estar a par da situação para argumentar em favor de sua equipe. Assim, percebe-se que, embora ele dê autonomia à equipe, em um dado momento, há também a sua responsabilização pela área, o que denota a categoria do Dever.

Já o valor “Materialismo”, segundo Hambrinck e Brandon (1988), tem relação com riqueza de valor e posses e caracteriza-se também por representar um portfólio turbulento (frequentes aquisições e alienações). No estudo de caso da empresa portuguesa, não foi observado nenhum momento que tenha ficado evidente essa categoria de análise.

A partir dos relatos supracitados, foi possível identificar algumas situações nas quais um ou outro valor fica mais evidente. Posteriormente, a pesquisadora apresentou as dimensões dos valores e pediu para que respondessem qual ou quais fariam sentido nas suas percepções. A seguir, o relato do Diretor de Controladoria confirma essa evidência.

Talvez a inovação e coletivismo combine comigo, e o poder no sentido de ter o respeito de outras pessoas para conseguir executar os planos de reestruturação por exemplo, acha essencial ter poder no sentido que as pessoas comprem a ideia dele. Acredita que mostrando paixão por aquilo que tem como ideia seja muito importante, para contagiar as pessoas com seus planos. Sem paixão não tem envolvimento. Fazer com que o coletivo funcione bem é preciso motivação, e para *controller* ele acredita que o uso da emoção faça parte. (Contrariando muitas vezes a racionalidade) (Diário de Campo – Fala do Diretor de Controladoria).

No entanto, para algumas decisões, o Diretor acredita que a racionalidade com base em números acaba sendo importante na profissão de *controller*, como foi observado. O Quadro 28, a seguir, traz trechos que mostram o que cada *controller* argumenta quando apresentadas as seis dimensões (Coletivismo, Dever, Racionalidade, Inovação, Materialismo e Poder) e sua relação com a função de *controller*:

Quadro 28 – Trechos das entrevistas dos controllers: Valores

Controller D	"[...] Eu acho que no caso de controller, o coletivismo é importante, porque dentro disto que falávamos há pouco, eu acho que um bom controller pra fazer bem o seu papel e pra ser respeitado dentro da organização tem que ter esta proximidade e esta ligação com as áreas". "Depois, acho que o dever, que é um controller necessariamente tem que fazer acontecer em termos de entregar em termos de prazos, seja os reportings, seja o orçamento, seja o material pra administração. Tudo tem os prazos, tem que haver ali aquele dever, aquela responsabilidade que os prazos são para cumprir. Os outros também são importantes, talvez a racionalidade. A inovação já depende do contexto de cada caso. Se for uma organização completamente estável, parte da inovação pode não ser necessária. Se for uma empresa que precisa de mudar e tem grandes oportunidades de melhoria, então a parte de inovação é crítica. Mas acima de tudo, eu diria que de uma forma mais generalista, eu diria coletivismo e no dever. Os outros também são importantes, talvez a racionalidade. A inovação já depende do contexto de cada caso. Se for uma organização completamente estável, parte da inovação pode não ser necessária. Se for uma empresa que precisa de mudar e tem grandes oportunidades de melhoria, então a parte de inovação é crítica".
Controller A	"Eu diria que todos esses fazem sentido, mas acima de tudo, a parte da racionalidade, que é o que vocês falam de ter a capacidade de racionalizar um número. Porque um controller tem que ser objetivo, porque está dando informação para a tomada de decisão, para influenciar a melhor decisão possível de seus stakeholders. E pronto, depois a inovação, no sentido de estar constantemente acompanhando as tendências e as necessidades de seus clientes internos, sejam eles: uma comissão executiva, top management, sejam eles diretores de fábrica, diretor de uma área mais corporativa.
Controller C	"Não pode ser uma área que 'eu acho isso, eu acho isso... ou que eu penso que é isso', não. Aquilo que nós dizemos, temos que verificar se está mesmo correto. Por isso, tem que ser uma área com uma base de racionalidade significativa. Por isso, é que temos que estar sempre a desafiar. 'Não, a área me disse isso, que a explicação pra esse desvio é essa, mas isso não me convenceu totalmente'. Temos de ser muito racionais pra conseguir depois passar uma mensagem racional que faça sentido e que não seja apenas por intuição". [...] Ter um sentido crítico constante e questionar muito... Ser muito como as crianças pequenas. Não sei se tem filhos ou não. Estão sempre perguntando por que, por que... E é um pouco isso, pergunta-se por que?! Temos que passar por muitos por que's, antes de explicar algo a alguém. Por isso, temos que ter muito esse sentido crítico de dúvida, de questionar constantemente e não aceitar as respostas. As outras também, mas eu relacionei essas que são aquelas que me vêm logo à cabeça. As outras também, sobretudo, a parte do dever e da responsabilidade. Porque nós temos timings muito específicos de reporting de informação e a comissão executiva está à espera da nossa informação pra tomada de decisões".
Controller B	"Assim, o materialismo, para mim, ao meu ver, eu não acho que seja a característica que faz de um gestor, um melhor gestor, mas é possível que as pessoas do alto nível tenham essa característica. Agora o coletivismo, o dever, a racionalidade, a inovação, o poder, eu acho que sim. Uma pessoa que ambiciona ter poder, não pode ser condenada por isso, desde que saiba fazer de uma forma controlada. Eu acho que não invalida que a pessoa seja um bom profissional. Agora, há um conjunto de características próprias da personalidade de cada pessoa que obviamente faz delas melhor ou pior gestor, né? Obviamente. Acho que há um conjunto de características que são iguais para todo mundo e são necessárias e indispensáveis para a pessoa ser um bom profissional, mas eu acho que faz muita diferença no topo um conjunto de características muito próprias que não estão em todas as pessoas né? [...] Eu sempre acho que há vários perfis. O perfil que não é o meu, que é um perfil muito mais individualista, muito mais de pensar primeiro em si e depois no resto da equipe, no resto da organização. E há muitas pessoas que acreditam nisso, porque acaba por ser de certa forma egoísta e pensar muito mais em si. E aquele que trabalha mais no coletivo, no bem comum, no objetivo da empresa, no objetivo da equipe. Eu valorizo muito mais esse tipo de perfil, porque é onde eu mais me reconheço, mas mais uma vez é o que você dizia há pouco, acho que tem a ver com os valores, da forma como a pessoa foi educada, da forma como a pessoa teve...".

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base no quadro apresentado, verifica-se que a racionalidade é um valor citado por todos como sendo importante no exercício da função, cabendo ressaltar que isso também foi observado pela pesquisadora. Além disso, nota-se que as decisões e as discussões nas reuniões sempre são baseadas em informações concretas, em relatórios de análise e, dificilmente, algo é discutido com base no *feeling* do negócio. O coletivismo também foi citado de forma unânime sob a justificativa de ser necessário ao *controller* ser acessível, ter boa relação com a equipe e com as demais áreas da empresa, o que demonstra que todos estão alinhados em um só objetivo, que é atingir as metas empresariais. Nesse sentido, as habilidades interpessoais do *controller* permitem engajamento desse profissional nos diferentes níveis estratégicos dentro da organização (SANTOS; SCHAFER; LUNKES, 2020)

Os resultados encontrados neste estudo contribuem para a investigação dos valores e sua relação com as escolhas estratégicas, tendo em vista que Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013) apontam a escassez de estudos relacionados aos valores dos gestores dentro das organizações, embora o tema seja relevante.

Outros estudos, como o de Adams e Funk (2012), investigaram os valores sob outra perspectiva, estabelecendo um paralelo dos valores por gênero. Os autores constataram que as mulheres têm uma dinâmica diferente quando comparados os seus valores com os dos homens. Os autores ainda verificaram que, na composição dos conselhos de administração, as diretoras se mostraram mais benevolentes e universalmente interessadas, se importam menos com o poder e possuem disposição para correr risco em suas decisões.

Já o estudo de Chin, Hambrick e Treviño (2013) objetivou verificar a relação do perfil conservador ou liberal de 249 CEOs e a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) de suas respectivas empresas. Os resultados evidenciaram que CEOs conservadores apresentam maiores avanços em CSR quando comparados aos liberais. De forma adicional, os autores apontaram que o perfil conservador ou liberal pode influenciar também outros aspectos dentro da organização, como formação de comitê de políticas internas.

Embora esses estudos tenham observado outros aspectos relacionados a valores e comportamentos sob uma ótica diferente da abordada neste estudo, é possível inferir que os valores influenciam as decisões estratégicas dentro das organizações, assim como Hambrick e Mason (1984) e Hambrick e Brandom (1988) propuseram.

Macalli (2015) investigou a relação dos valores e as decisões estratégicas de quatro gestores mediante abordagem metodológica qualitativa, tendo combinado narrativas biográficas, entrevistas e análise de documentos. A autora identificou que os valores influenciam as decisões organizacionais ao longo de sua trajetória, evidenciando-se as

subjetividades presentes em uma tomada de decisão. A autora ainda apontou que há decisões do gestor que acaba deixando que um valor se sobressaia em relação a outros, o que não é uma dinâmica estática.

Da mesma maneira, na presente pesquisa, identificou-se comportamento semelhante entre os *controllers*. Em alguns momentos, um valor é acionado em detrimento do outro, como, por exemplo, utilização forte da racionalidade e pouco do coletivismo, enquanto, em outras decisões, ocorre uma inversão, destacando-se mais o coletivismo do que a racionalidade.

#### **4.3 Síntese dos estudos de caso**

Na realização dos estudos de caso, a finalidade foi investigar duas empresas, sendo uma brasileira e outra portuguesa, com o propósito de evidenciar como os pressupostos da Teoria do Alto Escalão podem ser percebidos em duas realidades empresariais distintas e que envolvem as escolhas estratégicas do *controller*. Cabe ressaltar que o objetivo não foi realizar uma comparação entre as empresas, haja vista que são inúmeros os fatores que as tornam singulares e, assim, incomparáveis.

Foi possível verificar que, mesmo com a relação de colonização entre os dois países, existem diferenças peculiares e significativas entre os dois países. Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) entendem que os membros de uma sociedade, de maneira geral, refletirão sobre os valores aos quais estão atrelados. Essa tendência não é verificada quando a experiência pessoal vivida muda esse indivíduo fazendo com que ele tenha comportamento distinto daquele presente no contexto no qual está inserido (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

As especificidades de um povo podem ser observadas nos estilos relacionais, nas crenças, nas tradições, nos valores, nas normas, dentre outros aspectos. Para Silva, Gomes e Correia (2009), é importante ponderar sobre os aspectos peculiares de Brasil e Portugal, haja vista que a matriz cultural brasileira é resultado do processo de colonização, tendo em sua essência a cultura portuguesa, embora apresente nuances próprias.

Destarte, destaca-se como principal diferença entre as empresas pesquisadas o ambiente econômico e cultural no qual cada uma está inserida. No Quadro 29, apresentam-se algumas dessas diferenças:

Quadro 29 – Resumo das principais características de cada empresa

	Empresa Brasileira	Empresa Portuguesa
País	Brasil	Sede em Portugal (parte da operação em Moçambique e EUA)
Ambiente Econômico que opera	Europeu (União Europeia)	Americano (Mercosul)
Porte da Empresa	Médio	Grande
Número de Funcionários	1850	3200
Subordinação da Controladoria	Alto Escalão (empresa familiar)	CEO
Segmentos Empresariais	Combustível	Papel e Celulose
Controladoria Estratégica	Sim	Sim
Poder de Decisão (Controladoria)	Centralizada	Descentralizada
Alto Escalão	Familiar	Profissionalizado

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 29, nota-se que existem características das empresas analisadas que as tornam distintas (tamanho, segmento empresarial, ambiente econômico, dentre outros), tornando inviável estabelecer uma simples comparação. Contudo, é possível pontuar os resultados encontrados em cada contexto, principalmente, considerando o objetivo proposto para este estudo que se refere a compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller*.

Nota-se que o padrão norte-americano de gestão influencia diversos países, contudo ao observar o modelo da Controladoria da Empresa Brasileira, percebe-se que se assemelha ao modelo Europeu, o qual tem uma separação entre contabilidade societária e a gerencial, sendo esta última relacionada ao controle e gestão das organizações.

Outra característica distinta é que a Empresa Brasileira se configura como uma empresa familiar com gestão realizada por membros da família, enquanto a Empresa Portuguesa não se configura como familiar, possuindo assim uma gestão independente e com menos interferências de interesses particulares. Sendo assim, na Empresa Brasileira, verifica-se que o alto escalão da empresa é composto por membros da família, como filhos, cunhados, genros, sobrinha, amigos de muitos anos. Além disso, muitas vezes, o processo de contratação para os cargos de gerências ou outros também segue a lógica da indicação de alguém próximo, tanto que é comum mais de um membro da família trabalhar na mesma unidade.

Já na Empresa Portuguesa, o processo de escolha para composição dos recursos humanos é feito por meio de provas e análise de currículo para seleção dos candidatos. Ficou evidente que, nesse processo, privilegia-se a trajetória profissional para ocupação dos cargos de alto escalão na empresa, como, por exemplo, o próprio cargo do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão.

Outro ponto a ser destacado é que, na Empresa Brasileira, a Controladoria foi implementada enquanto há aproximadamente três anos e meio, o que sugere uma Controladoria

ainda jovem que se encontra em fase de desenvolvimento de melhoria dos processos. Já na Empresa Portuguesa, embora o setor de Controle e Gestão já exista há mais tempo, com cunho estratégico e participativo na gestão faz em média 4 anos, o que mostra certa similaridade entre as empresas analisadas. Na análise das entrevistas, foi possível perceber que, nas duas empresas, a contratação dos atuais *controllers* possibilitou ações que influenciaram o posicionamento estratégico da Controladoria.

Em relação à hierarquia organizacional, o *controller* da Empresa Brasileira é subordinado ao Diretor financeiro, embora faça com frequência, interlocuções diretas com os proprietários da empresa, bem como participa ativamente de reuniões estratégicas da empresa juntamente com o alto escalão. Na empresa Portuguesa, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão tem hierarquicamente acima o CEO, e participa das reuniões com a Comissão Executiva e os acionistas. Enquanto órgão, percebe-se as Controladorias enquadrarem-se como órgão de linha, pois nos dois casos atuam lado a lado com as outras áreas da empresa e participa do processo de decisão, conforme classificação proposta por Borinelli (2006).

Um ponto em comum é que, nas duas empresas pesquisadas, os *controllers* relataram que ainda perdem muito mais tempo produzindo informações do que analisando e, na opinião deles, essa não é a principal função da Controladoria. Eles argumentam que a Controladoria poderia ser mais estratégica se otimizasse a análise das informações geradas para a tomada de decisão. Tais achados corroboram Rouwelaar, Bots e De Loo (2018), os quais afirmam que é esperado que o *controller* se envolva menos na parte de processamento de dados e mais em análise e gestão da informação.

Em relação às categorias analisadas na pesquisa, destacam-se os principais resultados quanto às categorias: Trajetória profissional, Qualificação acadêmica e Almejar outros cargos, no Quadro 30:

Quadro 30 – Resumo dos resultados: Trajetória profissional, Qualificação acadêmica e Almejar outros cargos

Categoria	Empresa Brasileira (1 <i>controller</i> )	Empresa Portuguesa (1 Diretor e 5 <i>controllers</i> de unidades)
Trajetória Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Começou a trabalhar antes mesmo de ingressar na graduação.</li> <li>• Escolha da profissão por já trabalhar na área.</li> <li>• Cargos anteriores: empresas de pequeno e médio porte, além de sócio de uma empresa de consultoria em controladoria.</li> <li>• Não foi percebido internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma geral, os <i>controllers</i> começaram a trabalhar após ingressarem na graduação.</li> <li>• Os seis <i>controllers</i> tiveram experiências anteriores em empresas de grande porte/multinacionais.</li> <li>• Experiência internacional (trabalho e/ou estudos).</li> </ul>

Qualificação Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Controller:</i> Graduação e especialização.</li> <li>• Formação em Ciências Contábeis considerada importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Controllers</i> com graduação e mestrado Obs: Em Portugal, é comum fazer graduação em 3 anos e com mais 2 finalizam o mestrado.</li> <li>• Não percebem como fundamental a formação em Ciências Contábeis.</li> </ul>
Almejar outros Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebe como um caminho natural o <i>controller</i> ocupar o cargo de CFO e, posteriormente, o de CEO.</li> <li>• Não vê como natural passar de <i>controller</i> diretamente para CEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebe como um caminho natural o <i>controller</i> ocupar o cargo de CFO e, posteriormente, o de CEO.</li> <li>• Não vê como natural passar de <i>controller</i> diretamente para CEO.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 30 e dos resultados apresentados anteriormente, nota-se que o perfil da trajetória profissional do *controller* da Empresa Brasileira é marcado por começar a trabalhar bem jovem, com primeiros empregos marcados por atividades operacionais e gradativamente ir crescendo, bem como ocupando cargos hierarquicamente superior. Não foi identificada nenhuma experiência de internacionalização.

Já na Empresa Portuguesa, tanto o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão quanto os *controllers* têm uma trajetória profissional parecida, sendo marcada por começarem a trabalhar após ingresso na graduação (salvo, uma exceção), com experiências anteriores em empresas multinacionais e de grande porte. Destaca-se que os *controllers* têm em sua trajetória a internacionalização por meio de experiências profissionais e/ou estudos, o que é comum de se verificar na Europa.

Nas duas realidades empresariais, foi percebido que a experiência profissional anterior, ou seja, a trajetória profissional, está presente nas escolhas estratégicas que os *controllers* realizam, confirmando a sugestão de Hambrick e Mason (1984). A proposição teórica de que, quanto mais experiente o gestor do alto escalão (tempo no cargo de gestão), mais ele estará associado às escolhas estratégicas que favorecem o crescimento da empresa, pode ser confirmada também para o cargo de *controller*, haja vista que os próprios *controllers* relatam que, ao conhecerem melhor a cultura organizacional e o perfil dos outros gestores, fica mais fácil fazer melhores escolhas estratégicas.

Em relação à qualificação acadêmica, verifica-se que, na Empresa Brasileira, o *controller* e os demais supervisores do setor têm graduação em Ciências Contábeis e especialização em Controladoria. A percepção que prevalece é que, embora não seja obrigatório, acredita-se que se sobressai na função de *controller* quem possui formação em Ciências Contábeis.

Na Empresa Portuguesa, identificou-se outra realidade, visto que há diferentes formações acadêmicas, tais como: economia, gestão e engenharia. Os *controllers* não percebem

como fundamental a formação em contabilidade para exercício da função de *controller*, mas julgam importante para qualquer formação que busquem conhecimentos da área ou, ainda, que haja uma equipe capacitada para dar suporte. A equipe do setor de Controle e Gestão é composta por pessoas com diferentes formações, incluindo matemáticos e engenheiros, mas a principal formação acadêmica se dá em Gestão. Quanto à pós-graduação, verifica-se que a maioria dos *controllers* tem graduação e mestrado, o que pode ser resultado das peculiaridades do país, tendo em vista que, em Portugal, é comum cursar a graduação em 3 anos e, adicionalmente, o mestrado, que é cursado em mais 2 anos. Para Oesterreich e Teuteberg (2019), os *controllers* que têm mestrado e/ou doutorado apresentam uma tendência maior a desenvolver habilidades em tecnologia da informação e análise de negócio.

Em relação à proposição teórica de Hambrick e Mason (1984), de que gestores com maior nível educacional apresentam tendência a fazerem escolhas estratégicas mais bem elaboradas e criativas do que aqueles com baixo nível de escolaridade, é difícil afirmar com veemência que isso ocorre apenas com base nas entrevistas e nas observações feitas nas duas empresas. É possível inferir que a formação acadêmica está presente nas escolhas estratégicas por meio da utilização de conceitos e aspectos teóricos aprendidos e colocados em prática no dia a dia da atuação do *controller*.

A categoria “Almejar outros cargos” emergiu do próprio campo de pesquisa e, tanto na Empresa Brasileira quanto na Empresa Portuguesa, encontrou-se a mesma percepção a respeito do assunto. Nos dois casos, os entrevistados conseguem enxergar como um caminho natural o *controller* ocupar o cargo de CFO até mesmo pelo acesso a informações que ele detém e o nível estratégico que já ocupa na empresa. Eles acreditam também ser possível, posteriormente, mudar de CFO para CEO, no entanto, haveria necessidade de desenvolver outras habilidades ligadas à gestão mais ampla do negócio, como habilidade comercial e outras habilidades interpessoais.

Em relação à participação das escolhas estratégicas, percebe-se que, tanto na empresa brasileira quanto na portuguesa, o *controller* participaativamente das mesmas, como ilustra a Figura 14:

Figura 14 – Escolhas estratégicas: Empresa Brasileira e Portuguesa

	Controller Empresa Brasileira	Diretor de Planej., Controle e Gestão Empresa Portuguesa	Business Controllers Empresa Portuguesa
Estratégias Corporativas	Reestruturação e Sucessão Familiar; Definição da Estratégia Geral da Empresa; Participação do Conselho de Administração da Empresa; Auxílio no processo de Avaliação Económica da Empresa	Reestruturação do Modelo Gerencial Empresarial; Participação na Elaboração da Estratégia Geral da Empresa; Participação da Comissão Executiva; Auxílio no processo de Avaliação Económica da Empresa.	Participação de reuniões com Comissão Executiva; Avaliação constante da execução do Planejamento Estratégico da Empresa; Auxílio no processo de Avaliação Económica da Empresa.
Estratégias de Negócio	Abertura/viabilidade de unidades nos diferentes Estados da Federação; Estudo de viabilidade Tributária por Estados e Unidades de Negócio; Análise de Viabilidade de Novos Investimentos; Apoio à Gestão do Grupo	Abertura/viabilidade de unidades nos diferentes Estados da Federação e/ou países (Análise de Negócio e Económica); Análise de Viabilidade de Novos Investimentos; Apoio à Gestão do Grupo	Análise de viabilidade das Unidades de Negócio; Análise de Viabilidade de Novos Investimentos; Apoio à Gestão do Grupo
Estratégias Funcionais	Elaboração Orçamento; Definição e Implementação de Sistema de Custeio em Unidades; Definição de Campanhas Comerciais; auxiliar na definição e gestão de preços; métodos e processos para medição do desempenho	Analise do Orçamento; Análise de métodos e processos para medição do desempenho (indicadores); Análise de Planos Estratégicos (Ex: Plano Contingência COVID-19)	Elaboração Orçamento ( <i>Budget &amp; Forecast</i> ); Definição e Implementação de Sistema de Custeio em Unidades; Definição de Campanhas Comerciais; Criação de novos indicadores de Análise; Métodos e processos para medição do desempenho; Acompanhamento desempenho de Moçambique.
Estratégias Operacionais	Definição e Implantação dos sistemas de informação; Definição e Estruturação de funções do departamento de Controladoria ; Gestão de Pessoas; Análise de Desempenho do Grupo; Preparação e Envio de Relatórios Económico-financeiros; Instalações e Aquisições de Novos Equipamentos;	Definição dos sistemas de informação;	Definição e Implantação dos sistemas de informação; Definição e Estruturação de funções do departamento de Controladoria ; Gestão de Pessoas; Análise de Desempenho do Grupo; Preparação e Envio de Relatórios Económico-financeiros; Análise de Instalações e Aquisições de Novos Equipamentos;

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na Figura 14, nota-se que nas duas empresas o *controller* se envolve nos diferentes níveis estratégicos da empresa. A partir da configuração do organograma da Empresa Brasileira, verifica-se que o *controller* é responsável por todas escolhas estratégicas que envolvem a Controladoria, enquanto na Empresa Portuguesa tem-se o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e também os *controllers* de unidades de negócios, o que sugere uma descentralização um pouco maior nas decisões.

Pode-se observar que, na Empresa Brasileira, o *controller* fica responsável por participar de decisões operacionais e estratégicas, centralizando-se nas decisões mais estratégicas, e os dois supervisores (contábil e fiscal) e suas respectivas equipes são responsáveis pelas decisões operacionais. Contudo, destaca-se que de forma geral, a responsabilização do setor fica reunida no *controller*.

Na Empresa Portuguesa há uma descentralização um pouco maior, de maneira que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão dedica-se quase que exclusivamente nas escolhas estratégicas de negócio e corporativas, e os *controllers* de unidades com as escolhas funcionais e operacionais, não obstante participam também das corporativas e de negócio, resultado semelhante ao apontado por Rouwelaar, Bots e De Loo (2018) que os *controllers* de unidades possuem maior gestão nas decisões operacionais.

Outro ponto a destacar é que na Empresa Brasileira, por se tratar de uma empresa familiar, muitas decisões são tomadas levando em consideração questões emocionais e de preservação do patrimônio, o que por vezes diminui o poder de influência do *controller* nas decisões estratégicas finais.

Em relação aos valores dos *controllers*, nota-se que os resultados encontrados em cada uma das empresas do estudo de caso se assemelham, conforme mostra o Quadro 31:

Quadro 31 – Valores evidenciados na Empresa Brasileira e Portuguesa

<b>Valores</b>	<b>Empresa Brasileira</b>	<b>Empresa Portuguesa</b>
Coletivismo	Considera importante para a Controladoria por ser uma área que se relaciona com todas as outras da empresa.	Considera importante para a Controladoria por ser uma área que se relaciona com todas as outras da empresa.
Racionalidade	Muito presente, decisões baseadas em relatórios, indicadores. Distanciamento das emoções para tomada de decisão	Muito presente, decisões baseadas em relatórios, indicadores. Distanciamento das emoções para tomada de decisão
Dever	Presente principalmente no que tange ao cumprimento de metas e prazos estabelecidos.	Presente principalmente no que tange à tempestividade das informações para a tomada de decisão.
Inovação	<i>Controller</i> aberto a mudanças, novas formas de fazer algo. No entanto, muitas vezes, não consegue executar por a gestão familiar ser mais enrijecida	Diretor de Planejamento, Controle e Gestão aberto a mudanças, novas formas de fazer algo, propõe mudanças na forma de analisar os indicadores.
Materialismo	Não foi percebido	Não foi percebido
Poder	Não foi muito percebido, apenas em situações bem pontuais.	Percebido de forma sutil em algumas situações, principalmente no sentido de ter autoridade para coordenar a equipe em prol de objetivos da organização.

Fonte: Elaborada pela autora.

O coletivismo foi apontado e percebido nas duas empresas como sendo um valor importante para a função de *controller*, tendo em vista que o *controller* tem que estabelecer boas relações interpessoais em seu próprio setor e também com todas as áreas da empresa, pois precisa consolidar os dados provenientes desses setores e produzir informações tempestivas e relevantes para a tomada de decisão no alto escalão. Os *controllers* ressaltaram que, muitas vezes, a Controladoria é vista por outros setores de forma negativa ou como órgão de controle, e que nesse sentido é importante que o *controller* trabalhe para tornar a relação cooperativa.

A rationalidade também pode ser percebida com frequência nas ações dos *controllers*. Dada a natureza da função, é comum que as decisões sejam guiadas por relatórios gerenciais, análises de viabilidade econômico-financeiro de novos investimentos, demonstrativos econômico-financeiros, dentre outros. Logo, as decisões são fundamentadas em dados numéricos e não por “*feeling*” do gestor.

Nota-se que a dimensão do dever também está presente nas ações dos *controllers*. Isto pode ser observado analisando principalmente as relações de reciprocidade que há entre *controller* e membros da equipe, zelo ao cumprimento de prazos (relatórios mensais, orçamento, demonstrativos) e lealdade nas relações interpessoais (responsabilização do *controller* por atos da equipe). Outro ponto que denota a dimensão do dever são os canais de

comunicação abertos, que é percebido nas duas empresas. Os *controllers* têm boa comunicação tanto com membros superiores hierarquicamente como também com os seus subordinados.

Em relação à inovação, percebe-se que o *controller* da Empresa Brasileira se mostra aberto a mudanças e a novas experiências. Contudo, nas atividades como *controller*, nota-se que muitas vezes, pelo fato de a empresa ser familiar e ter processos mais enrijecidos pelo seu processo de gestão, a inovação não é acionada ou percebida com tanta clareza. Na Empresa Portuguesa, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão é flexível às novas ideias, mudanças, outras formas de se fazer determinada coisa e, muitas vezes, consegue deixar isso evidente também nas suas ações como *controller*. Essa dimensão de inovação não pôde ser observada com profundidade na atuação dos cinco *controllers* da empresa portuguesa.

