

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRESSA INÊS RITTER MACEDO

PERFIL E ATRIBUIÇÕES DE *CONTROLLERS* DAS EMPRESAS DO RAMO
MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

CAXIAS DO SUL

2025

ANDRESSA INÊS RITTER MACEDO

**PERFIL E ATRIBUIÇÕES DE *CONTROLLERS* DAS EMPRESAS DO RAMO
MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação apresentada como requisito para a
conclusão do Mestrado em Administração da
Universidade de Caxias do Sul.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Professor Dr. Carlos Alberto Diehl

CAXIAS DO SUL

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M141p Macedo, Andressa Inês Ritter

Perfil e atribuições de *controllers* das empresas do ramo moveleiro da Serra Gaúcha [recurso eletrônico] / Andressa Inês Ritter Macedo. – 2025.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Carlos Alberto Diehl.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Controladoria. 2. Empresas. 3. Desempenho - Avaliação. 4. Eficiência organizacional. 5. Indústria de móveis - Serra, Região (RS). I. Diehl, Carlos Alberto, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.15-051:684

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

ANDRESSA INÊS RITTER MACEDO

**PERFIL E ATRIBUIÇÕES DE *CONTROLLERS* DAS EMPRESAS DO RAMO
MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Professor Dr. Carlos Alberto Diehl

Aprovado(a) em __/__/2025

Banca examinadora

Professor Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul

Professora Dra. Fernanda Lazzari
Universidade de Caxias do Sul

Professor Dr. Clóvis Antônio Kronbauer
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

RESUMO

O presente estudo busca identificar o perfil e atribuições dos controllers das empresas do ramo moveleiro da Serra Gaúcha, bem como analisa a relação entre a atuação desses profissionais e o desempenho organizacional. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a controllers ou profissionais com funções equivalentes. A fundamentação teórica abrange conceitos de controladoria, competências do controller, planejamento, métricas e avaliação de desempenho. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, permitindo interpretar as percepções, práticas e estruturas organizacionais das empresas participantes. Os resultados apontam que, apesar da diversidade de estruturas e do grau de formalização, os entrevistados percebem a controladoria como uma área com potencial de valorização estratégica. Identificou-se que o controller desempenha um papel multifuncional, que vai além da contabilidade tradicional, envolvendo atividades táticas como o planejamento orçamentário, a análise de custos e o apoio à tomada de decisões gerenciais. Essas funções, embora de natureza tática, contribuem para o alinhamento entre a operação e as diretrizes estratégicas da organização. As competências apontadas pelos entrevistados incluem o domínio de conhecimentos contábeis e financeiros, habilidades de comunicação clara, capacidade de síntese de informações e comportamento ético e imparcial. Tais características demonstram aderência às exigências atuais da função, que requer não apenas expertise técnica, mas também capacidade analítica e integração com diferentes áreas organizacionais. Observou-se também uma variação no uso de ferramentas e indicadores de desempenho, com destaque para o Balanced Scorecard e sistemas de BI, embora sua aplicação ainda não seja uniforme entre as empresas. Conclui-se que a controladoria, mesmo em empresas com estruturas informais ou em consolidação, exerce papel relevante no desempenho organizacional ao fornecer informações gerenciais confiáveis, apoiar o controle de resultados e integrar a execução das atividades aos objetivos estratégicos. Sua atuação fortalece a eficiência dos processos internos e contribui para a tomada de decisões mais assertivas. As percepções dos entrevistados indicam que o fortalecimento da formação técnica e a integração das informações entre setores são fatores percebidos como relevantes para o aprimoramento da prática de controladoria.

Palavras-chave: controladoria; perfil do controller; desempenho organizacional; setor moveleiro; Serra Gaúcha.

ABSTRACT

This study investigates the profile and responsibilities of management control professionals in furniture companies located in the Serra Gaúcha region, as well as analyzes the relationship between their roles and organizational *performance*. A qualitative approach was adopted, with data collected through semi-structured interviews conducted with controllers or professionals performing equivalent functions. The theoretical framework encompasses concepts of management control, controller competencies, planning, metrics, and *performance* evaluation. Data analysis was based on content analysis, allowing for the interpretation of perceptions, practices, and organizational structures of the participating companies. The results indicate that, despite the diversity of structures and degrees of formalization, interviewees perceive management control as an area with strategic value potential. The controller was identified as playing a multifunctional role, going beyond traditional accounting activities to perform tactical functions such as budget planning, cost analysis, and decision-making support. Although tactical in nature, these functions contribute to aligning operational activities with the organization's strategic objectives. The competencies cited by the interviewees include mastery of accounting and financial knowledge, clear communication skills, the ability to synthesize information, and ethical and impartial behavior. Such characteristics demonstrate alignment with current professional requirements, demanding not only technical expertise but also analytical capabilities and integration across organizational areas. A variation was also observed in the use of tools and *performance* indicators, with notable mentions of the Balanced Scorecard and BI systems, although their application remains inconsistent among companies. It is concluded that management control, even in companies with informal or developing structures, plays a relevant role in organizational *performance* by providing reliable management information, supporting results control, and integrating operational activities with strategic goals. Its role strengthens internal process efficiency and contributes to more assertive decision-making. Interviewees' perceptions indicate that strengthening technical training and improving information integration across sectors are seen as relevant factors for enhancing management control practices.

Keywords: management control; controller profile; organizational performance; furniture sector; Serra Gaúcha.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Índices demográficos da amostra entrevistada | 34 |
| Quadro 2 – Opinião dos entrevistados sobre habilidades do profissional <i>controller</i> | 39 |
| Quadro 3 – Opinião dos entrevistados sobre os comportamentos esperados pelo <i>controller</i> .. | 48 |
| Quadro 4 – Opinião dos entrevistados sobre atividades do setor de controladoria..... | 56 |
| Quadro 5 – Ferramenta de pesquisa | 87 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Perfil do <i>Controller</i> | 20 |
| Figura 2 – Habilidades citadas pelos entrevistados | 38 |
| Figura 3 – Nuvem de conhecimentos citados pelos entrevistados | 45 |
| Figura 4 – Nuvem de comportamentos citados pelos entrevistados..... | 48 |
| Figura 5 – Concordância dos entrevistados em relação aos comportamentos do <i>controller</i> ... | 53 |
| Figura 6 – Cargos exercidos nas empresas dos respondentes | 56 |
| Figura 7 – Atividades exercidas, de acordo com a literatura, nas empresas dos respondentes | 61 |
| Figura 8 – Mapa conceitual das atividades exercidas relacionadas aos conhecimentos | 63 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| BSC | Indicadores balanceados de desempenho (Balanced Scorecard) |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| EBITDA | Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização |
| EPP | Empresa de pequeno porte |
| et al. | E outros |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| KPI | Indicador-chave desempenho |
| MEI | Microempreendedor individual |
| PPG | Pró-Reitoria de pesquisa e pós-graduação |
| PPGA | Programa de pós-graduação em Administração |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SWOT | Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças |
| UCS | Universidade de Caxias do Sul |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 13 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 CONTROLADORIA E SUAS DEFINIÇÕES..... | 17 |
| 2.2 CONTABILIDADE E CONTROLADORIA..... | 18 |
| 2.3 <i>CONTROLLER</i> E SUAS ATRIBUIÇÕES | 18 |
| 2.4 PLANEJAMENTO, DESEMPENHO E AVALIAÇÃO POR MÉTRICAS E INDICADORES | 21 |
| 2.5 ESTUDOS EMPÍRICOS..... | 22 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 25 |
| 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA | 25 |
| 3.2 CORPUS DE PESQUISA | 26 |
| 3.2.1 Setor Moveleiro..... | 27 |
| 3.2.2 Coleta de dados | 28 |
| 3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS | 31 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 33 |
| 4.1 QUESTÕES DO BLOCO A..... | 33 |
| 4.1.1 Dados demográficos..... | 33 |
| 4.2 QUESTÕES DO BLOCO B..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 4.2.1 Questão 1 – Habilidades do <i>controller</i> | 36 |
| 4.2.2 Questão 2 - Concordância dos respondentes em relação às habilidades descritas na literatura..... | 38 |
| 4.2.3 Questão 3 – Conhecimento necessários ao <i>controller</i> | 43 |
| 4.2.4 Questão 4 - Comportamentos esperados do <i>controller</i> | 45 |
| 4.2.5 Questão 5 - Comportamentos esperados do <i>controller</i> , conforme descrito na literatura, e a percepção prática dos profissionais entrevistados | 48 |
| 4.3 QUESTÕES DO BLOCO C..... | 54 |
| 4.3.1 Questão 1 e 2 – Departamento de controladoria e suas atribuições | 54 |
| 4.3.2 Questão 3 – Atividades exercidas pela controladoria, conforme descrito na literatura, e a percepção prática dos profissionais entrevistados | 57 |
| 4.3.3 Questão 4 - Relação das atividades exercidas na empresa, dentro de cada conhecimento necessário ao <i>controller</i> | 62 |
| 4.4 QUESTÕES DO BLOCO D..... | 65 |
| 4.4.1 Questão 1 e 2 – Planejamento e faturamento..... | 65 |
| 4.4.2 Questão 3 e 4- Métricas de desempenho e impacto da avaliação organizacional.... | 66 |
| 4.4.3 Questão 5 – Percepção sobre o desempenho organizacional com o uso das ferramentas da controladoria..... | 68 |
| 4.4.4 Questão 6 - Impacto da atuação da controladoria no desempenho organizacional: vantagens e desvantagens..... | 69 |
| 4.4.5 Questão 7 - A importância da atuação da controladoria e do <i>controller</i> na organização | 71 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 73 |
| REFERÊNCIAS | 76 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 86 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A intensificação da concorrência nos mercados e a crescente demanda por decisões ágeis e baseadas em dados precisos, têm impulsionado as organizações a adotarem sistemas de gestão mais integrados e orientados à *performance*. Nesse contexto, a controladoria consolida-se como uma função estratégica essencial, fornecendo suporte à gestão por meio da geração de informações gerenciais de qualidade, análises críticas e construção de indicadores de desempenho, alinhados aos objetivos organizacionais (Garcia, 2021; Mendes e Oliveira, 2022; Costa et al., 2023).

Com a intensificação das exigências por eficiência, transparência e adaptabilidade, a atuação do *controller* tem se tornado cada vez mais estratégica nas organizações. Esse profissional assume responsabilidades que vão, desde o controle orçamentário e a análise de custos, até a modelagem de indicadores e o suporte à definição de metas, atuando como elo entre planejamento e execução (Ey, 2023; Souza e Nascimento, 2023; Deloitte & Ima, 2022; Martins et al., 2022; Vieira e Costa, 2021).

Para cumprir com eficácia esse papel, o *controller* contemporâneo precisa reunir um conjunto robusto de competências técnicas e comportamentais. Entre as habilidades técnicas, destacam-se o domínio de contabilidade gerencial, análise financeira, orçamento empresarial, sistemas integrados de gestão (ERP) e ferramentas de *business intelligence* (BI). Já no campo comportamental, são fundamentais a comunicação clara e objetiva, a visão sistêmica, a ética profissional, a capacidade de análise crítica, a liderança e a habilidade de influenciar decisões com base em dados (*Controllers Council*, 2022; *Accounovation*, 2023).

Evidências acadêmicas e do mercado mostram que o *controller* moderno deve agir como um facilitador do processo decisório, tradutor das estratégias organizacionais em métricas operacionais, e guardião da integridade das informações utilizadas na gestão. Em contextos dinâmicos e incertos, como o atual, a capacidade de adaptação, proatividade e orientação para resultados tornam-se diferenciais e essenciais para esse profissional (Brito & Cavalcanti, 2023; IMA, 2023).

Entretanto, mesmo diante da evolução da controladoria enquanto função organizacional, ainda persistem lacunas na definição clara das atribuições do *controller* e em seu reconhecimento como agente estratégico, especialmente em setores econômicos tradicionais, marcados por estruturas familiares ou informalizadas de gestão (Medeiros;

Paulino; Costa, 2021). Essa problemática é particularmente evidente em regiões industriais como a Serra Gaúcha, localizada no estado do Rio Grande do Sul, reconhecida pela expressiva concentração de empresas do setor moveleiro.

A Serra Gaúcha apresenta um dos parques industriais mais dinâmicos do Brasil, com destaque para o setor de móveis. De acordo com o SEBRAE (2023), municípios como Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Garibaldi e Flores da Cunha concentram parte significativa da produção nacional de móveis. A MOVERGS (2023) aponta que o setor moveleiro gaúcho representa cerca de 30% da produção moveleira brasileira, sendo a Serra responsável por parcela expressiva desse volume. A região abriga empresas com diferentes graus de maturidade gerencial, oscilando entre modelos empresariais familiares, informais e estruturas com gestão profissionalizada.

Recentes estudos internacionais também destacam a evolução da controladoria frente à transformação digital e à intensificação da análise de dados. Segundo Haka e Krishnan (2022), a controladoria deixou de ser uma área meramente operacional para assumir um papel de inteligência de negócios, com forte influência na governança corporativa e no alinhamento entre estratégia e execução. Complementarmente, o *Institute of Management Accountants* (IMA, 2023) aponta que os *controllers* modernos devem dominar tecnologias emergentes, como BI, *machine learning* e ferramentas preditivas, para agregar valor às análises financeiras e operacionais.

No Brasil, pesquisas recentes como a de Brito e Cavalcanti (2023) revelam que, nas empresas industriais, a controladoria tem ampliado sua participação em processos de inovação, planejamento tributário e reestruturação de custos, especialmente em contextos de instabilidade econômica e pressão por competitividade. Tal expansão reforça o caráter estratégico da área, exigindo novos perfis profissionais e maior integração com outras funções organizacionais.

Entretanto, são escassos os estudos acadêmicos que investigam, como essas atividades são de fato exercidas no ambiente organizacional, da indústria moveleira da Serra Gaúcha. Diante disso, emerge uma lacuna teórica e prática que sustenta a questão central desta pesquisa: qual o perfil e quais são as principais atribuições dos *controllers* nas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha?

A compreensão desse perfil, à luz da literatura contemporânea e da prática regional, contribui para preencher uma carência de estudos sobre a atuação da controladoria em setores industriais específicos e permite oferecer subsídios para o aprimoramento da gestão empresarial em um ambiente que demanda crescente eficiência, transparência e capacidade de adaptação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o perfil e atribuições dos *controllers* das empresas do ramo moveleiro da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral, os objetivos específicos são definidos como:

- I. Evidenciar as atividades exercidas pela Controladoria ou função equivalente nas empresas;
- II. Reconhecer as habilidades, conhecimentos e comportamentos do profissional *controller* presentes nas organizações;
- III. Descrever quais são as atribuições dos *controllers* nas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A controladoria tem se consolidado como área importante para a sustentabilidade, a eficiência e o desempenho organizacional, ao fornecer suporte às decisões estratégicas por meio da geração de informações confiáveis, tempestivas e analiticamente relevantes. Seu papel envolve a análise crítica de resultados, o monitoramento sistemático de indicadores de desempenho e o apoio ao planejamento e controle de processos internos (PADOVEZE, 2019; PEREIRA; LIMA; CAVALCANTE, 2020). Essas funções fortalecem a capacidade das organizações de alinhar suas operações às metas estratégicas e responder de forma proativa às transformações do ambiente competitivo (GÜNTHER; DIAS, 2022).