Hambrick e Brandon (1988) apontam que a dimensão da inovação sugere um quadro de gestão diversificado e espontaneidade no processo de decisão. Isso é percebido na Controladoria da Empresa Portuguesa, pois há pessoas com diferentes formações acadêmicas, perfis e gêneros diferentes, tendo assim um quadro heterogêneo. E, ainda, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *Business Partners* buscam maneiras diferentes de apresentar as informações de forma clara e objetiva através de gráficos e curvas de evolução, por exemplo.

Já na Empresa Brasileira, percebe-se um perfil mais homogêneo na composição da Controladoria (mais homens e a formação acadêmica que prevalece é a de Ciências Contábeis). Talvez, pelo fato de se gastar muito tempo para elaborar os relatórios obrigatórios, fica mais restrita a espontaneidade no processo de decisão.

Para Hambrick e Brandon (1988), a dimensão do materialismo diz respeito à riqueza de valor e posses, tendo como aspectos relevantes frequentes aquisições e vendas, contratações e demissões por conveniência. Essa dimensão não foi observada em nenhum dos *controllers* analisados.

Por fim, tem-se a dimensão do poder que está relacionado à valorização do controle das situações e das pessoas (HAMBRICK; BRANDON, 1988). Essa dimensão não teve destaque na Empresa Portuguesa, nem na Empresa Brasileira. Todavia, no que diz respeito ao poder, o mesmo é percebido nas empresas sob a ótica de ter poder a ponto de influenciar os funcionários para o objetivo esperado, de engajar a equipe.

Portanto, pode-se constatar que os valores dos *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas realizadas no exercício de função, assim como outros estudos apontaram para outros gestores (ADAMS; FUNK, 2012; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009; CHIN; HAMBRICK; TREVIÑO, 2013).

A partir dos dois estudos de caso, percebe-se que as peculiaridades de cada país são influenciadoras de como as características pessoais são construídas e vivenciadas por cada indivíduo na sociedade e também no ambiente organizacional. Destarte, outros aspectos como o ambiente organizacional, por exemplo, tamanho da empresa, estrutura hierárquica, composição do alto escalão, se é empresa familiar ou não, são aspectos que representam fatores que determinarão como e em que nível as características pessoais poderão ser observadas nas escolhas estratégicas. Do mesmo modo, os aspectos ambientais e macroeconômicos também influenciarão as dinâmicas empresariais, por exemplo, se a empresa almeja crescimento exponencial, se adequará melhor um *controller* com características que se encaixe mais em direção a esse objetivo.

Com base nos resultados evidenciados, nota-se, ao investigar duas realidades distintas, que as características pessoais do gestor, aqui observadas na figura do *controller*, são vistas e percebidas em suas escolhas estratégicas, conforme proposto pela TAE. Assim, a trajetória profissional, a formação acadêmica, o tempo de função na empresa, as aspirações profissionais e os valores pessoais são elementos importantes quando se deseja compreender como as escolhas estratégicas são adotadas no ambiente organizacional.

Os resultados encontrados na realização dos dois estudos de caso possibilitou compreender que é necessário um zelo na contratação de gestores para o alto escalão da empresa, principalmente, envolvendo a Controladoria, que é objeto de análise do estudo, tendo em vista o impacto que suas decisões trazem para a organização. Considera-se prudente que as empresas observem, durante a contratação de um *controller*, competências que vão além de conhecimentos técnicos, buscando características pessoais nesses gestores que compactuem com os valores e crenças organizacionais e se adéquem à realidade empresarial em busca de alcançar os objetivos almejados pela organização.

#### **4.4 Evidências construídas a partir das entrevistas**

A segunda etapa da pesquisa consistiu na realização de entrevistas com *controllers* e ex-*controllers* a fim de investigar a percepção desses profissionais de diferentes empresas e segmentos de atuação para verificar se os resultados vão ao encontro dos achados evidenciados nos estudos de casos apresentados anteriormente. Essa segunda etapa tem o intuito de complementar os resultados apurados na primeira etapa (estudos de caso).

Após a realização das entrevistas e feito as respectivas transcrições, o primeiro procedimento foi verificar a frequência das palavras mais citada durante as entrevistas. Para tanto, valeu-se do auxílio do *software Nvivo®*.

Determinou-se como parâmetro a contagem das 50 palavras mais frequentemente citadas durante as entrevistas e com extensão maior que cinco letras para que ficassem fora da contagem conjunções, preposições, pronomes, dentre outros. Após a primeira rodagem das 50 palavras, a pesquisadora retirou manualmente palavras que não faziam sentido ou eram nomes próprios, como: esses, melhor, mesmo, algumas, além de outras. Dessa forma, o Quadro 32 mostra as palavras que mais foram citadas, a contagem de vezes em que foram citadas e as palavras similares consideradas.

Quadro 32 – Frequência de palavras

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
empresa	7	970	000,94
<i>controller</i>	10	662	000,64
pessoa	6	522	000,50
gestão	6	351	000,34
pessoas	7	305	000,29
contabilidade	13	273	000,26
valores	7	247	000,24
cargo	5	234	000,23
controle	8	209	000,20
experiência	11	209	000,20
controladoria	13	206	000,20
formação	8	205	000,20
decisões	8	196	000,19
empresas	8	191	000,18
negócio	7	180	000,17
decisão	7	174	000,17
perfil	6	166	000,16
equipe	6	144	000,14
conhecimento	12	138	000,13
financeira	10	128	000,12
visão	5	122	000,12
função	6	119	000,12
diferente	9	111	000,11
financeiro	10	109	000,11
idade	5	106	000,10
mulher	6	106	000,10
áreas	5	104	000,10
profissional	12	101	000,10

diferentes	10	100	000,10
informação	10	100	000,10
estratégicas	12	95	000,09
carreira	8	89	000,09
brasil	6	87	000,08
sistema	7	84	000,08
contábil	8	82	000,08
características	15	81	000,08
influencia	10	81	000,08
geral	5	80	000,08
processos	9	80	000,08
processo	8	78	000,08
grupo	5	76	000,07
mulheres	8	75	000,07
escolhas	8	74	000,07
mestrado	8	74	000,07
análise	7	72	000,07
planejamento	12	72	000,07
posição	7	72	000,07
risco	5	71	000,07
exatamente	10	70	000,07
graduação	9	70	000,07

Fonte: Elaborada pela autora.

Para melhor visualização, apresenta-se a frequência de palavras em uma imagem gráfica na forma de nuvem de palavras, também elaborada pelo Nvivo®, conforme Figura 15, a seguir:

Figura 15 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pela autora.

Como mostrado na Figura 15, as palavras que aparecem em destaque são, principalmente, empresa, *controller*, pessoas, gestão e contabilidade, o que é coerente, tendo em vista que o tema da entrevista tem como contexto a atuação do *controller*, de forma que já se esperava que o assunto principal fosse *controller* e sua atuação nas empresas. Ao se verificarem as transcrições, nota-se que as palavras “*controller*” e “controladoria” são citadas enquanto ator e ambiente de atuação, sendo o termo “empresas” citado para fazer referência àquilo que está sob a gerência do *controller* e está envolvido diretamente na sua atuação. Além disso, as palavras “pessoa”, “pessoas” e “gente” foram citadas no contexto em que trata das características que se espera de um *controller*, destacando-se, ainda, as palavras “contabilidade” e “gestão” como áreas de conhecimentos que circundam a atuação do *controller*. O Quadro 33, a seguir, mostra alguns trechos com as palavras mais frequentes:

Quadro 33 – Trechos: palavras mais frequentes

Palavra	Trechos de Entrevistas
<i>Controller</i>	<p>“Hoje, em 2018, tenho essa responsabilidade com atividade de <b>controller</b> das três <b>empresas</b> do grupo e respondendo toda parte de <b>Controladoria</b> da empresa e também o financeiro” (BR6).</p> <p>“[...] eu acho assim, que todo <i>controller</i> acaba por ter essa percepção da grande influência que tem sobre os outros” (PT8).</p>
Empresa(s)	<p>“Então, a controladoria, na verdade, ela é uma soma de tudo, que eu entendo, de todos os conhecimentos que abrange economicamente a <b>empresa</b>” (BR5).</p> <p>“Terceiro ponto, acho que, e aí depende um pouco de como que é a estrutura, se é uma <b>empresa</b> multinacional, se é familiar, se é uma <b>empresa</b>, é, que tem uma gestão profissional ou uma gestão mais caseira” (BR2).</p>
Pessoas	<p>“Eu acho que o <i>controller</i> ele precisa ser uma <b>pessoa</b>, né, que ele é meio zagueiro, então, ele tem que ter uma autonomia, ele tem que ser uma <b>pessoa</b> que consegue se posicionar né, dar a sua opinião, dar as recomendações e eventualmente até falar não, né, então, assim, por aqui nós não vamos, não, isso aqui a gente não vai fazer, então, acho que tem que ser uma <b>pessoa</b> que tem uma, assim, ele tem que construir um respeito e uma credibilidade interna dentro da empresa” (BR2).</p> <p>“[...] foi isso que eu fui tentando mostrar pra pessoas, porque as pessoas querem ver a informação toda, mas qual decisão adotamos com ela? (PT10).</p>
Gestão	<p>“Já em 2014 me é concedido também a <b>gestão</b> da área financeira [...] E aí responsável também aí pela <b>gestão</b> do caixa da empresa, <b>gestão</b> do excedente de caixa, com relação a parte de aplicações financeiras né, retorno desses investimentos, captação de recursos então responsável pela parte financeira” (BR6).</p> <p>“Então assim, de que forma que as características dele influenciam a <b>gestão</b>, o controle e <b>gestão</b>, e consequentemente influencia também toda a performance da empresa...” (PT10).</p>
Contabilidade	<p>“[...]Normalmente, ela pede essas quatro formações que eu falei: Engenharia, Administração, <b>Contabilidade</b> e Economia. Mas acho que ela não deveria se limitar a elas” (BR13).</p>

	"Eu acho que há um mínimo de <i>background</i> que tem que ser tido. Não tem que necessariamente passar e hoje em dia, claramente, não passa só pela Contabilidade. Acho que é importante ter um conhecimento mínimo de <b>Contabilidade</b> " (PT7).
--	---

Fonte: Elaborada pela autora.

Na sequência, as 15 palavras mais frequentes foram: valores, cargo, controle, experiência, controladoria, formação, decisões, negócio, perfil, equipe, conhecimento, financeira, visão e função. É importante ressaltar que, ao analisar o contexto em que elas se apresentam, essas palavras se inter-relacionam, de maneira que os *controllers*, ao citarem algo relacionado ao cargo/função, necessitam de conhecimentos que são adquiridos mediante formação, experiência e tempo, visto que, durante o exercício da função, muitas vezes, eles se deparam com decisões estratégicas relacionadas ao negócio principal da empresa e são tomadas imbuídas de valores.

Para melhor entendimento das evidências construídas a partir das entrevistas com *controllers* e ex-*controllers* do Brasil e de Portugal, os resultados foram segregados nas categorias de análise: Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Almejar outros cargos; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.

#### 4.4.1 Trajetória profissional

A fim de conhecer um pouco mais sobre a trajetória profissional dos entrevistados, foi solicitado que compartilhassem suas experiências profissionais anteriores, bem como sua formação acadêmica ao longo dos anos. Foi possível identificar alguns traços semelhantes nas trajetórias, principalmente, quando observadas por país. Nas trajetórias dos *controllers* brasileiros, nota-se que a maioria começou a trabalhar bem jovem, tendo ingressado, inicialmente, em cargos operacionais e, posteriormente, construindo suas carreiras e ocupando cargos mais altos na gestão das empresas. Já em Portugal, percebe-se que o mais comum é começarem a trabalhar após o ingresso na universidade (em estágios) ou, até mesmo, após finalizarem o curso. Para ilustrar alguns trechos das trajetórias dos entrevistados, apresenta-se o Quadro 34, a seguir:

Quadro 34 – Trajetórias profissionais: Brasil e Portugal

Trajetórias controllers Brasil	Trajetórias controllers Portugal
“Eu com 13 anos comecei no escritório do meu tio, um escritório de contabilidade. Comecei como <i>office boy</i> , seis meses depois eu estava fazendo atividades de contabilidade. Então, a minha primeira incursão na contabilidade foi aí que tive o primeiro contato com obrigações acessórias, visitas a órgãos públicos...” (BR6).	“Após concluir o mestrado em gestão, começou a trabalhar como <i>trainee</i> numa empresa da área da saúde com comunicação e marketing. Depois desse período, foi contratada pela empresa, ficando responsável pela análise de indicadores de saúde, indicadores de serviço, níveis de serviços, tempo de espera, etc. Tempo depois, recebeu uma proposta de trabalho da empresa onde atua atualmente” (PT4).
“Desde os nove anos de idade eu trabalho e eu já passei por diversas áreas dentro da contabilidade, desde um simples controle de estoque em fichinha em cardex até a função atual, que eu considero como a mais complexa e mais complicada que eu já passei em toda minha trajetória... (que é a de controller)” (BR3).	Começou a trabalhar quando ainda fazia faculdade, como estagiária. Posteriormente, foi contratada para trabalhar numa empresa de distribuição de frutas, na área contábil. "Surgiu uma oportunidade lá na Contabilidade, mas fiquei logo com um pouco de trabalho de lançamento de faturas em si, mas com processo de fechamento, das contas da empresa, de níveis de estoque e tudo mais. Ou seja, já comecei com áreas um pouquinho do controle e gestão...". Após esse período, começou a trabalhar mais diretamente com o controle e gestão, área a qual está envolvida diretamente hoje” (PT6).
“[...] na verdade, eu decidi até na época de fazer o curso de contábeis, porque eu já trabalhava na área, né? A decisão foi muito orientada em função disso” (BR1).	Começou a trabalhar como estagiária numa empresa de Contabilidade, fazendo atividades ligadas à conciliação bancária e a área fiscal. Após nove meses como estagiária, começou a trabalhar na Contabilidade de outra empresa, mas com um foco mais internacional. Após finalizar a pós-graduação, começou a trabalhar numa empresa, onde é responsável pelo <i>reporting</i> e consolidação de contas” (PT9).
Começou a trabalhar com 14 anos como secretária. Depois trabalhou em um banco e em seguida, atuou como auxiliar fazendo conciliação bancária em uma empresa. Depois assumiu um cargo de auxiliar no grupo Suzano, onde trabalhou por 20 anos, saindo como gerente. "[...] É... ali eu fui auxiliar de tesouraria, fui analista, coordenadora, gerente, depois peguei a área de câmbio, tá?". Após essa experiência, ficou cinco anos trabalhando numa empresa da área de concessão, na qual atuou como gerente e mais tarde, como diretora adjunta. Depois foi diretora financeira num grupo ligado à área de serviços” (BR8).	Começou a trabalhar ainda na faculdade como estagiário na PriceWaterHouse, onde ficou por sete anos. Posteriormente, foi selecionado para trabalhar numa empresa de dermocosméticos, permanecendo lá por dois anos e pouco. "[...] Isto estávamos em 2000, especificamente e o que eu fui fazer foi encomendar a primavera e fazer desde a Contabilidade, o <i>reporting</i> , à questão de salários, gestão de estoques, fazia todas as vertentes". Depois dessa experiência, começou a trabalhar na empresa onde atua desde então. Nesta empresa, quando assumiu, o sistema era muito rudimentar, daí um dos seus desafios foi implantar um sistema de gestão informatizado” (PT2).
Começou sua carreira fazendo toda a rotina de tesouraria de uma empresa do ramo siderúrgico (emissão de cheques, fluxo de caixa, controle de extrato bancário, conciliação bancária, etc). Logo depois foi promovida à contadora da empresa. "[...] Então assim, foi realmente um bom começo, onde eu comecei a estruturar toda a área contábil, fiscal, ... Na minha cabeça mais na prática, porque só via na teoria. Então passei por todas essas áreas fazendo uma série de processos, conhecendo todos os processos contábeis, financeiros. Naquela época, não se falava muito em Controladoria, nessa parte orçamentária” (BR10).	Responsável pelo planejamento e controle de uma das maiores empresas de Portugal. Começou a trabalhar na auditoria de uma empresa. Depois de um tempo, foi trabalhar na área de consultoria fiscal na Deloitte, onde ficou por três a quatro anos. Após um tempo atuando com consultoria na área fiscal, quis buscar uma nova oportunidade na área financeira. "[...] surgiu uma oportunidade na (atual empresa). Curiosamente era a minha cliente na Deloitte. Surgiu um processo, abriu uma vaga no centro corporativo. Eu me candidatei e fiquei com o lugar". "[...] E eu comecei a fazer um trabalho pontual, no sentido de estruturar um pouquinho de coisa, arrumar a casa e passado algum tempo. Surgiu quase naturalmente um convite para ir

	e montar ali a área de planejamento e controle de raiz nesta unidade de negócio" (PT9).
Começou sua carreira trabalhando como anfitriã no Mc Donalds, de onde saiu posteriormente já ocupando o cargo de coordenadora de qualidade e serviço. "Hoje eu ocupo o cargo de coordenadora de controladoria, sou responsável pelo orçamento. Nossa orçamento chega em torno de dezesseis milhões por ano" (BR7).	Começou a trabalhar numa das <i>Big Four</i> como auditora, onde atuou por 7 anos no cargo: "Comecei como assistente, depois passei a ser uma sênior e auditora". "[...]tem um dia a dia muito complexo e desafiador para um recém licenciado, lhes dá um conhecimento muito amplo do que pode ser uma empresa, o quê que pode ser futuramente, ajudando a decidir qual é o caminho que a pessoa quer seguir para a sua vida profissional". Trabalha já há 12 anos numa empresa de retalho, que vende produtos para a criação de animais e o cuidado com plantas. "[...]precisei dar auditoria para lá, porque na altura, a empresa só tinha 7 lojas, na altura e uma estrutura muito pequena. E eu fui integrar uma equipe na área financeira, na verdade, eu fui criar o controle de gestão da empresa, não existia" (PT8).

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base nos relatos apresentados no Quadro 34, nota-se que as trajetórias profissionais apresentam semelhanças quando ponderadas pelas especificidades de cada país: Brasil e Portugal. Verifica-se que a trajetória profissional da grande maioria dos *controllers* brasileiros entrevistados é marcada pelo ingresso no mercado de trabalho mesmo antes de iniciarem a graduação e, muitas vezes, por já trabalharem na área, a escolha é pelo curso de Ciências Contábeis como formação. Um dos pontos marcantes da trajetória dos profissionais brasileiros é que a grande maioria começou a atuação em atividades operacionais e foi ascendendo profissionalmente e passando a ocupar cargos gerenciais ao longo de suas vidas profissionais.

Já entre os entrevistados portugueses, verifica-se que a maioria ingressou no mercado de trabalho após já estarem na graduação por meio de estágios e cargos juniores, passando, posteriormente, para cargos seniores, normalmente, já em sua área de formação. Uma das possíveis inferências que podem ajudar entender a trajetória profissional dos portugueses é observada em relação à formação acadêmica. Em Portugal, é comum que os alunos concluam a graduação (o que leva, aproximadamente, 3 (três) anos e, logo após, já entrem em uma especialização (ou mestrado), adicionando mais 2 (dois) anos à formação e, somente após esse período, ocorre o que eles chamam de “aplicação para uma vaga” de *trainee* ou para outra vaga de emprego efetivo.

Quando questionados se percebem que a sua trajetória profissional influencia o exercício da ocupação atual, as respostas são unâimes em dizer que sim, tanto no Brasil como em Portugal, como destacam alguns trechos:

Eu acho que pra tomar decisões é preciso de ter alguma bagagem. Ham... e quanto mais diferenciada a bagagem melhor (PT10).

Ok, em termos de experiências, acho que é importante, no sentido de já ter visto muitas coisas e tudo mais (PT6).

Se tivesse, talvez, que escolher aqui uma pessoa, provavelmente talvez escolheria a mais experiente, porque acaba por ter um know-how, que é muito importante na função de *controller*. A experiência acadêmica e eu sei, porque, ainda estou estudando, já tenho alguns anos de experiência... Acaba por nunca ser o suficiente não, é? Eu acho que alguém mais experiente nesta função pode ser determinante (PT3).

Porque assim, se ele é um *controller*... Eu acho que, quanto mais, na verdade, a idade faz a gente ter mais aqueles quilômetros rodados e ter errado mais e visto as consequências. Então acaba você tendo uma capacidade maior de fazer ponderações de risco (BR12).

Sabe, por mais que você vai aprendendo, todo dia você aprende coisa nova, todo dia tem coisa nova pra você aprender, mas os erros que você cometeu lá atrás, você traz já como bagagem pra não cometer agora. E os acertos também. E aí você pega o que você já acertou, e melhora. Então eu acho que a bagagem que você carrega, não só no perfil... no ponto de controladoria, eu acho que... nessa área contábil, financeira, agrégua demais (BR9).

Os entrevistados percebem que a experiência é um dos fatores mais determinantes em sua carreira profissional, embora outras características também tenham sua importância, tais como, a personalidade, a idade, a formação acadêmica, os valores, as vivências pessoais, dentre outros. Na percepção dos entrevistados, a experiência faz com que o profissional passe por situações diversas e, à medida que criam um histórico de decisões, eles se sentem preparados para decisões mais assertivas no futuro.

Os resultados corroboram Hambrick e Mason (1984), os quais afirmaram que a experiência e o tempo na função são determinantes na maneira com que os gestores fazem suas escolhas estratégicas. Dessa forma, pode-se inferir a proposição de que gestores com diferentes *backgrounds* profissionais terão posicionamentos distintos também ao se depararem com uma situação gerencial a ser resolvida, assim como apontam outros estudos que também se dedicaram analisar a experiência profissional (TROY; SMITH; DOMINO, 2011; CROSSLAND *et al.*, 2014; BORTOLUZZI *et al.*, 2016).

Ao analisar as trajetórias, percebe-se que os entrevistados passaram por diferentes atividades que julgam ter contribuído para conhecer os processos internos das organizações e desenvolver habilidades que hoje os auxiliam na atuação como *controllers*. Um dos entrevistados, por exemplo, relatou que foi por meio da implantação do sistema de informação, destacando outro, sua atuação na auditoria interna. Os trechos a seguir evidenciam tais experiências:

Como auditor interno, a gente revisa muitos processos da empresa, muitas atividades e tem uma visão muito externa e aprofundando nos controles que empresa adota. Tive um conhecimento bem amplo do que era o negócio da empresa e mesmo inferindo nos controles internos e nos números que a contabilidade... A gente atrelava muito isso: o resultado da empresa com o resultado dessas operações. A empresa era comércio, prestadora de serviços e tinha ainda um parque industrial. Passava pelas três áreas desde controles, estoque, operações de compra, procurações de venda, revisão tributária, revisão de controles financeiros, contas a pagar, contas a receber. **Então, isso me deu uma carga de conhecimento que eu não teria se não tivesse entrado em contato com tudo isso.** Essa auditoria interna me deu um passaporte muito interessante, muito ímpar dentro da empresa (BR6).

Embora eu esteja todo esse tempo aqui na *holding*, eu, como passei muito tempo na auditoria interna, eu tive a oportunidade de trabalhar muito, né, é, junto dentro das empresas, nas empresas, etc., então eu tenho, acabo carregando uma boa experiência aí dos nossos negócios onde a gente atua (BR2).

Começou sua carreira fazendo toda a rotina de tesouraria de uma empresa do ramo siderúrgico (emissão de cheques, fluxo de caixa, controle de extrato bancário, conciliação bancária, etc). Logo depois foi promovida à contadora da empresa. [...] Então assim, foi realmente um bom começo, onde eu comecei a estruturar toda a área contábil, fiscal... Na minha cabeça mais na prática, porque só via na teoria. Então passei por todas essas áreas fazendo uma série de processos, conhecendo todos os processos contábeis, financeiros. Naquela época, não se falava muito em Controladoria, nessa parte orçamentária. Mais tarde, foi convidada a assumir a gerência contábil e de Controladoria de uma empresa do ramo têxtil. [...] E foi lá, onde eu fui realmente entender essa questão da Contabilidade através da Controladoria. Fazendo as comparações, fazendo algumas previsões, trabalhando com a tabela de preços, onde a Contabilidade se estende um pouco além de simplesmente guardar e preservar os números da empresa e sim a realmente gerenciar (BR10).

As experiências em cargos anteriores contribuíram para capacitá-los e possibilitou conhecer os processos organizacionais, bem como entender os procedimentos contábeis, reforçando a prerrogativa da Teoria dos Altos Escalões de que a experiência anterior contribui para a formação da visão gerencial do gestor (HAMBRICK; MASON, 1984).

Outro ponto observado durante o relato de suas trajetórias é a importância de se conhecer o negócio como um todo, de ter a visão de que a empresa é uma unidade de negócio e os desafios que a função de *controller* impõe, como mostram os trechos:

Primeiro de tudo com o negócio, ok? A pessoa tem que saber o negócio da empresa, saber o que a empresa faz, quais são suas as nuances, quais são seus problemas e depois, em função disso, direcionar a estratégia para o melhor caminho (PT9).

Eu acho que aí tocamos naquele ponto que eu destaquei, que tem a ver com perfil da pessoa. Se nós tivermos uma pessoa profundamente operacional, talvez não vai ter aquela curiosidade de ir conhecer o negócio. Não conhecendo o negócio, eu acho que isso vai limitar o que vai ser o desempenho desse *controller*. Inclusive, a forma como ele vai conseguir depois até... Estou procurando a palavra certa. Não é impor, eu não acho que as coisas devam ser feitas pela imposição. Mas como vai conseguir sensibilizar as equipes pra levar a empresa a cumprir os objetivos que foram traçados. [...] se eu não tiver esse conhecimento e se não for capaz de descer um nível abaixo, junto às áreas operacionais, ele não vai conseguir depois também... Tá tudo comprometido a partir daí, porque nem a estratégia, nem os KPI's, nem os exercícios

do orçamento vão ficar bem estruturados, porque não há esse conhecimento do negócio (PT7).

Se isso é, não faz sentido não conhecer o negócio e produzir informação, pois o próprio *controller* não entende o que está produzindo e nem consegue ver se aquilo é útil, se faz sentido ou se não faz (PT4).

Entendo que é a capacidade crítica, né, de ver um negócio e entender, compreender como que ele funciona e tentar você colocar as melhores práticas. [...] Eu acho que foi essa parte de compreender tudo isso facilita no processo decisório de forma que esse aqui está errado, talvez tenha que sugerir assim (BR6).

[...] quando um *controller* tem domínio do negócio, ele sabe, tem condições de interferir, de ser o braço direito, por exemplo, meu aqui hoje na direção geral, poderia ser meu braço direito na tomada de decisões, que envolve não só decisões de aplicação financeira, decisões de contábeis, envolve o todo (BR1).

[...] É só conhecendo o negócio que você pode adaptar o seu conhecimento ao que a empresa precisa, né? Não existe uma receita que você tira de uma empresa e coloca na outra e vai funcionar perfeitamente. Sem conhecer o negócio acho que é impossível você gerenciar (BR4).

Os relatos dos entrevistados confirmam o que é observado no dia a dia dos *controllers*, ficando evidente a importância da integração da Controladoria com as demais áreas da empresa. Assim, o *controller* deve conhecer o negócio da empresa e as informações oriundas de cada segmento de negócio ou área. Ainda, com base na observação, percebe-se que a harmonia entre os departamentos é essencial, pois faz-se necessário desmistificar a Controladoria como órgão de controle, tratando-a como um departamento que auxilia alcançar a estratégia geral das organizações e, para tanto, é preciso conhecer todos os processos e peculiaridades do negócio no qual o profissional está inserido. Oesterreich e Teuteberg (2019) examinaram a oferta de competências de perfis de controladores (*controllers*) alemãs e evidenciaram que habilidades de análise de negócios e na área de tecnologia da informação (TI) são competências necessárias.

Outro ponto observado na trajetória profissional é sobre a formação internacional dos *controllers*. Ao analisar a experiência dos *controllers*, verifica-se que apenas uma das entrevistadas brasileira teve experiência internacional na sua formação acadêmica, tendo realizado uma parte do seu MBA em Ohio, nos Estados Unidos, e apenas um entrevistado português que fez um curso na área de negócios em Harvard, nos Estados Unidos. Os outros *controllers*, principalmente, aqueles que trabalham em multinacionais, têm experiência em realizar operações com estrangeiros, em outras línguas, mas não tiveram a vivência profissional em outro país. Para Nielsen e Nielsen (2011), a experiência internacional traz benefícios no que tange ao aumento do conhecimento acerca do mercado internacional, desenvolvimento de habilidades e expansão da rede de contatos.