Além disso, o *controller* moderno é caracterizado por uma combinação de competências técnicas e comportamentais, que incluem domínio de contabilidade gerencial, análise de dados, controle orçamentário, capacidade de comunicação, visão sistêmica, ética, adaptabilidade e liderança (Souza et al., 2022; Deloitte & Ima, 2023). Essas habilidades tornam o *controller* um facilitador na integração entre áreas, ao conectar os objetivos estratégicos à operação por meio de métricas e indicadores.

Diversos estudos abordam a importância crescente do *controller* enquanto agente de integração entre áreas, especialmente em contextos que exigem transparência, agilidade

decisória e *accountability* (ROSA; CATELLI, 2020; NASCIMENTO; SILVA; VASCONCELOS, 2021). No entanto, parte significativa da literatura nacional ainda se concentra em setores altamente estruturados ou em grandes organizações, carecendo de análises que enfoquem setores tradicionais com diferentes estágios de maturidade gerencial.

A lacuna torna-se mais evidente quando se observa o setor moveleiro da Serra Gaúcha, região que, segundo o SEBRAE (2023) e a MOVERGS (2023), concentra parte expressiva da produção nacional de móveis e abriga empresas que operam sob variados modelos de gestão, desde estruturas familiares até operações com elevado grau de profissionalização.

Apesar do volume expressivo de pesquisas voltadas à controladoria em setores como o industrial, de saúde e de tecnologia (Pereira et al., 2022; Lima & Cunha, 2023; Andrade et al., 2023), ainda não se observa, na literatura nacional ou internacional, um enfoque sistemático sobre a aplicação prática e as especificidades da controladoria em empresas moveleiras. Este vácuo teórico-empírico evidencia a necessidade de ampliar a compreensão sobre como os princípios da controladoria se manifestam em setores tradicionais e regionais, nos quais a estrutura organizacional e a maturidade gerencial variam substancialmente

Neste sentido, investigar o perfil e as atribuições dos *controllers* em empresas moveleiras da Serra Gaúcha justifica-se por dois aspectos centrais: primeiro, por possibilitar a compreensão da atuação do *controller* em ambientes empresariais com características distintas da grande indústria nacional; segundo, por contribuir com informações empíricas atualizadas que podem subsidiar a evolução das práticas gerenciais nesse setor.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa preenche uma lacuna ainda pouco explorada, ao vincular os conceitos da controladoria à realidade de um polo industrial regional relevante. Ao adotar uma abordagem qualitativa e empírica centrada nas percepções dos profissionais atuantes, o estudo amplia a compreensão sobre a aplicabilidade das práticas da controladoria em cenários mais dinâmicos e heterogêneos. Em termos práticos, os resultados obtidos podem orientar empresas do setor na qualificação de seus modelos de gestão, reforçando o papel do *controller* como facilitador do alinhamento entre estratégia e operação.

Assim, ao estudar a realidade da controladoria em um contexto setorial e territorial específico, esta dissertação oferece subsídios tanto para a reflexão teórica quanto para o aprimoramento das práticas de gestão, valorizando a perspectiva dos profissionais que operam na linha de frente da tomada de decisão organizacional. Estudos recentes reforçam a necessidade de compreender como a digitalização, os indicadores de *performance* e as novas habilidades dos *controllers* impactam diretamente a governança e os resultados empresariais,

especialmente em setores ainda pouco explorados (Rodrigues et al., 2022; Martins & Silva, 2023).

1.4 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa delimita-se à análise do perfil e das atribuições dos *controllers* atuantes em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha, região localizada no estado do Rio Grande do Sul e composta por municípios com forte tradição industrial, como Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Garibaldi e Flores da Cunha. O estudo foca especificamente em organizações inseridas nesse setor, sem extrapolar os resultados para outras regiões ou segmentos econômicos.

Aspectos metodológicos não fazem parte desta delimitação

O campo empírico é composto por empresas moveleiras de pequeno, médio e grande porte, que possuem, formal ou informalmente, profissionais responsáveis por atividades de controladoria. A seleção dos participantes foi realizada de forma intencional, considerando exclusivamente os indivíduos que exercem, na prática, funções típicas do *controller*. A coleta de dados ocorreu no ano de 2024, por meio de entrevistas semiestruturadas.

Sob o ponto de vista teórico e conceitual, a investigação está centrada nos seguintes eixos: a controladoria como função organizacional de suporte à gestão; o papel estratégico e operacional do *controller*; e as competências, ferramentas e práticas associadas à sua atuação nas organizações. Não integram o escopo deste estudo temas como auditoria contábil, controladoria pública ou mecanismos de governança aplicados ao terceiro setor.

Este trabalho está vinculado à linha de pesquisa em Estratégia e Operações do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), sendo orientado à compreensão das práticas gerenciais adotadas em um setor produtivo regional de relevância econômica.

A estrutura da dissertação organiza-se em cinco capítulos. Após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, com os principais conceitos relacionados à controladoria, ao papel do *controller*, ao planejamento estratégico e aos indicadores de desempenho. O Capítulo 3 descreve o método de pesquisa adotado, incluindo o delineamento metodológico, a definição do corpus, os procedimentos de coleta e análise dos dados e a contextualização do setor moveleiro da Serra Gaúcha. O Capítulo 4 expõe a análise dos resultados obtidos com base nas entrevistas realizadas com profissionais da área. Por fim, o Capítulo 5 traz as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA E SUAS DEFINIÇÕES

A controladoria pode ser compreendida como uma função organizacional cujo objetivo central é fornecer suporte à gestão, disponibilizando informações relevantes para o processo decisório, monitorando resultados e contribuindo para o acompanhamento das metas organizacionais. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), a controladoria consiste em um conjunto de processos e sistemas que visa assegurar que as estratégias das organizações sejam implementadas de forma eficaz e eficiente.

No cenário contemporâneo, caracterizado pela volatilidade, incerteza e crescente complexidade dos ambientes de negócios, a controladoria tem ampliado seu escopo de atuação, buscando alinhar os mecanismos de controle interno às demandas estratégicas das organizações. Nesse sentido, autores como Merchant e Van der Stede (2017) argumentam que os sistemas de controle gerencial devem ser projetados não apenas para acompanhar o desempenho financeiro, mas também para direcionar comportamentos alinhados aos objetivos estratégicos.

Além disso, evidências recentes demonstram que a controladoria moderna atua de forma transversal, promovendo a coordenação entre áreas e agregando valor ao processo decisório por meio de práticas baseadas em dados e análise crítica (Kraus et al., 2022). De acordo com Almeida e Santos (2021), essa função evoluiu de uma abordagem predominantemente contábil para uma atuação mais integrada, conectada ao planejamento estratégico e à execução organizacional. Complementarmente, Pereira, Lima e Cavalcante (2020) reforçam que o papel da controladoria envolve também o suporte ao desempenho operacional, contribuindo para a sustentabilidade e perenidade da organização.

Barros e Silva (2018) destacam que o *controller* deve reunir competências relacionadas tanto à gestão financeira quanto ao planejamento estratégico, atuando de forma adaptável às dinâmicas organizacionais. Essa perspectiva encontra eco em estudos internacionais, como o de Burns e Baldvinsdottir (2005), que ressaltam o papel crescente do *controller* como parceiro estratégico da gestão, com atribuições que vão além do controle contábil tradicional.

Dessa forma, evidencia-se que a controladoria ultrapassa os limites convencionais da contabilidade, consolidando-se como uma área estratégica para a competitividade organizacional. Em síntese, pode-se defini-la como o conjunto de práticas, ferramentas e estruturas voltadas a garantir a eficácia da gestão, por meio da geração de informações úteis, tempestivas e confiáveis. Sua atuação deve estar alinhada à missão, visão e objetivos

estratégicos da organização, servindo como ponte entre os dados operacionais e a tomada de decisão gerencial.

2.2 CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

A relação entre contabilidade e controladoria é histórica e estrutural. A controladoria surgiu da necessidade de ampliar o escopo da contabilidade gerencial, integrando informações financeiras e não financeiras para orientar o processo decisório. Segundo Iudícibus (2021), a controladoria se apropria das informações contábeis para produzir análises mais abrangentes, que incluem aspectos operacionais, econômicos e estratégicos.

A contabilidade fornece a base técnica para a atuação da controladoria, especialmente no que se refere à mensuração e registro dos fatos contábeis. No entanto, enquanto a contabilidade tradicional está voltada para o cumprimento de normas legais e fiscais, a controladoria tem como foco a geração de informações voltadas à gestão interna. De acordo com Padoveze (2019), a controladoria se diferencia da contabilidade ao extrapolar os limites do registro patrimonial, assumindo um papel gerencial na construção de informações úteis à administração.

Conforme Silva e Ribeiro (2023), a controladoria representa uma evolução da contabilidade gerencial, incorporando elementos de análise de desempenho, controle estratégico e governança. Essa integração é essencial para que os gestores possam tomar decisões informadas, baseadas em dados confiáveis e alinhados aos objetivos organizacionais.

Além disso, a literatura recente tem discutido o papel da controladoria no suporte à governança corporativa e à *accountability*. Segundo Bhimani e Bromwich (2023), os sistemas de controle de gestão que integram contabilidade e controladoria são decisivos para a transparência, a mitigação de riscos e o alinhamento entre interesses organizacionais e societários. Tais sistemas demandam profissionais com competência técnica e interpretativa, capazes de atuar em fronteiras cada vez mais amplas entre finanças, estratégia e gestão de riscos.

Assim, pode-se afirmar que a controladoria utiliza os dados da contabilidade como insumo, mas os transforma em informações gerenciais por meio de análises interpretativas, projeções e relatórios gerenciais. A contabilidade é, portanto, um pilar fundamental da controladoria, mas não se confunde com ela.

2.3 CONTROLLER E SUAS ATRIBUIÇÕES

O perfil do profissional de controladoria, denominado *controller*, exige um conjunto de conhecimentos técnicos, comportamentais e estratégicos, alinhados às crescentes demandas do ambiente corporativo contemporâneo. Barros e Silva (2018) apontam que o *controller* deve ser capaz de integrar competências que envolvem tanto a gestão financeira quanto o planejamento estratégico, adaptando-se às dinâmicas organizacionais em constante transformação. Nesse sentido, sua atuação ultrapassa o acompanhamento de dados contábeis, assumindo uma postura ativa na estruturação de informações que subsidiem decisões de curto, médio e longo prazo.

Garcia (2020) reforça essa perspectiva ao destacar que o papel do *controller* abrange a gestão de resultados, o planejamento, a execução e o controle das operações, com o objetivo de fornecer informações precisas e tempestivas à tomada de decisões estratégicas. Isso implica em uma atuação multifuncional, na qual se exige domínio técnico em finanças e contabilidade, capacidade analítica, visão de futuro e habilidade para dialogar com diferentes áreas da organização.

A pesquisa realizada por Ferreira e Aquino (2022), com base em estudos de caso no contexto brasileiro, identificou competências essenciais para o *controller* moderno, destacando-se o uso de indicadores de desempenho (KPIs), a atuação como parceiro estratégico e a proficiência em tecnologias da informação. Esses achados corroboram as abordagens de Barros e Silva (2018) e Garcia (2020), que enfatizam a importância de uma formação técnico-gerencial sólida aliada à capacidade de transformar dados em insights estratégicos de valor.

O *controller* deve ainda apresentar competências comportamentais como proatividade, integridade, flexibilidade, visão sistêmica e habilidade de comunicação com diferentes áreas organizacionais (Ey, 2023; *Controllers Council*, 2022). Essas habilidades são indispensáveis para que o profissional atue como elo de confiança entre as áreas técnicas e a alta administração, promovendo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais.

Em contextos empresariais menos formalizados, como os encontrados em parte do setor moveleiro da Serra Gaúcha, o *controller* pode acumular funções de diferentes áreas, o que exige ainda mais adaptabilidade e clareza de papéis. Mesmo quando não há um departamento formal de controladoria, a função é exercida na prática por outros profissionais, como identificado em estudos recentes que analisaram empresas desse setor, envolvendo desde análise de custos e rentabilidade até acompanhamento de indicadores e apoio à gestão estratégica (Souza e Nascimento, 2023; Costa et al., 2023).

Além dessas competências, estudos de Almeida e Santos (2021) destacam a assessoria direta à alta administração, a elaboração de relatórios de desempenho e a capacidade de pensar

estrategicamente como atributos fundamentais da atuação do *controller*. Esses autores ressaltam que, além do domínio técnico, o *controller* deve demonstrar habilidades comportamentais como proatividade, integridade, flexibilidade e liderança, essenciais para liderar equipes, promover melhorias contínuas e assegurar a relevância das informações geradas.

A literatura internacional reforça essa evolução do perfil profissional. Merchant e Van der Stede (2017) destacam que o *controller* tem assumido papel estratégico, atuando como *business partner* na formulação de estratégias e na avaliação de riscos. Essa mudança exige uma visão holística do negócio, domínio de ferramentas analíticas e capacidade de articulação interfuncional. Para Chenhall e Moers (2015), a atuação do *controller* está cada vez mais associada à governança informacional da organização, dada a complexidade e a digitalização dos processos decisórios.

A importância do monitoramento orçamentário e da avaliação de resultados também se destaca. Padoveze (2016) observa que o *controller* deve participar ativamente do planejamento, execução e controle, contribuindo para a mensuração de desempenho e a geração de informações estratégicas e seguras para a alta gestão.

A Figura 1, apresentada a seguir, sintetiza os principais conhecimentos, habilidades e comportamentos esperados do *controller*, com base nas contribuições teóricas discutidas:

Figura 1 - Perfil do *Controller*



Fonte: Autora, 2025 com base em Castro e Almeida (2019), Barros e Silva (2018), Garcia (2020), Jensen e Anderson (2022), Pereira, Lima e Cavalcante (2020)

Em síntese, o *controller* moderno é um profissional multifacetado, com competências que extrapolam a contabilidade e as finanças. Sua atuação envolve pensamento estratégico, liderança de equipes, uso de tecnologias e profundo entendimento dos processos organizacionais. Seu papel é decisivo para integrar a controladoria à estratégia da empresa e, conseqüentemente, contribuir para a perenidade e a competitividade da organização no mercado.

2.4 PLANEJAMENTO, DESEMPENHO E AVALIAÇÃO POR MÉTRICAS E INDICADORES

O planejamento organizacional é uma função essencial para a sustentabilidade das empresas, sendo responsável por orientar a definição de objetivos, a formulação de estratégias e o desdobramento das metas ao longo dos diferentes níveis da organização. A controladoria desempenha papel fundamental nesse processo, ao fornecer subsídios técnicos e analíticos para o monitoramento dos resultados e a avaliação da execução estratégica (SOUZA E NASCIMENTO, 2023; CHENHALL E MOERS, 2022).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho desponta como uma função crítica da controladoria, cuja finalidade não se restringe à mensuração dos resultados financeiros, mas se estende ao monitoramento de processos, projetos, recursos e indicadores operacionais. Métricas como retorno sobre o investimento (ROI), margem de contribuição, produtividade e eficiência operacional são amplamente utilizadas para verificar o grau de aderência entre o desempenho observado e as metas previamente estabelecidas (DRURY, 2018; OTLEY, 2016; TUCKER e SCHALTEGGER, 2022).