A partir das entrevistas realizadas, é possível notar que os relatos confirmam que a trajetória profissional influencia a atuação do *controller* e, consequentemente, como ele fará suas escolhas estratégicas, pois a sua vivência empresarial determina as percepções gerenciais para resolver problemas atuais e futuros dentro da organização. Em outras palavras, as experiências passadas (sejam elas operacionais ou de gestão) permitem aos *controllers* *Know-how* para tomar decisões mais oportunas, tempestivas e assertivas.

Na sequência, apresentam-se os resultados evidenciados a respeito da “Qualificação acadêmica” dos entrevistados na pesquisa.

#### 4.4.2 Qualificação acadêmica

Ao analisar a qualificação acadêmica dos entrevistados, verifica-se que, dentre os brasileiros, a maioria é graduada em Ciências Contábeis e com MBA, três entrevistados cursaram mestrado e um cursou doutorado. Entre os portugueses, a formação acadêmica que mais se destaca é o curso de Gestão, mas são evidenciadas outras formações como comunicação, ciências da computação e bioquímica. Além disso, todos os entrevistados portugueses cursaram MBA e 4 (quatro) entrevistados cursaram mestrado, não havendo qualquer um deles que tenha cursado o doutorado.

Quando questionados se, para o exercício da função de *controller*, consideram importante a *expertise* contábil ou se acreditam que uma pessoa formada em outras áreas poderia atuar como *controller*, as opiniões, muitas vezes, se dividem, como ilustram os trechos a seguir:

Olha, teve o exemplo de um CFO, que ele já havia sido presidente de outras empresas, ele era engenheiro e fez alguns cursos de contabilidade. Eu acho que depende muito de cada um, né? Eu acho que não precisa um especialista em contabilidade ou administração, eu acho que você tem que ter muito mais o conhecimento do todo e a boa vontade de ir atrás (BR8).

Eu acho que é perfeitamente natural que outras áreas também consigam fazer bem. Talvez, lá está, teriam umas lacunas nesses processos mais contábeis, de por exemplo: eu tenho uma base de Contabilidade, sei que aquele ponto ali precisa de ser melhorado, tenho noção de como aquilo ocorre na Contabilidade. Para o papel de *controller* em si, não parece que seja absolutamente essencial, porque existem as pessoas na Contabilidade para dar esse tipo de apoio. E sabendo como comunicar os nossos objetivos e aquilo que nós queremos e como queremos mudar as coisas, tendo a parceria com alguém da Contabilidade para transformar isso em termos contábeis, acaba por deixar essa lacuna preenchida. Não precisa de a pessoa ter, acho, um grande *background* (em contabilidade) para oferecer (PT6).

[...] Eu vejo que tem jeito de conseguir sendo de outros cursos, mas com formação boa nessa questão de liderança, essa questão de busca pelo conhecimento. Se ele tem

isso bem desenvolvido, ele consegue se cercar ali do básico, do que precisa do controle de contabilidade. Porque de novo, se ele tem pessoa qualificada abaixo dele, ele não tem que ficar se envolvendo tanto nesse operacional. Ele tem que ter uma noção e aí isso talvez lendo livros, fazendo pós-graduação, por exemplo. Às vezes, mesmo sendo de outra área, ele conseguiria ter. Uma análise de balanço, né? Uma visão geral de contabilidade, não com tanta profundidade de um cara que fez o curso em ciências contábeis, né? (BR1).

Verifica-se que aqueles que não veem a graduação em Ciências Contábeis como essencial justificam a resposta por acreditarem que outras características pessoais são mais importantes. Como exemplo, foi citada a liderança e a proatividade em buscar novos conhecimentos, ter uma equipe especializada e com conhecimento em diversas áreas que lhes resguarde em sua atuação ou, ainda, que o *controller* busque outras formas de adicionar conhecimentos que lhe faltarem por meio de especializações e outros cursos extracurriculares. Outros profissionais relataram considerar como importante a graduação em Ciências Contábeis, conforme relatos destacados:

[...] A pessoa pra ser *controller* ela precisa ser contadora e depois buscar aí uma formação de MBA, de pós até pra ter mais conteúdo, mas a graduação é o seu ponto mais forte. Porque uma pessoa que quer ser *controller* e ela não tem conhecimento de CPC, de norma, ela acha que tudo pode ser feito e não é assim que acontece. Tipo assim, eu tenho uma base legal e um *controller* precisa ter uma certa experiência pra poder ir acrescentando alguns controles, de fato, num trabalho (BR7).

[...] Em termos de perfil, quando você vai contratar colaboradores, você vê que é muito mais fácil encontrar pessoas com qualificação pra contabilidade societária, não é? Já contabilidade gerencial é uma formação mais analítica, uma formação mais de capacidade numérica bem mais forte, que também não é muito o perfil das pessoas da área de contabilidade. Então é uma área que a gente tem mais dificuldade. E na área tributária para planejamento, pra aquela visão mais estratégica também é mais difícil, porque é uma formação que precisa, o ideal é ter uma formação de Contabilidade e de Direito, já que a nossa tributação é muito influenciada aí pela parte aí das legislações e que conflitantes e de difíceis interpretações (BR12).

Eu sei, já foi mencionado no curso que, normalmente, os engenheiros têm mais facilidade, porque a parte da matemática é muito forte, não é?! Mas não, têm depois que complementar essa formação a nível financeiro,... se tem componente muito grande de saber fazer contas, mas depois podem não saber exatamente o reflexo, o que aquilo pode repercutir a nível das demonstrações financeiras ou da parte fiscal, das outras partes que são importantes como: cultura, como responsabilização, como... Embora depois tenha aí a parte de avaliação e *performance* financeira que pra eles é mais fácil, mas depois faltará o resto, falta a parte contábil, a parte de *reporting*, a parte fiscal, que eles desconhecem. Penso que mais facilmente, constata-se isso quem vem de Contabilidade ou de Gestão e mais fácil, julgo ainda, pra quem vem de Contabilidade (PT2).

Percebe-se que aqueles que defendem a ideia da importância da contabilidade como formação essencial, sejam eles brasileiros ou portugueses, valida a ideia baseada em aspectos

técnicos que permeiam a profissão, tais como, tributários peculiares à região, normas societárias de contabilidade, técnicas de *reporting*, conhecimento de técnicas gerenciais, dentre outros.

Nota-se que, de forma geral, os *controllers* portugueses têm um discurso mais alinhado ao entendimento de que uma boa gestão da Controladoria pode ser feita por uma pessoa que tenha formação em outras áreas, como fica evidente nos trechos a seguir:

Eu acho que tem uma vantagem por ter um leque acadêmico tão rico, porque muito facilmente consigo ver o negócio e a parte estratégica. [...] Não podia ser uma contadora e nem uma analista financeira pura. Eu enquadro no controle e gestão, porque no controle e gestão é muito mais amplo, do que a parte estritamente financeira. E aí eu completo. Também consigo olhar pra informação financeira e analisá-la, mas consigo cruzar com muitas outras coisas. E ainda tenho uma capacidade, mas aí são traços de personalidade, que é pegar um monstro, uma coisa altamente complexa, que as pessoas dizem que aquilo é uma coisa complexíssima, olhar pra aquilo e buscar respostas e montar algo muito mais simples que as pessoas percebem. E acho que uma pessoa, às vezes, que tem uma bagagem acadêmica muito técnica, não consegue fazer isso e o gestor não consegue perceber que o relatório é muito técnico, põe 'a frente', porque o gestor não é um especialista financeiro. Ele sabe da parte financeira e contábil, o que precisa saber, o que não precisa, descarta, porque não pode guardar tudo. E uma análise produzida por alguém que tem essa amplitude é muito mais familiar do que uma coisa altamente teórica, também depende dos ambientes (PT4).

[...] porque assim, o *controller*, se for pensar, ele tem que ter essa liderança, é um fator primordial. Então, assim, ah, contábeis específico, ele te dá isso, não, só o curso de contábeis, não. É o que você busca, então, assim, por exemplo, quando eu fiz o curso de contábeis, eu fiz curso de contábeis, mas eu li talvez livros de administração quase na mesma proporção de um cara de administração. Mas, ainda assim, não é, não são coisas voltadas, ah, psicologia, eu acho que seria interessante para o curso de graduação, então, são coisas que eu vejo importante enquanto líder, enquanto nessa posição de ter a visão geral do todo, que é o que eu espero do *controller* (BR1).

Conforme os trechos supracitados, é possível perceber que a visão da entrevistada (PT4) é que o tecnicismo, muitas vezes enrijece a forma com que o *controller* lida com as informações da empresa e sua análise, destacando mais uma vez a importância desse profissional ter visão ampla de negócio e ir além de elaborar números e relatórios, mas de participar ativamente da gestão da empresa, gerando informações acessíveis àqueles que precisam tomar decisões. Adicionalmente, o entrevistado (BR1) complementa, apontando outras habilidades que o *controller* deve buscar, tais como, liderança e conhecimento em outras áreas, como Administração e Psicologia, por exemplo.

Ao questionar se outras formações também auxiliam a atuação do *controller*, a grande maioria acredita ser possível que a função possa ser exercida por outros profissionais, no entanto, dois entrevistados brasileiros foram pontuais ao relatarem que algumas profissões seriam menos comuns:

[...] Eu acho que tem algumas carreiras que não fazem o menor sentido. Por exemplo, um músico querer ser *controller* ou um artista. [...] Eu acho que a função de *controller*, ela funciona melhor se ela se limitar à algumas, mas eu acho que ela não pode fechar as portas pra nenhuma. Se você chega com uma formação em Geografia e quer ser um *controller*?! Poxa, por quê não? Eu já vi engenheiros, administradores, economistas, contadores, essas quatro fundamentalmente. [...] Normalmente, ela pede essas quatro formações que eu falei (BR13).

Não, assim, todo mundo não. Eu não vejo, por exemplo, um... sei lá, um físico numa posição dessa, mas, por exemplo, vamos supor numa usina. Numa usina, às vezes, tem aquele cara que é formado em agronomia e aí foi crescendo, entende da operação, fez uma outra faculdade, uma outra gestão, ou um MBA, ou um curso... sei lá, alguma coisa voltada para a área de negócios. Mas eu acho que tem que ter um pouco da operação e um pouco da gestão mesmo assim. Mas eu acho que generalizar todo mundo, é muita gente. Mas voltado, se for voltado mais para a área de finanças e para operação da empresa que você está sendo *controller*, eu acho que daria, faria sentido (BR11).

Outro ponto abordado a respeito da qualificação acadêmica questionou se os *controllers* percebem que a sua formação influencia em seu dia a dia como *controller*, estando os relatos apresentados no Quadro 35:

Quadro 35 – Trechos: Qualificação acadêmica

Trechos	Principais informações
“Teve algumas disciplinas que foram interessantes na área de controladoria, de matemática, de finanças. Daí foi muito rico de literatura. Os professores na época eram professores bem gabaritados, que vinham da FGV, que vinham da própria USP. Agora, não tem preço a vivência dentro de uma empresa, a gente vai evoluindo com aos nossos processos, as nossas metodologias para colocar isso. Então, eu diria que existe essa parte conceitual, que é importante e muitas vezes tem que trazer isso para dentro da empresa, né, quais são as melhores práticas do que que existe hoje de interessante” (BR6).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilia na parte conceitual.</li> <li>• Conhecer as melhores práticas que estão acontecendo no mercado e poder aplicá-las no seu próprio ambiente.</li> </ul>
“Eu me formei como técnico em contabilidade e, não satisfeito, fui para graduação em Ciências Contábeis. Fiz três MBAs antes do Mestrado. [...] para ser especialista. Depois, fui para o mestrado para buscar o eixo que faltava, que era o da pesquisa, o da fundamentação daquilo que você toma como posição, e isso me ajudou demais e me ajuda muito na posição de <i>controller</i> , porque o <i>controller</i> tem que tomar uma posição, vai ter controvérsias, vai ter opiniões diferentes, mas ele vai ter que tomar uma posição, então se ele tomar posição sem fundamento, ele corre um sério risco de tomar uma decisão enviesada” (BR3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilia o <i>controller</i> assumir uma posição estratégica dentro da organização.</li> <li>• Melhora na tomada de decisão.</li> </ul>
“Bom, eu acho que a <b>graduação</b> , né, assim, para quem trabalha na área financeira sempre ajuda muito, né, você ter um background da área de finanças, né? [...] Então, contabilidade me deu muito dessa base. É, logicamente, né, eu falo, olha, eu sempre vi a contabilidade como um instrumento, uma ferramenta, um sistema de informações, mas eu sempre tive também um viés muito forte de finanças, né, então, a matemática financeira, finanças corporativas, etc. Acho que a parte da <b>especialização</b> , né, ajudou pra ter uma, ampliar um pouco mais a visão além só dos números, só da contabilidade, só da parte mais técnica, né, e aí a formação em gestão empresarial dá uma noção geral de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação: conhecimento base de contabilidade e finanças.</li> <li>• Especialização: ampliar a visão de gestão empresarial.</li> <li>• Mestrado: ampliou a forma de pensar e usar ferramentas na Controladoria e gestão de riscos (por exemplo, estatística avançada).</li> </ul>

<p>administração, então, acho que isso ajudou bastante em gestão de pessoas, em gestão, né, de processos e assim por diante, então, ampliou um pouco mais a minha visão. Agora, eu acho que o <b>mestrado</b> sem dúvida alguma, assim, ampliou muito o meu horizonte, meu formato de pensar, etc. [...] e <b>acho que ajudou sem sombra de dúvidas pra eu chegar onde eu estou</b>" (BR2).</p>	
<p>“Assim, eu acho que quem consegue ou quem talvez tenha competências mais transversais pela sua formação acadêmica são as pessoas de gestão. Porque os cursos de gestão têm disciplinas de várias áreas: contabilidade, gestão, finanças, economia, ... Tudo isso dá um conhecimento multidisciplinar muito importante. [...]Por isso, eu acho que em termos de formação de base e depois, porque a tomada de decisão nas empresas está sempre muito orientada ou para a parte financeira ou econômica da empresa, não é? Porque quem tem o conhecimento acadêmico são as pessoas da área de gestão ou no limite, da área de economia. Tem esse conhecimento, não é? Conseguem interpretar os números, conseguem produzir a informação, além de conhecerem todas as normas internacionais, os procedimentos, etc” (PT3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento multidisciplinar.</li> <li>• Auxilia na interpretação dos dados, produzir informações.</li> <li>• Conhecimento de normas internacionais e procedimentos.</li> </ul>
<p>“Eu acho que ajuda um pouquinho, porque quando a outra pessoa está se formando, essa pessoa para ser <i>controller</i>, se eu tiver as bases e saber algumas coisas é mais fácil desempenhar, portanto, a prática, não é? [...] Portanto, eu acho, sem dúvida, que uma formação na área é um ponto a favor dessa pessoa. [...]Pode ser na área financeira. Portanto, na análise de investimentos, por exemplo. Pode ter um pouquinho de gestão financeira, pode saber um pouquinho de Economia, pode saber um pouquinho de Contabilidade, pode saber um pouquinho de 'fiscalidade'. Portanto, saber assim várias vertentes, vai ser mais fácil pra ele ter sensibilidade em determinados assuntos” (PT9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilia na análise de investimentos, gestão financeira, área fiscal.</li> </ul>
<p>“[...] esse curso nos dá algumas ferramentas e agora eu tô a “particularizar” o curso de Controle e Gestão e <i>Performance</i>. É um curso de fato, indicado pra essa função. Nos dá algumas ferramentas extras que nem... E a maioria de nós é formada em Contabilidade ou em Gestão. Portanto, nem uns e nem outros tem esse tipo de ferramenta que nos são dadas agora. [...]Uma coisa é o feeling e outra coisa é confirmar que esse feeling tá ou não tá correto. São nos dadas essas ferramentas. Depois se temos ou não oportunidade de por em prática, já vai depender da liberdade que também precisamos ter na nossa realidade” (PT2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece ferramentas gerenciais para aplicação na prática empresarial.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora

Assim, nota-se que a formação acadêmica, de uma forma geral, contribui para o exercício da função de diferentes formas, seja por meio de aquisição de novos conhecimentos teóricos (normas internacionais de contabilidade, normas fiscais, finanças), seja pela aplicação de técnicas de análise de investimento ou, ainda, pelo contato com as melhores práticas e ferramentas gerenciais que estão disponibilizadas no mercado (por meio das especializações).

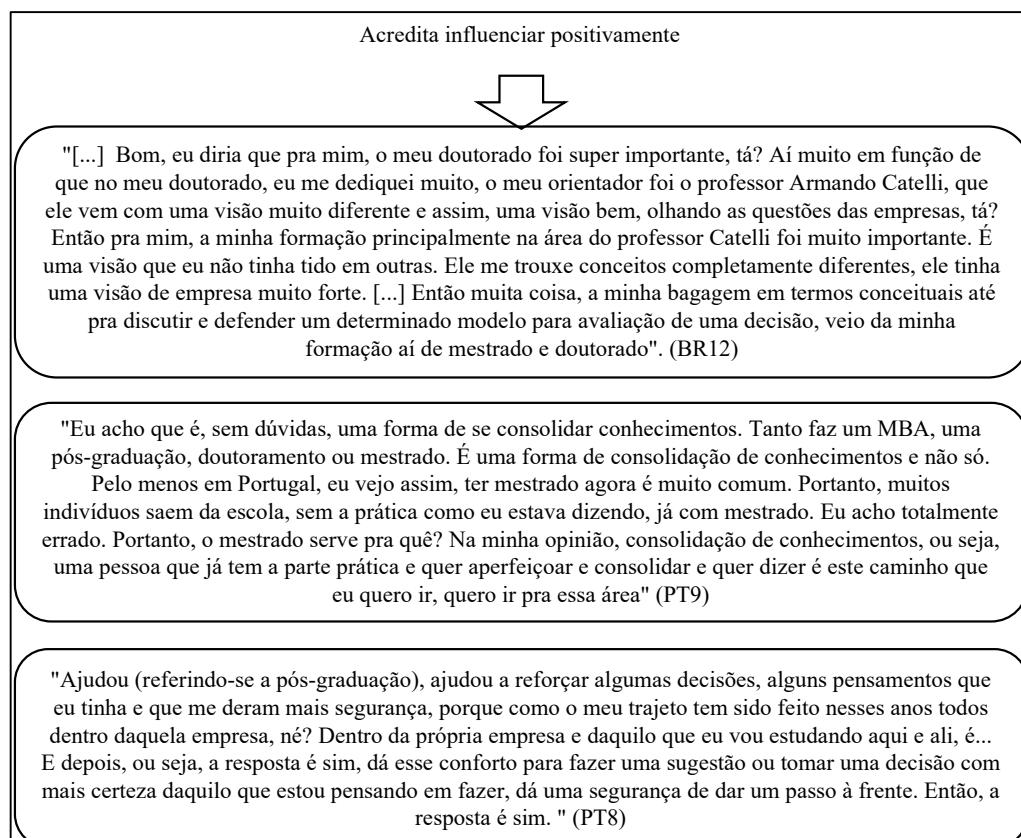
A partir dos relatos dos entrevistados, percebe-se que há relação entre as funções exercidas pelos *controllers* e o conteúdo visto graduação em Contabilidade, o que indica que a

*expertise* contábil pode ser uma aliada na execução das tarefas do cargo. No entanto, como destacado por alguns entrevistados, é imprescindível a contratação de pessoas com esse conhecimento para compor a equipe ou, ainda, buscando conhecimento complementar por meio de cursos extracurriculares.

Dessa forma, se for considerado como proposto por Hambrick e Mason (1984), segundo os quais os indivíduos tratam com seriedade suas escolhas educacionais, a formação educacional e o nível educacional podem ser considerados como sugestão para entender os valores e a base cognitiva de cada gestor e, consequentemente, a forma com que ele realiza suas escolhas estratégicas.

Quando perguntados a respeito de sua percepção sobre a influência da pós-graduação na forma com que os *controllers* realizam suas escolhas estratégicas, verifica-se que aqueles que já cursaram mestrado e doutorado, naturalmente, conseguem perceber vantagens, enquanto aqueles que não têm essa formação julgaram como não sendo tão relevante, como apresentado na Figura 16.

Figura 16 – Trechos: pós-graduação



Acredita não ser essencial



"[...] Ah eu acho que nesse ponto, eu discordo às vezes, porque eu acho que não influencia a pessoa ter mestrado ou doutorado acadêmico pra você exercer uma função de *controller*. Eu creio que não faça muita diferença, não. É claro, vai ter um conhecimento mais aprofundado em determinada área e tudo mais, mas eu acho que fica um pouco limitado para o que a controladoria exige, entendeu?". "MBA eu acho que agrupa, porque ele é bem focado, bem restrito. O MBA em controladoria mesmo, especificamente, ele está bem, ele é bem... Às vezes, umas grades que eu vejo ele é bem focado naquilo que necessita para um *controller*".(BR5)

"A experiência vale, porque não adianta nada ter um currículo cheio de graduações, cheio de pós graduações, mas eu nunca ter trabalhado na área, né? A teoria versus prática tem uma diferença muito grande, é muito... é gigante. Então... Eu, por experiência própria, não tenho uma pós-graduação, tenho curso de aperfeiçoamento na área, mas não tenho uma pós-graduação e isso não é problema pra eu poder desempenhar o meu papel". "A bagagem que eu carrego, me ajuda muito mais do que uma formação superior, uma pós-graduação, nesse caso. Eu acredito que a bagagem é condição muito mais importante do que a pós-graduação, o MBA, o doutorado, enfim". (BR9)

""Assim, por ter o papel, não. Se for alguém que vá buscar apenas o certificado, não me parece. Depende dos objetivos que a pessoa tem com aquela formação. (PT2)

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação à pós-graduação, não houve consenso entre os entrevistados, entendendo a maioria que, de forma geral, o mestrado e/ou doutorado contribuem para o exercício da função de *controller* por meio da consolidação de conhecimentos, do contato com novas ferramentas gerenciais e da troca de experiências com outros profissionais que estão no mercado. Nesse mesmo sentido, Goll, Sambharya e Tucci (2001) indicaram que executivos com maior nível educacional tendem a encontrar soluções mais criativas frente aos problemas gerenciais que enfrentam.

Outros *controllers* argumentam que a prática profissional e sua trajetória são fontes primordiais para adquirir conhecimentos e melhorar suas escolhas estratégicas, ficando as experiências educacionais em segundo plano. Cabe ressaltar que os entrevistados que tiveram esse posicionamento são aqueles que não têm mestrado ou doutorado, o que pode ser considerado como limitação, pois, talvez, pelo fato de não terem vivenciado os efeitos da formação, acreditam não haver benefícios visíveis.

No que tange à pós-graduação, Oesterreich e Teuteberg (2019) constataram que os *controllers* que têm mestrado e/ou doutorado tendem a apresentar maior facilidade com tecnologia da informação e, consequentemente, maior habilidade de análise de negócio.

Contudo, com base nas evidências construídas a partir das percepções de diferentes *controllers* e *ex-controllers*, não é possível confirmar a proposição teórica de Hambrick e

Mason (1984), segundo os quais gestores com maior nível educacional tendem a realizar escolhas estratégicas mais bem elaboradas e criativas do que aqueles com baixo nível de escolaridade.

#### 4.4.3 Almejar outros cargos

Durante a entrevista, um dos pontos abordados diz respeito às aspirações profissionais futuras. Ao perguntar aos entrevistados se eles almejam outro cargo (como *CFO* ou *CEO*, por exemplo), seja na própria empresa que atuam ou em outra, muitos sinalizaram esse desejo, principalmente, a promoção de *controller* para *CFO*. Quanto à ascensão ao cargo de *CEO*, as opiniões se dividem, como ilustram alguns trechos selecionados:

Tenho, tenho sim. A gente teria esse anseio. É claro que cada empresa tem um sistema de cargos, de hierarquia. Mas sim, um *CFO*, um diretor financeiro. Existe muita figura de direção, de superintendência. Tenho esse desejo de ser reconhecido. Talvez numa questão particular aqui no trabalho que a gente vem desenvolvendo dentro da empresa e buscando esses resultados e mantendo os resultados que a gente já alcançou a gente tem assim essa expectativa de estar buscando o crescimento dentro da carreira (BR6).

Sim, eu quero continuar a progredir dentro dessa área financeira e de gestão. Não vejo capacidade de carreira nessa função, também depende muito da realidade. Uma perspectiva de que um *CEO* tem que 'segurar' uma parte mais comercial, essa parte **não tenho como experiência**. Tem parte de *CEO* a nível contratual, dos serviços de suporte, quer seja limpeza, quer seja segurança, todo esse *background* de negociação, mas não numa vertente comercial, não numa vertente de mercado (PT2).

*CEO* não, *CEO* tem algo mais que minha formação, ai é um problema da formação, não me dá o conforto para exercer a condição. *CFO* sim, porque a parte financeira tem tudo a ver com a parte contábil, se o cara é um profissional de finanças e que conhece de contabilidade ele está completo, porque ele vai saber fazer as conexões naquilo que precisa (BR3).

Cabe destacar que, dos relatos supramencionados, o entrevistado PT2 se sente apto para se tornar *CFO* e que teria apreço por progredir na carreira na área de Financeira e de Gestão, no entanto, não se sente confortável na carreira de *CEO*, pois não tem experiência profissional que o possibilite assumir a função. Isso reforça que a experiência profissional é um dos fatores que mais influencia na base cognitiva e na visão gerencial dos indivíduos (HAMBRICK; MASON, 1984). Em sentido semelhante, o entrevistado BR3 reforçou que não se sente apto por não ter formação adequada para o cargo de *CEO*, mas, para *CFO*, ele se vê preparado em razão da formação em contabilidade e finanças estarem associadas a essa função.

Dois dos entrevistados portugueses levantaram uma questão que merece atenção. Eles citaram que a ascensão profissional pode, muitas vezes, estar relacionada com o momento em

que o profissional se encontra e com o que ele anseia para o futuro, como indicam os trechos a seguir:

Assim, pra ser muito sincera eu não gosto de ultrapassar barreiras muito rápido. Eu gosto de ter coisas muito sólidas e ter conhecimentos muito sólidos quando eu estou nos cargos, porque eu não gosto de falhar. Então eu gosto de ter o conhecimento bem consolidado. Se me oferecessem um cargo de CFO, eu não iria aceitar. [...]Quero no máximo, num espaço de 5 anos, estar no lugar da pessoa que é minha chefia nesse momento. No lugar do CFO daqui a alguns anos, porque é preciso muita bagagem...Sim, talvez, com quarenta e muitos anos, gostaria de estar no lugar do CFO (PT10).

Eu acho que é uma, no meu caso em particular, é uma fase muito interessante e desafiadora pra essa decisão e vai depender muito dos desafios que possam surgir. O que eu acho que é um passo natural?! Ou continuar a coordenar uma área destas, mas numa estrutura de maior dimensão com uma equipe maior. Isso pode ser um passo pra uma unidade de negócio de maior dimensão. Pode ser uma opção... Ou uma posição de CFO, que eu diria que seria fora do contexto do grupo, porque estaria passando deste papel para um de maior preponderância dentro do grupo. Acho que é um passo demais rápido e dificilmente seria escolhido. Portanto, acho que uma experiência como aquela que eu tive pode ser uma opção, numa empresa que seja interessante e esta por acaso até ela era. Ou então, coordenar uma empresa de maior dimensão. Outras opções podem ser áreas transversais ao próprio controle e gestão (PT7).

A percepção dos entrevistados PT10 e PT7 é que eles consideram necessário tempo e desenvolvimento da carreira, bem como aquisição de experiência e consolidação de conhecimento, para, somente depois, considerar outros cargos superiores. Importante enfatizar que um dos entrevistados (BR5) relatou que sua maior pretensão não era ocupar outros cargos, como o de *CFO* ou *CEO*, mas, sim, abrir seu próprio negócio. Já outra entrevistada (PT4) afirma que tinha a pretensão de crescer na área de Controle e Gestão:

[...] penso em uma coisa pra mim também entendeu, uma outra coisa, tentar às vezes, é, atuar nessa função de controladoria, mas em vários locais ao mesmo tempo, ou empresa às vezes própria, entendeu? [...] Eu penso e eu vejo que às vezes o pequeno médio, o pequeno e médio empresário hoje em dia não têm as informações, às vezes ele já entra no mercado como deficitário em competitividade, não porque ele não tem uma estrutura, ele não tem preço, porque ele não tem, ele não tem capacidade produtiva, ele já entra de cara, ele já entra com falta de informações, entendeu? Então, ele já entra perdendo em falta de informações, ele não tem às vezes uma equipe que o ampare de informações. E às vezes tomam decisões equivocadas e tudo mais. Às vezes eu penso também em exercer essa função de Controladoria dessa maneira, não escritório de contabilidade em si, mas uma controladoria (BR5).

Não devia dizer disto, mas vou dizer... a parte mais financeira da coisa, eu não acho assim muita graça. Eu não gosto de contas, as notas, as contas, eu não gosto, não quero ser especialista naquilo. Eu não gosto. CFO não, muito menos um CEO, porque o CEO cobre tudo. Nós vemos no exemplo da empresa onde eu trabalho, o CEO sabe de tudo, sabe de qualidade, um pouquinho, não é especialista, mas sabe de tudo, sabe de qualidade, sabe da parte de agronomia, sabe da parte financeira também, sabe de tudo. Então me imagino mais... CFO sei dizer que não (PT4).

Quando perguntado sobre as aspirações futuras dos *ex-controllers*, estando um deles ocupando o cargo de Diretor Geral e outros 3 (três), de CFO, percebe-se que a prioridade não é necessariamente ocupar cargos superiores, mas alcançar objetivos pessoais na carreira, como se observa nos relatos:

O cargo de conselheira já estudei, já estou me preparando pra isso. E também, assim, ter o meu próprio negócio. Trabalhar com uma coisa menor, que seja minha. Porque realmente chega um momento em que, você precisa se aposentar, você precisa mudar os ares, deixar a galera nova vir e assumir as coisas. Eu acho que isso é importante, né? Tá sempre renovando. E também eu vou pra área acadêmica, que eu acho que também eu gosto muito de ensinar. Gosto de treinar, gosto de tá transmitindo meu conhecimento. Fico sempre muito feliz quando tenho essa oportunidade, entendeu? De treinar as pessoas e eu custumo dizer que a gente tem que contratar pessoas que se tornem melhores que a gente (BR10).

Olha... sinceramente, assim, eu cheguei aonde eu queria, né? Vou falar pra você, se você falar: 'você acha que você conseguiria assumir um papel de CEO?', acho que sim. Mas não tenho essa aspiração. Né? Se aparecer, ótimo, né? Mas eu tô feliz onde eu tô. É algo... pessoal, né? Eu gosto do que eu faço (BR8).

Bom, eu assim, a minha carreira, igual eu comentei, ela nunca foi muito planejada, né? Mas eu sempre gostei muito de desafios, né? Então, acho que independentemente do cargo que eu estiver ocupando, da posição etc, o que me inspira é ter desafios, né? Então, a minha aspiração aqui, aquilo que eu busco é ter desafios, né? Grandes... (BR2).

Hoje, hoje, hoje é engraçado, assim, eu não me vejo fora daqui (da atual empresa). Mas tem um sonho, por exemplo, fala assim, mas é por que você não quer nada mais? Não, eu quero muito mais, mas é aqui. É, não cargos maiores, por exemplo, que não tem jeito, mas transformar a empresa em algo maior, maior em faturamento, maior em resultado, maior em número de empregos, maior em qualidade pra quem está aqui, qualidade de vida pra quem está aqui, eu tenho muito assim, eu sou muito como que fala... fugiu a palavra... não é empolgado, não, como é que fala, sonha muito, você tem muito disso de, de... não é romântico, tem uma palavra... É, não, talvez... fugiu mesmo, mas assim, é, é, idealista. Eu sou muito idealista nesses negócios assim de acreditar, não, espera aí, vencer fazendo as coisas certas, de forma honesta, é cada vez mais raro hoje em dia (BR1).

Percebe-se que aqueles que já ocupam cargo como o de CFO ou de Diretor geral têm aspirações intimamente ligadas às suas realizações pessoais, como abrir seu próprio negócio, dedicar-se à vida acadêmica por ter afinidade com a atividade ou ajudar a empresa a alcançar ouro patamar de desenvolvimento e crescimento.

Após conhecer as expectativas dos profissionais entrevistados, perguntou-se também se eles acreditavam ser um caminho natural para o *controller* ocupar os outros cargos já mencionados (CFO/ CEO). Os relatos evidenciam que isso dependerá da estrutura organizacional, no que se refere à alocação do *controller* (em termos hierárquicos), e de sua atuação em decisões estratégicas ou não, como aparece nos trechos a seguir:

[...]você já tá numa posição, se a gente parar pra pensar, o *controller* já toma decisão, muitas vezes, sem o presidente entender ou ter consciência. Você toma decisão diariamente de tudo que acontece. E os colaboradores, os gestores, eles confiam na sua palavra. Então se eu parar pra pensar, hoje, eu tô abaixo da presidência somente, né? Toda tomada decisão, tudo que acontece passa por mim. Então é um caminho natural, não tem muito por onde fugir isso (BR9).

Eu não vejo que é regra geral, mas vejo como uma tendência. Quando? Quando o *controller* desempenha esse papel mais estratégico. Por quê? Ele já é uma pessoa que tem visão geral de toda empresa. Então, quando você fala de diretoria, ainda que não seja no meu formato, por exemplo, que é diretoria geral, ainda que fosse de uma, de partes, né? Ah direção de uma, de logística, direção de empresas maiores que, às vezes, divide mais diretorias, eu vejo que é uma tendência natural por conta do conhecimento. Então assim, você acaba que lida com, vê, tem contato com formatos de gestão diferentes, tem contato com tomada de decisões diferentes, né? Em diferentes áreas com diferentes conhecimentos, então você acaba ficando mais preparado do que outros profissionais, eu vejo que você sai na frente (BR1).

[...]Quando a gente fala do *controller* puro voltado para a controladoria, voltado para os controles internos, para as análises das demonstrações empresa, do resultado da empresa, eu vejo que também ele tem esse caminho como uma possibilidade sim de virar um CFO, um diretor financeiro dado o conjunto de informações que ele já carrega. O conjunto de conhecimentos de processos diretos e indiretos que ele teve acesso ou a sua equipe lhe reporta com relação a esses resultados. Eu diria que sim. Entendo que olhando para a carreira do *controller*, eu entendo que o passo seguinte, inevitavelmente, seria esse aí de virar um diretor financeiro, um CFO, uma coisa nesse sentido (BR6).

Outro entrevistado respaldou sua resposta na experiência profissional, argumentando que vê a ascenção como um caminho natural para um *controller* que já tenha vasta experiência:

Sim, existe. Eu acho que o futuro de um bom *controller* que tem muitos anos de experiência é esse. É, porque eu imagino a empresa com a visão de governança. Por exemplo, que os donos, a parte familiar, ela acaba se afastando da empresa. Então, a gestão profissional não só em controladoria, mas todos os setores, ela é muito importante e se isso for acontecendo de donos e famílias ir se afastando, acaba que o papel do *controller* se torna, de subir de se tornar um CFO, eu acho que é natural. [...] Então, eu acho que nem todo *controller* vai se tornar, mas em empresas onde se preocupa governança com o futuro assim, acaba que se torna natural (BR4).

Ainda, outro entrevistado ressaltou ainda que percebe como muito natural a ascenção de CFO para CEO:

Eu acredito genuinamente que, em determinados tipos de organizações, o assumir o papel de CFO, cada vez mais pode vir a ser um passo para ser o futuro CEO da organização. O CFO, hoje em dia, está ampliando o leque de competências e pelo próprio conhecimento profundo que vai tendo do negócio, acho que pode vir a ser uma etapa natural (PT7).

Com base nos relatos, percebe-se que a principal evidência encontrada diz respeito aos *controllers* e ex-*controllers* associarem a ascensão profissional à “Trajetória profissional” ou ao “background” do profissional, bem como sua atuação estratégica dentro da organização, a posição hierárquica que já ocupa e, também, a própria formação do *controller*. A fim de

explorar mais esses resultados, questionou-se quais características do *controller* seriam as responsáveis por conduzi-los a outros cargos. O Quadro 36 traz os principais achados:

Quadro 36 – Principais características que contribuem para ascensão profissional

Trecho	Principais características que poderiam contribuir para ocuparem outros cargos:
“Eu acredito que ele ( <i>controller</i> ) tem mais probabilidade, dado as características que ele tem, a vivência que ele tem, da experiência que ele obteve. Hoje, é claro que temos a figura do <i>controller</i> dentro de algumas empresas com algum grupo de responsabilidade, né, às vezes mais amplo ou mais apertado. A gente consegue enxergar esse tipo de responsabilidades direcionadas para o <i>controller</i> ” (BR6).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência.</li> <li>• Responsabilidades atribuídas ao <i>controller</i>.</li> </ul>
“Eu penso que nem somente a função de controladoria, mas no meu caso, pensando no meu caso, eu creio que você ter um conhecimento abrangente de várias áreas e não ter um conhecimento restrito, com a função igual um CFO às vezes, um CEO, é muito interessante, entendeu? E na controladoria, às vezes você tem que buscar sempre novos conhecimentos, por exemplo, saber de produção, saber o que sua empresa vende, como que ela vende, como que ela produz, o porquê ela produz, é, deficiência no processo produtivo. E isso são conhecimentos que você não aprende numa faculdade de contabilidade, você não aprende em cursos, digamos, você vai montar um curso de controladoria, uma pós de controladoria. Isso depende do dia a dia, tal. Mas boa bagagem do CFO, boa bagagem do CEO está dentro do espectro da Controladoria também, entendeu?” (BR5).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter conhecimento amplo sobre as áreas da empresa.</li> <li>• Ter o perfil de buscar novos conhecimentos.</li> <li>• Entender o negócio no qual está inserido.</li> </ul>
O que explicaria muitos <i>controllers</i> se tornarem CEO ou CFO: “[...] é aquele <i>controller</i> que consegue ter essa visão de mercado, de negócio, né? De ser um parceiro do negócio, não ser um back, né? Que só trava, né? Aquilo que, então, eu acho que, é que o <i>controller</i> acaba reunindo muitas informações, né? Muito conhecimento, né? Uma vivência, né? Com diversas áreas, né? Então, acaba ajudando muito. Quando a pessoa tem essa visão de mercado, uma visão mais externa de negócios etc, né? Ele acaba gerando, tendo atributos que são importantes para a gestão de um negócio como um todo. Então, é muito mais nesse sentido aí que eu vejo, né?” (BR2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão geral de mercado e negócio.</li> <li>• Acesso a muitas informações da empresa.</li> <li>• Gestão de negócio.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora.

Pelos relatos, nota-se que os *controllers* acreditam que as habilidades desenvolvidas na função de *controller* são fundamentais para os levarem a ocupar outros cargos também de gestão e acreditam também que as principais vantagens para ocuparem outros cargos na empresa devem-se, principalmente, às suas experiências internas, ao fato de conhecerem com profundidade os processos e as informações geradas pela empresa (relatórios econômico-financeiros) e, ainda, entendem a respeito do negócio em que estão inseridos.

Nesse sentido, Lavarda, Scussel e Schafer (2020) apontam que, cada vez mais, os *controllers* estão envolvidos com a gestão e geração de valor para a empresa. As atribuições e o envolvimento do *controller* com a gestão são pontos citados pelos entrevistados como sendo essenciais para que eles possam assumir outros cargos do alto escalão.

Portanto, assim como nos estudos de caso das empresas brasileira e portuguesa, os *controllers* percebem como uma possibilidade a ascensão para os cargos de CFO ou de CEO. Verifica-se ainda que a maior parte dos entrevistados veem como natural o *controller* ocupar o cargo de CFO, mas não percebem como um caminho natural para o cargo de CEO, pois seria necessário desenvolver outras habilidades.

#### 4.4.4 Participação nas escolhas estratégicas

Um dos pontos abordados nos estudos de caso diz respeito à participação dos *controllers* nas escolhas estratégicas realizadas no ambiente organizacional. Sendo assim, nas entrevistas com *controllers* e ex-*controllers* de diferentes empresas, o primeiro ponto levantado se conve a analisar se os entrevistados julgam que o *controller* participa ativamente nas escolhas estratégicas. Os relatos transcritos expõem as opiniões dos entrevistados:

Ah sim (o *controller* está envolvido em escolhas estratégicas), eu acho que qualquer decisão tomada sem a participação da Controladoria na empresa, eu acho que ela está, ela pode ter muito mais risco de dar errado. Então, se existe **uma análise de investimento, uma análise de contratação, uma análise de ação**, se não existe primeiro uma análise da Controladoria e do *controller* tomando uma decisão, eu acho que a responsabilidade de poder dar errado, ela é maior. Porque não foi visto números, planejamento, é, não foi feito orçamento, em quanto tempo aquilo lá vai se pagar, e não seguiu a parte fiscal totalmente. Então, eu acho que pra informação ser completa pra tomada de decisão tem que ter a participação do *controller* sim e da controladoria (BR4).

Por exemplo, na apuração de resultados. Portanto, pode estar, tem que estar, o *controller*, pelo menos o *controller*, posso dizer, assim, tem que estar na apuração de resultados **pra discutir** neste caso, **estratégia**. Por quê tiveram tal resultado? Qual foi a parte do negócio que teve mais *input* ou menos *input*? [...] também naquelas reuniões de, de, digamos de atividades, ou seja, projetos, reuniões de projetos é um exemplo, em que a pessoa tem que estar presente pra discutir custos, para discutir... Portanto, isso pode “linkar” também para discutir a estratégia da empresa, se a empresa está indo para o caminho vislumbrado ou não, não é? (PT9).

[...] Antes, a Controladoria relatava mais o passado. Então é isso, a gente passa a ser **estratégico quando a gente consegue prever alguma dessas alterações visando o negócio**. Ou seja, a gente tem muita visão de negócio. Aliás, a gente precisa ter e quando a gente brinca com os números é onde a gente diz: ‘olha, dentro desse cenário, a possibilidade de resultado é esse, aquele ou aquele outro’. Essa mobilidade que hoje a gente tem dentro do negócio, que traz pra gente essa estratégia. A gente tá inserido hoje dentro da estratégia das empresas, graças a Deus! Não era assim não, mas hoje tá sim. [...] Exatamente isso! Exatamente. A situação do Covid-19 como é que ela tá hoje? O que a gente, o que a gente tem feito são cenários. Qual o cenário se voltar daqui um ano as coisas ao normal? Aí você vai lá e vê qual o delta que você vai ter em cada uma das suas, das suas vendas, qual o **tipo de negócio**. Então esse é o tipo de trabalho que eu tô falando da **previsão**. **A gente hoje tem ferramentas e estando inserido no negócio**, a gente consegue ajudar bastante (BR10).

De maneira geral, verifica-se que os *controllers* e os *ex-controllers* associam a participação nas escolhas estratégicas com o poder que o profissional tem de auxiliar nas decisões do alto escalão, principalmente, com informações que contribuem para prever caminhos e tendências de negócios e que não se destinam apenas a registrar fatos passados e presentes.

A entrevistada BR10 cita a sua atuação como *controller* diante da pandemia do COVID-19 e relata que passa a ser estratégica à medida que traça os possíveis cenários para a empresa e vai se ajustando ao longo do tempo, minimizando os impactos econômico-financeiros para a organização. O Plano econômico-financeiro contingencial para minimizar os impactos da pandemia também foi observado pela pesquisadora no estudo de caso da Empresa Portuguesa como sendo um dos exemplos mais estratégicos no qual o *controller* está envolvido no momento, haja vista as diversas áreas da empresa (operação, fábricas, compra de matéria-prima, logística, departamento pessoal, financeiro, dentre outros), sendo o impacto percebido diretamente no desempenho organizacional.

É possível identificar também que a percepção do entrevistado sobre sua participação estratégica é resultado de sua própria vivência, como mostra o trecho:

[...] eu acho assim, que todo *controller* acaba por ter essa percepção da grande influência que tem sobre os outros, porque como o meu próprio superior já me disse: “**Você é os nossos olhos na operação**”. Então, nós somos a pessoa em quem eles confiam que vá dar a informação certa para eles, né? Eles não estão na operação, somos nós que estamos lá, acompanhamos as diversas operações e somos o braço direito deles. [...] somos a pessoa que é isenta a todos os processos e que tem essa missão... (PT8).

Nota-se que o discernimento da entrevistada em relação a sua participação estratégica está relacionado à operação da empresa, bem como por estar próxima às áreas e processos da empresa como um todo. Outro entrevistado destaca que considera que o *controller* é estratégico em diferentes níveis:

Sim, claramente. Em diferentes níveis. Desde logo, porque a área está em primeiro lugar, envolvida em todos os processos de orçamento e do plano de negócios. Portanto, somos nós que centralizamos esse processo. Temos logo aí um papel de **grande envolvimento na definição desses objetivos e dessa estratégia**. E depois, em decisões pontuais ou decisões *ad hoc* que sejam tomadas ou na validação dessas decisões que são do Conselho, nós também somos ouvidos e temos um papel quase também de aprovação e de validação. Se faz sentido, se podemos incluir esse custo ou não, se estava orçamentado ou não, a forma de acomodar isto ou não... Portanto, nós temos intervenção junto ao Conselho Administrativo, no fundo, nas competências estratégicas da organização (PT7).

Verifica-se que o entrevistado PT7 já tem uma visão mais abrangente sobre sua participação estratégica, seja por estar próximo à área operacional da empresa, interagindo com as áreas, seja por meio do estabelecimento de metas do plano de negócios ou das rubricas do orçamento, bem como por participar das discussões estratégicas a nível do negócio nos Conselhos de Administração. O fato de o entrevistado ter apontado diferentes níveis estratégicos vai ao encontro do que propuseram Thompson e Strickland (2000), visto a segregação das escolhas estratégicas em diferentes níveis: corporativas, de negócio, funcionais e operacionais.

Lunkes *et al.* (2009) também segregou as atividades desenvolvidas pelos *controllers* em gestão operacional, estratégica e econômica. Com base nos relatos dos entrevistados, percebe-se que, de maneira geral, o *controller* passa pelos três âmbitos das escolhas estratégicas (operacional, estratégica e econômica) em diferentes medidas do nível de sua participação em cada um deles, a depender da configuração empresarial e da estrutura hierárquica que o *controller* encontra no ambiente organizacional. Destaca-se que alguns dos entrevistados ponderaram sobre a importância da empresa para que o *controller* seja mais ou menos envolvido nas decisões estratégicas:

Assim, acho que isso vai variar muito de empresa pra empresa. Do nível de estruturação de gestão, então do modelo de gestão. Então, se a gente vai pra uma média empresa, o papel do *controller* pode ser bem diferente. Essas questões de estrutura organizacional, elas acabam se ajustando ao modelo de gestão da empresa. Então realmente não existe uma receita de bolo. Na (atual empresa), a Controladoria, a gente é uma área bem estratégica em termos de informação. Então assim, tudo que a gente estuda aí nos livros de que a Controladoria tem um papel relevante, isso acontece na (atual empresa). Então assim, a gente participa, diria assim, muito forte das decisões estratégicas, porque acaba sendo na controladoria. Vai fazer uma aquisição, a Controladoria tem que participar. Vai fazer uma, definir uma planta, fazer mudanças de modelos logísticos de fabricação, redefinição de produção, estratégica de especificação... Então isso tudo envolve a controladoria (BR12).

É um pouquinho que estava dizendo, em empresas que a cultura de gestão não esteja tão madura, não haja cultura de gestão, que as pessoas não tenham tanta formação na área de gestão, independentemente da empresa ser maior ou não, eu acho que isso é determinante pra se perceber se o *controller* vai trazer valor acrescentado ou não. Se a ideia é ter um *controller* que vai trazer ideias novas, que saiu há pouco tempo da universidade ou não... Ou então alguém mais experiente, que já teve outras experiências na vida, em outras empresas, que conhece talvez muito bem, o mercado onde a empresa está, porque já esteve numa empresa concorrente, por exemplo (PT3).

A *controller* BR12 argumentou que associa a participação estratégica do *controller* à estruturação e modelo de gestão adotado pela entidade, destacando que um dos fatores que irá determinar se o profissional é ou não estratégico, muitas vezes, está ligado a questões empresariais. Outro ponto abordado pela *controller* diz respeito ao porte da empresa,

entendendo ela que a Controladoria em uma empresa de médio porte será diferente de outra de uma empresa grande porte, por exemplo. Já o entrevistado PT3 acredita que a Controladoria não esteja, necessariamente, relacionada ao porte da empresa, mas, sim, ao fato de haver ou não uma cultura de gestão bem estabelecida na empresa.

Quando solicitados a relatarem exemplos/situações nas quais se sentiram envolvidos com as escolhas estratégicas da empresa, pode-se observar que diversas situações são relatadas, incluindo decisões de investimentos, estruturação de negócios, aspectos tributários dentre outros. Para ilustrar o que mais foi citado a esse respeito durante as entrevistas, foram separadas as respostas referentes à participação nas escolhas estratégicas. Além disso, por meio do software NVIVO®, verificou-se a frequência de palavras mais citadas, chegando-se à Figura 17:

Figura 17 – Nuvem de palavras: escolhas estratégicas



Fonte: Elaborada pela autora.

As palavras mais citadas no que tange à participação do *controller* nas escolhas estratégicas são: empresas, sistema, gestão, operação, orçamento, controles, desempenho, implantar, projeto, negócio, Brasil, família, grupo, plano, serviço, tributária e unidade. Ao analisar a nuvem de palavras geradas, percebe-se que ela faz sentido, tendo em vista que os relatos evidenciam o *controller* como sendo um parceiro de negócios nas organizações, participando ativamente da gestão a partir dos planos de reestruturação, orçamento e controles internos que impactam a *performance* empresarial.

Destacam-se alguns trechos que trazem a aplicação dessas palavras mais citadas nos relatos das entrevistas:

Pronto, nesta **empresa** onde estou desde oito anos pra cá, começou a ser exigida a preparação do **plano estratégico** e depois o **plano de atividades**, incluindo o

**orçamento e o plano de investimentos.** Pronto. Desde a primeira hora, eu tenho estado envolvida. Faço parte do grupo de trabalho, no fundo, um pouquinho quase como assessora do Conselho de Administração. Inicialmente até houve recurso de uma empresa de fora, uns consultores que vieram nos ajudar. A partir daí eu faço o **plano**, depois é validado pela Administração. Sempre com as diretrizes da Administração, os objetivos estratégicos, depois como isso vai ser desenvolvido anualmente e depois faço essa avaliação trimestralmente (PT5).

Então assim, a gente participa, diria assim, muito forte das decisões estratégicas, porque acaba sendo na controladoria. Vai fazer uma aquisição, a Controladoria tem que participar. **Vai fazer uma, definir uma planta, fazer mudanças de modelos logísticos de fabricação, redefinição de produção, estratégica de precificação...** Então isso tudo envolve a controladoria (BR12).

Por exemplo, a empresa, um negócio, ele surge e espera-se dele **crescimento e lucros, maximização do valor de ação, maximização do caixa**, coisas desse gênero. Por exemplo, a empresa vai **criar uma nova planta, em um novo local ou acessar um novo mercado**. Como que é isso? O *controller* tem que estar envolvido nessa estratégia para ele poder começar a pensar: o que eu preciso estruturar de controle para esse crescimento? Eu já vi empresas começarem a crescer exponencialmente, crescem que é uma maravilha e morrem, chamada morte por síndrome do crescimento. Por que? Por causa do descontrole e ele surge não porque a empresa não tem processos, é porque os processos que a empresa tem não estão alinhados com as novas necessidades que surgem com as mudanças (BR3).

Nos trechos supramencionados, percebe-se que os *controllers* associam a participação nas escolhas estratégicas, principalmente, ao acompanhamento do planejamento estratégico, elaboração e acompanhamento do orçamento, planos e, adicionalmente, a estudos de viabilidade econômica de abertura de novas empresas e filiais, inserção em novos mercados e lugares, crescimento e geração de valor. Esse resultado corrobora Borinelli (2006, p.136), o qual argumenta que a função gerencial-estratégica do *controller* abrange: “coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões”; “realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento”; e “desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica”.

Outros *controllers* relacionam as questões estratégicas a aspectos tributários, como exposto a seguir:

Um exemplo seria o **planejamento tributário**. Quando falo **planejamento tributário**, ele não é exclusivamente para fazer redução de tributos. É o que nós temos dentro da nossa operação, estamos sempre buscando isso, nas áreas da federação que atuamos a gente tem sempre a figura e a necessidade de regimes especiais de **tributação**. São esses regimes que traz uma condição diferente da empresa, então, eu só consigo atuar dentro de determinado mercado se eu for também detentor de um regime especial para ao setor (BR6).

A gente teve decisões de **criação de empresas** justamente com foco nisso de buscar oportunidades com **redução tributária**. [...] Empresa específica para prestar serviço e que no final, pelo formato de condução da empresa, tanto no aspecto federal como

no aspecto trabalhista-previdenciário, a gente teria economias em relação a isso (BR6).

Sim, sim, sim, sem dúvida. Principalmente, por exemplo, **planejamento tributário** quem faz sou eu. Você vai abrir uma filial no Mato Grosso, você vai **abrir uma filial** na Bahia, você vai abrir uma empresa na Bahia até definir se é filial ou se não é filial, se pode ou se não pode, primeiro passo que vem é comigo, ou seja, eu, na verdade o dono pensa né, o proprietário, os sócios definem, depois passa pra mim, ou seja, eu que vou definir se deve abrir nesse modelo, não deve abrir nesse modelo ou esse tipo de **regime tributário**, não compensa comprar desse Estado, compensa comprar desse Estado, compensa aplicar, contratar nesse modelo, não compensa, então, é, tem muita decisão estratégica que passa por mim sim, ou seja, não é a decisão em si, mas o respaldo pra decisão entendeu? (BR5).

[...] A capacidade que tem de absorver toda essa análise e fazer essa geração de valor. Por exemplo, uma coisa que é muito interessante, que acontece atualmente nas empresas é o seguinte: se tem alguma **alteração de impostos**, a gente lá na frente já identifica que a gente vai ter uma redução ou melhoria na minha venda ou na minha competitividade ou no meu resultado. Então, ela é estratégica a ponto de finalizar uma mudança nos **planos** (BR10).

Nota-se que a questão tributária foi citada integralmente por entrevistados brasileiros e isso pode ser devido ao complexo sistema tributário do país e às diferenças tributárias vista entre os estados federativos. Verifica-se ainda que eles relacionam a questão tributária a escolhas estratégicas, principalmente, em virtude dos motivos pelos quais eles decidem sobre a abertura ou não de um novo negócio nas diferentes regiões do país ou por gerarem impactos relevantes no resultado das entidades. Percebe-se que no cenário brasileiro ainda há uma associação muito forte entre Controladoria e questões tributárias, enquanto em Portugal parece estar mais associada a aspectos de gestão em si.

Outros aspectos também foram apontados como escolhas estratégicas, tais como, questões de precificação, gestão de projetos, controle de custos, implementação de sistema de gestão, dentre outros, conforme apresentado nos trechos:

Hum... vamos ver, o que mais impacta é nisso, mas, por exemplo, é... preço, o preço que se aplica no contrato de longo prazo, por exemplo, pra um cliente. Você vai, você vai fechar um contrato em dez anos de longo prazo, então aquele preço vai ser fixado por dez anos e atualizado provavelmente por GPI, algum índice do governo. Mas na formação daquele preço de venda, o presidente, ele vem conversar comigo e eu tenho que ‘não, olha, aqui você aplica esse percentual, esse percentual, quanto que você quer de lucro, qual é a sua rentabilidade?’, ele vai falar: quero tanto. Então, você vai trazer no caminho inverso ao preço seu, você tem que ter esse custo para o seu preço de venda chegar nesse valor, então, tem isso também, essa é uma decisão que eu acho que é extremamente estratégica (BR5).

Tivemos um *outsourcing* fora do país em que fui chamado para fazer o controle e **gestão desse projeto**. Infelizmente, o projeto só durou dois anos, que foi o prazo que assinamos, contratualmente, porque efetivamente, os pressupostos encontrados não foram os pressupostos que foram colocados no concurso. Ao fim dos três meses, infelizmente, tive que dar a má notícia de que os pressupostos não eram os que de fato concorremos. Teríamos muitas dificuldades conforme fosse ocorrer e tirar resultados.

Infelizmente, foi só uma experiência e infelizmente, não foi a melhor experiência. Aprendemos muito com ela, obrigou-nos a crescer, ia melhorar o máximo que conseguíssemos para não colher muitos prejuízos, obtermos o mínimo de prejuízo (PT2).