A utilização de indicadores de desempenho contribui para a transparência na gestão, facilita o alinhamento estratégico e fortalece a cultura de *accountability* organizacional (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2017). Para os *controllers*, a gestão por indicadores torna-se uma ferramenta indispensável para conectar os diferentes subsistemas organizacionais, garantindo que os esforços das áreas funcionais estejam coesos com os objetivos estratégicos delineados pela alta administração.

Com o avanço das tecnologias digitais e a intensificação do uso de ferramentas como *Business Intelligence* (BI), *Data Analytics* e inteligência artificial, os processos de medição de desempenho têm se tornado mais dinâmicos e integrados. Estudos de Zhang et al. (2023) mostram que o uso de KPIs interativos e painéis em tempo real tem elevado a qualidade das decisões e permitido uma gestão mais responsiva às mudanças do ambiente. Além disso,

ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) seguem sendo utilizadas como mecanismos de desdobramento estratégico, integrando perspectivas financeiras e operacionais em um único sistema de controle (Kaplan; Norton, 2004; Costa et al., 2023).

Nesse cenário, o *controller* moderno assume um papel ainda mais estratégico, sendo responsável por construir painéis de indicadores que traduzam os objetivos da organização em métricas operacionais acionáveis. Essa capacidade de desdobramento e articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional é fundamental para a efetiva execução da estratégia (TUCKER; PARKER, 2014). Ao desenvolver sistemas de medição alinhados à lógica de criação de valor, a controladoria contribui para a eficácia da gestão e para a tomada de decisão baseada em dados.

Além disso, a transformação digital tem potencializado a função da controladoria. O uso de ferramentas analíticas, sistemas integrados e indicadores em tempo real aprimora a acurácia e a agilidade no processo decisório, permitindo um controle mais dinâmico e responsivo às mudanças do ambiente externo (CHENHALL; MOERS, 2015). A implementação de *Key Performance Indicators* (KPIs) permite uma visualização precisa do andamento das metas organizacionais, promovendo um acompanhamento mais proativo dos resultados.

Em muitas empresas, a controladoria é responsável pela construção de relatórios de desempenho que combinam dados do sistema contábil com análises estratégicas, geralmente apresentados por meio de dashboards no *Power BI*. Essa prática confirma os achados de autores como Ferreira e Aquino (2022) e Martins et al. (2022), que apontam a crescente valorização de competências analíticas e digitais na atuação do *controller* contemporâneo.

Por fim, a avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo colaborativo e transversal. O envolvimento das diversas áreas no desenho e na interpretação dos indicadores favorece uma visão sistêmica da organização e contribui para consolidar uma cultura de gestão orientada por dados (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Ao articular pessoas, processos e tecnologias, a controladoria reafirma sua relevância como área-chave de suporte à estratégia e à sustentabilidade organizacional.

2.5 ESTUDOS EMPÍRICOS

A literatura empírica contemporânea tem reafirmado a transformação da controladoria de uma função meramente contábil para um eixo de apoio à gestão estratégica, em diferentes contextos organizacionais. Esse reposicionamento, discutido por autores como Padoveze (2016,

2019), Merchant e Van der Stede (2017) e Chenhall e Moers (2015, 2022), vem sendo corroborado por estudos aplicados que demonstram, na prática, o alargamento das atribuições do *controller* e a sua contribuição direta para o alinhamento entre estratégia e operação.

No Brasil, Ferreira e Aquino (2022) investigaram, por meio de estudos de caso, as competências mais valorizadas nos *controllers* de empresas industriais, concluindo que tais profissionais são cada vez mais vistos como parceiros estratégicos, demandando habilidades que vão além da contabilidade tradicional. Os autores identificaram, ainda, o uso intensivo de indicadores de desempenho (KPIs) e ferramentas digitais como diferencial, o que dialoga com a visão de Garcia (2020) e Souza e Nascimento (2023), que também defendem o papel multifuncional e tecnológico da controladoria.

Complementando essa perspectiva, Martins et al. (2022) analisaram empresas de médio porte, identificando que o *controller* exerce papel na transposição das metas organizacionais para indicadores operacionais claros e acionáveis, em consonância com o modelo proposto por Kaplan e Norton (2004) por meio do *Balanced Scorecard*. Nesse mesmo sentido, Costa et al. (2023) exploraram a articulação entre indicadores e tomada de decisão, destacando a relevância de *dashboards* e painéis gerenciais, frequentemente operados por *controllers* com competências em BI e *Data Analytics*, conforme apontado também por Zhang et al. (2023) no contexto asiático.

A digitalização tem sido um vetor-chave nesse movimento. Souza e Nascimento (2023) identificaram que a incorporação de ferramentas como *Business Intelligence* e painéis interativos fortalece a capacidade analítica do *controller*, permitindo respostas mais rápidas e eficazes ao ambiente competitivo. Esses achados encontram ressonância nas contribuições teóricas de Chenhall e Moers (2015) e Tucker e Schaltegger (2022), os quais argumentam que a integração de tecnologias digitais à controladoria eleva o seu papel estratégico e reposiciona a função como protagonista da governança informacional.

Sob a ótica das habilidades comportamentais, Silva, Duarte e Ferreira (2023) identificaram, com base na percepção de gestores, que competências como comunicação eficaz, pensamento crítico, visão sistêmica e postura ética são determinantes para o bom desempenho do *controller*. Essa abordagem está em consonância com as proposições de Barros e Silva (2018), Almeida e Santos (2021) e do relatório Deloitte e IMA (2023), que sugerem que o *controller* contemporâneo precisa articular competências técnicas, interpessoais e estratégicas para atuar como facilitador do processo decisório.

Estudos focados em contextos menos estruturados também têm ampliado a compreensão da controladoria. Vieira e Costa (2021), ao analisarem empresas familiares do sul

do Brasil, destacaram a dificuldade de institucionalização da controladoria, ainda que sua presença empírica seja evidente na prática de controle gerencial e suporte ao desempenho. Essa realidade se aproxima do que foi observado na presente pesquisa, especialmente entre empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha, onde o *controller*, mesmo sem um departamento formal, exerce funções críticas para a sustentabilidade da gestão.

O estudo de Bhimani e Bromwich (2023) reforça esse entendimento ao demonstrar que a integração entre contabilidade e controladoria é decisiva para o fortalecimento da governança corporativa, especialmente em contextos em que a transparência e a mitigação de riscos são prioritárias. A necessidade de adaptação dos *controllers* a contextos dinâmicos e incertos, destacada por Anthony e Govindarajan (2002) e Jensen e Anderson (2022), também se revela nas evidências práticas analisadas, sendo a atuação adaptativa um diferencial em ambientes empresariais com múltiplos níveis de maturidade gerencial.

Esses estudos ofereceram, inclusive, base para a construção do roteiro de entrevistas utilizado nesta pesquisa. As categorias empíricas definidas, como atribuições da controladoria, perfil do *controller*, uso de indicadores e competências digitais, foram inspiradas nos achados dessas investigações. A convergência entre os autores citados e os dados coletados reforça a robustez da análise e a aderência do estudo ao debate científico atual.

Em síntese, a literatura empírica recente reafirma o papel transformador da controladoria e posiciona o *controller* como um agente de integração, análise e orientação estratégica, exigindo competências multidimensionais. Essa compreensão é essencial para a valorização da controladoria em setores com menor tradição em práticas formais de gestão, como é o caso do setor moveleiro analisado, contribuindo para sua profissionalização e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por desempenho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo compreender o perfil e as atribuições dos *controllers* em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha. Optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, cuja principal característica é a valorização da interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas, percepções e experiências (Creswell, 2014). Esse tipo de abordagem é adequado diante da complexidade do fenômeno investigado, que envolve elementos subjetivos relacionados à atuação estratégica e operacional do profissional de controladoria.

Segundo Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2021), o método de pesquisa deve ser escolhido com base na natureza do problema, nas características do objeto de estudo e na viabilidade da execução. Nesse contexto, a estratégia metodológica adotada neste trabalho busca garantir coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos de coleta e análise dos dados, assegurando a credibilidade dos resultados.

Kerlinger (2002) destaca que o método de pesquisa atua como uma estrutura lógica que orienta todo o percurso investigativo — desde a definição do problema até a interpretação dos achados. Complementando essa visão, Creswell (2014) afirma que o rigor metodológico é essencial para a construção do conhecimento científico, uma vez que permite a replicação do estudo e a validação dos resultados pela comunidade acadêmica.

A metodologia utilizada foi escolhida com base na natureza qualitativa e descritiva da pesquisa, buscando compreender com profundidade as percepções e práticas dos *controllers* no setor moveleiro da Serra Gaúcha. A descrição do método inclui o delineamento do estudo, a definição do corpus e os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados. Considerando a abordagem adotada, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações inerentes à amplitude da amostra, composta por um número restrito de participantes selecionados intencionalmente, o que impede a generalização dos resultados para todo o setor moveleiro. Essas limitações são características de estudos de natureza exploratória e qualitativa e serão retomadas e aprofundadas na seção de considerações finais..

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O delineamento de pesquisa consiste no plano que organiza, de forma lógica e estruturada, os principais elementos que compõem o processo investigativo. Para Gil (2019), trata-se da definição estratégica dos caminhos que serão percorridos na pesquisa, assegurando

a coerência entre os objetivos, o problema e os procedimentos adotados. Bardin (2011) e Yin (2018) enfatizam que um delineamento bem estruturado favorece a credibilidade dos resultados, além de permitir uma análise mais profunda e sistemática dos dados.

Lakatos (2021) aponta que o delineamento envolve três dimensões essenciais: o objeto de estudo, o campo de investigação e o nível de profundidade. Neste trabalho, o objeto é representado pelas empresas do setor moveleiro que utilizam, formal ou informalmente, práticas de controladoria. O campo empírico delimita-se à região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, abrangendo os municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Pinto Bandeira, São Marcos, Santa Teresa e Nova Roma do Sul (Rio Grande do Sul, 2018).

Quanto ao nível de investigação, a pesquisa é de natureza descritiva, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa técnica, conforme defendem Creswell (2021) e Saunders et al. (2019), permite ao pesquisador compreender em profundidade o contexto, os processos e as percepções dos sujeitos envolvidos, tornando-se especialmente adequada quando o objetivo é compreender fenômenos organizacionais em sua complexidade real

3.2 CORPUS DE PESQUISA

O corpus da pesquisa foi composto por oito empresas do setor moveleiro localizadas na região da Serra Gaúcha. A seleção foi realizada de forma intencional, com base em critérios como porte empresarial, representatividade no setor e disponibilidade dos respondentes para participação na pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos profissionais responsáveis pela controladoria nas empresas selecionadas. As entrevistas foram conduzidas por videoconferência ou por telefone, conforme a disponibilidade dos participantes, e seguiram um roteiro previamente estruturado, contendo questões abertas relacionadas às atividades e atribuições dos *controllers*, à formação acadêmica e profissional, e às ferramentas utilizadas para o controle e o planejamento organizacional.

A escolha por entrevistas semiestruturadas fundamenta-se na flexibilidade que essa técnica oferece, permitindo ao pesquisador explorar aspectos emergentes durante a interação com os entrevistados (TRIVIÑOS, 2013). Essa abordagem é especialmente útil em pesquisas qualitativas que buscam compreender fenômenos organizacionais sob a ótica dos sujeitos

envolvidos. Os dados obtidos foram gravados, transcritos e analisados qualitativamente, por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016).

O número de entrevistas foi definido com base no critério de saturação teórica, conforme sugerido por Flick (2009). De acordo com esse princípio, a coleta de dados em pesquisas qualitativas pode ser encerrada quando novas entrevistas deixam de adicionar informações relevantes ao objeto de estudo. A partir da sexta entrevista, já foi possível observar recorrência nas falas e estabilidade nas categorias emergentes. A oitava entrevista confirmou essa tendência, indicando que o conjunto de dados era suficiente para alcançar os objetivos propostos. Essa seleção intencional de participantes, ainda que não probabilística, permite capturar a diversidade de práticas existentes no setor e compreender as nuances da atuação do *controller* em empresas com distintos níveis de complexidade organizacional.

O roteiro de entrevistas foi submetido à validação prévia com o intuito de garantir sua clareza, coerência e aderência aos objetivos do estudo. Para isso, o instrumento foi analisado por uma professora doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), com Pós-Doutorado em andamento na Universidade de Aveiro, em Portugal, e experiência consolidada em Controladoria. Adicionalmente, o roteiro foi avaliado por um *Chief Executive Officer* de uma empresa moveleira da cidade de Canela, com ampla atuação no setor. As sugestões dos especialistas resultaram em ajustes na redação das perguntas e na ordenação lógica dos blocos temáticos, garantindo a eficácia do instrumento na coleta de dados relevantes e consistentes com os objetivos da pesquisa.

3.2.1 Setor Moveleiro

A indústria moveleira é uma das mais antigas e tradicionais do setor produtivo, refletindo uma necessidade contínua por mobiliário, presente ao longo das gerações, ainda que em diferentes formas e contextos. Historicamente, a produção de móveis esteve associada a práticas artesanais, realizadas por carpinteiros e marceneiros. Com o avanço das revoluções industriais, principalmente após a invenção da máquina a vapor, houve uma transformação significativa nos processos de produção, permitindo a fabricação em escala e o uso de novos materiais e tecnologias (Ferreira et al., 2008).

Atualmente, o setor moveleiro integra o segmento de indústrias de transformação e pode ser classificado de acordo com o tipo de matéria-prima utilizada (madeira, plástico, aço, metal), com a finalidade do produto (residencial, comercial, corporativo), com o processo

produtivo (em série, modular ou sob medida) e com o estilo (contemporâneo, clássico, industrial, minimalista, rústico, vintage, entre outros) (Ferreira et al., 2008; Sperotto, 2018). Essa diversidade reflete um setor dinâmico, que acompanha as tendências de mercado e os hábitos de consumo, especialmente no que se refere à personalização e à sustentabilidade.

No Brasil, o estado do Rio Grande do Sul destaca-se como um dos principais polos da indústria moveleira nacional. De acordo com a Movergs (2023), a indústria moveleira gaúcha representa aproximadamente 60% da produção brasileira do setor, evidenciando sua relevância econômica. Entre 2019 e 2022, o setor apresentou crescimento médio de 5% ao ano, impulsionado por uma combinação de fatores, como a modernização industrial, o aumento das exportações e a recuperação da demanda interna.

Em 2023, o setor moveleiro do Rio Grande do Sul registrou um faturamento nominal de aproximadamente R\$ 11,9 bilhões, representando um crescimento de 3,4% em relação a 2022. No entanto, esse aumento ficou abaixo da inflação medida pelo IPCA, que foi de 4,62%, indicando uma retração em termos reais. As exportações também apresentaram queda, totalizando cerca de US\$ 246 milhões, o que corresponde a uma redução de 3,4% em comparação ao ano anterior. Apesar desses desafios, o setor manteve sua relevância estratégica para a economia estadual e nacional, sendo responsável por uma significativa parcela da produção e exportação de móveis do país. (SEBRAE, 2024). Esse desempenho reforça o papel estratégico do setor para a economia estadual e nacional.

A região da Serra Gaúcha, especificamente, configura-se como um polo moveleiro consolidado. Municípios como Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Garibaldi são reconhecidos nacional e internacionalmente pela produção de móveis de alta qualidade, com design sofisticado e uso de tecnologias inovadoras. Além disso, destaca-se o investimento crescente em práticas sustentáveis, como o uso de madeira de reflorestamento e o reaproveitamento de materiais, atendendo tanto às exigências do mercado quanto às preocupações ambientais (Movergs, 2023).

3.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento que, segundo Minayo (2014) e Gil (2019), combina a estruturação de temas previamente definidos com a flexibilidade necessária para aprofundar questões emergentes ao longo da interação com os participantes. Essa abordagem favoreceu a

obtenção de informações detalhadas sobre as percepções e práticas dos *controllers* no setor moveleiro da Serra Gaúcha, em consonância com os objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas com profissionais responsáveis pela controladoria e pelo planejamento estratégico nas empresas selecionadas, todos com, no mínimo, cinco anos de experiência no setor moveleiro. A seleção intencional desses participantes buscou assegurar a coleta de dados consistentes e a captura de percepções fundamentadas em práticas consolidadas no ambiente organizacional.

O roteiro foi organizado em quatro blocos temáticos, cada um vinculado aos objetivos específicos da pesquisa e embasado por literatura científica atualizada:

Bloco 1 – Perfil profissional e organizacional: composto por doze questões voltadas à identificação da formação acadêmica, tempo de experiência, cargo ocupado e localização da empresa. As perguntas foram adaptadas com base em estudos anteriores, como os de Perotoni (2023) e Teixeira (2016), bem como em dados institucionais provenientes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Bloco 2 – Competências do *controller*: aborda as habilidades, conhecimentos e comportamentos exigidos do profissional de controladoria. A fundamentação teórica foi construída com base nos estudos de Vieira e Costa (2023), Dal Vesco et al. (2014) e Silva et al. (2020), os quais destacam o papel estratégico do *controller* nas organizações, exigindo competências como liderança, visão sistêmica, comunicação eficaz, domínio técnico em contabilidade, finanças, tecnologia da informação, *compliance* e condutas alinhadas à ética, proatividade e influência organizacional.

Bloco 3 – Atividades e atribuições da controladoria: busca identificar as principais funções exercidas pela controladoria dentro das empresas, seu grau de formalização e sua conexão com a estratégia organizacional. Conforme Alves e Macêdo (2018) e Padoveze (2016), o *controller* deve atuar de maneira integrada com outros setores da empresa, sendo responsável por análises financeiras, controle orçamentário, definição de indicadores de desempenho e suporte ao processo decisório estratégico.

Bloco 4 – Relação com o desempenho organizacional: investiga a contribuição da controladoria para os resultados empresariais, com foco em indicadores como faturamento, lucratividade e eficiência operacional. Estudos recentes, como os de Silva et al. (2020) e Dal Vesco et al. (2014), evidenciam que a atuação estratégica da controladoria favorece o alinhamento entre planejamento e execução, impactando positivamente a governança corporativa e os resultados financeiros. As questões exploram a existência de métricas de

avaliação, a atuação do setor no planejamento estratégico e a percepção dos gestores sobre a influência da controladoria no desempenho da organização.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência ou telefone, com duração média de 40 a 60 minutos. Todas as conversas foram gravadas com autorização dos participantes e transcritas integralmente para posterior análise.

A análise dos dados foi conduzida manual e sistematicamente com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), estruturada em três etapas:

- I. Pré-análise: leitura flutuante das transcrições para familiarização com os dados e organização do material.
- II. Exploração do material: codificação dos trechos das entrevistas em unidades de registro e categorização com base nos objetivos da pesquisa e na literatura teórica.
- III. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: análise interpretativa das categorias, buscando identificar padrões, recorrências e contradições nas respostas, com posterior confronto com os estudos teóricos revisados.

As categorias principais utilizadas na análise foram definidas a priori com base nos objetivos da pesquisa e validaram-se na etapa de codificação, sendo elas:

- Formação e experiência do *controller*
- Competências técnicas e comportamentais
- Atividades desenvolvidas pela controladoria
- Integração com a estratégia organizacional
- Indicadores de desempenho utilizados
- Percepção sobre contribuição ao desempenho empresarial

Para complementar a análise qualitativa das entrevistas, foi elaborada uma nuvem de palavras a partir das transcrições das respostas relacionadas à questão sobre as habilidades do *controller*. O objetivo dessa visualização foi evidenciar, de maneira sintética e intuitiva, os termos mais recorrentes mencionados pelos entrevistados. Inicialmente, foram extraídos trechos das entrevistas nos quais os respondentes mencionaram, direta ou indiretamente, habilidades associadas ao exercício da função. Em seguida, realizou-se um processo de filtragem para selecionar exclusivamente os termos classificados como habilidades, excluindo-se aqueles vinculados a conhecimentos técnicos ou comportamentos, conforme as distinções conceituais propostas por Pereira e Farias (2017), Schmidt e Santos (2009) e Padoveze (2016).

As palavras selecionadas passaram por um processo de padronização, que incluiu a unificação de variações gramaticais (por exemplo, “comunicar” e “comunicação” foram agrupadas sob o termo “comunicação”) e a contagem de sua frequência. A partir desse conjunto de dados, utilizou-se a ferramenta *Python WordCloud* para a construção da imagem, em que o tamanho de cada palavra reflete sua incidência nas falas dos participantes.

Além da nuvem de palavras, foram elaborados gráficos de barras no *Microsoft Excel*, com o intuito de apresentar visualmente a frequência absoluta das habilidades mencionadas. Os dados foram organizados em tabelas e processados por meio do recurso de criação de gráficos da própria ferramenta, facilitando a interpretação e comparação entre os termos mais citados. Esses recursos visuais reforçam os achados obtidos por meio da análise de conteúdo, permitindo uma leitura mais direta e acessível dos elementos centrais identificados nas entrevistas.

Adicionalmente, foi construído um mapa conceitual para representar graficamente as principais categorias analíticas emergentes da pesquisa e suas inter-relações. A elaboração do mapa baseou-se nas categorias definidas a priori e validadas durante a codificação dos dados, conforme a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os conceitos centrais, tais como competências do *controller*, atribuições exercidas e relação com o desempenho organizacional, foram sistematizados a partir das entrevistas e organizados em uma estrutura hierárquica no *Microsoft PowerPoint*, com o objetivo de facilitar a visualização das articulações entre os eixos temáticos e a compreensão do fenômeno investigado.

Essa abordagem possibilitou uma análise profunda e contextualizada da atuação dos profissionais de controladoria na indústria moveleira da Serra Gaúcha, permitindo identificar nuances relevantes entre diferentes perfis organizacionais, estruturas de gestão e práticas adotadas, atendendo plenamente aos objetivos da dissertação.

3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Como todo estudo de natureza qualitativa, esta pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu desenho metodológico, as quais merecem ser reconhecidas com transparência para garantir a integridade científica do trabalho. Em primeiro lugar, destaca-se a limitação relacionada ao tipo de amostragem adotada. A escolha por um grupo intencional de empresas e entrevistados, baseada na relevância, acessibilidade e disposição dos sujeitos, restringe o potencial de generalização dos resultados. Ainda que o critério de saturação teórica tenha sido respeitado, o número reduzido de participantes não permite inferências estatísticas nem conclusões representativas de todo o setor moveleiro da Serra Gaúcha.

Outra limitação refere-se ao viés inerente à técnica de entrevistas. Embora a estrutura semiestruturada ofereça flexibilidade e profundidade na coleta de dados, os relatos dos participantes estão sujeitos a interpretações subjetivas, vieses de memória ou filtragens conscientes e inconscientes que podem afetar a fidedignidade das respostas. Além disso, o fato de as entrevistas terem sido conduzidas por videoconferência ou telefone, e não presencialmente, pode ter interferido na construção do vínculo com os respondentes ou na captura de nuances comportamentais e contextuais.

Adicionalmente, o foco regional delimitado à Serra Gaúcha, embora coerente com os objetivos da pesquisa, impõe uma limitação geográfica importante. Os resultados obtidos refletem uma realidade específica e, portanto, não devem ser estendidos indiscriminadamente a outras regiões industriais ou a setores com diferentes estruturas organizacionais, maturidade gerencial ou culturas empresariais.

Por fim, é importante salientar que o processo de categorização e interpretação dos dados foi realizado de forma manual, sem o auxílio de softwares específicos de análise qualitativa. Embora esse procedimento tenha seguido as diretrizes da análise de conteúdo de Bardin (2011), ele depende fortemente da sensibilidade interpretativa do pesquisador, o que, mesmo com os cuidados adotados, pode introduzir certo grau de subjetividade à análise.

Apesar dessas limitações, considera-se que o delineamento adotado foi adequado aos objetivos propostos e proporcionou uma compreensão rica e contextualizada do fenômeno estudado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados os dados obtidos nas entrevistas com os *controllers* das empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha. A análise proporciona uma visão detalhada sobre as funções desempenhadas por esses profissionais, as competências necessárias, as ferramentas que utilizam no dia a dia e como percebem o impacto da controladoria nas organizações.

4.1 QUESTÕES DO BLOCO A

4.1.1 Dados demográficos

O bloco A, composto por 12 questões, abrange os dados demográficos dos entrevistados. As entrevistas foram conduzidas com oito participantes, por meio de videoconferências e telefonemas, sendo todos os áudios gravados com o devido consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritos para análise. Para preservar a anonimidade, os respondentes serão identificados apenas como R1, R2 e assim sucessivamente, conforme a ordem em que as entrevistas foram realizadas. O quadro 1 a seguir apresenta a demografia da amostra entrevistada.

Quadro 1 – Índices demográficos da amostra entrevistada

| Questão | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|---|-------------------------------|---|--------------------------|---|--|-----------------|-------------------------------|--------------------------|
| Qual o seu gênero? | masculino | masculino | masculino | feminino | masculino | feminino | masculino | masculino |
| Qual a sua idade? | 44 | 57 | 46 | 38 | 37 | 42 | 40 | 54 |
| Quanto tempo você está atuando nesta empresa? | 30 anos | 9 anos | 8 meses | 7 anos | 5 anos | 10 anos | 6 meses | 12 anos |
| Qual o seu nível e área de formação acadêmica? | Superior - Ciências Contábeis | Mestrado em Finanças | Superior - Administração | Superior – Administração | Superior - Ciências Contábeis | MBA- Finanças | Superior - Ciências Contábeis | Superior – Administração |
| Qual o seu estado civil? | Solteiro | Casado | Solteiro | Solteira | Casado | Casada | Solteiro | Casado |
| Em que cidade você reside? | Flores da Cunha | Caxias do Sul | Bento Gonçalves | Garibaldi | Caxias do Sul | Bento Gonçalves | Flores da Cunha | Bento Gonçalves |
| Qual o cargo que você ocupa na empresa em que trabalha? | Gerente de controladoria | <i>Controller</i> | Gerente de controladoria | Auxiliar de controladoria | Auxiliar de controladoria | Contadora | Gerente de controladoria | <i>Controller</i> |
| Em que cidade está localizada a empresa em que você trabalha? | Flores da Cunha | Bento Gonçalves | Bento Gonçalves | Garibaldi | Caxias do Sul | Bento Gonçalves | Flores da Cunha | Bento Gonçalves |
| Quantos anos de atividade essa empresa tem? | 71 anos | 60 anos | 25 anos | 51 anos | 50 anos | 25 anos | 32 anos | 19 anos |
| Qual a receita bruta anual da empresa? | 400 milhões | 1,3 bilhões | 300 milhões | 25 milhões | 320 milhões | 35 milhões | 100 milhões | 270 milhões |
| Quantos empregados trabalham nessa empresa? | 800 | 1300 | 500 | 212 | 700 | 520 | 400 | 680 |
| Além da atividade predominante de fabricação de móveis, existe outra? Se sim, qual? | Não | Sim, Reflorestamento, Serraria e Agronegócios | Não | Sim, fabricação de artefatos domésticos | Sim, produção de móveis de metal e aço | Não | Não | Não |

Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas.

O Quadro 1 apresenta a demografia da amostra entrevistada, evidenciando as principais características dos respondentes. Observa-se que a maior parte dos participantes é do gênero masculino (75%), enquanto 25% são do gênero feminino. A faixa etária dos entrevistados varia entre 37 e 57 anos, com uma média de tempo de atuação na empresa de 10,18 anos. O empregado com mais tempo de experiência na empresa possui 30 anos de carreira, enquanto o mais recente tem apenas 6 meses.

Quanto ao cargo ocupado, a distribuição é a seguinte: 37,5% dos entrevistados ocupam o cargo de gerente de controladoria, 25% são *controllers*, 25% são auxiliares de controladoria e 12,5% são contadores. Em relação ao nível acadêmico, 37,5% possuem formação em Ciências Contábeis, 37,5% em Administração e 25% em Finanças. No que tange ao estado civil, metade dos entrevistados (50%) é casada, enquanto os outros 50% são solteiros.

Geograficamente, a maioria dos entrevistados reside em Bento Gonçalves (37,5%), seguida por Caxias do Sul (25%), Flores da Cunha (25%) e Garibaldi (12,5%). As empresas em que trabalham também estão majoritariamente localizadas em Bento Gonçalves (50%), com uma presença menor em Flores da Cunha (25%), Garibaldi (12,5%) e Caxias do Sul (12,5%).

No que diz respeito à receita bruta anual, a média é de 181 milhões de reais. Aproximadamente metade das empresas (50%) têm faturamento de até 100 milhões, 12,5% faturam entre 100 e 200 milhões, 25% estão na faixa de 200 a 300 milhões e 12,5% superam os 300 milhões.

Em relação à atividade predominante, 62,5% das empresas se dedicam exclusivamente à fabricação de móveis, enquanto 37,5% desempenham outras atividades agregadas.

Essa análise demográfica fornece um panorama detalhado do perfil dos profissionais entrevistados e da realidade das empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha. A diversidade de cargos, níveis de formação, experiência e localização geográfica contribui para uma compreensão aprofundada das variáveis que influenciam o papel da controladoria nas organizações.

Com base nas informações coletadas, pode-se concluir que a amostra entrevistada reflete um perfil de profissionais experientes, com alta formação acadêmica, atuando em empresas com diferentes níveis de faturamento e com atividades predominantemente focadas na fabricação de móveis. Esses dados são cruciais para entender as particularidades do setor e como as funções da controladoria se configuram neste contexto.

A análise descritiva realizada contribui diretamente para o objetivo específico desta pesquisa, que é examinar as variáveis demográficas do setor moveleiro. Dessa forma, os resultados obtidos possibilitam um entendimento mais robusto das condições de atuação dos

controllers e o impacto das características individuais e organizacionais nas práticas de controladoria, alinhando-se aos objetivos de investigar as funções, competências e a percepção desses profissionais sobre a controladoria.

4.2 QUESTÕES DO BLOCO B

O bloco B aborda o tema *controller*, com o objetivo de identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos desse profissional, por meio de cinco questões.