[...]Eu gostei muito de trabalhar na primeira empresa onde estive enquanto *controller*. **Fiz parte do grupo que implementou o novo sistema de gestão e foi um projeto muito aliciante (?), porque abrangia a empresa toda e era uma coisa diferente.** Isso foi sempre, fiz isso sempre ao mesmo tempo em que fazia a área de controle e gestão (PT5).

Ao analisar o relato dos entrevistados, fica evidente que a maioria dos *controllers* conseguem perceber que estão inseridos e envolvidos nas escolhas estratégicas. Os exemplos citados se enquadram em situações de expansão do negócio, seja abertura de empresas em outros países e em outras regiões, análise de investimentos (por exemplo, aquisição de componentes significativos para empresas), análise de viabilidade tributária de um novo negócio, seja a criação de plano econômico-financeiro contingencial para crises sanitária e econômicas (como caso da pandemia do COVID-19).

Para Santos, Schafer e Lunkes (2020), o *controller* pode participar de atividades que influenciam a tomada de decisão em nível operacional ou estratégico. De maneira semelhante, verificou-se, neste estudo, que os *controllers* veem a Controladoria como função estratégica dentro da empresa, de maneira que ela auxilia as grandes decisões e influencia o processo decisório. Contudo, eles têm ciência de que, em se tratando de decisão final ou criação de estratégias mais relacionadas ao negócio ou, ainda, tomada de decisões corporativas, a decisão final quase sempre fica sob a responsabilidade do *CEO*, do presidente ou, até mesmo, do dono da empresa, ainda que eles, de alguma forma, possam influenciar.

#### 4.4.5 Valores

Nos dois estudos de caso realizados, abordou-se sobre a percepção dos *controllers* e dos *ex-controllers* sobre os valores pessoais e seu impacto sobre suas escolhas estratégicas. Os valores pessoais representam as crenças daquilo que o indivíduo busca para si mesmo, enquanto os valores sociais estariam relacionados ao meio social no qual o indivíduo está inserido e ao que é considerado pelo grupo como sendo comum e esperado (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

Dessa maneira, a primeira pergunta teve como objetivo compreender se os entrevistados acreditavam ou não que os indivíduos/gestores carregam seus valores pessoais também para a

vida profissional e se isso influenciaria suas decisões. Todos responderam ter a percepção de que sim, como elucidam os trechos:

Vou dizer o seguinte, o que é mais importante hoje nas organizações, eu vejo e eu falo muito isso, quando eu tô reunida com a minha equipe. Eu falo: ‘olha, cada um tem uma experiência de vida, né?’. Cada um traz uma bagagem de vida diferente e cada um já vivenciou ou aquele que é o primeiro emprego, **traz a própria bagagem pessoal. E isso reflete o poder dela de se interagir com as pessoas, de interagir com os processos e de conseguir se adaptar.** Então, a adaptação da pessoa é muito importante, porque quando você faz entrevista, a gente tenta detectar isso. O tipo de característica que a gente quer ter, se aquela pessoa vai fazer frente àquela posição, dentro daquela empresa. Porque às vezes, por exemplo, eu nunca trabalhei numa empresa de bebida e nem de cigarro. Eu não sei se eu ia conseguir trabalhar, porque eu não acredito em nenhuma dessas coisas (BR10).

Não, pesa bastante, né? Muito mais do que técnico. Você tem que avaliar o comportamental. Porque, por exemplo, eu tive que trocar uma pessoa lá na empresa que estava há muitos anos. Tecnicamente ele era bom, mas era um ignorante, gritava o tempo inteiro, [...], tratava todo mundo mal, eu tive funcionário que ficou doente. Então assim, é o comportamental, sim. Pra mim, né? É muito mais importante hoje do que o técnico, porque o técnico você vai buscando, contrata um analista, você pega uma pessoa mais... como eu te falei, né? Esses jovens aí, com todos... agora, você pegar um gestor que não tem controle emocional... (BR8).

Eu acho que sim. Até porque, ou seja, isso acaba por tá muito dentro daquele perfil também da pessoa, os valores que ela traz... Por exemplo, acho que aquilo da pessoa sempre buscar coisas fora e interessar-se por fazer mais e melhor tem um pouquinho a ver com esses valores. Isso importa para o papel que está fazendo. Toda a questão também de integridade, de sermos muito verdadeiros com aquilo, apesar que acontece muitas vezes, temos que dar a informação que as pessoas não gostam de ouvir. E então acho que o fato da pessoa ser muito direta, muito... Precisar... Ou seja, é pra sair, é pra sair. Não pode esconder as coisas só porque, talvez, certa pessoa não vai gostar. As pessoas têm que perceber que o negócio está em primeiro e então... Aí acho que a integridade é extremamente importante e é essa parte da pessoa ser muito verdadeira. Acho que é muito importante para o papel do *controller* (PT6).

Assim, verificou-se que todos os respondentes acreditam que, de alguma maneira, ou em algum momento, os valores pessoais que o *controller* carrega irão se manifestar em suas ações, seja na forma de se expressar e interagir no ambiente de trabalho, seja na maneira de se posicionar em situações conflituosas, dentre outras. Isso reforça que os valores representam as preferências que, por sua vez, retratam suas crenças e experiências (HOFSTEDE, 1980, HAMBRICK E BRANDON, 1988). Um ponto interessante a ser observado é que as opiniões se dividem quando questionados se, em caso de conflito entre os valores da organização (sociais) e os valores pessoais, quais prevaleceriam. Nesse sentido, destacam-se alguns relatos:

[...]Se forem decisões... Como vou dizer?! Não tão importantes, acho que a pessoa segue mais aquilo que são os valores da empresa. Nas decisões mais importantes, naquilo que é sua visão de negócio, acho que a pessoa toma mais decisões com base na sua experiência pessoal, naquilo que são seus valores pessoais. Porque as pessoas têm determinados valores, cresceram com esses valores, resultam também de várias situações e resultam de suas experiências, pessoal ou não. Mas aqui é difícil separar

aquilo que é parte pessoal daquilo que foi aprendido em contexto profissional. Acaba por ser tudo contribuiu para a personalidade da pessoa, para os seus valores e quando toma essa decisão acaba por... Nas decisões mais importantes, talvez, inconscientemente deixar de lado tanto os valores da empresa e ser mais fiel aos seus valores e seguir essa linha (PT3).

[...] Tem muito isso, assim, porque você já tem o seu jeito de pensar, os seus valores e a empresa tem os valores dela. Eu entendo que nós temos sim que se impor, informar o que você acredita. E aí como ninguém está 100% (cem por cento) certo e nem está 100% (cem por cento) errado, quando eu me vejo numa situação dessa, eu olho e registro de fato o que eu realmente acredito. Pra aquilo que vocês decidem por isso, eu irei fazer, ok. Se for algo também ok, né? Não é uma coisa absurda que eu vou aceitar. Não vou e vou dizer: 'Isso eu não vou fazer' (BR7).

Os dois trechos acima mostram que há uma ponderação entre decisões mais importantes e relevantes, sendo a tendência que os valores pessoais sobressaiam, contudo, em decisões mais simples e triviais, os valores da empresa acabam prevalecendo. Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) argumentam que a própria empresa, em seu processo seletivo de contratação, já transmite aquilo que espera aos candidatos e, ao mesmo tempo, os profissionais que procuram aquela empresa também se identificam com ela. Dessa forma, percebe-se que há uma confluência entre os valores organizacionais e os pessoais.

Ainda a respeito desse conflito de valores, outro ponto levantado pelos entrevistados foi em relação a como são construídos os valores que a entidade incorpora, como mostram os trechos a seguir:

[...] Então, eu acho que se você tem, de repente alguns setores, alguns segmentos, o seu valor pessoal vai interferir. Os seus valores, a sua questão... Eu lembro há um tempo atrás, um *headhunter* me perguntou: 'Você tem alguma restrição?'. E foi exatamente essa que eu coloquei, eu não trabalho em empresa de bebida e nem de cigarro. Desde aquela época não queria trabalhar nesse tipo de coisa e nem com japonês. Por quê? [...] Você conhece alguma mulher numa posição alta em alguma empresa chinesa ou japonesa? Nas empresas brasileiras, americanas, europeias já é difícil! Você imagina numa cultura que a mulher tem que andar atrás do homem, porque ela é considerada um ser inferior... Então, assim meu, eu não vou trabalhar numa empresa dessa, porque vou bater de frente. Então assim, te respondendo, o quê que é?! **Eu acho que a cultura, o aculturamento da empresa é feito de pessoas.** Alguém identificou: 'oh, esses são os valores da empresa'. Se você se identifica com os valores, perfeito. Se não, não é o lugar pra você ficar (BR10).

Sim e aí é uma questão dos seus valores e dos valores da empresa. Então acho que se você tem valores diferentes dos valores da empresa, eu diria que você não vai ficar nem muito confortável em trabalhar naquela empresa. Aí vai ser aquele trabalhar, porque eu preciso ter aquela remuneração. Às vezes a gente não tá em condições de dizer não aceita, mas eu diria que você não vai ficar feliz de estar numa empresa onde os seus valores se chocam com os valores da empresa. Claro que a gente tem nossos valores, que vêm da nossa formação. **Os valores da empresa, eles não mudam da noite pro dia. Então precisa ver esse processo aí de conciliação desses valores.** [...] Então também acho que a empresa na hora de eu achar que é uma preocupação que a gente tem na empresa atual, de que no processo de seleção se traga pessoas que tenham na sua bagagem, pelo menos os grandes valores em linha com os valores da companhia, certo? Do que eu escuto sempre, a nossa diretora de desenvolvimento

organizacional, principalmente, quanto mais o nível mais elevado de gestão que eu tô contratando, mais a preocupação em que haja o alinhamento dos valores do profissional com os valores da empresa (BR12).

Tanto a entrevistada BR10 quanto a BR12 acreditam que os valores da empresa são construídos a partir da integração das pessoas que a compõem, não se alterando esses valores da noite para o dia. No entanto, ao longo do tempo, a cultura empresarial pode ser modificada, sobretudo, pelas pessoas que estão à frente da gestão. Para outros entrevistados, quando há conflito significante entre os valores da empresa e os valores pessoais, não faz sentido que a pessoa permaneça na empresa, como explanam os relatos:

Eu acho que se houver uma grande, uma grande assimetria de valores, acho que é difícil fazer as pessoas assimilarem os valores da organização. [...] Eu acho que se uma pessoa está convicta de que determinado tipo de comportamentos é que são os corretos, não vai ser pelo fato da organização tentar impor outro tipo de valores ou comportamentos que ela vai mudar... Ou irá fazer sempre contrariada. Portanto, eu acho que o que acaba acontecendo é uma separação natural. Ou a pessoa depois sai por si própria ou a organização não vai tolerar os comportamentos desta pessoa. Portanto, acho que vai haver sempre um sinal de ruptura natural (PT7).

Eu acho que a primeira coisa, para você trabalhar num lugar tem que fazer todo o sentido, tem que ter o propósito seu e da empresa tem que ser o mesmo. Já começa por aí, né? Então, eu acho que a partir do momento que os seus valores pessoais não batem com a empresa, pra mim, já está errado. Por mais dinheiro... assim, falando por mim, tá? Por mais dinheiro que você ganhe naquela empresa, se você não... se as suas ideias não baterem, você não vai conseguir defender o seu ponto de vista e nem da empresa perante as outras pessoas. Você não consegue tocar por muito tempo, porque você vai ter que ficar... o tempo todo vai prevalecer o da empresa. Você tem um salário que você precisa ganhar, então você vai ter que defender os interesses da empresa, você vai deixar os seus de lado? Esse conflito não dura muito tempo (BR11).

Caso haja conflito entre os valores pessoais e os da empresa, o que você faria? Vou rever com certeza, né? Nunca passei por isso, felizmente, mas não conseguir rever pode não ser fácil, pode não ser fácil. Também depende da responsabilidade que possa deter. Essas questões passam, mas não passam por mim, né? (PT2).

[...] Até o processo de assimilação dele [do *controller*], porque aí você passa por, quando choca, quando você tem que tomar decisões com frequência de coisas que fere seu valor, você perde sua identidade. Aí eu acho que você tem, corre o risco de tomar decisões incorretas. Incorretas em que sentido? Não, beleza, eu quero decidir na linha que a empresa está indo. Mas se os meus valores não batem, eu não consigo fazer bem feito, nem na outra linha de fazer errado, porque não bate comigo [...] (BR1).

Percebe-se que a compatibilidade entre os valores não precisa ser integral, ao passo que a discordância generalizada entre valores empresariais e pessoais parece ser um impedimento para estabelecer e caminhar rumo ao mesmo objetivo e, assim como o entrevistado PT7 relatou, isso pode levar a uma ruptura natural. Em contrapartida, outro *controller* opinou, dizendo que os valores podem até divergir em alguma instância, mas que, geralmente, os valores pessoais e os da empresa acabam se entrelaçando.

Eu acho que não, eu acho que acaba casando isso aí. É, eu acho que quando você vai buscando o seu lugar profissional, na própria entrevista você já vai descartando empresas que não tem os seus mesmos valores. Então é, o conflito pode existir? Pode, mas se você seguir os caminhos certos e de acordo com os valores que você acredita, dificilmente você vai ter um cara que não aceita nenhuma maracutaia ou numa empresa onde tudo é maracutaia. [...]eu acho que é difícil na parte de valores, a gente ter uma discrepância tão grande da empresa com profissional. Eu acho que se o cara ficou um tempo lá, é porque ou ele se adaptou ou ele não estaria lá mais, não sei (BR4).

Se a pessoa integra uma empresa que não há compatibilidade dos seus valores com o da empresa, é logo aquela coisa... Tem que haver compatibilidade entre ambos. Acho que não é, nunca vi uma situação em que isso fosse chocante, porque os valores das empresas normalmente são sempre coisas muito institucionais. Desde que a pessoa, enfim, se adapte a elas, seja por valores parecidos... (PT4).

Cabe destacar que o *controller* (PT8) relatou que acredita ser possível que, em casos de conflitos, o profissional aja bem diferente do que acredita e, ainda, contrário aos seus valores pessoais:

Acontece, acontece, acontece. Ham... e muitas vezes, somos levados a fazer coisas das quais não acreditamos, o que não acreditamos em fazer, mas que acabamos por ter que tomar a decisão nesse sentido, porque tem que ser (risos). Mas acabamos por fazer, às vezes, alguma... tomar algumas decisões das quais... na verdade, se tudo só dependesse de nós, a gente poderia mexer nessa decisão... (PT8).

De maneira geral, com base nas entrevistas tanto no Brasil quanto Portugal, os *controllers* tendem a terem a percepção de que, dificilmente, uma pessoa que apresenta divergência de valores em relação à empresa conseguirá continuar atuando na organização por muito tempo, tendo em vista que valores pessoais, por vezes, se sobressaem. No entanto, alguns ressaltaram que há momentos que seguem aquilo que a entidade espera, geralmente, em decisões que não ferem gravemente aquilo em que acreditam como primordial em uma escala de valores.

Hambrick e Mason (1984) afirmaram que os valores pessoais, bem como outras características individuais dos gestores, influenciam as escolhas estratégicas. Nesse mesmo sentido, estudos como os de Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), de Adams e Funk (2012) e de Chin, Hambrick e Treviño (2013) também verificaram essa relação.

Sendo assim, questionou-se se os *controllers* e os ex-*controllers* percebem que os seus valores pessoais influenciam as escolhas estratégicas, apontando a maior parte das respostas que eles vislumbram certa influência, como ilustram alguns trechos:

Eu acho que sim. Até porque, ou seja, **isso acaba por tá muito dentro daquele perfil também da pessoa, os valores que ela traz...** Por exemplo, acho que aquilo da pessoa sempre buscar coisas fora e interessar-se por fazer mais e melhor tem um pouquinho a ver com esses valores. Isso importa para o papel que está fazendo. Toda a questão

também de integridade, de sermos muito verdadeiros com aquilo, apesar que acontece muitas vezes, temos que dar a informação que as pessoas não gostam de ouvir. [...] As pessoas têm que perceber que o negócio está em primeiro e então... Aí acho que a integridade é extremamente importante e é essa parte da pessoa ser muito verdadeira. Acho que é muito importante pro papel do *controller* (PT6).

**Eu acho que há uma parte da função que é inerente ao cargo, mas não tenho dúvidas de que o perfil vai ditar muito da preponderância que a área vai ter ou não na decisão da estratégia.** Eu acho que, inclusive, o perfil do *controller* tem vindo a mudar muito ao longo dos anos. Portanto, eu acho que estamos passando cada vez mais de um *controller* mais puramente operacional para um *controller* que começa a ter funções cada vez mais abrangentes. [...] Quando eu digo áreas mais abrangentes, estou falando exatamente do quê?! Possuir determinados tipos de **soft skills**, que são fundamentais (PT7).

Eu acho que sim, sim. A própria ética ou a falta dela, também influencia. A própria forma como tu lidas com as outras pessoas, também influencia. É o que eu estava a dizer em relação à forma como você interage com os auditores influencia. Isso tem muito a ver com **os valores que fomos adquirindo ao longo do tempo** (PT10)

Pra mim pesa muito, porque se você não levasse em consideração os valores pessoais na hora das tomadas de decisão, não sei, será que depois você assumiria responsabilidade de tudo o que foi feito, é, e você deixou passar? Então, é claro que a sua opinião não é a única, mas **seus valores são fundamentais para te dar um norte de como você vai agir em cada situação** (BR4).

Sim, sim. Ética principalmente eu acho que é essa que vem em primeiro lugar. Ou seja, se você pessoalmente já vem, independente de faculdade, vem de família, uma pessoa que cultua ética o tempo inteiro, o bom caráter, isso já é um passo, o primeiro passo pra ser um contador, um *controller* de renome, de respeito, tudo mais. Então, eu acho que esses **valores influenciam decisivamente**, não só na função de controladoria, mas de qualquer área que você for atuar, **qualquer profissão** que você for fazer na sua vida, entendeu? Mas a controladoria, especificamente por ser tratados números que não são seus, você está expondo o número de uma empresa para outros usuários tomar decisão, às vezes das vidas deles, ou seja, decisões, gastar o dinheiro da vida dele e então, se você primordialmente não for ético com aquilo eu creio que não tem nem o porquê onde você está ali né? (BR5).

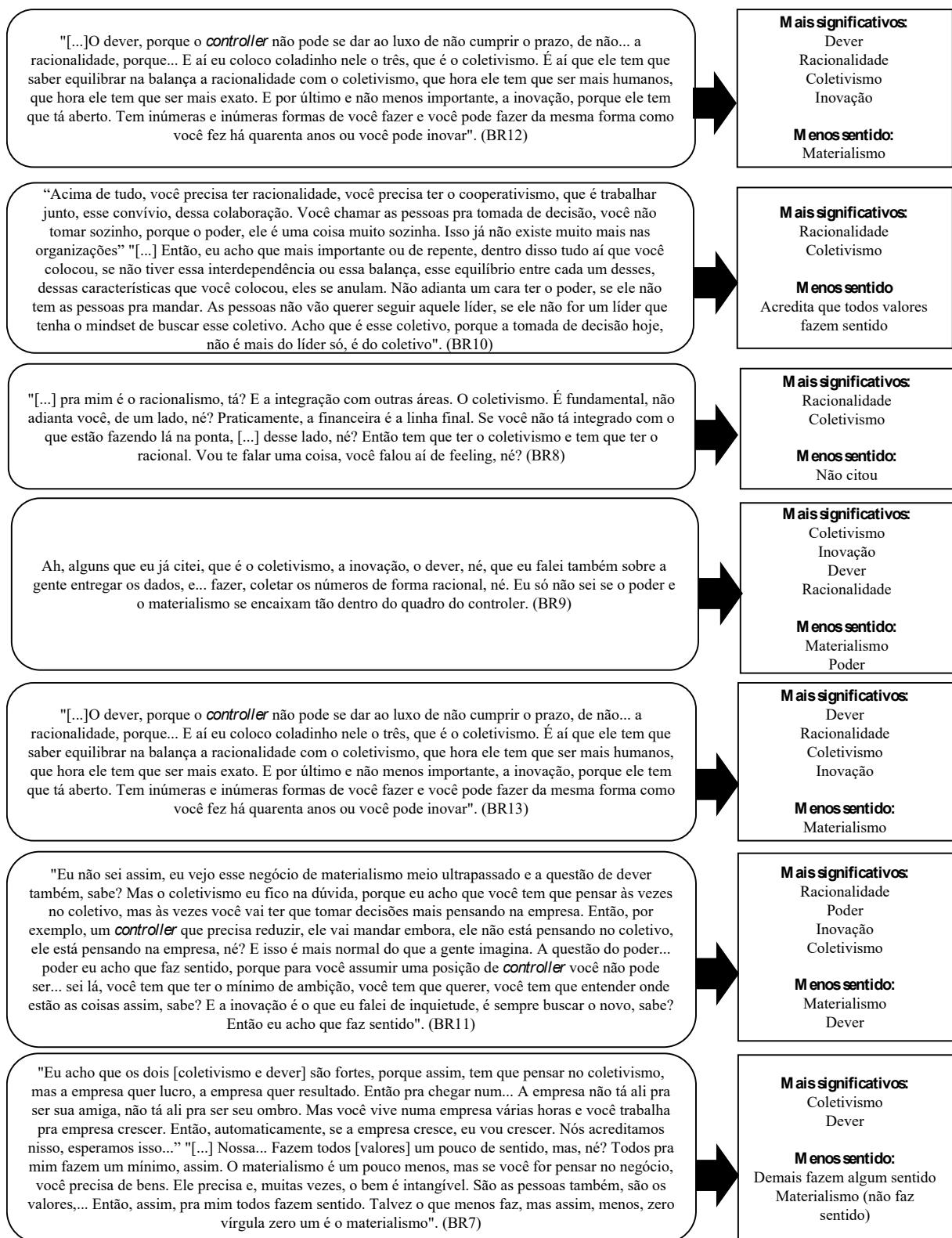
Nota-se que os *controllers* e os *ex-controllers* entendem os valores como parte integrante do seu perfil, os quais norteiam seu jeito de agir e interagir, influenciando suas escolhas estratégicas, pois não é possível dissociar quem eles são dos valores que carregam.

Ao citarem os valores que entendem como essenciais ao exercício da função, a ética foi o mais citado, seguida de integridade e honestidade. Outras características também foram citadas, tais como, bom caráter, integridade, comunicação, humildade, justiça, boa gestão de pessoas, atenção, rigor com o trabalho desenvolvido, paixão pelo que faz, dedicação, proatividade, capacidade analítica, dinamismo, autocontrole, transparência, resiliência, pessoa questionadora, confiável, flexibilidade, respeito, bom relacionamento interpessoal e empatia.

Neste estudo, as dimensões de valores utilizadas foram: coletivismo, dever, racionalidade, inovação, materialismo e poder, como proposto por Hambrick e Brandon (1988).

Quando perguntados sobre quais as dimensões julgavam fazer mais sentido para o exercício como *controller*, os entrevistados *expuseram* como ilustrado nas Figuras (18 e 19), a seguir:

Figura 18 – Exemplos de trechos: Valores (Brasil)

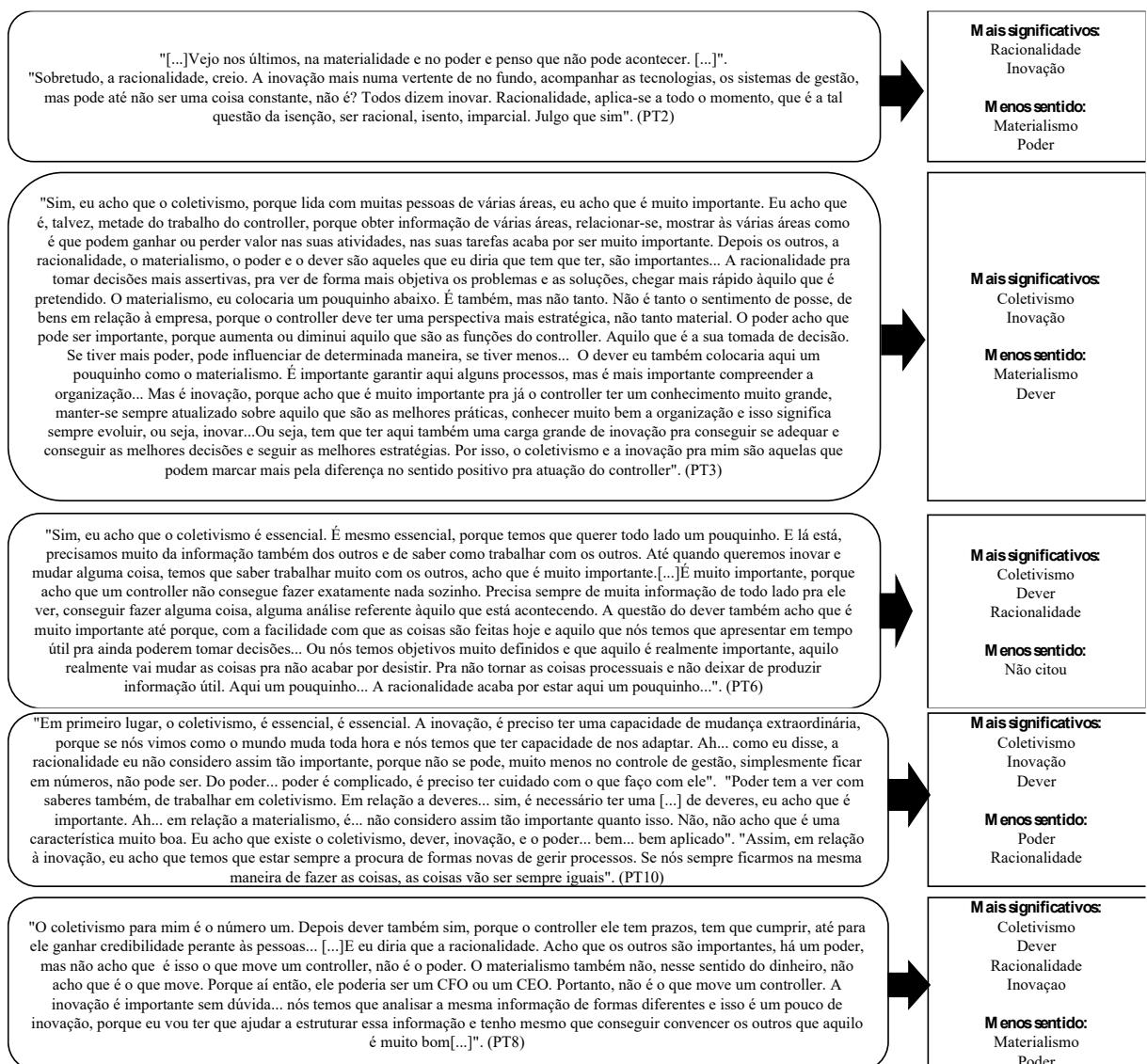


Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 18 expõe trechos das entrevistas dos *controllers* e *ex-controllers* brasileiros, evidenciando que as dimensões dos valores mais citadas como sendo aquelas que fazem mais sentido para a função de *controller* foram a racionalidade e o coletivismo, seguidas pelo dever e inovação. Já a dimensão do poder foi pouco citada como sendo importante e materialismo não foi citada por qualquer um dos *controllers* e *ex-controllers*.

A Figura 19, apresentada a seguir, traz o resumo dos achados das evidências em Portugal:

Figura 19 – Exemplos de trechos: Valores (Portugal)



Fonte: Elaborada pela autora.

Assim como os *controllers* e *ex-controllers* brasileiros, o coletivismo, entre os portugueses, foi bastante citado como sendo essencial para o exercício da função de *controller*.

A racionalidade também foi citada, porém com menos frequência. A inovação e o dever também apareceram de forma significativa entre as dimensões de valores citados.

Entre os entrevistados brasileiros, nota-se que os valores considerados menos importantes foram materialismo e poder. Movimento similar aparece entre *controllers* portugueses, contudo, percebe-se que o poder é visto e citado como sendo essencial para alguns no que tange a ter autoridade/respeito de seguir como líder de uma equipe.

Um ponto comum entre todos os *controllers* e *ex-controllers* foi considerar o coletivismo como sendo fundamental no exercício do cargo, principalmente, pela boa relação interpessoal que o *controller* deve ter com a equipe, com as demais áreas, que são fontes de informação para a controladoria, e também com o alto escalão no momento de comunicar as análises realizadas. Nesse sentido, Santos, Schafer e Lunkes (2020) corroboram que as habilidades interpessoais permitem engajamento dessa profissão dentro da organização.

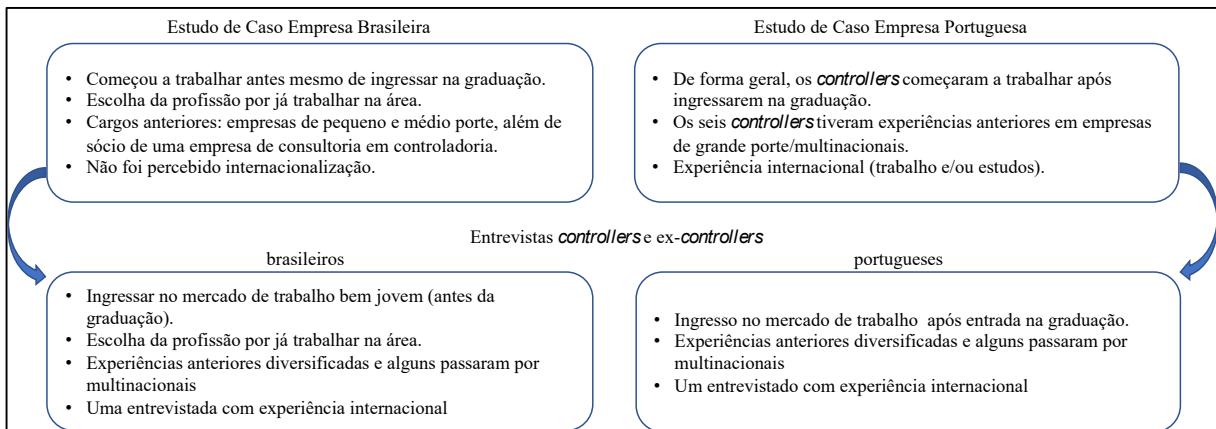
Os resultados encontrados a partir das entrevistas com *controllers* e *ex-controllers* brasileiros e portugueses reforçam os achados dos presentes estudos de caso e ratifica que os mesmos influenciam as escolhas estratégicas, assim como os estudos de Hambrick e Mason (1984), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013).

#### **4.5 Discussões gerais: estudos de caso e entrevistas**

Os resultados encontrados no estudo de caso nas empresas brasileira e portuguesa, de maneira geral, se confirmaram nas entrevistas com *controllers* e *ex-controllers*. Cada categoria analisada no estudo de caso foram também objeto de investigação em diferentes empresas nos dois países.

Em relação à trajetória profissional, constatou-se que os *controllers* e os *ex-controllers* percebem que a experiência profissional anterior é um dos aspectos que mais influencia a forma com que realizam suas escolhas estratégicas na função atual. Foram verificadas também características semelhantes nas trajetórias quando observadas separadamente para cada país, como elucida a Figura 20:

Figura 20 – Trajetória profissional: Brasil e Portugal



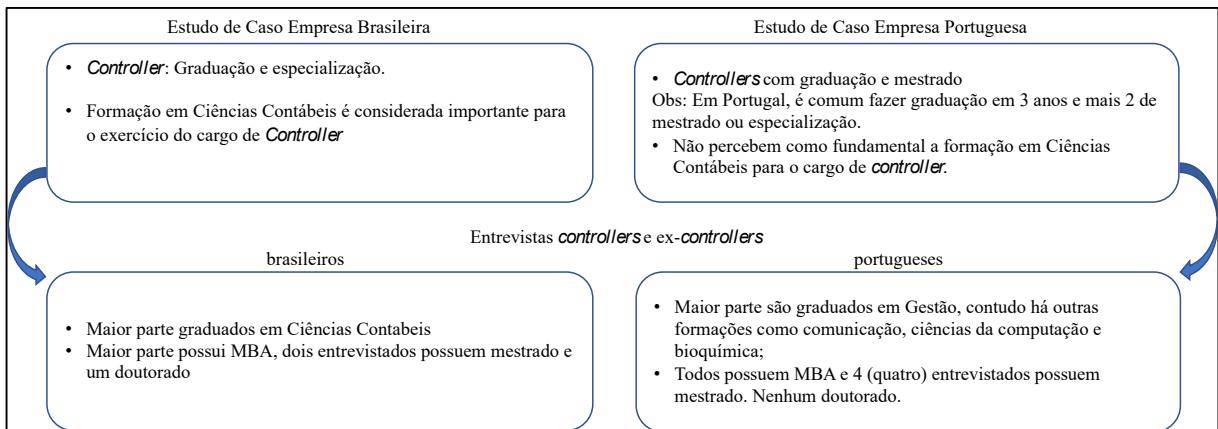
Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se que algumas características encontradas nos estudos de caso se mantiveram, conforme percebido em diálogo com profissionais de diferentes empresas. No Brasil, foi identificado que, em geral, os *controllers* ingressaram no mercado de trabalho ainda bem jovens e, muitas vezes, antes mesmo de iniciarem a graduação, o que pode ser um indicativo do que os levaram a escolha do curso de Ciências Contábeis. Quando analisadas as trajetórias profissionais dos portugueses, é comum que o ingresso no mercado de trabalho seja a partir de estágios após iniciarem a faculdade ou até mesmo após a finalização da graduação.

Em relação à internacionalização da carreira, constatou-se que, na Empresa Brasileira, nem o *controller* nem os supervisores tinham experiência profissional ou formação acadêmica no exterior, entretanto, na empresa portuguesa, essa característica foi observada tanto na trajetória do Diretor de Planejamento, Controle e Gestão quanto dos *Business Partners*. Entre os entrevistados de empresas diversas, percebeu-se apenas uma *controller* brasileira que relatou experiência em internacionalização, assim como apenas um *controller* português, não sendo possível concluir que se trata, especificamente, de um comportamento peculiar de cada país, sendo necessária, talvez, uma investigação mais aprofundada a esse respeito.

Em relação à qualificação acadêmica, verificou-se que, tanto nos estudos de caso quanto nas entrevistas com *controllers* e *ex-controllers* de diferentes empresas, a formação acadêmica é considerada como uma das características que afetam suas escolhas estratégicas. No entanto, a percepção de que a *expertise* contábil seria importante para o exercício da função de *controller* difere um pouco entre Brasil e Portugal, como ilustra a Figura 21:

Figura 21 – Qualificação acadêmica: Brasil e Portugal



Fonte: Elaborada pela autora.

Tanto no estudo de caso quanto entre os *controllers* brasileiros, observou-se que a grande maioria tem formação em Ciências Contábeis e considera como mais adequado que o cargo de *controller* seja ocupado por um contador. Contudo, a maior parte dos *controllers* brasileiros acreditam ser possível que profissionais de outras formações ocupem o cargo, desde que busquem sanar essa “lacuna”, seja por meio da inserção de especialistas na equipe ou buscando o conhecimento contábil a partir de cursos de formação extracurriculares.

No cenário português, percebe-se que a formação mais comum entre os *controllers* é em Gestão. Nesse país, a graduação é concluída em 3 anos e, adicionando-se mais 2 anos em sua formação, o estudante conclui o mestrado ou uma especialização (MBA), o que é comum naquele país. Além disso, entre os *controllers* portugueses, percebeu-se uma diversidade maior de formações acadêmicas dos profissionais que ocupam esse cargo, tais como, economia, engenharia, comunicação, ciências da computação, bioquímica.

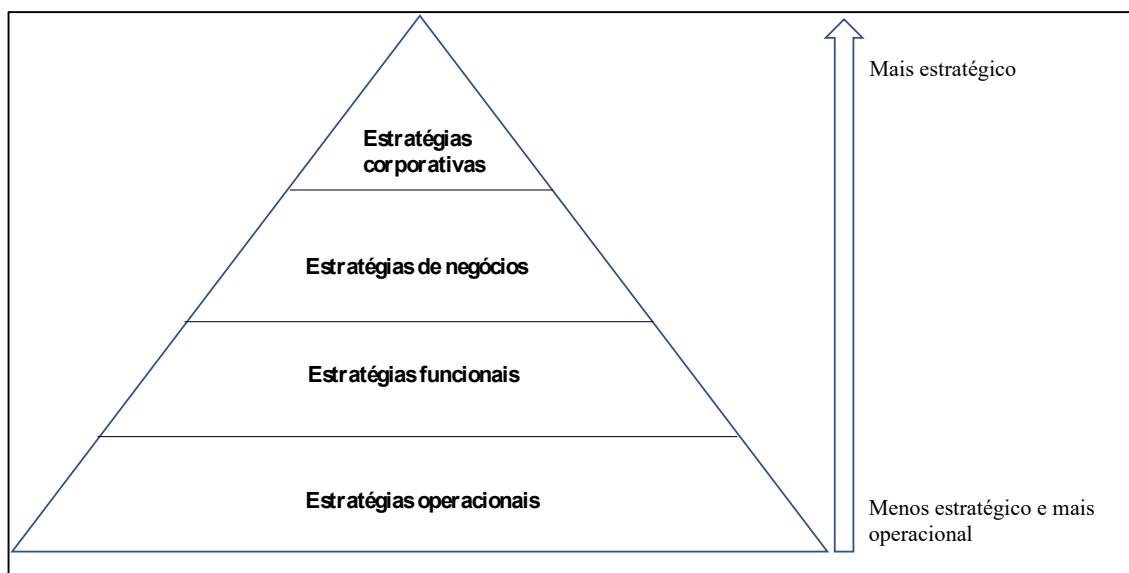
Em geral, os *controllers* portugueses não acreditam ser importante a formação em contabilidade para exercer a função de *controller*, embora veem como necessário ter o mínimo de conhecimento na área. Tal evidência pode ser resultado da forma com que a Controladoria é pensada e estruturada em cada país, constatou-se que no Brasil ainda há uma associação forte entre Controladoria, contabilidade e questões tributárias e talvez por isso o entendimento que a *expertise* contábil seja importante para o *controller*. Contudo, a Controladoria em Portugal parece ser mais desassociada à contabilidade e tributos, e mais relacionada à gestão do negócio, o que pode levar que considerem outras formações como sendo mais adequadas à função do que a própria contabilidade.

Outra categoria analisada foi “Almejar Outros Cargos”, sendo possível observar que, nos dois países, tanto nos estudos de caso quanto nas entrevistas, a maioria acredita ser um

caminho natural que o *controller*, caso deseje, se torne CFO ou ocupe outro cargo de direção no alto escalão da empresa. Contudo, eles não percebem como natural que o *controller* passe diretamente a ocupar o cargo de CEO por entenderem que há habilidades específicas para esse cargo, como, por exemplo, a de negociação, que precisariam ser melhor desenvolvidas.

No que tange à categoria “Participação nas escolhas estratégicas”, é consenso entre os pesquisados que o *controller* participa ativamente de escolhas estratégicas dentro das organizações nos diferentes níveis estratégicos. Tanto no contexto das empresas analisadas (brasileira e portuguesa), quanto nas entrevistas com os *controllers* de diferentes organizações, há sempre a ponderação de que o grau de envolvimento com as escolhas estratégicas pelo *controller* será influenciada pela atribuição e autonomia dada a ele pela entidade. Assim, pode-se inferir que não é possível estabelecer claramente o nível estratégico de um *controller* sem adentrar na estrutura hierárquica organizacional e entender como o alto escalão percebe o *controller*, se apenas como fornecedor de informações ou se como um “parceiro de negócio” que auxilia nas decisões estratégicas. A Figura 22 apresenta os diferentes níveis estratégicos:

Figura 22 – Participação nas escolhas estratégicas: Brasil e Portugal



Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que, quanto mais as escolhas estratégicas do *controller* se concentram em decisões de negócios e corporativas, o papel do *controller* é considerado como parceiro de negócio, auxiliando na definição de metas e objetivos para a organização. Contudo, se estiver mais envolvido com escolhas estratégicas funcionais e operacionais, ainda assim o *controller* terá participação nas escolhas estratégicas, contudo em um âmbito mais operacional da empresa.

Evidencia-se ainda que, tanto nos estudos de caso quanto nas entrevistas, é possível perceber que o *controller* passa pelos diferentes níveis estratégicos em diferentes momentos de sua atuação como *controller* e que, devido à sua atribuição de atividades e funções, ele poderá perpassar por todos os níveis estratégicos, concentrando-se mais em algum nível específico.

Em relação à categoria “Valores”, nota-se claramente que os *controllers* percebem os valores pessoais como parte integrante de cada indivíduo, não sendo possível dissociar deles ao realizarem escolhas estratégicas dentro das organizações. Dentre os valores mais citados como sendo importantes para o exercício do cargo de *controller* estão a ética, a integridade, a honestidade (que estão relacionados à dimensão do dever) e o bom relacionamento interpessoal (que está relacionado à dimensão do coletivismo).

Ao analisar os resultados encontrados, no que diz respeito aos valores abordados nesta pesquisa (coletivismo, racionalidade, dever, inovação, materialismo e poder), ratifica-se que os mais citados como relevantes para a função de *controller* foram coletivismo e racionalidade. O coletivismo é visto no sentido de manter boa relação interpessoal com a equipe, demais setores e dirigentes. Já a racionalidade tem relação com o fato de ser característico que o *controller* fundamente suas decisões em relatórios e dados gerenciais.

O dever foi citado mais vezes no cenário brasileiro, sobretudo, quanto à necessidade de cumprimento de prazos e metas. Entre os portugueses, foi citada, adicionalmente, a inovação como sendo algo importante para o cargo de *controller*, pois o mesmo deve estar sempre aberto a mudanças, novos jeitos de se fazer determinada atividade e buscar o aperfeiçoamento. Por sua vez, materialismo e poder foram os menos citados como sendo importantes, embora o poder tenha sido apontado por alguns portugueses como importante para imprimir autoridade para liderar equipes.

Portanto, pode-se concluir que os resultados das entrevistas com os *controllers* e os ex-*controllers* corroboram as evidências encontradas a partir da realização dos dois estudos de caso (empresa brasileira e portuguesa). Constatata-se também que os resultados apontam uma certa semelhança quando segregados por país, o que sugere que fatores peculiares do país também influenciam na observação de aspectos relacionados ao *controller* e sua função. Os pressupostos da TAE, no que se refere à trajetória profissional, formação acadêmica e valores, foram percebidos tanto durante a execução dos estudos de caso quanto nas evidências construídas a partir das entrevistas com *controllers* e ex-*controllers* de diferentes empresas no Brasil e em Portugal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico, são apresentadas as considerações finais da presente tese. Para melhor compreensão, as conclusões foram organizadas em discussões a respeito das principais implicações do estudo, contribuições da pesquisa, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Principais implicações do estudo

Diante de um cenário de debate que busca entender o porquê de os gestores tomarem determinadas decisões e promoverem ações dentro das organizações, a presente pesquisa teve como objetivo compreender como os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal.

A partir dos estudos de Simon (1979) e, principalmente, de Hambrick e Mason (1984), houve crescimento, nos últimos anos, do número de estudos que buscam entender como as características pessoais dos atores que compõem o alto escalão podem influenciar nas decisões estratégicas organizacionais. Nesse sentido, a presente pesquisa buscou avançar a partir daquelas já existentes, investigando como objeto central de estudo o *controller* e buscando contribuir para o debate sobre o perfil, as funções e o envolvimento dos *controllers* na gestão estratégica das empresas.

Para tanto, utilizou-se como base teórica a Teoria dos Altos Escalões para definição das características dos gestores, sendo elas: trajetória profissional e qualificação acadêmica (base cognitiva); e valores (HAMBRICK; MASON, 1984). Especificamente sobre valores, foi utilizada a abordagem de Hambrick e Brandon (1988), que consideram como seis as dimensões de valores: coletivismo, racionalidade, dever, inovação, materialismo e poder. No que tange às escolhas estratégicas, a base teórica adotada foi a de Thompson Jr. e Strickland III (2000), que segregava as escolhas estratégicas em: corporativas, de negócios, funcionais e operacionais, a depender do nível estratégico em que ocorrem.

Assim, a partir dos estudos anteriores já realizados, principalmente, com CEO e outros membros do alto escalão, foi possível buscar perfis distintos de *controllers*, considerando idade, formação acadêmica, experiências passadas, dentre outras características. Complementarmente, buscou-se identificar os valores presentes no perfil dos *controllers* e como isso é percebido em suas escolhas estratégicas. Por meio do *shadowing in loco* nas organizações, das entrevistas e

de alguns documentos (organograma, detalhamento de funções, relatórios econômico-financeiros e planos estratégicos), foi possível atender a esses objetivos.

Além disso, buscou-se identificar quais formações e experiências estão presentes entre os pesquisados por meio de acesso a documentos (organogramas, relatórios, planos estratégicos, dentre outros) e entrevistas. Posteriormente, a partir da observação e de entrevistas, buscou-se verificar em quais pontos essa formação acadêmica e as experiências passadas profissionais estão presentes no dia a dia desses *controllers* em suas escolhas estratégicas. Adicionalmente, por meio das entrevistas, pôde-se verificar o que cada *controller* considera como sendo características essenciais para um bom desempenho na função.

Por fim, observou-se que as funções e as escolhas estratégicas nas quais cada *controller* se envolve depende do seu perfil (características pessoais), bem como a forma pela qual o ambiente organizacional é estruturado, o grau de autonomia que o alto escalão confere a esse *controller* para se envolver com as decisões estratégicas dentro das organizações e até mesmo as características do próprio alto escalão (por exemplo, características CEO).

Na busca pela compreensão do fenômeno em análise, foram realizados dois estudos de caso, tendo sido um deles realizado em uma empresa brasileira e outro, em uma companhia portuguesa. Adicionalmente, para complementar a análise, realizaram-se também entrevistas com *controllers* de diferentes empresas nos dois países. Cabe ressaltar que a intenção desta tese não era comparar as duas empresas e, sim, evidenciar os resultados encontrados em duas realidades organizacionais distintas, inclusive, em virtude dos aspectos específicos de cada um dos países.

Na Empresa Brasileira, a pesquisadora, durante um mês, acompanhou o *controller* em suas atividades diárias, realizando três viagens para outras unidades juntamente com o *controller* e sua equipe, o que permitiu a ela estar próxima de situações que contribuíram para o entendimento de como os valores, a formação acadêmica e as experiências profissionais anteriores se manifestam nas escolhas estratégicas, assim como possibilitou a ela conhecer a dinâmica empresarial e a cultura organizacional.

Mediante o cruzamento de evidências construídas a partir do *shadowing* e das entrevistas, pôde-se compreender que o *controller* da Empresa Brasileira participaativamente nas escolhas estratégicas em seus diferentes níveis, desde aquelas mais operacionais até as estratégicas relacionadas ao negócio em si.

Verificou-se ainda que as experiências profissionais em outros cargos propiciam subsídios e mais possibilidades para resoluções dos desafios gerenciais vivenciados, fazendo com que o *controller* sinta-se mais confiante e seguro de suas escolhas. Quanto a almejar outros

cargos, constatou-se é esperado como natural que um *controller* passe a ocupar outros cargos de direção, como, por exemplo, o de CFO, contudo, para o CEO, seria necessário que ele desenvolvesse outras habilidades.

Em relação à formação acadêmica, nota-se que o *controller* da Empresa Brasileira utiliza os conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica (graduação e pós-graduação) para fundamentar suas decisões e passar orientações a outros executivos e membros de sua equipe.

Os valores que ficaram mais evidentes na atuação do *controller* da Empresa Brasileira foram o coletivismo, a racionalidade e o dever. Isso mostra que algumas características são consideradas como fundamentais quando se trata do cargo de *controller*.

O coletivismo remete a noções de sistemas sociais, cuidado com o interesse do grupo, responsabilização pelos membros do grupo, processo decisório participativo, dentre outros aspectos. Assim, verifica-se que o coletivismo se faz presente tanto na integração do *controller* com sua equipe, bem como com a conexão dele com todas as unidades de negócios e setores da organização, entendendo-a como um sistema único e que deve prevalecer o interesse do coletivo acima do individual. Essa união se estende também à boa relação intrepessoal do *controller* com a equipe do alto escalão. Ademais, destaca-se a sua disposição em ouvir outras opiniões no processo de decisões estratégicas, tornando-o participativo e não centralizado.

A racionalidade tem como principal característica deixar de lado as emoções e basear-se em fatos e dados (normalmente, calculáveis) para fundamentar suas decisões. Esse valor, juntamente com o coletivismo, foi apontado e também observado como um dos mais importantes para o *controller*, pois, ainda que o profissional tenha uma experiência acumulada baseada em sua trajetória profissional, não se espera que o *controller* fundamente suas decisões por “*feeling*” no negócio, mas que esteja baseado em análises, cálculos, estudos de viabilidade para auxiliar nas decisões a serem tomadas. Inclusive, em reunião com outros membros do alto escalão, espera-se que seja o *controller* o detentor das informações gerenciais e dos possíveis caminhos a serem tomados.

O dever tem estreita ligação com relações de reciprocidade, lealdade e obrigações. A associação com as obrigações pode ter sido o que levou o dever a ter destaque no estudo de caso brasileiro, pois o termo foi citado, principalmente, em relação ao cumprimento de prazos. Aqui, levanta-se como possibilidade o fato de o *controller* estar, em alguns casos, muito relacionado à parte operacional, como, por exemplo, obrigações acessórias e fiscais, e, por isso, ter ele essa percepção da importância de o valor dever. Destaca-se ainda que o cumprimento de prazos na Controladoria é um ponto a ser considerado como relevante para que a informação

produzida seja tempestiva, pois não faz sentido apresentar uma informação útil, que não tenha servido no momento oportuno. Outros aspectos com ética, honestidade e integridade também fazem parte da dimensão dever, e nas entrevistas foram bastante citados.

A discussão a respeito do coletivismo, racionalidade e dever, enquanto valores mais presentes nos *controllers* e o quanto fazem sentido no exercício da função, aponta que essas são características importantes para se delinear o perfil de um *controller* dentro das organizações e as expectativas que se espera dele dentro das organizações.

A inovação apareceu de forma moderada, não tendo sido o materialismo e o poder percebidos de forma significativa no ambiente de atuação do *controller*. A partir da observação e das entrevistas, fica evidente que as características pessoais, incluindo os valores pessoais, não dissociam do indivíduo no âmbito profissional, logo as escolhas estratégicas realizadas são reflexos dessas características pessoais, acionando um sinal de atenção para as organizações sobre a importância disso para a composição estrutural da empresa.

Na Empresa Portuguesa, assim como na Empresa Brasileira, a observação e as entrevistas permitiram uma aproximação e aprofundamento em torno do fenômeno que se desejava analisar. Por apresentar uma estrutura organizacional distinta da Empresa Brasileira (empresa familiar), verificou-se que a estrutura organizacional segregava as atividades da Controladoria entre o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *controllers* (*Business Partners*) das unidades de negócios, concentrando-se no Diretor as escolhas estratégicas corporativas e de negócio, ficando as escolhas funcionais e operacionais sob a responsabilidade dos *controllers* das unidades.

A experiência anterior também foi considerada como importante para o desempenho da atual função, dando-se ênfase à experiência em multinacionais e às experiências internacionais dos *controllers*. Dessa forma, nota-se que, principalmente, em empresas que almejam expandir e se tornarem multinacionais ou, ainda, que queiram realizar operações comerciais com outros países, a observação desses dois aspectos (trajetória profissional e internacionalização) se torna relevante.

A formação acadêmica mais comum entre os *controllers* portugueses é em Gestão, tendo sido possível perceber que, para a realização das escolhas estratégicas, em diversos momentos, a formação é acionada. Destaca-se que, em relação à formação acadêmica, há um fator peculiar entre os dois países, pois, em Portugal, é comum que se conclua a graduação mais generalista no prazo de três anos e, com mais dois anos, realize-se a especialização, seja por meio de um curso de MBA ou de mestrado. Assim, ficou evidente a diferença pontual entre Brasil e Portugal, pois é fato que, no Brasil, é mais comum que os *controllers* sejam formados em

contabilidade e, posteriormente, busquem adquirir habilidades de gestão na pós-graduação, enquanto que, em Portugal, é comum que cursem a graduação em outras áreas de formações.

Os valores que ficaram mais evidentes na atuação do *controller* da empresa portuguesa foram coletivismo, racionalidade e inovação. O coletivismo e a racionalidade destacam-se pelos motivos já supramencionados e em virtude de sua relação com o cargo de *controller*. Contudo, a inovação também foi percebida como um valor importante para o exercício da função. A inovação se caracteriza por estar o profissional aberto a mudanças, a novas formas de se fazer algo, e isso fica evidente em momentos nos quais o profissional precisa lidar com imprevistos ou novos cenários, com é o caso da pandemia da COVID-19.

Nesse caso, ficou evidente a relevância da postura que o *controller* deve adotar, mais especificamente, que esteja aberto a buscar novas possibilidades, novas formas de se resolver algo, pois toda organização está sujeita a enfrentar fatos inesperados, podendo não ser apenas a experiência profissional suficiente para prepará-lo para as melhores escolhas por ser um momento que exija novas decisões e novas formas de buscar a solução. A inovação também pode ser associada à busca de novas ferramentas de gestão para a melhoria de processos e resultados organizacionais. Isso pode ser um indicativo de que as empresas devem considerar a inovação como algo esperado para aqueles que ocupam os cargos do alto escalão dada a imprevisibilidade a que as organizações estão sujeitas e a necessidade de se inovar também nas respostas esperadas.

O dever aparece em momentos relacionados com cumprimento de prazos e obrigações, mas não com ênfase, sendo quase um movimento natural no setor. Já o materialismo não foi percebido no ambiente de atuação. Em relação ao poder, cabe destacar que, na Empresa Portuguesa, esse valor foi timidamente citado nas entrevistas como sendo presente no seu dia a dia. No entanto, para England (1967), o poder está relacionado a ter prestígio e influência sobre as pessoas e, nesse sentido, a partir da observação, fica evidente que o poder é importante para o *controller* à medida que ele precisa ter autoridade para liderar e promover o engajamento da equipe em projetos, alavancar informações de diferentes setores, influenciar decisões em reuniões estratégicas, dentre outros. O poder se manifesta no sentido de manter a legitimidade para liderar a equipe e ter o respeito da mesma para seguir suas orientações. Essa evidência pode despertar para a necessidade de os *controllers* buscarem, em alguma medida, o poder no sentido de influenciar pessoas e decisões em virtude da posição que ocupa.

As entrevistas com *controllers* e ex-*controllers* de diversas empresas evidenciaram os aspectos já observados nos dois estudos de caso, confirmando o envolvimento dos *controllers* nas escolhas estratégicas da empresa, bem como que a formação acadêmica, as experiências

profissionais passadas e os valores são importantes para nortear a visão gerencial e influenciar a forma com que eles realizam as escolhas estratégicas.

Os casos analisados e as entrevistas permitem perceber que os *controllers* carregam consigo os valores pessoais ao longo de suas trajetórias profissionais e, em um possível conflito entre os valores pessoais e valores sociais, os pessoais se sobressaem. Isso faz com que os valores pessoais sejam refletidos em suas escolhas estratégicas e nas práticas organizacionais.

Quanto à participação nas escolhas estratégicas, a literatura indica que, quanto mais alto o nível hierárquico do gestor, maior é o envolvimento em decisões que impactam de forma significativa a organização (MACCALI, 2015) e isso pode ser observado a partir desta pesquisa. Nesse sentido, ficou evidente que os *controllers* que se encontram em posição hierárquica subordinado diretamente ao CEO ou presidente, e que participa das reuniões com a Comissão Executiva, são mais engajados com as decisões estratégicas de alto nível e, consequentemente, conseguem exercer maior influência nas decisões estratégicas organizacionais.

Adicionalmente, destaca-se a importância da participação do *controller* nas decisões estratégicas em cenário contingencial (pandemia do COVID-19), como vivenciado no estudo de caso português. Nesse caso, o *controller* protagonizou a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa mediante a construção de cenários possíveis que poderiam ocorrer com a pandemia em nível econômico, estratégico e operacional, delineando ainda as prováveis soluções para as situações, mostrando um significativo envolvimento com a estratégia da empresa e o compromisso com sua continuidade da organização. Isso mostra às organizações a importância desse profissional em momentos de crise como esse vivenciado por todos os países.

Contudo, a depender da estrutura organizacional e do grau hierárquico a que está submetido, o *controller* pode vir a ocupar um papel mais coadjuvante e tendo menor poder de influenciar decisões. Destarte, a depender da estrutura empresarial, o *controller* não terá muito espaço para atuação, como, nas empresas familiares, que nem sempre tomam decisões estritamente buscando melhor desempenho, mas imbuídos de sentimentos e proteção do patrimônio familiar.