4.2.1 Questão 1 – Habilidades do *controller*

Na primeira questão, a qual explora as habilidades necessárias para o desempenho da função, o R1 acredita que as habilidades que orientam esse profissional são: organização, influência e conhecimento das normas e técnicas contábeis. Como ele afirmou:

“penso que o primeiro ponto é a organização. Ser uma pessoa organizada no dia a dia para poder transparecer isso nas outras áreas. E a influência, poder de influenciar as pessoas na busca da melhoria contínua. E, de fato, conhecimento pessoal em relação a normas contábeis, normas técnicas, informações básicas da ciência contábil.”

Aqui, é possível observar que o entrevistado menciona habilidades como organização, influência e capacidade de observar, que são, na verdade, comportamentos. Além disso, ele cita o entendimento sobre normas, o que se enquadra como conhecimento, conforme abordado por Pereira e Farias (2017), Schmidt e Santos (2009), e Padoveze (2016). Dessa forma, não se evidenciam habilidades propriamente ditas.

Por sua vez, R2 destaca que:

“[...] é uma atividade multidisciplinar, não basta ter só um perfil de contabilidade. A contabilidade é essencial, mas é importante ter outras habilidades, principalmente estratégia, gestão, relacionamento, [...] Eu acho que o fato de entender o perfil do gestor e poder gerar informações relevantes dentro do perfil dele é fundamental”

R2 também menciona habilidades como fornecimento e compreensão das operações, projeções e projetos, que, no entanto, se configuram como conhecimentos. De fato, ele pontua habilidades como comunicação clara e relacionamento interpessoal, enquanto descreve a multidisciplinariedade como um comportamento, o que também está em consonância com as definições de Pereira e Farias (2017), Schmidt e Santos (2009), e Padoveze (2016).

R3, por sua vez, apresenta como habilidades do *controller* o domínio aprofundado sobre questões fiscais e tributárias, além de outros aspectos como gestão de estoques, custos, despesas e devoluções. Ele menciona:

“Eu acho assim, gerenciamento, se tratando de uma empresa que está em marketplace, que nem onde eu trabalho, principalmente ficar bem atento às devoluções, porque elas

representam um contexto bem elevado [...] e isso aí me mostrou um leque bem grande de como atuar no marketplace”.

Todas as habilidades que R3 menciona são, na realidade, conhecimentos fundamentais para a profissão, sem a identificação de habilidades específicas.

R4, em sua contribuição, defende que um bom *controller* precisa possuir habilidades como liderança e flexibilidade, especialmente na implementação de novos projetos. Essas características se configuram como comportamentos, de acordo com os autores mencionados anteriormente.

R5 descreveu a confiança como uma habilidade essencial, mas, na verdade, a confiança é um comportamento, conforme demonstrado em sua fala:

“Penso que a maior habilidade que um *controller* precisa ter, é ser confiante, já que trabalha com os números da empresa, e indicadores mal elaborados podem distorcer a tomada de decisão”

R6, semelhantemente a R3, identifica habilidades relacionadas ao entendimento contábil e tributário, que se configuram, de fato, como conhecimentos.

R7, por sua vez, apresenta a liderança como uma habilidade necessária, o que se classifica como comportamento. Contudo, ele também aponta a comunicação objetiva e transparente, que é uma habilidade de fato:

“Um *controller* precisa ser um líder nato [...] como está ligado diretamente a alta gestão, precisa trazer as informações confiáveis e claras, para a tomada de decisão, além da comunicação ser objetiva e transparente”

R8, assim como R3, apresenta conhecimentos como habilidades, repetindo o mesmo raciocínio.

Apesar das respostas fornecidas, ficou claro que os entrevistados não identificaram com precisão as habilidades, confundindo-as com conhecimentos. Abaixo, está a nuvem de palavras com as habilidades de fato mencionadas por eles.

Figura 2 – Habilidades citadas pelos entrevistados

Organização
Relacionamento
Comunicação
Habilidade
Influência

Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas.

4.2.2 Questão 2 - Concordância dos respondentes em relação às habilidades descritas na literatura.

A segunda questão aborda a concordância dos respondentes em relação às habilidades descritas na literatura. Cada respondente apresentou uma perspectiva única sobre as competências do *controller*, como mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Opinião dos entrevistados sobre habilidades do profissional *controller*

(continua)

| Questão | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|--|---|---|--|--|--|--|--|---|
| a) Habilidade de motivar a equipe: | "Concordo porque o que movimenta o time todo é a motivação [...] Seja ela pessoal, seja ela profissional, mas, é o que move as pessoas num único caminho" | "A equipe é primordial, então motivação de equipe é básica" | "Não. Falando em controladoria, normalmente não é uma área que tem muitos empregados. Ela é bem restrita" | "Com certeza. Eu acho que independente de qualquer área, toda área precisa de alguém que motiva a equipe," | "Concordo, o <i>controller</i> coleta informações de todas as áreas, precisa motivar constantemente todos os envolvidos" | "Sim, equipe motivada trabalha mais harmonicamente, e o resultado será melhor" | "Essa habilidade não é prioridade do <i>controller</i> , seria um <i>plus</i> " | "Quando a equipe está motivada, a engrenagem gira com mais leveza, fazendo com que se tenham resultados melhores e maiores" |
| b) Habilidade de visão para o futuro: | "Também concordo porque o que nos guia é sempre a visão de futuro" | "Na verdade, a gestão tem que focar no futuro" | "Então, o <i>controller</i> , ele não vai atuar tanto nessa visão, porque vai ser uma visão comercial" | "Também é bem importante, ver como a empresa vai estar projetada daqui dois três anos" | "É interessante, mas não extremamente necessário" | "Necessário" | "Isso fica a cargo dos gestores, o <i>controller</i> apenas levanta as informações" | "Sim, precisa saber onde a empresa quer chegar" |
| c) Habilidade de capacidade de síntese: | "Concordo" | "Sim, focar no que é mais importante" | "Sim, [...] controladoria está ligada à direção, vou te dizer que não interessa como é feito o mínimo, o micro processo, para a direção interessa o macro. Então tu tens que ter resultados simplificados" | "Importante" | "Muito necessário sintetizar os dados" | "Sim, precisa de números sucintos e objetivos aos diretores" | "Muito importante, uma empresa fornece muitas informações, nem todas são cruciais para a gestão, então levar números objetivos é muito importante" | "Sim, resumir tudo e apresentar de forma objetiva" |

(continuação)

| | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|---|---|
| d) Habilidade de capacidade empreendedora: | "Mas acho que empreender é uma capacidade que vai muito além da atividade de controladoria. Concordo em termos" | "Eu acho que para se aproximar dos empreendedores, né? Tu tens que ter identidade com os objetivos deles" | "[...]normalmente a controladoria está muito ligada à empresa, tu não tens um empreendedorismo [...]" | "Todo mundo que tem esse espírito normalmente já trabalha na área administrativa" | "[...] função do empresário, controladoria é informações e não empreender" | "Concordo, ter a frente um negócio, precisa enxergar muito além dos números" | "Creio que não, assim como a visão de futuro, isso cabe aos gestores" | "Também, está muito ligado com a visão de futuro" |
| e) Habilidade de comunicação oral e escrita: | "Concordo plenamente" | "Sim, a gente faz muita exposição de resultados em reuniões." | "A oral, vou dizer que ela entra junto com o fator de síntese, então acho que tu tens que saber explicar de forma correta as situações dentro da empresa, e a escrita na hora de montar processo. Então essa, eu acho que são duas habilidades que elas são desenvolvidas e são necessárias para um <i>controller</i> " | "Sim, para conseguir se expressar de forma clara e objetiva" | "Sempre, comunicação é essencial" | "Importantíssima, não adianta planilhas bem elaboradas e apresentáveis se não consegue comunicação adequada para a apresentação" | "Muito importante e necessária, <i>controller</i> precisa saber expressar-se de forma clara, objetiva e transparente" | "Mais importante ainda [...], como vai levar as informações se não consegue ou sabe se comunicar bem?!" |
| f) Habilidade de gerenciar conflitos: | "Também concordo. Embora seja um dos pontos mais complexos do dia a dia" | "É o que a gente mais tem nas organizações [...] É importante tirar o maior benefício desses conflitos para gerar melhoria de ambiente e resultados positivos" | "Essa aí não tem nem o que discutir, porque nos conflitos é que tu mais vais encontrar dentro das empresas, das organizações. Conflitos de interesse, conflitos pessoais, conflitos de egos, a gente pega bastante isso" | "Bem importante, porque cada um tem um ponto de vista e nessa metodologia, as pessoas não podem entrar no mérito, né, então tem que saber gerenciar isso" | "Concordo" | "Não vejo tão necessário, o <i>controller</i> não vai atuar na área, apenas colhe os números dos projetos, gerenciar esses conflitos deve ser realizado pelo gestor direto" | "É importante, trabalhar com diversas áreas pode gerar alguns conflitos" | "Necessário, transitar em vários setores da empresa pode gerar em conflitos de ideias" |

(conclusão)

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| g) Habilidade de implementação de novos projetos: | "Concordo também, em partes [...] Porque é para projetos voltados a controles, acompanhamentos e apontamentos" | "Também, é fundamental. É nos novos projetos que a empresa muda de patamar" | "Quando uma empresa é menor, eu acho que é mais fácil. A gente está com muita tecnologia, então novos projetos são sempre bem-vindos, novas ideias. Implementar eles, dependendo do tamanho da empresa, é complicado, porque tu tens que fazer um movimento muito grande, e ele demora para ser reparado pela empresa" | "No movimento do mercado de hoje, a gente sempre tem que estar buscando, novas ideias, novos produtos, novas maneiras de ficar inserido no mercado" | "A controladoria não tem como base a implementação de projetos, na verdade só colhe os resultados desses projetos" | "Essa também não vejo tão necessária, cabe ao gestor de cada área liderar essas implementações" | "Não considero tão necessária, o <i>controller</i> vai coletar os dados, e não tende a implantar novos projetos" | "Concordo" |
| h) Habilidade de senso de gestão e liderança | "Concordo" | "Acho que é basicamente a mesma resposta do empreendedorismo" | "Gestão e liderança, eu te digo que é importante, tu tens que levar os teus empregados para o que interessa. Então, às vezes eu digo, as pessoas querem resolver o todo, e não resolvem as partes, e às vezes resolvendo as partes, elas vão representar muito mais do que o todo" | "Também é bem importante, porque para uma equipe trabalhar e andar, precisa de um bom gestor de uma boa liderança" | "Também é importante" | "Acho legal o <i>controller</i> ser um líder, mas também não é a função dele, é do gestor" | "O mais importante é a liderança, o senso de gestão deve ser mais específico dos gestores" | "Sim, vai influenciar em toda a fábrica" |

Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas.

A habilidade de motivar a equipe recebeu uma ampla concordância entre os entrevistados, com respostas destacando a importância de manter os empregados motivados para alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, alguns apontaram que a motivação não é uma função primária do *controller*. A literatura destaca que, embora a liderança motivacional em nível organizacional seja geralmente atribuída aos gestores de linha, o *controller* também pode desempenhar um papel importante nesse aspecto, especialmente em relação aos seus subordinados diretos. De acordo com Pereira e Farias (2017), o *controller* motiva indiretamente por meio da comunicação clara de metas, resultados e expectativas.

As opiniões sobre a importância da visão para o futuro também são variadas. A maioria dos entrevistados reconhece a importância dessa habilidade, porém, alguns destacam que a visão de futuro é responsabilidade da gestão. A literatura sobre controladoria sugere que o *controller* deve ter uma visão estratégica do negócio, mas com foco em resultados de curto e médio prazo, alinhando-se às expectativas da alta gestão (Schmidt & Santos, 2009).

Concordância quase unânime foi observada quanto à habilidade de síntese. Os entrevistados enfatizam que um *controller* deve ser capaz de transformar grandes volumes de dados em informações claras e objetivas para a tomada de decisões. Esse ponto é amplamente reconhecido na literatura, que destaca que a capacidade de síntese é uma habilidade fundamental, pois permite ao *controller* apresentar resultados de forma eficiente e eficaz (Padoveze, 2016).

As respostas sobre a habilidade de empreender variaram bastante. Muitos entrevistados acreditam que essa habilidade é mais relevante para gestores ou empresários, enquanto outros a veem como uma característica desejável, mas não essencial para o *controller*. A literatura não atribui ao *controller* a função de empreender, mas sim a responsabilidade de fornecer informações estratégicas que suportem a tomada de decisões empreendedoras (Pereira & Farias, 2017).

A comunicação foi amplamente considerada uma habilidade essencial para o *controller*, com ênfase tanto na comunicação oral quanto na escrita. Isso está em linha com o que é apontado pela literatura, que enfatiza a importância de um *controller* ser claro, preciso e eficaz na transmissão de informações, tanto dentro da empresa quanto com stakeholders externos.

Quanto ao gerenciamento de conflitos, as respostas variaram, com muitos reconhecendo a importância dessa habilidade em ambientes corporativos, mas outros destacando que o *controller* pode não ser o responsável direto por gerenciar conflitos. De acordo com a literatura, o *controller* deve, sim, estar preparado para lidar com situações de conflito,

mas geralmente não tem a responsabilidade principal de mediá-las. O foco do *controller* é na gestão de informações e resultados (Padoveze, 2016).

A habilidade de implementar novos projetos foi vista com menos consenso, com alguns afirmando que essa função é mais adequada para gestores de outras áreas. A literatura corrobora que o *controller* pode estar envolvido na coleta e análise de dados de novos projetos, mas a responsabilidade pela implementação de iniciativas estratégicas geralmente recai sobre a alta gestão (Pereira & Farias, 2017).

O senso de gestão e a liderança também receberam visões divergentes, com alguns entrevistados considerando esses aspectos essenciais, enquanto outros viam o papel de liderança como mais adequado aos gestores diretos. A literatura sugere que, embora o *controller* deva possuir algumas competências de liderança para garantir a eficiência nas suas funções, a liderança de equipes deve, em grande parte, ser uma responsabilidade de outros gestores (Schmidt & Santos, 2009).

Em geral, as respostas dos entrevistados estão bastante alinhadas com as habilidades citadas na literatura sobre a função do *controller*. Embora haja algumas divergências sobre o grau de importância de certas habilidades, como motivação da equipe e empreendedorismo, as habilidades mais destacadas pelos entrevistados, como capacidade de síntese, comunicação e visão estratégica, são amplamente reconhecidas na literatura como essenciais para o desempenho do *controller*.

4.2.3 Questão 3 – Conhecimento necessários ao *controller*

Na terceira pergunta da entrevista, investigou-se quais conhecimentos os respondentes consideram necessários para o bom desempenho da função de *controller* e quais desses são efetivamente exercidos pelos profissionais atuantes em suas empresas. As respostas apontam, de forma recorrente, para a importância dos conhecimentos contábeis, fiscais, financeiros e legais, além da compreensão profunda da dinâmica interna da organização.

O R1 destacou o conhecimento da atividade da empresa como fator essencial, sem desconsiderar as competências técnicas:

“Então nós temos aqui na empresa, o gerente contábil que tem um amplo conhecimento em normas contábeis, legislações fiscais e receita. O setor financeiro também tem um conhecimento em toda área financeira como um todo [...]. Então... acho que os conhecimentos legais e básicos pro bom exercício da legislação e do método. Mas eu vejo que o fato de conhecer a empresa é um conhecimento superimportante [...].”