Em relação ao papel do *controller*, Borinelli (2006) já havia proposto que o *controller* deve estar envolvido nos processos de planejamento, execução, controle e avaliação. Assim, percebe-se, em situações não esperadas, como a pandemia que afetou a economia global, que a responsabilidade do *controller* está em tentar garantir, unindo esforços das diferentes áreas, que o planejamento seja atendido ou, pelo menos, que o impacto sentido seja minimizado por meio de ações práticas que possam ajustar o planejamento inicialmente proposto com a finalidade que a organização consiga alcançar bons resultados ou minimizar os prejuízos. Acredita-se que

esta pesquisa possa contribuir para destacar o papel do *controller* de garantir que a empresa ajuste seu caminho para alcançar os objetivos estipulados.

Ainda, esta pesquisa espera contribuir para a discussão sobre a importância do perfil do *controller* dentro das organizações e da relevância de sua participação nas escolhas estratégicas. Ressalta-se que é possível inferir que o *controller*, por ser detentor de muitas informações gerenciais importantes, tem potencial de contribuição com as escolhas estratégicas, desde que tenha um espaço de fala dentro das organizações e, concomitantemente, desenvolva “soft skills” para ocupar esse espaço. Especificamente, para as organizações, a pesquisa pode contribuir no sentido de despertar para a importância de colocar o *controller* em posição favorável à sua participação nas decisões estratégicas.

A realização dos estudos de caso e entrevistas em dois países diferentes foi importante para reforçar o quanto as especificidades de cada país influenciam os indivíduos e a até mesma a cultura organizacional. Esse resultado pode sugerir que haja mais investigações que considerem os aspectos idiossincráticos entre países para analisar o perfil e as funções do *controller* em diferentes contextos.

## **5.2 Contribuições**

Os resultados do presente estudo trazem contribuições em diferentes perspectivas, seja teórica, prática, metodológica ou social.

Na **perspectiva teórica**, a pesquisa contribui para ampliação do campo de aplicabilidade da TAE, analisando características do *controller* e suas escolhas estratégicas. Assim, a teoria que já foi amplamente testada para CEO e por outros cargos do alto escalão pôde ser verificada em outro contexto, tratando, especificamente, do *controller*, que faz parte das principais decisões empresariais e que têm potencial para impactar os resultados organizacionais.

Ao verificar como as características elencadas pela TAE são percebidas como especificamente relacionadas ao *controller*, percebe-se aqui uma particularidade quando comparados com outros cargos. Quando se trata do cargo de CEO, por exemplo, é prerrogativa que a função já carregue consigo a participação ativa nas decisões estratégicas, enquanto o cargo de *controller* depende da posição que o profissional ocupa dentro das organizações para que progride a níveis mais elevados ou mais operacionais em termos de escolhas estratégicas dentro das organizações. Assim, percebe-se as características pessoais estão presentes tanto nas

escolhas operacionais quanto nas estratégicas, contudo, serão mais facilmente percebidas à medida que aumenta o poder de influência do *controller* nas decisões estratégicas.

Este estudo contribui também com a literatura ao tratar das escolhas estratégicas, visto que, segundo Serra, Tomei e Serra (2014), é fundamental que os pesquisadores estudem e explorem a temática sobre a tomada de decisões e as escolhas estratégicas para melhor compreensão do alto escalão da empresa, já que ele representa um recurso estratégico para as empresas. Dessa maneira, a presente pesquisa contribui para tentar entender as escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers* a partir de suas características pessoais.

Este estudo contribui ainda para acrescentar a discussão sobre o perfil e as funções dos *controllers* e o seu envolvimento com as diferentes escolhas estratégicas realizadas nas organizações. A partir dos estudos de caso e das entrevistas, pode-se inferir que há mudança no perfil desses profissionais para que eles se tornem, de fato, “parceiros de negócios”, contudo esse não é um cenário observado de forma indistinta para todas as entidades, tendo em vista depender de suas próprias características pessoais, do tamanho e da estrutura hierárquica da empresa, da cultura organizacional, das pessoas que compõem o alto escalão e, até mesmo, do país que a empresa está instalada.

Os resultados reforçam o papel do *controller* como aquele que exerce função gerencial-estratégica dentro das empresas (BORINELLI, 2006) e avança, incrementando a discussão de Goretzki, Strauss e Weber (2013) e Souza, Wanderley, Horton (2020) sobre o crescente perfil do *controller* como *Business Partners* (parceiros de negócios). Evidencia ainda que em muitos momentos o *controller* também atua como *bean-counter*, ou seja, na produção de informações para a tomada de decisão, sem se envolver no processo decisório.

Outra contribuição teórica trazida pela presente pesquisa é a ampliação da discussão sobre aspectos mais subjetivos das características pessoais, como valores. Segundo Finkelstein, Hambrick e Canella (2009), apesar de serem relevantes, os estudos sobre os aspectos comportamentais, como personalidade e valores dos gestores, são escassos devido à dificuldade, muitas vezes, de operacionalização das pesquisas.

Na **perspectiva empírica**, a contribuição está em demonstrar como as características pessoais do *controller* estão presentes em suas escolhas estratégicas, o que, consequentemente, impacta nas decisões dentro das organizações. Compreender que a formação acadêmica, as experiências profissionais e os valores pessoais de cada *controller* influenciam na visão gerencial desse gestor permite que as organizações estruturem os seus recursos humanos de forma hierárquica de maneira que consigam otimizar os resultados esperados.

Assim, a organização precisará entender quais os seus propósitos para o cargo de *controller* para que possa ponderar sobre as características desejadas para esse gestor, refletindo se irá conferir a ele autonomia para participação nas escolhas estratégicas de alto nível ou se ficará restrito a se envolver com escolhas estratégicas operacionais.

Um dos aspectos que emergiu do campo de pesquisa aponta que o perfil esperado do *controller* destoará em virtude do momento pelo qual a empresa esteja passando. Isso significa dizer que, se uma empresa está em processo de expansão e crescimento dos negócios, deveria, possivelmente, buscar um perfil de profissional mais jovem, mais aberto a correr risco, com proatividade. Por outro lado, se a empresa se encontra em movimento de estagnação ou de recessão dos negócios, talvez, seria importante considerar alguém mais experiente e mais conservador para ocupar o cargo de *controller*. A ponderação do ciclo de vida das organizações ainda não parece ser algo que é levado em consideração na prática, mas que poderia trazer benefícios às organizações.

A presente pesquisa também contribui para as organizações que almejam implementar a Controladoria e/ou que estão em fase inicial da implementação no sentido de estruturar o setor, conjecturando a respeito do posicionamento estratégico que deseja que a Controladoria e o *controller* ocupem na organização. Com isso, haverá subsídios para que se pense nos recursos humanos como fatores estratégicos.

Outro aspecto considerado neste estudo se refere às experiências passadas. A trajetória profissional já é considerada para a escolha de um *controller*, contudo a contribuição da pesquisa é propor maior investigação em relação a essas experiências, verificando quais habilidades poderiam emergir da trajetória profissional e, assim, contribuir para a organização.

Os resultados quanto à formação acadêmica apontam que, no Brasil, a formação em Ciências Contábeis para o exercício do cargo de *controller* parece ser a mais adequada na percepção dos investigados, contudo, em Portugal, destaca-se a formação em Gestão e em outras áreas. No entanto, é consenso a necessidade de se ter conhecimento sobre contabilidade, podendo esse fato ser considerado nos processos de estruturação empresarial e na definição do que é esperado para aquele que venha a ocupar a posição de *controller*.

A presente pesquisa também contribui para despertar que os valores pessoais influenciam a forma com que o *controller* orienta suas práticas organizacionais e suas escolhas estratégicas. Com isso, as organizações podem buscar profissionais que estejam alinhados com os valores da empresa, indicando os resultados da pesquisa para a tendência de um aculturamento e consolidação ao longo do tempo entre valores pessoais e valores da empresa que, em situações de escolhas, prevalecem os valores pessoais.

Outra contribuição diz respeito à ampliação de discussões a respeito da temática investigada envolvendo as especificidades existentes entre Brasil e Portugal e como isso se apresenta também em aspectos organizacionais e pessoais dos profissionais.

Na **perspectiva metodológica**, há contribuição relevante para a academia por se tratar de uma pesquisa qualitativa mediante adoção da técnica *shadowing*, que permitiu uma análise minuciosa do contexto em que o *controller* atua diante da perspectiva das escolhas estratégicas por meio de observação contínua de suas atividades. Ressalta-se que, embora a técnica traga esse aprofundamento, McDonald (2005) argumenta que poderia ser mais utilizada para resolução dos problemas que envolvem as Ciências Sociais Aplicadas.

Dentro desse contexto, o método de *shadowing* se mostrou promissor por permitir uma aproximação entre a pesquisadora e o objeto de estudo (*controller*), auxiliando no entendimento de como as características pessoais estão presentes no dia a dia desse profissional e como as interações são criadas e percebidas no contexto das práticas organizacionais. O método de *shadowing* expande as possibilidades de se estudarem as organizações com um olhar diferente quando comparado às práticas tradicionais de pesquisa.

Nesse sentido, o método de *shadowing* permitiu que a pesquisadora acessasse ambientes e situações, bem como conhecer aspectos peculiares da cultural organizacional, sendo possível observar com proximidade o envolvimento do *controller* com as decisões estratégicas a partir de participações em reuniões estratégicas.

Destaca-se que o método de *shadowing* pressupõe que o pesquisador tenha razoável tempo para realizar o acompanhamento do pesquisado para que, de fato, ocorra o aprofundamento da pesquisa. Com isso, entende-se o fato de não haver muitas pesquisas no contexto das organizações, pois há dificuldade de acesso às empresas por um grande espaço de tempo, bem como de disponibilidade para acompanhar o gestor em suas atividades diárias. Assim, esta pesquisa avança no contexto organizacional por ter sido possível acessar a realidade empresarial de duas organizações com tempo hábil para conhecer os processos organizacionais de cada uma delas.

Evidencia-se ainda que o método de *shadowing*, combinado a utilização de entrevistas semiestruturadas e o acervo documental, permitiram complementarizar a construção das evidências, enriquecendo, dessa forma, a pesquisa empreendida.

Na **perspectiva social**, com base nos achados apresentados e nas discussões realizadas, a contribuição se dá no aspecto social, haja vista a pretensão de despertar a atenção para a formação de discentes na área de negócios para que estejam alinhados com o perfil do *controller* exigido pelas organizações. Os resultados contribuem ainda para reflexões de gestores

acadêmicos e docentes sobre a formação de profissionais que estejam preparados para as demandas organizacionais requeridas à atuação prática do *controller*, principalmente, com a vertente de ser um parceiro do negócio.

Espera-se que a pesquisa contribua também com os jovens profissionais que estão no início da carreira e que almejam o cargo de *controller* para que se orientem quanto à importância da experiência profissional alinhada com esse propósito, que a formação acadêmica seja suporte para fundamentação das funções exercidas na controladoria, que considerem realizar pós-graduação como maneira de se especializarem e, ainda, que estejam atentos aos valores apontados como relevantes para o exercício da função, como coletivismo, racionalidade, inovação e dever.

### **5.3 Limitações e sugestões de pesquisas futuras**

Ao desenvolver uma pesquisa científica, muitos desafios podem surgir. Nesta pesquisa, em específico, destaca-se que a pandemia do COVID-19 se intensificou na Europa no mês de março de 2020, sendo esse um período em que a pesquisadora estava concretizando a observação (*shadowing*) na Empresa Portuguesa e também realizando as entrevistas. A construção de evidências consumiria todo o mês de março/2020, no entanto, foi interrompida pelo decreto de *lockdown* na cidade de Lisboa/Portugal. Algumas entrevistas não puderam ser realizadas e outras foram realizadas por meio do Skype®. Dessa forma, não foi possível manter o mesmo padrão de tempo de observação nas duas empresas estudadas, ficando dispensados à Empresa Brasileira 30 dias de trabalho de campo e, à Empresa Portuguesa, 18 dias presenciais e 12 dias com acompanhamento a reuniões pontuais via Skype®.

Outra limitação do estudo diz respeito à acessibilidade às reuniões estratégicas realizadas nas organizações. Tanto na Empresa Brasileira quanto na Empresa Portuguesa, a pesquisadora não teve acesso irrestrito a todas as reuniões, tendo sido as reuniões permitidas selecionadas pelos *controllers* e com autorização prévia do alto escalão, quando necessário. Assim, entende-se que, se o acesso tivesse sido menos limitado, a pesquisa poderia adotar uma abordagem ainda mais ampla sobre as escolhas estratégicas e o envolvimento do *controller*.

Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem mais profundamente sobre as escolhas estratégicas sob gerência do *controller*, principalmente, sob o ponto de vista de outros atores do alto escalão, como, por exemplo, CEO, CFO, dentre outros diretores. O intuito seria verificar como esses outros atores percebem a influência dos *controllers* nas decisões organizacionais.

Propõe-se, para complementar o presente estudo, que se adicionem outras características pessoais como personalidade, abordada no estudo de Finkelstein, Hambrick e Canella (2009), pois os aspectos psicológicos combinados com os valores, e características pessoais, poderiam trazer melhor compreensão de como os *controllers* realizam suas escolhas estratégicas.

Outra sugestão de pesquisa futura seria utilizar outras abordagens teóricas sobre valores, considerando outras dimensões, a fim de verificar qual se adequaria mais a realidade do cargo de *controller*, ou que expressa de forma mais atual os valores vistos na sociedade.

Propõe-se ainda investigar, de forma aprofundada, a questão de gênero no exercício da função de *controller*, verificando se tais características influenciariam os valores que defendem, o risco que se dispõem a assumir em suas decisões, o relacionamento interpessoal com a equipe, dentre outros aspectos. E, enfim, averiguar como se comportam as decisões estratégicas tomadas dentro da organização sob essa perspectiva.

Por fim, cabe destacar a relevância deste estudo para a pesquisadora, que é a realização de um desejo genuíno de se fazer uma pesquisa que investigasse de perto a realidade organizacional, conseguindo alinhar teoria e prática e contribuindo, dessa forma, para a academia e também para organizações/profissionais. Adicionalmente, é gratificante ter a oportunidade de realizar uma pesquisa qualitativa que permitiu aprofundamento nas relações observadas, contribuindo para relatar a interpretação tanto dos próprios pesquisados acerca de sua própria realidade quanto da própria pesquisadora, o que foi de grande relevância. Destaca-se que os resultados não buscam representar uma realidade absoluta, mas, sim, uma forma de ver o mundo a partir da interação entre pesquisados e pesquisadora, abrindo novas possibilidades de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; FUNK, P. Beyond the glass ceiling: does gender matter?. **Management Science**, v. 58, n. 2, p. 219-235, 2012. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>

ALASZEWSKI, A. **Using diaries for social research**. London: Sage, 2006.  
<https://doi.org/10.4135/9780857020215>

ALLPORT, G. W.; VEMON, P. E.; LINDZEY, G. **Study of values**. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1960.

ALMEIDA, Neirlaine Silva de. **Características dos chief financial officer e escolhas contábeis: evidências da Alemanha, Brasil e Reino Unido**. 2018. 89 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia: UFU, 2018.

ALUTTO, J. A.; HREBINIAK, L. G. Research on commitment to employing organizations: preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and *MBA* programs. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY MANAGEMENT, 1975, New Orleans. **Anais...** New Orleans, 1975.

AMRAN, N. A. *et al.* Do characteristics of *CEO* and chairman influence government-linked companies' performance? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, n. 2, p. 799-803, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.546>

ANDRADE, Á. M. F. de. **A relação entre o grau de internacionalização e o desempenho de empresas multinacionais (EMNs): o efeito moderador das características do alto escalão**. 2016. 123 f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

ANDRADE, I. R. S.; PELEIAS, I. R. Controladoria e cultura organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 142, p. 28-39, 2003.

ANTHONY, R. **Planning and Control Systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard University Press, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALTOÉ, S. M. L. **Associação dos estilos de liderança no uso do sistema de controle gerencial e o efeito moderador das características observáveis de gestores de topo: evidências em empresas familiares do segmento supermercadista**. 2017. 166 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2017.

BAERDEMAEKER, J. de; BRUGGEMAN, W. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: the mediating role of autonomous

motivation and affective organisational commitment. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 1–12, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>

BAMBER, L. S.; JIANG, J. X.; WANG, I. Y. What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. **The Accounting Review**, v. 85, n. 4, p. 1131-1162, 2010. <https://doi.org/10.2308/accr-2010-85.4.1131>

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 107-124, 1989. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BENCOVÁ, M.; KAL'AVSKÁ, A. Importance of the controllership for the company performance-software company experience. **E+M Ekonomie a Management**, v. 2, p. 76-83, 2009.

BENTLEY, K. A.; OMER, T. C.; SHARP, N. Y. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 2, p. 780-817, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01174.x>

BERRONE, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

BIGUETI, J. R. **Um estudo sobre a influência dos modelos mentais compartilhados entre o chief information officer e o time de executivos da alta direção no alinhamento estratégico de sistemas de informação**. 2007. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2007.

BOEKER, W. Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 152-170, 1997. <https://doi.org/10.5465/257024>

BORGES, T. N.; PARISI, C. GIL, A. de L. O *controller* como gestor da tecnologia da informação: realidade ou ficção? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 119-140, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400007>

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BORTOLUZZI, D. A. *et al.* A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: um estudo em empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Espacios**, v. 37, n. 37, p. 29-42, 2016.

BOWEN, G. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9 n. 2, p. 27-40, 2009. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

BRESSAN, F.; TOLEDO, G. L.; SOUZA, J. E. R. de. Escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais do gestor de negócios. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 7, 2010, Resende. Anais... Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010.

BURNS, J.; BALDVINSNDOTTIR, G. An institutional perspective of accountants' new roles - the interplay of contradictions and praxis. **European Accounting Review**, v. 14, n. 4, p. 725-757, 2005. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>

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. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>

CAO, Q.; SIMSEK, Z.; ZHANG, H. Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1272-1296, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>

CARLSSON, G.; KARLSSON, K. Age, cohorts, and the generation of generations. **American Sociological Review**, n. 35, n. 4, p.710-718, 1970. <https://doi.org/10.2307/2093946>

CARPENTER, M. A.; FREDRICKSON, J. W. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 533-545, 2001. <https://doi.org/10.2307/3069368>

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p.749-778, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

CAVEDON, N. R. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance. **Journal of Management Studies**, n. 11, n. 3, p. 13-27, 1974. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00693.x>

CHILD, J.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P.; WILSON, D. (Eds.). **The handbook of decision making**. Chichester: Wiley, 2010, p. 105-137.

CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. C.; TREVINO, L. K. Political ideologies of CEOs: the influence of executives' values on corporate social responsibility. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 197-232, 2013. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>

CHO, T. S.; HAMBRICK, D. C. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 453-469, 2006. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>

CHOWN, S. M. The Wesley rigidity inventory: a factor-analytic approach. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, n. 61, p. 491-494, 1960.  
<https://doi.org/10.1037/h0042403>

CHUA, W. F. Radical developments in accounting thought. **The Accounting Review**, v. 61, n. 4, p. 601-632, 1986.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design:** choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1998.

CROSSLAND, C.; ZYUNG, J.; HILLER, N. J.; HAMBRICK, D. C. CEO Career Variety: effects on firm-level strategic and social novelty. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 652-674, 2014. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0469>

CRUZ, C. C.; GÓMEZ-MEJIA, L. R.; BECERRA, M. Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: ceo-tmt relationships in family firms. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 69–89, 2010. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036975>

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

CYTRON, S. H. **Controller:** life behind the many hats. Dublin: Catalyst, 2005.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3 n. 1, p. 4-20, 2008. <https://doi.org/10.1108/17465640810870364>

\_\_\_\_\_. Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. Qualitative Research in Organizations and Management: **An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 90-93, 2014. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1198>

DAUTH, T.; PRONOBIS, P.; SCHMID, S. Exploring the link between internationalization of top management and accounting quality: the CFO's international experience matters. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 71–88, 2017.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.007>

D'AVENI, R. A. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 121-142, 1990. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.121>

DEARBORN, D. C.; SIMON, H. A. Selective perceptions: a note on the departmental identification of executives. **Sociometry**, v.21, n. 2, p. 140-144, 1958.  
<https://doi.org/10.2307/2785898>

DERDA, D. International experience in upper echelon theory: literature review. **Business Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 126-142, 2017. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0021>

DEUTSCH, Y.; KEIL, T.; LAAMANEN, T. A dual agency view of board compensation: the joint effects of outside director and *CEO* stock options on firm risk. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 212-227, 2011. <https://doi.org/10.1002/smj.876>

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

EISENHARDT, K. M.; SCHOOONHOVEN, C. B. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 504-529, 1990.  
<https://doi.org/10.2307/2393315>

ELBANNA, S. Strategic decision-making: process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>

ENGLAND, G. W. Value systems of american managers. **Academy of Management Journal**, v. 10, n.1, p. 53-68, 1967. <https://doi.org/10.2307/255244>

ESPEJO, M. M. dos S. B.; EGGERT, N. S. von. 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**, v. 28, n. 73, p. 43-60, 2017.

FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de Controladoria em entidades fechadas de previdência privada:** uma abordagem da gestão econômica. 2000. 257 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2000.

FERRARI, M. J. *et al.* O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Informação Contábil – RIC**, v. 7, n. 3, p. 25-50, 2013.

FERREIRA, C. D. *et al.* Perfil profissional do *controller* e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. **Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing**, v. 14, n. 1-D, p. 45-58, 2014.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria:** teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. **Strategic leadership:** theory and research on executives, top management teams, and boards. New York: Oxford University Press, 2009. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.003.0005>

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de; GUERREIRO, R.; GOUVÉA, M. A.. Does management accounting play role in planning process? **Journal of Business Research**, New York, v. 64, n. 3, p. 242-249. Mar. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.008>

GALL, M.; GALL, J.; BORG, R. **Pesquisa educacional:** uma introdução. 8. ed. Nova York: Educação Pearson, 2007.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GEPHART JR., R. P. From the editors: qualitative research and The Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008. <https://doi.org/10.1002/smj.722>

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GOLL, I.; SAMBHARYA, R. B.; TUCCI, L. A. Top management team composition, corporate ideology, and firm performance. **Management International Review**, v. 41, n. 2, p. 109-129, 2001.

GORETZKI, L.; MESSNER, M.. Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. **Accounting Organizations And Society**, v. 74, p. 1-20, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.09.001>

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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>

\_\_\_\_\_. Upper echelons theory: origin, twists and turns, and lessons learned. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds.). **Great minds in management:** the process of theory development.

HAMBRICK, D. C.; BRANDON, G. Executive values. In: HAMBRICK, D. C. **The executive effect: concepts and methods for studying top managers.** Greenwich, CT: JAI Press, 1988. p. 3-34.

HAMBRICK, D. C.; D'AVENI, R. A. Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. **Management Science**, v. 38, n. 10, p. 1445-1466, 1992. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.10.1445>

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A. C. Executive job demands: new insights for explaining strategic decision and leader behaviors. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 472-491, 2005. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

HARJOT, M. A.; JO, H. *CEO* power and firm performance: a test of the life-cycle theory. **Asia-Pacific Journal of Financial Studies**, v. 38, n. 1, p. 35-66, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6156.2009.tb00007.x>

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Estrategias para el liderazgo competitivo:** de la visión a los resultados. Buenos Aires: Gránica, 1998.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. Relationships between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 69-78, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x>

HILLER, N. J.; HAMBRICK, D. C. Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 297-319, 2005. <https://doi.org/10.1002/smj.455>

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences:** international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOPPER, T. Role conflicts of management accountants and their positions within organisation structures. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 4, p. 401-411, 1980. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90039-2)

HORNGREN, C. T.; SUNDEM G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KACZMAREK, S.; RUIGROK, W. In at the deep end of firm internationalization: nationality diversity on top management teams matters. **Management International Review**, v. 53, p. 513-534, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0159-7>

KANITZ, S. C. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.  
KHATRI, N.; NG, H. A. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 57-86, 2000. <https://doi.org/10.1177/0018726700531004>

KING, N. Using interviews in qualitative research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Orgs). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 2004. p. 11-22. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>

KITCHELL, S. *CEO characteristics and technological innovativeness: a canadian perspective*. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 14, n. 2, p. 111-121, 1997. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00123.x>

LAVARDA, R. A.; SCUSSEL, F.; SCHÄFER, J. D. (2020). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 23, n. 3, p. 364-382. [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n3a5](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a5)

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

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. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>

LIEBERSON, S.; O'CONNOR, J. F. Leadership and organizational performance: a study of large corporations. **American Sociological Review**, v. 37, n. 2, p. 117-130, 1972. <https://doi.org/10.2307/2094020>

LIN, H.-C.; RABABAH, N. (2014). CEO–TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 5, p. 943–957. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.06.005>

LUNKES, R. J. *et al.* Considerações sobre as funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009431>

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACALLI, N. **Influências de valores pessoais de gestores estratégicos no processo decisório organizacional**. 2015. 249 f. Tese (Doutorado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2015.

MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016. <https://doi.org/10.5902/1983465921282>

MAGRO, C. B. D.; SILVA, T. B. J.; KLANN, R. C. Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 119-137, 2017. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2389>

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladaria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, n. 28, p. 7-28, 2002. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>

McDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005. <https://doi.org/10.1177/1468794105056923>

MCNAMARA, G. M.; LUCE, R. A.; THOMPSON, G. H. Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 153-170, 2002. <https://doi.org/10.1002/smj.211>

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for analysis**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Company, 2002.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. Métodos de Pesquisa em Psicologia Social. In: MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. **Psicologia Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2005. p. 31-61.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. <https://doi.org/10.2307/257544>

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976. <https://doi.org/10.2307/2392045>

MOILANEN, S. The role of accounting in the management control system: a case study of a family-led firm. **Qualitative Research in Accounting & Management**, n. 5, v. 3, p. 165-183, 2008. <https://doi.org/10.1108/11766090810910209>

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladaria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladaria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NIELSEN, B. B.; NIELSEN, S. Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 373-382, 2013. <https://doi.org/10.1002/smj.2021>

OESTERREICH, T.D.; TEUTEBERG, F. The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: an exploratory study on individual-level data. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 15, n. 2, p. 330-356, 2019. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2018-0097>

- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PENI, E. CEO and chairperson characteristics and firm performance. **Journal of Management and Governance**, v. 18, n. 1, p.185-205, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9224-7>
- PEREIRA, B. S. *et al.* Relação entre as características observáveis dos CEOs e a remuneração. **Contabilidad y Negocios**, v. 11, n. 21, p. 5-24, 2016. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201601.001>
- PETERSON, R. S. *et al.* The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 795-808, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
- PIPKIN, A. The controller's role on route to the 21st century. **CMA Management**, v. 3, n. 63, p. 10-18, 1989.
- PORTULHAK, H.; ESPEJO, M. M. S. B.; PACHECO, V. **Public value scorecard**: proposta para a avaliação de desempenho estratégico de hospitais universitários. Brasília, Abracicon Saber, 2018. <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i1.4780>
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 3. p.76-97.
- RICARDINO, A. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBALO, R.; RIBEIRO, J.. Os múltiplos papéis dos *controllers* nas organizações. In: MAJOR, Maria João; VIEIRA, Rui. **Contabilidade e Controlo de Gestão**: Teoria, Metodologia e Prática. Lisboa/ Portugal: Escolar Editora, p.281-295, 2017.
- ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The controller's function**: the work of the managerial accountant. 2. ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2000.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- ROST, K.; OSTERLOH, M. Opening the black box of upper echelons: drivers of poor information processing during the financial crisis. **Corporate Governance: an international review**, v. 18, n. 3, p. 212-233, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>

ROUWELAAR, H.; BOTS, J.; LOO, I. DE. The influence of management accountants on managerial decisions. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 19, n. 4, p.442-464, 2018. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

SANTOS, E. A. dos *et al.* Características do conselho de administração e sua relação com as estratégias de aplicação de recursos em empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia (REPAE)**, v. 3, n. 2, p. 276-294, 2017.

SANTOS, E. A. dos *et al.* Características dos membros do conselho de administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&F Bovespa. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 165-187, 2017. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.955>

SANTOS, H. G.; SCHAFER, J. D.; LUNKES, R. J. Reflexos das relações interpessoais na participação do *controller* em decisões organizacionais. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 12, n. 2, jan. 2021. <https://doi.org/10.5380/rcc.v12i2.75842>

SATHE, V. The Controller's role in management. **Organizational Dynamics**, v. 11, n. 3, p. 31 - 48, 1983. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>

SERRA, B. P. C.; TOMEI, P. A.; SERRA, F. A. R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração (RCA)**, v. 16, n. 40, p. 11-28, 2014. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p11>

SHI, W. *et al.* The adoption of chief diversity officers among S&P 500 firms: institutional, resource dependence, and upper echelons accounts. **Human Resource Management**, v. 57 n. 1, p. 83-96, 2018. <https://doi.org/10.1002/hrm.21837>

SILVA, A. R. L. da; FANTINEL, L. D. Dilemas e implicações do uso da observação enquanto técnica em detrimento da etnografia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SILVA, M. A. O. M. da; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 13, n. 1, p. 57-71, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100005>

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, texto e interações 3.ed. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMON, H. A; GUETZKOW, H., KOZMETSKY, G.; TYNDALL, G. **Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department:** A research study and report. New York/N.Y.: Controllership Foundation, 1954.

SIQUEIRA, J. R. M. de; SOLTELINHO, W. O profissional de Controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 16, n. 27, p. 66-77, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005>

STEVENS, J. M.; BEYER, J. M.; TRICE, H. M. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 380-396, 1978. <https://doi.org/10.2307/255721>

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, G. H. C.; WANDERLEY, C. de A.; HORTON, K. Perfis dos controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 003–022, 2020. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>

TEIXEIRA, M. L. M. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 15ed. 2008.

THOMPSON, E. R.; PHUA, F.T.T. Reliability among senior managers of the marlowe-crowne short-form social desirability scale. **J Bus Psychol**, v. 19, p. 541–554, 2005. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4524-4>

TROY, C.; SMITH, K. G.; DOMINO, M. A. CEO demographics and accounting fraud: who is more likely to rationalize illegal acts?. **Strategic Organization**, v. 9, n. 4, p. 259-282, 2011. <https://doi.org/10.1177/1476127011421534>

VARGAS, J. A.; BEUREN, I. M. O envolvimento do *controller* no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 3, p. 405-426, 2012. <https://doi.org/10.14392/ASAA/2012050305>

VÁSQUEZ, C.; BRUMMANS, B. H. J. M.; GROLEAU, C. Notes from the field on organizational shadowing as framing. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 144-165, 2012. <https://doi.org/10.1108/17465641211253075>

VEIGA, Z. S. J. F.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 69-84, 2005. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal Management Control**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>

WEIßENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.03.003>

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992. <https://doi.org/10.2307/256474>

XIONG, J. Chairman Characteristics and Earnings Management: evidence from Chinese listed firms. **Open Journal of Accounting**, v. 5, n. 4, p. 82-94, 2016. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2016.54008>

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.  
\_\_\_\_\_. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZONI, L.; KENNETH, M. Controller involvement in management: an empirical study in large italian corporations. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 3, n. 1, p. 29-42, 2007. <https://doi.org/10.1108/18325910710732849>

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROPOSTA DE ESTUDO DE CAMPO, ENVOLVENDO A TÉCNICA DE SHADOWING (OBSERVAÇÃO), ENTREVISTAS E ANÁLISE DE DOCUMENTOS PARA COMPREENSÃO DE COMO AS CARACTERÍSTICAS (VALORES E BASE COGNITIVA) DOS *CONTROLLERS* INFLUENCIAM SUAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS.

### VISÃO GERAL DO PROJETO

#### *a. Questão de pesquisa*

De que maneira os valores e base cognitiva dos *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas no ambiente organizacional?

#### *b. Pressuposto*

Pressupõe-se que os valores e base cognitiva presentes em *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas organizacionais.

#### *c. Objetivos:*

##### *i. Objetivo geral:*

Compreender como os valores e base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e Portugal.

(1) Delinear os perfis dos *controllers* a serem analisados, com base nos estudos já realizados, considerando outros membros do alto escalão;

(2) Identificar os valores presentes no perfil dos *controllers* e como isso é percebido nas escolhas estratégicas que os *controllers* realizam;

(3) Identificar como idade, formação educacional, experiências passadas, tempo no cargo são percebidos nas escolhas estratégicas que os *controllers* conduzem;

(4) Verificar quais características, na percepção dos *controllers*, são essenciais para o exercício da função e,

(5) Identificar quais funções e escolhas estratégicas os *controllers* estão envolvidos.

#### *d. Instituição promotora:*

Universidade Federal de Uberlândia – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

##### *i. Pesquisador principal:*

Mônica Aparecida Ferreira – Doutoranda em Ciências Contábeis pela UFU, Mestre em Ciências Contábeis pela UFU, Especialista em Controladoria e Finanças pela FGV, Especialista em Auditoria, Perícia e Tributária pela UFU, Graduada em Ciências Contábeis pela Uniube. Professora efetiva da UFU.

##### *ii. Pesquisador orientador:*

Edvalda Araújo Leal – Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP); Mestre em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade de São Paulo (PUC-SP); Especialista em Ciências Contábeis pela UFU; Graduada em Ciências Contábeis pela Unitri. Professora Adjunta (graduação e pós-graduação) da UFU.

#### *e. Instituição objeto do estudo de caso*

Empresa X

## APÊNDICE B - PROCEDIMENTOS DE CAMPO

*a. Obter plano de carreira da Empresa X*

*i. Onde?*

Departamento de RH da empresa e entrevistas com o *controller*.

*ii. Quando?*

No segundo semestre de 2018, entre os meses de novembro e dezembro de 2018.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1 e 3.

*iv. Instrumentos:*

Primeiro contato por e-mail, telefone e depois presencialmente na empresa.

*b. Descrição das atribuições do cargo da Empresa X*

*i. Onde?*

Departamento de RH da empresa e entrevistas com o *controller*.

*ii. Quando?*

No segundo semestre de 2018, entre os meses de novembro e dezembro de 2018.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1 e 3.

*iv. Instrumentos:*

Primeiro contato por e-mail, telefone e depois presencialmente na empresa.

*c. Fluxograma da Empresa X*

*i. Onde?*

Departamento de RH da empresa e entrevistas com o *controller*.

*ii. Quando?*

No segundo semestre de 2018, entre os meses de novembro e dezembro de 2018.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1 e 3.

*iv. Instrumentos:*

Primeiro contato por e-mail, telefone e depois presencialmente na empresa.

*d. Determinar quais atividades desenvolvidas pelo controller serão acompanhadas (técnica de shadowing) pelo pesquisador.*

*i. Onde?*

*Controller (Controladoria) e Direção da Empresa.*

*ii. Quando?*

No segundo semestre de 2018, entre os meses de novembro e dezembro de 2018, com o devido agendamento.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1,2, 3, 4 e 5

*iv. Instrumentos:*

Autorização escrita e assinada pelo *Controller*.

*e. Entrevista de diagnóstico com o controller objeto de estudo da presente pesquisa*

*i. Onde?*

*Empresa (local de trabalho do Controller)*

*ii. Quando?*

No segundo semestre de 2018, entre os meses de novembro e dezembro de 2018, com o devido agendamento.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1, 2, 3, 4 e 5.

*iv. Instrumentos:*

TCLE, roteiro de entrevista, gravador de áudio.

*f. Acompanhamento das atividades do Controller (Técnica de Shadowing)**i. Onde?*

Na Empresa (local de trabalho do Controller)

*ii. Quando?*

Início de fevereiro de 2019.

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1,2,3,4 e 5

*iv. Instrumentos:*

Diário de Campo (caderno de anotações e gravador de áudio, se necessário e autorizado).

*g. Entrevistas com o controller em relação às categorias de análise pré-estabelecidas (Base Cognitiva e Valores-Estilos de liderança)**i. Onde*

Na Empresa (local de trabalho do Controller);

*ii. Quando?*

Início de fevereiro de 2019;

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1,2,3,4 e 5

*iv. Instrumentos:*

Roteiro de entrevista, gravador de áudio.

*h. Entrevistas com CEO ou CFO da empresa acerca das atribuições do controller dentro da organização**i. Onde?*

Na Empresa (local de trabalho do Controller);

*ii. Quando?*

Mês de junho de 2019;

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 1,2,3,4 e 5

*iv. Instrumentos:*

Roteiro de entrevista, gravador de áudio.

*i. Entrevistas final com o Controller para esclarecimento de eventuais dúvidas**i. Onde?*

Na Empresa (local de trabalho do Controller);

*ii. Quando?*

Mês de junho de 2019;

*iii. Para quê?*

Atendimento dos objetivos específicos 2, 3 e 4.

*iv. Instrumentos:*

Roteiro de entrevista, gravador de áudio

## APÊNDICE C - ESTUDO DE CASO

### GUIA PARA O RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

*Objetivos específicos:*

(1) Delinear os perfis dos *controllers* a serem analisados, com base nos estudos já realizados, considerando outros membros do alto escalão.

Mediante análise dos estudos já realizados com *CEOs* e outros membros dos altos escalões, apontar os perfis analisados e os principais resultados apontados.

(2) Identificar os valores presentes no perfil dos *controllers* e como isso é percebido nas escolhas estratégicas que os *controllers* realizam;

Mediante análise do diário de campo e transcrição das entrevistas, resumir e apontar evidências sobre a forma que os estilos de liderança influenciam as escolhas estratégicas.

(3) Identificar como idade, formação educacional, experiências passadas, tempo no cargo são percebidos nas escolhas estratégicas que os *controllers* conduzem.

Mediante análise do diário de campo e transcrição das entrevistas, resumir e apontar evidências sobre a forma que a base cognitiva influencia as escolhas estratégicas.

(4) Verificar quais características, na percepção dos *controllers*, são essenciais para o exercício da função e,

Mediante análise do diário de campo e transcrição das entrevistas, resumir e apontar evidências sobre quais as características semelhantes entre *controllers* e *CEOs*, demonstrando o que poderia ser um indicativo dos passos de um *controller* se tornar *CEO*.

(5) Identificar quais funções e escolhas estratégicas os *controllers* estão envolvidos

Mediante análise do diário de campo e transcrição das entrevistas, resumir e apontar evidências sobre quais as escolhas estratégicas o *controller* está envolvido no exercício de sua função.

## APÊNDICE D - ROTEIRO REVISADO DAS ENTREVISTAS

### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

#### MODELO DE ROTEIRO

**Assunto:** coleta de informações necessárias para circularizar com as informações oriundas da observação (*shadowing*) com o intuito de compreender como a base cognitiva e valores dos *controllers* afetam as escolhas estratégicas realizadas.

**População:** *Controllers* das Empresas Analisadas

**Premissas:** Na entrevista semiestruturada, a pesquisadora possui uma lista de perguntas segregadas, com base nas categorias de análise previamente estipulada, e o entrevistado possui liberdade para responder como desejar.

**Características:** (i) as perguntas não seguem exatamente a forma descrita no roteiro; (ii) novas perguntas podem ser incluídas (Bryman, 2012).

1) Dados de identificação da sessão:

a. Nome: \_\_\_\_\_

b. Função: \_\_\_\_\_

c. Unidade / Direção: \_\_\_\_\_

### CARACTERIZAÇÃO E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- 1) Fale-me um pouco sobre você e sobre sua trajetória profissional
- 2) Poderia me contar como foi a sua formação acadêmica (graduação; pós-graduação)?
- 3) Pode me contar sobre sua experiência profissional anterior à atual?
- 4) Por favor descreva o processo que levou para chegar no estágio atual de sua carreira.
- 5) Como você se tornou *controller*? Foi por escolha? Se sim, o que te levou a essa escolha?
- 6) Se você tivesse oportunidade de crescimento almejaria qual outro cargo? (Exemplos: *CFO, CEO*)
- 7) Dentro da empresa ou outras você já recebeu propostas para outros cargos? Se sim, quais?
- 8) Para você, quais as características essenciais para ser um bom *Controller*?
- 9) Gostaria de você me falasse um pouco sobre suas funções como *controller*, me dando exemplos se possível.
- 10) Você pode me falar, dentre suas atividades, aquelas que você julga que são estratégicas para a empresa?
- 11) Quais seriam as escolhas estratégicas que você faz ou participa no seu dia a dia?

### BASE COGNITIVA (idade, formação educacional, tempo no cargo, experiências passadas)

- 1) Se você fosse o dono de uma empresa e realizasse um processo seletivo para a vaga de *Controller*, você considera que o fato de um candidato ser mais jovem ou mais velho influenciaria? Teria alguma preferência entre eles?
- 2) De que maneira você julga que sua formação acadêmica pode influenciar a sua maneira de realizar escolhas estratégicas dentro da organização?
- 3) Você conseguiria me fornecer exemplos de como sua formação acadêmica influencia nas suas escolhas estratégicas?
- 4) Para o exercício da Controladoria, você entende que tem alguma formação acadêmica que se destaca (exemplos: formação esem Administração, Contábeis, Economia ou outras diferentes da área de Negócios)
- 5) Você acredita que a pós-graduação (*MBA*, mestrado e/ou doutorado) influencia sua forma de realizar escolhas estratégicas? Se sim, de que forma? Poderia me dar exemplos.

- 6) De que maneira que você acredita que o tempo no cargo influencia a maneira com que realiza as escolhas estratégicas dentro da organização?
- 7) Você acredita que suas experiências passadas (anteriores ao cargo atual) influenciam na sua maneira de realizar as escolhas estratégicas? De que maneira? Você poderia exemplificar?
- 8) Você acredita que gênero influencia na maneira de realizar as escolhas estratégicas?

## VALORES

- 1) Você acredita que os valores pessoais influenciam as escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers*?
- 2) Você acredita que possa haver divergência entre os valores pessoais e os valores da empresa? E se sim, quais na sua opinião prevalecem?
- 3) Dentre os valores listados (Coletivismo, Dever, Racionalidade, Inovação, Materialismo e Poder), quais você julga como fundamentais no exercício da atuação do *controller* (pode apontar uma ou mais/ ou todas). Justifique sua escolha, por gentileza.

A literatura aponta as seguintes dimensões de valores:

<b>Dimensões</b>	<b>Detalhamento</b>
Coletivismo	Consideração da plenitude humana, dos sistemas sociais, consideração e respeito pelas pessoas.
Dever	Atenção aos valores de integridade, relações de reciprocidade, obrigações e lealdade.
Racionalidade	Decisões e ações sem emoção, baseadas em fatos.
Inovação	Abertura a mudanças nos valores, abertura ao novo, coisas diferentes.
Materialismo	Dimensão relacionada à riqueza de valor e posses.
Poder	Valorização do controle das situações e das pessoas.

## FINALIZAÇÃO

- 1) Como você se vê como *controller* hoje?
- 2) Quais suas aspirações profissionais futuras?
- 3) Olhando para a sua trajetória, teve alguma situação crítica em que você pensou em trocar ou abandonar a carreira?
- 4) Você seria capaz de traçar um perfil do que você consideraria como um bom *Controller*?
- 5) Qual conselho você daria para um *Controller* que está ingressando na carreira?
- 6) Vemos *controllers* passando para o cargo de *CFO* ou *CEO* dentro das organizações, quais características você acha que o possibilita ou o habilita para tal?

## APÊNDICE E – MATRIZ DE AMARRAÇÃO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pergunta (Roteiro Semiestruturado)	Obj. espec.	Pontos de investigação	Estudos que já abordaram a temática para outros cargos
1. Fale-me um pouco sobre você e sobre sua trajetória profissional	(i) e (iii)	Caracterização do entrevistado e Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
2. Poderia me contar como foi a sua formação acadêmica (graduação; pós-graduação)?	(i) e (iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
3. Pode me contar sobre sua experiência profissional anterior à atual?	(i) e (iii)	Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
4. Por favor descreva o processo que levou para chegar no estágio atual de sua carreira.	(i) e (iii)	Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
5. Como você se tornou <i>controller</i> ? Foi por escolha? Se sim, o que te levou a essa escolha?	(i) e (iii)	Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
6. Se você tivesse oportunidade de crescimento almejaria qual outro cargo? (Exemplos: <i>CFO</i> , <i>CEO</i> )	(iii)	Almejar outros cargos/ Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick e D'aveni (1992); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Black e Smith (2007); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
7. Dentro da empresa ou outras você já recebeu propostas para outros cargos? Se sim, quais?	(iii)	Almejar outros cargos/ Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick e D'aveni (1992); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Black e Smith (2007); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
8. Para você, quais as características essenciais para ser um bom <i>Controller</i> ?	(iv)	Características pessoais	Bamber, Jiang, Wang, (2010); Dauth, Pronobis, Schmid, (2017)
9. Gostaria de você me falasse um pouco sobre suas funções como <i>controller</i> , me dando exemplos se possível.		Funções do <i>controller</i>	Borinelli (2006), Madruga; Colossi; Biazus, (2016)
10. Você pode me falar, dentre suas atividades, aquelas que você julga que são estratégicas para a empresa?		Escolhas Estratégicas	Thompson Jr. e Strickland III (2000)

11. Quais seriam as escolhas estratégicas que você faz ou participa no seu dia a dia?		Escolhas Estratégicas	Thompson Jr. e Strickland III (2000)
12. Se você fosse o dono de uma empresa e realizasse um processo seletivo para a vaga de <i>Controller</i> , você considera que o fato de um candidato ser mais jovem ou mais velho influenciaria? Teria alguma preferência?	(iii)	Idade	Karake (1995); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Bigueti (2007); Amran <i>et al.</i> (2014); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
13. De que maneira você julga que sua formação acadêmica pode influenciar a sua maneira de realizar escolhas estratégicas dentro da organização?	(iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
14. Você conseguiria me fornecer exemplos de como sua formação acadêmica influencia nas suas escolhas estratégicas?	(iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
15. Para o exercício da Controladoria, você entende que tem alguma formação acadêmica que se destaca (exemplos: formação em Administração, Contábeis, Economia ou outras diferentes da área de Negócios)	(iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
16. Se o <i>Controller</i> tiver pós-graduação: Você acredita que a pós-graduação (MBA, mestrado e/ou doutorado) influencia sua forma de realizar escolhas estratégicas? Se sim, de que forma? Poderia me dar exemplos.	(iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
17. Se o <i>Controller</i> não tiver pós-graduação: Você acredita que a pós-graduação (MBA, mestrado e/ou doutorado) influencia a forma que o <i>controller</i> realiza escolhas	(iii)	Formação Acadêmica	Hambrick e Mason (1984); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Smith, Collins e Clark (2005); Bigueti

estratégicas? Se sim, de que forma? Poderia me dar exemplos.			(2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
18. De que maneira que você acredita que o tempo no cargo influencia a maneira com que realiza as escolhas estratégicas dentro da organização?	(iii)	Tempo no cargo/ trajetória profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick e Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
19. Você acredita que suas experiências passadas (anteriores ao cargo atual) influenciam na sua maneira de realizar as escolhas estratégicas? De que maneira? Você poderia exemplificar?	(iii)	Trajetória Profissional	Hambrick e Mason (1984); Hambrick e D'aveni (1992); Kitchell (1997); Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Black e Smith (2007); Bigueti (2007); Bortoluzzi <i>et al.</i> (2016); Pereira <i>et al.</i> (2016); Santos <i>et al.</i> (2017).
20. Você acredita que gênero influencia na maneira de realizar as escolhas estratégicas?	(iii)	Gênero	Carpenter, Geletkanyez e Sanders (2004); Bigueti (2007); Darmadi (2013); Peni (2014); Santos <i>et al.</i> (2017).
21. Você acredita que os valores pessoais influenciam as escolhas estratégicas realizadas pelos <i>controllers</i> ?	(ii)	Valores	England, (1967), Hofstede (1980), Hambrick e Brandon (1988), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013), Macalli (2015)
22. Você acredita que possa haver situações conflituosas entre os valores pessoais e os valores da empresa? E se sim, quais na sua opinião prevalecem?	(ii)	Conflito valor pessoal e da empresa	England, (1967), Hofstede (1980), Hambrick e Brandon (1988), Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) e Chin, Hambrick e Treviño (2013), Macalli (2015)
23. Dentre os valores listados (Coletivismo, Dever, Racionalidade, Inovação, Materialismo e Poder), quais você julga como fundamentais no exercício da atuação do <i>controller</i> (pode apontar uma ou mais/ ou todas). Justifique sua escolha, por gentileza.	(ii)	Valores	Hambrick e Brandon (1988); Macalli (2015)
24. Como você se vê como <i>controller</i> ?	(iv)	Características pessoais	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
25. Quais suas aspirações profissionais futuras?		Almejar outros cargos/	-

26. Você seria capaz de traçar um perfil do que você consideraria como um bom <i>Controller</i> ?	(iv)	Características pessoais	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
27. Qual conselho você daria para um <i>Controller</i> que está ingressando na carreira?	(iv)	Características pessoais	Hambrick e Mason (1984); Hambrick, (2007)
28. Vemos inúmeros <i>controllers</i> passando para o cargo de CFO ou CEO dentro das organizações, quais características você acha que o possibilita ou o habilita para tal?	(iv)	Almejar outros cargos/ características pessoais	-

**Obs: Objetivos específicos:** (i) Delinear os perfis dos *controllers* a serem analisados, com base nos estudos já realizados, considerando outros membros do alto escalão; (ii) Identificar os valores presentes no perfil dos *controllers* e como isso é percebido nas escolhas estratégicas que os *controllers* realizam; (iii) Identificar como idade, formação educacional, experiências passadas, tempo no cargo são percebidos nas escolhas estratégicas que os *controllers* conduzem; (iv) Verificar quais características, na percepção dos *controllers*, são essenciais para o exercício da função e, (v) Identificar quais funções e escolhas estratégicas os *controllers* estão envolvidos

## APÊNDICE F - CARTA DE APRESENTACAO DA PESQUISA ESTUDO DE CASO EMPRESA BRASILEIRA

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2018.

Ilmo. Sr.  
Fulano  
EMPRESA BRASILEIRA,

Venho por meio desta, solicitar a autorização para a realização da pesquisa: “**Perfil do Controller: uma análise qualitativa à Luz da Teoria dos Altos Escalões**” na empresa Grupo

A pesquisa está sendo realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, no curso de Doutorado, sob a orientação da Professora Doutora Edvalda Araújo Leal.

O objetivo da pesquisa é compreender como os valores e base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e Portugal.

A metodologia proposta para a pesquisa é um estudo de caso. A coleta de dados se dará mediante a técnica de “*Shadowing*”, que consiste em uma técnica de observação, na qual o pesquisador deverá acompanhar o *controller* durante o seu dia de trabalho, no tempo de suas atividades e interações diárias, de modo a colher informações que são registradas no diário de campo. Para complementar serão realizadas entrevistas com o *controller* e colaboradores da área de Controladoria e Diretoria, todas mediante autorização prévia.

Importante ressaltar, que a pesquisadora manterá o anonimato da empresa, ou seja, os dados apresentados no relatório de pesquisa não serão divulgados a caracterização da empresa, utilizará um nome fictício para a realização e divulgação da pesquisa. Ressalta-se ainda que não serão explicitados no trabalho informações econômico-financeiro reais da empresa analisada.

Desta forma, agradecemos a oportunidade de apresentação da pesquisa e aguardamos o parecer sobre a análise da mencionada solicitação.

---

Mônica Aparecida Ferreira  
Doutoranda – PPGCC/UFU

---

Profa. Edvalda Araújo Leal  
Orientadora – PPGCC/UFU

## APÊNDICE G - CARTA RESPOSTA DE ACEITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPRESA BRASILEIRA

Uberlândia, 28 de fevereiro de 2018.

Ilma. Sra. Mônica Ferreira  
Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Uberlândia

Autorizamos a realização da pesquisa: “**Perfil do Controller: uma análise qualitativa à Luz da Teoria dos Altos Escalões**” na empresa Empresa Brasileira, com a proposta de apresentação de um estudo de caso em sua pesquisa de doutorado.

Estamos cientes que serão realizadas entrevistas com gestores da empresa e que a pesquisadora utilizará a técnica de observação no acompanhamento ao *Controller* no período de Outubro de 2018 a Maio de 2019.

Solicitamos que seja mantido o anonimato da empresa na divulgação da pesquisa, pedimos que utilize um nome fictício para a caracterização da organização e também para os gestores participantes das entrevistas.

Informamos que gostaríamos de ter acesso à pesquisa para leitura das partes que serão apresentados os dados coletados para o estudo de caso referentes à Empresa Brasileira antes da divulgação.

Atenciosamente,

*Controller* Empresa Brasileira

---

Fulano  
Diretor Geral Empresa Brasileira

## APÊNDICE H - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ESTUDO DE CASO EMPRESA PORTUGUESA

Lisboa, 11 de dezembro de 2019.

Ilmo. Sr.  
Fulano  
EMPRESA PORTUGUESA,

Venho por meio desta, apresentar uma proposta para a realização da pesquisa: “**Perfil do Controller: uma análise qualitativa à Luz da Teoria dos Altos Escalões**” na Empresa Portuguesa.

A pesquisa está sendo realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, no curso de Doutoramento, sob a orientação da Professora Doutora Edvalda Araújo Leal e também junto ao Programa de Doutoramento do Departamento de Business Research Unit (BRU-IUL/ISCTE) sob coorientação da Professora Ana Maria Simões (ISCTE IUL).

O objetivo geral da pesquisa é compreender como os valores e base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e Portugal.

A metodologia proposta para a pesquisa é um estudo de caso. A coleta de dados se dará mediante a técnica de “*Shadowing*”, que consiste em uma técnica de observação, na qual o pesquisador deverá acompanhar o *controller* durante o seu dia de trabalho, no tempo de suas atividades e interações diárias, de modo a colher informações que são registradas no diário de campo. Para complementar serão realizadas entrevistas com o *controller* e colaboradores da área de Controladoria e Diretoria, todas mediante autorização prévia. Cabe ressaltar que a pesquisadora poderá participar de reuniões, as quais o gestor permitir previamente e expressamente.

Sendo assim, o perfil do profissional que se deseja analisar nesta pesquisa trata-se de um *controller* (ou diretor de controladoria) que seja um gestor que participa ativamente da análise de informações importantes para a tomada de decisões dentro da companhia.

Importante ressaltar, que a pesquisadora manterá o anonimato da empresa, ou seja, os dados apresentados no relatório de pesquisa não serão divulgados a caracterização da empresa, utilizará um nome fictício para a realização e divulgação da pesquisa. Ressalta-se ainda que não serão explicitados no trabalho informações econômico-financeiro reais da empresa analisada.

Proposta prática para realização da pesquisa na Empresa Portuguesa:

Período de análise proposto: Média de 1 mês acompanhando as atividades do Gestor Fulano (ou o período que o gestor julgar possível).

Sugestão 1)

Janeiro 2020							Fevereiro 2020						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
		1	2	3	4	5				1	2		
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	

Os dias destacados de amarelo seriam os dias possíveis pela pesquisadora.

Ou

Sugestão 2)

Fevereiro 2020							Março 2020						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	2				1			
3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29		23	24	25	26	27	28	29
							30	31					

Ou

Sugestão 3)

Março 2020						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Essas datas são apenas sugestões, deixando o gestor livre para sugerir outras datas se for o caso.

Desta forma, agradecemos a oportunidade de apresentação da pesquisa e aguardamos o parecer sobre a análise da mencionada solicitação.

---

Mônica Aparecida Ferreira  
Doutoranda – PPGCC/UFU

---

Profa. Edvalda Araújo Leal  
Orientadora – PPGCC/UFU

---

Prof Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira  
Coorientadora – ISCTE-IUL

## **APÊNDICE I - CARTA RESPOSTA DE ACEITAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPRESA PORTUGUESA**

Lisboa /Portugal, 01 de março de 2020.

Ilma. Sra. Mônica Aparecida Ferreira  
Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Federal  
de Uberlândia  
Estagio Doutoramento no Exterior no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Autorizamos a realização da pesquisa: “**Perfil do Controller: uma análise qualitativa à Luz da Teoria dos Altos Escalões**” na empresa Empresa Portuguesa, com a proposta de apresentação de um estudo de caso em sua pesquisa de doutoramento.

Estamos cientes que serão realizadas entrevistas com a equipe de “PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO” da empresa e que a pesquisadora utilizará a técnica de shadowing no acompanhamento das atividades do Planning and Controlling Director e demais *business partners* do departamento, no mês de março de 2020.

Solicitamos que seja mantido o anonimato da empresa na divulgação da pesquisa, pedimos que utilize um nome fictício para a caracterização da organização e também para os participantes das entrevistas.

Informamos que gostaríamos de ter acesso à pesquisa para leitura das partes que serão apresentados os dados coletados para o estudo de caso referentes à Empresa Portuguesa, antes da divulgação.

Atenciosamente,

---

Fulano  
Planning and Controlling Director