Essa percepção dialoga com autores como Anthony e Govindarajan (2002), que apontam que o *controller* moderno precisa, além do domínio técnico, compreender a realidade organizacional para apoiar a gestão estratégica.

R2 amplia essa perspectiva ao incluir, além dos aspectos contábeis, tributários e administrativos, elementos ligados à gestão de equipes e ao uso eficiente do tempo:

“São mecanismos fundamentais para poder ter um bom desempenho, né? Tem uma capacidade também de focar naquilo que é prioritário, gestão de tempo [...]. Porque a gente acaba sendo muito pressionado também pelos tempos.”

A menção à capacidade de priorização e gestão do tempo evidencia habilidades gerenciais essenciais, conforme já indicado por Padoveze (2014), ao discutir a amplitude das competências que o *controller* deve possuir para lidar com a complexidade organizacional contemporânea.

Para R3, o conhecimento contábil é colocado como central, especialmente no que tange à sua relação com os tributos e com o governo:

“Porque hoje o meu maior cliente é o Estado, é a União, é o Governo. E nisso estão os tributos, e os tributos estão lá na contabilidade junto com as movimentações, então tudo isso aí vai ter um impacto. [...] Hoje, praticamente dentro de uma empresa, tem que fazer conforme a vontade do Governo. Então tu tens que fazer conforme está previsto na lei, tributária, orçamentária, de movimentações de estoque”

A fala revela o papel do *controller* na conformidade legal e o impacto da tributação no planejamento e no controle das empresas, como discutido por Iudícibus, Martins e Gelbcke (2018), que destacam o controle contábil como elemento estruturante da gestão organizacional.

R4, por sua vez, trouxe uma perspectiva voltada à necessidade de visão holística do negócio, destacando que é preciso “saber tudo o que se passa na empresa, quais as metas da empresa, visões e objetivos”. Essa visão aproxima-se das proposições de Crepaldi (2010), que vê o *controller* como uma figura que articula os diversos setores da empresa, necessitando, para isso, compreender seus objetivos estratégicos.

O depoimento do participante R5 reforça a importância do conhecimento abrangente na atuação do *controller*. Segundo sua perspectiva:

“[...] gerir uma empresa necessita um conhecimento em várias áreas, finanças, administração, custos, processos produtivos, e *controller*, é na verdade uma extensão do diretor, então, deve saber isso, pelo menos ter uma ideia, além de toda a expertise do negócio e do mercado que está inserido”

Essa fala reafirma a ideia de que o *controller* deve atuar como parceiro da alta administração, posição também destacada por Otley (1999), ao caracterizar o papel do *controller* como elo entre estratégia e operação.

Os respondentes R6 e R8 reforçam a centralidade do conhecimento contábil e tributário, destacando, ainda, a importância da constante atualização diante das mudanças normativas:

“[...] é necessário conhecimento aprofundado em contabilidade, de acordo com as normas e diretrizes, custos e tributos. Muito além disso, é importante estar atualizado nas notícias, visto que, principalmente a área tributária sofre mudanças constantes, o que pode ser benéfico ou não para as empresas.”

Essa perspectiva é coerente com as exigências do ambiente empresarial atual, em que a velocidade das alterações legais impõe ao *controller* uma postura proativa de atualização contínua.

Por fim, R7 complementa as visões anteriores, aproximando-se especialmente de R2, R6 e R8 ao destacar os conhecimentos técnicos e a importância da vivência em diversas áreas organizacionais:

“[...] considerando esses conhecimentos os mais importantes, além de estar familiarizado com outros, como no caso da logística, sistemas de produção, rotinas comerciais e de RH, ou seja, vivenciar todos os setores da organização.”

Tal fala reforça a concepção de que o *controller* precisa atuar de forma transversal, com visão sistêmica e integrada, conceito alinhado às proposições de Horngren et al. (2000), que defendem que o *controller* deve compreender os processos internos e externos da organização para oferecer suporte adequado à gestão.

Dessa forma, observa-se uma relativa uniformidade nas percepções dos entrevistados quanto aos conhecimentos necessários para a atuação do *controller*. Em comparação com as respostas sobre habilidades, os conhecimentos aparecem de forma mais consolidada e coerente, corroborando com a literatura teórica que aponta para a formação técnico-gerencial como base da controladoria moderna. A seguir, a Figura 3 apresenta uma nuvem de palavras com os principais conhecimentos citados pelos entrevistados.

Figura 3 – Nuvem de conhecimentos citados pelos entrevistados



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

4.2.4 Questão 4 - Comportamentos esperados do *controller*

Na quarta pergunta, procurou-se compreender de que forma os comportamentos esperados do *controller* se refletem dentro da organização, considerando também sua interação com os demais setores e a influência sobre o desempenho geral da empresa. As respostas dos entrevistados revelam percepções que, em sua maioria, estão alinhadas com os princípios éticos e comportamentais discutidos na literatura sobre controladoria.

O R1 associa o comportamento esperado ao papel de exemplo para os demais profissionais, destacando aspectos como respeito, conformidade com a legislação e o comprometimento com a excelência na execução das atividades: “ser exemplo para os outros profissionais, principalmente no quesito comportamento geral, respeito, fazer as atividades de acordo com a legislação, da melhor forma possível”. Essa percepção está em consonância com a ideia de que o *controller* deve exercer uma liderança ética e técnica, influenciando positivamente os demais empregados, como apontado por Anthony e Govindarajan (2002), que consideram o comportamento ético um dos pilares da atuação eficaz na controladoria.

R2 reforça essa perspectiva ao enfatizar a ética, a justiça e a imparcialidade como comportamentos essenciais ao exercício da função, compreendendo-os, corretamente, como atributos comportamentais: “ética, justiça e imparcialidade, o que de fato são comportamentos”. Esse entendimento é compatível com a visão de Padoveze (2014), que aponta que o *controller* deve agir como um mediador confiável entre os interesses estratégicos e operacionais da empresa, sendo, portanto, necessário que sua conduta seja marcada pela retidão e equilíbrio.

R3 complementa essas visões ao considerar a forma como o *controller* se comunica e gerencia a transmissão de informações: “[...] um comportamento de entender, gerir a forma de como tu vai passar”, sugerindo que além da ética, a postura comunicativa é relevante para a eficácia da atuação. A forma de transmissão das informações é vital para a tomada de decisão gerencial, conforme destaca Horngren et al. (2000), sendo o comportamento comunicacional uma ferramenta de mediação de conflitos e construção de confiança.

O R4 insere na discussão o valor da proatividade e da acessibilidade, características que considera necessárias para a função de *controller*. Aponta que, em sua empresa, esse profissional mantém um relacionamento aberto com os demais setores: “o *controller* precisa estar acessível”, indicando uma atuação integrada. Esse padrão de comportamento também é observado por R5, que destaca que o *controller* circula pelos diversos setores da empresa, interagindo e acompanhando os resultados, prática alinhada à proposta de uma controladoria participativa e presente, conforme descrita por Crepaldi (2010).

R6 ressalta a importância da imparcialidade, afirmando que:

“[...] ele não deve ter partido nenhum, mesmo que na sua visão, determinada escolha ou situação seja melhor pra fábrica, ele só pode e deve apresentar os fatos, quem decide é o diretor e sócios”

A neutralidade técnica do *controller*, neste caso, é enfatizada como elemento fundamental, uma vez que sua função é fornecer informações fidedignas para a tomada de decisão, não influenciando diretamente nas escolhas gerenciais — conforme defendido por Iudícibus, Martins e Gelbcke (2018).

R7 segue a mesma linha de raciocínio apresentada por R2 e R6, reforçando a predominância da ética como comportamento indispensável:

“[...] todo e qualquer profissional precisa ser, mais ainda aquele que trabalha com os números da empresa, tanto as finanças quanto a parte de contabilidade, custos e resultado, não pode sair por aí falando disso, nem com os colegas”

A fala expressa a responsabilidade do *controller* em manter a confidencialidade e a integridade das informações gerenciais, o que é crucial para a credibilidade do processo decisório, conforme também discutido por Otley (1999).

R8, por fim, destaca os comportamentos de transparência e agilidade na apresentação das informações: “transparência e agilidade, visto que evidencia dados essenciais para as decisões, e deve ser feito de forma mais instantânea possível, assim provoca escolhas mais assertivas e com resultados mais positivos, dentro do esperado”. Essa visão reforça a expectativa de que o *controller* contribua para a eficiência dos processos decisórios, facilitando respostas rápidas diante das demandas do ambiente empresarial.

Em síntese, os entrevistados apresentam uma visão bastante alinhada com os princípios discutidos na literatura, enfatizando comportamentos como ética, imparcialidade, proatividade, responsabilidade e acessibilidade. Observa-se que há uma clara percepção da importância desses elementos na atuação do *controller*, bem como seu reflexo direto na integração com os demais setores e no desempenho organizacional. Ainda que reconheçam a necessidade de avanços e ajustes comportamentais, os respondentes assumem que tais aspectos estão em processo de evolução e aperfeiçoamento, como parte da dinâmica de melhoria contínua. A Figura 4 a seguir sintetiza visualmente os comportamentos destacados.

Figura 4 – Nuvem de comportamentos citados pelos entrevistados



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

4.2.5 Questão 5 - Comportamentos esperados do *controller*, conforme descrito na literatura, e a percepção prática dos profissionais entrevistados

O quinto questionamento deste bloco teve como objetivo verificar a aderência entre os comportamentos esperados do *controller*, conforme descrito na literatura, e a percepção prática dos profissionais entrevistados. As respostas foram sistematizadas no Quadro 3 a seguir, que apresenta as opiniões dos respondentes a partir de suas experiências em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha.

Quadro 3 – Opinião dos entrevistados sobre os comportamentos esperados pelo *controller*

(continua)

| Questão | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|--|---|--|---|--------------------------------------|---|---|--|--|
| a) Comportamento de proatividade: | "Concordo" | "Sem dúvida. Se antecipar as questões, não ficar resolvendo problemas, mas, tentar evitar os eles" | "Na verdade, a proatividade, ela vai refletir em menos problemas futuros, porque se tu fores ativo, proativo, tu tá sempre atualizado [...] e se tu fores reativo, dependendo do tamanho da empresa, tu não pegas mais o rabo de toda a problemática" | "Sim, precisa" | "Sempre, em qualquer área" | "Proatividade é como manutenção preventiva de um veículo, fazendo isso a gente economiza tempo resolvendo B.O" | "De certa forma sim, o objetivo é ver os resultados" | "Sempre é bom se antecipar, sair na frente e o trabalho pode ser feito e apresentado com calma, não o famoso "nas coxas"". |
| b) Comportamento de imparcialidade: | "Acho que um dos mais difíceis de praticar no dia a dia, a gente acaba se envolvendo com as pessoas aí às vezes ser imparcial acaba sendo um pouco mais difícil, mas, concordo" | "Sem dúvida, não dá para você tomar partido [...] Tem que buscar o que é correto, [...] Em primeiro lugar" | "Eu vou te dizer que o comportamento de imparcialidade, ele deve ser uma atitude política, porque, às vezes, tu tens que ser imparcial. Tudo vai depender de onde que tu atua" | "Também, ele não pode tomar partido" | "Também, é necessário em qualquer área, escolher lados nesse cargo não favorece o seu trabalho a longo prazo" | "Muito importante, na verdade em qualquer cargo, mas esse é fundamental, <i>controller</i> , não pode e não deve ter uma opinião, deve apenas ter os números" | "Acho que isso é meio que um pré-requisito, para essa área de controladoria, contabilidade e finanças" | "Isso é intrínseco" |

(continuação)

| | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|--|---|--|---|--|
| c) Comportamento de ética: | "Concordo" | "Sem dúvida, fundamental" | "O <i>controller</i> tem uma responsabilidade grande por ações dentro da empresa, e se ele não for ético, provavelmente, num futuro próximo, a pessoa vai colher o que ela está plantando " | "Sim, em qualquer departamento [...] a gente trabalha com informações de todas as áreas, e as vezes, essas informações não podem sair daqui de dentro" | "Concordo, o <i>controller</i> tem na mão o coração da empresa, é imprescindível a ética, as informações que passam por ele, se usadas de maneira errada, podem prejudicar muito a empresa, inclusive fazer ela fechar as portas" | "Assim como os outros dois, e ética é fundamental, independentemente do cargo que tem, isso não deveria ser nato a todas as pessoas" | "Claro que sim! É um pré-requisito para qualquer pessoa, e para o <i>controller</i> mais ainda" | "Sem dúvida, não tem nem o que falar" |
| d) Comportamento de liderança: | "Concordo, em tese esse seja um pouco mais complexo de entender, o que é a liderança, porque ela é muito ampla" | "É através das equipes que a gente acaba conseguindo os resultados" | "É importante liderar as pessoas, mostrar pra elas o caminho, mostrar pra onde que a empresa está indo. [...] Então, a liderança entre pessoas, em buscar conhecimento, em buscar ideias, em buscar <i>performance</i> , em buscar resultado, eu acho que ela é essencial." | "Precisa bastante" | "Sim, acho interessante ser um bom líder, pode influenciar os colegas, principalmente do próprio setor" | "Esse comportamento já não é tão necessário assim, ele não lidera e coordena equipes, apenas olha o que cada um produz" | "Não vejo como algo indispensável para o <i>controller</i> , mas acho que sempre é interessante termos líderes no time" | "Não tenho opinião clara, quanto a isso, liderança é um ponto positivo, mas nessa área, não sei se isso seria tão com assim" |

(continuação)

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|---|--|---|---|
| e) Comportamento de persuasão: | "Esse eu discordo, porque eu entendo que a liderança e a ética acabam já persuadindo alguém" | "Sim, mudanças de comportamento precisam de persuasão" | "Não vai ter muita persuasão[...] Porque são números. Então, se eu tiver que mostrar alguma coisa hoje pra uma diretoria, eu não tenho que ficar persuadindo-a." | "Também" | "Também é importante, isso deve andar lado a lado com a liderança, uma coisa conversa com a outra" | "Nem tanto, o resultado vai falar por si, os números, se bem analisados e apresentados, vão dizer como está a empresa" | "É...até poder, agrega, mas não é tão importante assim" | "Também não me oponho, mas creio que não vá utilizar essa habilidade tanto assim, pelo menos aqui, não acontece isso" |
| f) Comportamento de influenciar: | "Influenciar as pessoas numa visão de futuro, eu concordo" | "Ligado com a persuasão" | "A controladoria tá sempre influenciando, que é pelo lado do correto." | "No bom sentido, influenciar para crescimento da empresa" | "O meio de convívio direciona o comportamento das pessoas, então, uma pessoa que influencia positivamente, sempre é bem vista pelos demais e bem quista também" | "No caso da influência positiva, mais no sentido de um com colega, bom funcionário e tal [...] acho que daí é válido" | "Mesmo caso da persuasão" | " <i>Controller</i> não precisa influenciar as pessoas, isso cabe aos próprios líderes dos setores" |
| g) Comportamento de observação: | "Concordo" | "Sim, através dos fatos é que a gente consegue ser convincente na mudança de patamar, de resultados" | "Eventualmente vai ter algumas pessoas que vão querer te levar pra outros caminhos. Então, tu tem que estar sempre observando pra que tão te passando aquela informação, do que tá acontecendo para tomar as atitudes. Então, observar é importante, sempre estar atento." | "Sim" | "Sim, precisa muito, saber olhar, muitos resultados não são na cara, precisa observar bem para analisar o contexto todo" | "Com certeza!" | "Esse sim, principalmente em relação aos relacionamentos da equipe" | "Comparar os dados, números com a prática da empresa, precisa dessa observação e pode revelar inclusive a causa desses números, então é uma das coisas que diferencia " |

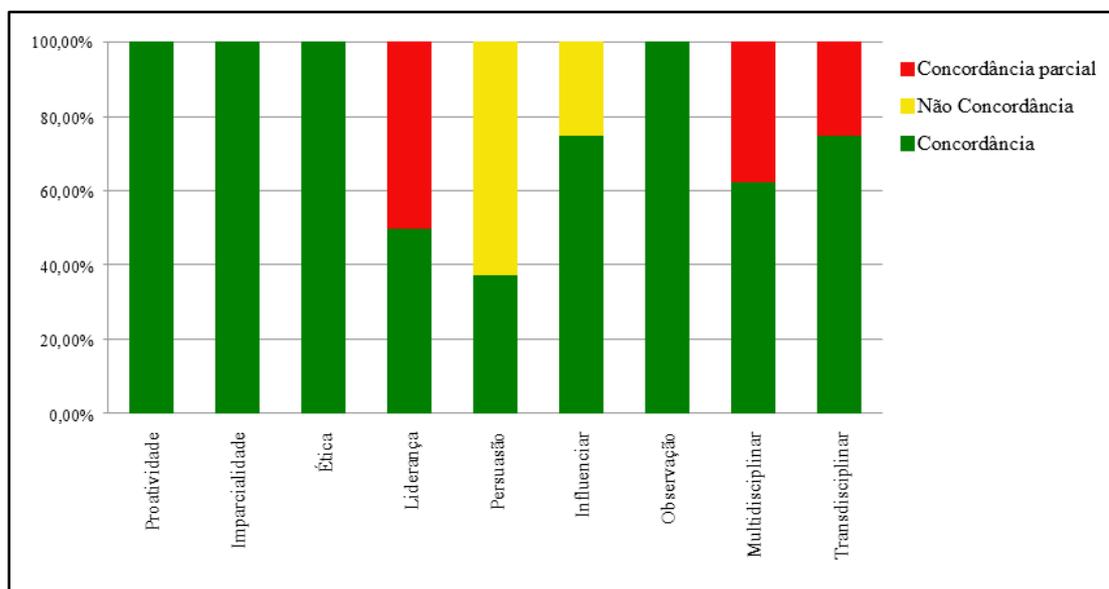
(conclusão)

| | | | | | | | | |
|--|------------|---|--|---|--|---|--|---|
| h) Comportamento multidisciplinar: | "Concordo" | "Sim, contabilidade, gestão, finanças, RH" | "Eu vejo que sim" | "Também precisa, tem que ser multidisciplinar nas atividades que a gente realiza" | "Deveria ser mais cobrado isso, aqui, nessa empresa, não vejo como tão necessário quanto deveria ser" | "Sim, facilita o trabalho" | "Também é legal, não vejo como necessariamente importante" | "Concordo" |
| i) Comportamento de transdisciplinar: | "Concordo" | "Buscar o melhor das ciências pra conseguir os melhores resultados" | "Ele é semelhante ao multidisciplinar." | "Também" | "Também não considerado tão importante, aqui, no meu setor" | "É bom, não só o comportamento mas o conhecimento geral em várias áreas" | "É a mesma coisa do anterior, não saberia até que ponto isso agrega ao trabalho" | "Acho que é importante, auxilia no trabalho" |

Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

No presente questionamento, observa-se que, embora poucos comportamentos tenham sido mencionados na questão anterior, estes ainda demonstram uma elevada taxa de concordância entre os entrevistados, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Concordância dos entrevistados em relação aos comportamentos do *controller*



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

Constata-se que os comportamentos de proatividade, imparcialidade, ética e observação alcançaram 100% de concordância entre os respondentes. Em seguida, os comportamentos multidisciplinar e de influência registraram 75% de concordância, enquanto o comportamento transdisciplinar obteve 62,5%. Já o comportamento de liderança apresentou o menor índice de concordância, com 50% de aceitação.

O dado que mais chama atenção nesta análise refere-se à baixa concordância quanto ao comportamento de persuasão, com 62,5% de discordância entre os entrevistados. Essa divergência, segundo os próprios respondentes, decorre de uma interpretação específica do termo “persuasão”, entendido por muitos como a tentativa de convencer alguém ou fazer com que terceiros acreditem em determinado ponto de vista. Tal compreensão contrasta com a natureza técnica da atuação do *controller*, que se baseia essencialmente em dados objetivos e quantitativos oriundos da própria organização. Esses dados, por se acreditar refletirem fielmente a realidade operacional e financeira da empresa, são considerados suficientes para sustentar as análises, dispensando a necessidade de estratégias persuasivas. Além disso, como os *controllers* geralmente não ocupam cargos com poder decisório final, a função de persuadir, no sentido tradicional do termo, não se encaixa em sua rotina de trabalho, reforçando seu compromisso com a transparência e a objetividade na apresentação das informações.

De modo geral, a média de aceitação dos comportamentos apresentados é de 83%, o que evidencia uma tendência positiva em relação ao reconhecimento dos comportamentos esperados para o cargo de *controller*.

Importa destacar que o constructo de *controller*, como proposto nesta pesquisa, tem por finalidade identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos atribuídos a esse profissional ou a figuras equivalentes no contexto organizacional. Com base nas respostas obtidas, é possível inferir que há uma dificuldade por parte dos entrevistados em distinguir claramente entre habilidades, conhecimentos e comportamentos, resultando em um entendimento muitas vezes sobreposto entre esses três elementos.

Ainda assim, ao serem apresentados os dados extraídos da literatura, verificou-se alta concordância com os aspectos abordados, com exceções pontuais já discutidas, o que reforça as proposições teóricas trazidas ao longo do referencial, especialmente os estudos de Pereira e Farias (2017), Schmidt e Santos (2009) e Padoveze (2016).

4.3 QUESTÕES DO BLOCO C

4.3.1 Questão 1 e 2 – Departamento de controladoria e suas atribuições

No Bloco C, a primeira pergunta apresentada foi: A sua empresa possui um departamento de Controladoria? Caso a resposta fosse negativa, os participantes deveriam indicar por qual setor as atividades pertinentes à controladoria são realizadas e qual o cargo do responsável por essas atividades. A segunda pergunta foi: O departamento de Controladoria (e o *controller*) realizam quais atividades dentro da sua empresa? E elas condizem com esse setor?

O Respondente 1 (R1) afirmou que existe um setor de Controladoria há seis meses na empresa, sendo o responsável o gerente de controladoria, que exerce também as funções de *controller*. As atividades atribuídas ao setor são descritas da seguinte forma:

“Análise de custos e formação de preço de vendas, análise de rentabilidade dos produtos, além disso as atividades de planejamento, controle e acompanhamento orçamentário [...] E acho que condizem perfeitamente com a área de controladoria. Planejamento e acompanhamento, e planos de ações que ficam fora da curva.”

O Respondente 2 (R2) também relatou possuir um departamento de Controladoria, cujo responsável é o próprio *controller*. As principais atividades desenvolvidas estão voltadas à contabilidade societária, tributária e ao planejamento. Conforme relatado:

“Especificamente em planejamento, toda participação no planejamento estratégico, no planejamento operacional e indicadores de desempenho, né? Relacionamento com auditoria, com conselho da empresa também são atividades que a área de controladoria da empresa exerce.”

O Respondente 3 (R3) informou que há um departamento de Controladoria em sua empresa, sendo o gerente de controladoria o responsável. No entanto, destacou que algumas atividades atribuídas ao setor não deveriam fazer parte de sua alçada, como o caso das devoluções:

“A controladoria não cuida da devolução. Ela tem que cuidar dos estoques, dos custos, fazer uma aferição fabril, fazer controles de finanças, de compras. Isso sim é importante pra uma controladoria [...] Sim, ela é importante, mas eu acho que ela não tem que ficar na controladoria”

O Respondente 4 (R4) indicou que sua empresa não possui um departamento de Controladoria. As atividades relacionadas são executadas pela contabilidade em conjunto com o setor de compras, e o responsável é o contador, que operacionaliza as funções pertinentes à área.

Já o Respondente 5 (R5) confirmou a existência de um departamento de Controladoria, liderado por um *controller*. As principais atividades estão relacionadas à análise de resultados e ao trabalho com custos. Destaca ainda a necessidade de maior independência física e operacional para o setor:

“Tem o setor, que fica na mesma sala da contabilidade, acho que seria interessante uma sala separada, pra uma análise sem influência, principalmente do contador [...], nas atividades, tem o cálculo de preço de venda das principais mercadorias, acho que isso deveria ser apenas de uma pessoa, e tudo calculado por ela, dentro da controladoria, isso toma tempo, e acaba que a análise dos custos em si ficando em segundo plano”

O Respondente 6 (R6) relatou que as atividades da Controladoria são desempenhadas pelo contador da empresa. As ações envolvem o uso de ferramentas como Power BI e Excel, com apresentações mensais aos sócios. Os principais demonstrativos são voltados à área contábil, como DRE, fluxo de caixa, variáveis do balancete e relatórios gerenciais. Atualmente, está em curso uma tentativa de implementação do BSC, embora com avanços ainda lentos.

O Respondente 7 (R7) afirmou que a empresa possui um setor de Controladoria. No momento da coleta dos dados, algumas atividades da contabilidade estavam sendo exercidas pelo *controller*, em virtude de a contadora estar com escala diferenciada por motivo de puerpério. Em situações normais, a Controladoria é responsável por toda a análise e evidenciação de indicadores, com apresentações quinzenais, mensais e trimestrais:

“Os resultados são levados aos administradores a cada 15, 30, e 90 dias, as vendas, por exemplo, são quinzenalmente comparadas com os principais insumos, e no final de cada mês o fechamento geral. Gosto de apresentar no BI, acho que fica bem claro e bonito também, dá para fazer várias análises com apenas poucos gráficos, é mais interativo com o Excel, e a cada trimestre presente o todo”

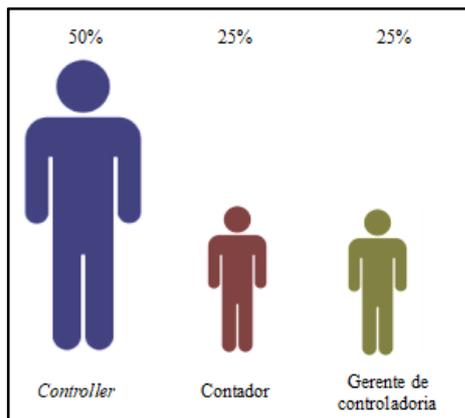
Por fim, o Respondente 8 (R8) declarou que a Controladoria está presente na estrutura da empresa, sendo utilizada em conjunto com ferramentas como o BSC, Excel e, mais recentemente, Power BI. O responsável ocupa o cargo de *controller*, e as atividades exercidas

condizem com a função, exceto em alguns casos, como o processo de contratação de funcionários:

“Tinha muita rotatividade, de forma geral na fábrica, e uma das medidas foi um processo de contratação mais seletivo, então todos os candidatos passam por uma entrevista com o *controller*, claro que tiveram outras medidas, como bonificação por produção, por assiduidade, por tempo de trabalho e tal [...] era para ser apenas provisório, depois outra pessoa faria, só que agora esse provisório não tem data de fim”

Com base nos dados apresentados, verifica-se que 75% das empresas participantes possuem um departamento de Controladoria estruturado, enquanto 25% executam essas funções por meio do setor contábil. Em relação aos cargos exercidos, destacam-se as denominações de gerente de controladoria, *controller* e contador. Observa-se que a nomenclatura "gerente de controladoria" corresponde, na prática, às atribuições de um *controller*, havendo semelhança nas atividades e responsabilidades. Por outro lado, quando tais atribuições são delegadas ao contador, percebe-se uma sobreposição de funções que pode comprometer a eficácia dos processos, devido à elevada carga de trabalho. Assim, idealmente, cada área deveria contar com profissionais específicos e funções bem definidas: contador responsável pelas atividades contábeis e *controller* pelas funções de controladoria.

Figura 6 – Cargos exercidos nas empresas dos respondentes



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

Observa-se que o tempo de atuação dos respondentes nas empresas parece influenciar a clareza e profundidade de suas respostas. Profissionais com maior vivência organizacional demonstraram maior capacidade de distinguir as funções da controladoria, sugerir melhorias e avaliar criticamente o desempenho da área. Por outro lado, entrevistados com menor tempo de atuação tendem a apresentar visões mais descritivas ou limitadas, o que pode estar relacionado ao grau de familiaridade com os processos e com a cultura organizacional ou com uma visão muito operacional da função controladoria.

4.3.2 Questão 3 – Atividades exercidas pela controladoria, conforme descrito na literatura, e a percepção prática dos profissionais entrevistados

Em relação à terceira pergunta, a literatura aponta diversas atividades que são atribuídas ao setor de controladoria. No quadro a seguir, é possível observar essas atividades e a visão de cada entrevistado sobre a execução delas em suas empresas.

Quadro 4 – Opinião dos entrevistados sobre atividades do setor de controladoria

(continua)

| Questão | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|---|---|---|---|--|--|--|--|---|
| a) análise de lucratividade de produto e cliente; | "Concordo" | "É feito" | "Essa parte, ela está com a direção e eu estou abaixo fazendo a controladoria" | "Sim, é feito dentro da contabilidade" | "Esse relatório é realizado pelo setor comercial, mas com base nas vendas líquidas e não na lucratividade" | "Não fazemos aqui, existe uma análise feita pelo sócio, mas não é exatamente essa" | "Sim, é realizado por mim [...] Na verdade é mais um relatório gerencial, com um viés um pouco diferente do tradicional a pedido da administração" | "Era feito, hoje damos prioridade apenas a rentabilidade do produto, tem muitos clientes, maioria é PF, que compra sem frequência, então não tem como considerar esse número" |
| b) desenvolvimento e avaliação de oportunidade de investimento; | "Também concordo e também é desenvolvido" | "Sim" | "Ela não tá com a controladoria. Mas eu vejo que, principalmente pra compras, ela devia estar na controladoria vendo qual seria a melhor forma por conta da tributação" | "Quem faz são só diretores" | "Não é da controladoria, cada líder faz do seu setor, e o adm. faz do todo" | "Também é feito pelo sócio" | "Isso fica com o presidente, normalmente é bem pontual, normalmente quando tem algum investidor, ou algum desembolso bem significativo" | "O presidente levanta os números, mas quem olha eles de fato são dos sócios, eles decidem o que fazer ou não" |
| c) desenvolvimento de novas estratégias para o negócio; | "Nós desempenhamos, mas ela é muito mais direcionada pela direção da empresa. Nós participamos como coadjuvantes nas análises." | "A gente participa da geração de informações que gera uma massa crítica para definir estratégias. " | "[...] é bem importante que ela esteja na controladoria. Mas hoje, ela não está. Na empresa que eu atuo, ela não está" | "Também são os diretores que gerenciam isso" | "Isso não passa na controladoria, vai direto pro adm." | "Não passa aqui, é decisão que vem de cima" | "Também é por conta do presidente" | "Também fica a cargo dos sócios e do presidente" |

(continuação)

| | | | | | | | | |
|--|---|-------|---|--|--|--|--|--|
| d) desenvolvimento e cumprimento de metas para a empresa; | "Sim. A área de controladoria desenvolve as metas [...] comerciais e de produção, e depois faz o acompanhamento mensal do resultado. E bola planos de ação de com as equipes" | "Sim" | "Então, acho que é bem importante que isso ficasse de uma forma bem, digamos assim, mais ampla. Mas hoje, ela tá mais com a direção também" | "Isso tá ligado junto com a controladoria e a direção" | "As metas são elaboradas em cada setor, e cada líder é responsável por apresentar, quais são, se foram cumpridas ou não e porque, e quando não forem, eles precisam mostrar um novo plano pra essas metas" | "Metas são definidas pela gestão" | "Isso é em equipe, um representante de cada setor mais os administradores definem as metas e planos de ação" | "As metas são cumpridas por todos os funcionários, cada qual no seu setor, o acompanhamento é realizado pelos encarregados de cada setor, eles são responsáveis por olhar isso e depois justificar se foi cumprido tal meta" |
| e) desenvolvimento de planos de economia de custos e aumento de receita; | "Também participamos" | "Sim" | "Hoje a empresa quer, mas ela ainda não tem" | "Também está ligado com a direção de controladoria" | "A parte de custos é levantada pelo <i>controller</i> e a parte de aumento de receita é plano do comercial e <i>marketing</i> " | "Também é feito pela gestão" | "Acontece junto com a definição das metas" | "Todo o planejamento em si é por conta dos sócios e do presidente" |
| f) desenvolvimento de controles e procedimentos internos; | "Concordo também. Esse é genérico, porque nos controles nós participamos mais como coadjuvantes" | "Sim" | "A empresa não temos um projeto por completo, no final também não teremos os indicadores." | "É contador que faz" | "Também é função de cada líder do setor, e também são apresentados e justificados, junto com as metas" | "Quem põe a mão na massa são os operários, e quem decide o que fazer é a gestão" | "Não se tem uma clareza nesse controle durante a execução dos planos" | "Depende muito da situação, se for uma coisa mais isolada de só um setor é resolvido ali, se envolve mais, vai subindo o nível de hierarquia" |

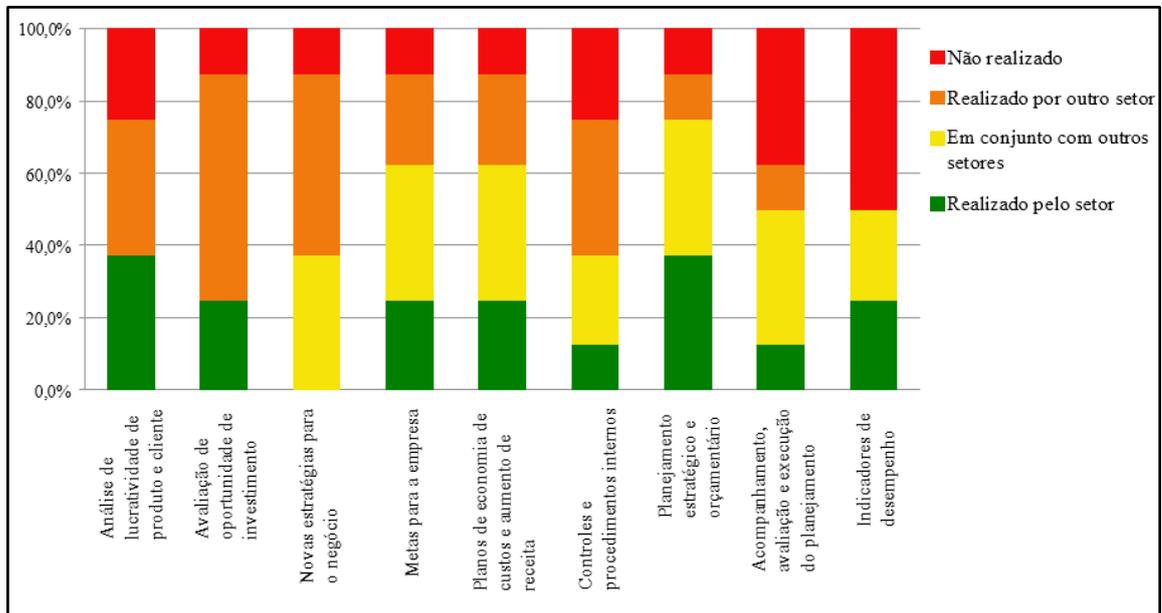
(conclusão)

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--------------------|--------------------------------------|--|---|---|--|
| g) realização do planejamento estratégico e orçamentário; | "Sim. A área de controladoria que desenvolve. Definição e manutenção de indicadores de desempenho, visando a melhoria contínua dos processos, também participamos" | "Principalmente no orçamentário, a área coordena todos os esforços. Na verdade são os gestores que produzem as metas e a gente consolida, critica...E o planejamento estratégico também participamos da formulação dele, principalmente do monitoramento das estratégias através do BSC." | "Não existe ainda" | "Também é o contador" | "O orçamento sim, o planejamento é setorizado, ainda não existe um plano só para toda empresa, fica uma coisa meio fora de trilho" | "Também vem na gestão, nesse até consigo influenciar um pouco, tem outros relatórios gerenciais que são usados como base" | "Também é junto com as metas [...] é um orçamento mais enxuto, bem simples" | "Esse é um dos únicos planejamentos que fica nas mãos da controladoria, igual tem o aval dos sócios" |
| h) acompanhamento, avaliação e execução do planejamento; | "Sim, para nos ajudar nesse dia a dia junto com a área de qualidade" | "Sem dúvida" | "Não tem" | "Tá ligado com o contador e direção" | "Daí também é de responsabilidade de cada líder" | "Acompanhamento não tem, só é visto o trabalho final, [...] isso é uma falha bem grande" | "Como disse antes, não de sem muita clareza do processo, só se olha os resultados finais" | "Como eu disse, se é do setor, ali que acontece tudo" |
| i) definição e manutenção de indicadores de desempenho visando a melhoria contínua dos processos; | "Sim" | "Indicadores de desempenho também, utilizamos o BI, também tem toda a parte do BSC que monitora isso." | "Não tem" | "Contador também" | "Isso na verdade não tem, não tem um único planejamento, não vai ter como analisar e avaliar o desempenho" | "Outra coisa deficitária, sem acompanhamento os resultados não ficam tão bons assim e os indicadores pior ainda" | "Mesmo do anterior" | "Também vai depender de quantos e quais setores envolvidos" |

Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

Observa-se que um considerável número de atividades relacionadas à controladoria é realizado por outros setores, representando 33% das respostas. Além disso, 30% das atividades são realizadas de forma conjunta com outros setores, enquanto 22% não são executadas de maneira alguma, e apenas 25% dessas atividades são realizadas exclusivamente pelo setor de controladoria, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Atividades exercidas, de acordo com a literatura, nas empresas dos respondentes



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

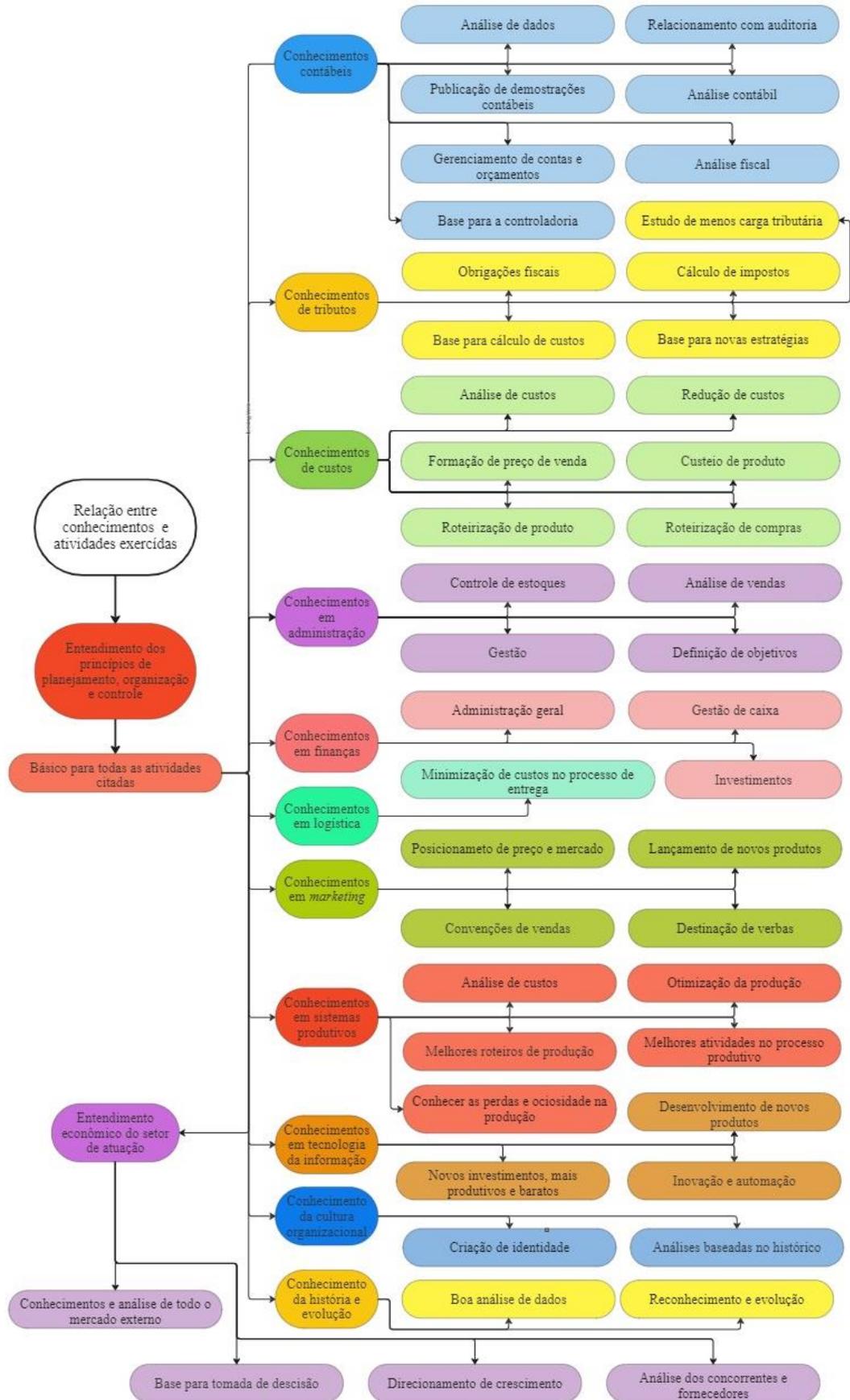
Ao analisar o gráfico, nota-se que a execução de novas estratégias para o negócio não recai sobre a controladoria, embora essa função seja esperada para o setor. Outra atividade essencial, como a análise e o acompanhamento dos indicadores de desempenho, não é realizada por cerca de 50% das empresas da amostra. Além disso, o acompanhamento, avaliação e execução do planejamento também não são plenamente realizados, o que coloca em questionamento a eficácia do setor de controladoria nessas empresas. Considerando o tempo de operação dessas empresas, esperava-se que a controladoria estivesse mais estruturada, madura e eficaz, o que não se confirma pelos dados coletados.

Dessa forma, a análise sugere que o setor de controladoria, em muitas empresas, ainda é mais um elemento de status do que uma função eficaz. A sobrecarga de atividades que pertencem a outros setores, aliada à falta de execução de tarefas que deveriam ser da alçada da controladoria, resulta em um processo administrativo frágil e ineficiente. Isso compromete a segurança e a qualidade da gestão, tornando os processos vulneráveis a falhas que poderiam ser evitadas com uma estruturação mais robusta da controladoria.

4.3.3 Questão 4 - Relação das atividades exercidas na empresa, dentro de cada conhecimento necessário ao *controller*

Em relação à quarta questão, que trata das atividades desempenhadas pela empresa e dos conhecimentos necessários ao *controller*, o mapa conceitual da Figura 8 ilustra as atividades realizadas pela amostra e sua conexão com os conhecimentos necessários.

ura 8 – Mapa conceitual das atividades exercidas relacionadas aos conhecimentos



Fonte: Autora, 2024, com base nas evidências coletadas

Na imagem, cada cor representa uma área de conhecimento distinta relacionada às atividades do profissional da controladoria. O azul escuro indica os conhecimentos contábeis, enquanto o amarelo representa os conhecimentos de tributos. Já o verde claro se refere aos conhecimentos de custos. A cor roxa sinaliza os conhecimentos em administração, o rosa indica os conhecimentos em finanças, o verde claro representa os conhecimentos em logística e o verde escuro está ligado aos conhecimentos em marketing. O vermelho alaranjado identifica os conhecimentos em sistemas produtivos, enquanto o laranja representa os conhecimentos em tecnologia da informação. O azul claro marca os conhecimentos da cultura organizacional, e o amarelo claro, os conhecimentos da história e evolução. Por fim, o vermelho mais escuro no centro indica os conhecimentos básicos e estruturantes de planejamento, organização e controle, e os balões lilás na base se referem ao conhecimento do ambiente externo e de mercado, essenciais para a tomada de decisão estratégica.

A partir da análise das respostas da amostra, observa-se que o conhecimento sobre princípios, planejamento, organização e controle permeia todas as áreas da empresa de forma intrínseca. Em outras áreas, existem atividades específicas, mas não exclusivas, como aquelas relacionadas a custos, que exigem familiaridade com a área de custos, logística, administração, tributos, sistemas produtivos e tecnologia da informação.

O mesmo se aplica à administração geral, que demanda conhecimentos em áreas como administração, finanças, contabilidade, tributos, custos, tecnologia da informação, sistemas produtivos, marketing, logística, entre outras. Esse cenário confirma os estudos de Pereira e Farias (2017), Schmidt e Santos (2009), que destacam a multidisciplinariedade, tanto nos comportamentos quanto, mais crucialmente, nos conhecimentos necessários.

Este constructo tem como um dos objetivos identificar quais atividades e ferramentas mencionadas na literatura são efetivamente exercidas pelo setor de Controladoria ou equivalente nas empresas. Na amostra analisada, 54% dessas atividades são realizadas exclusivamente ou em conjunto com outros setores, enquanto 32% são feitas sem o envolvimento do setor de Controladoria, e 14% não são realizadas. Embora a maioria das atividades seja executada, um estudo mais aprofundado é necessário, pois grande parte delas é atribuída a outros setores que, teoricamente, não possuem a mesma expertise da Controladoria. Isso pode comprometer as decisões futuras, uma vez que esses setores podem não estar adequadamente capacitados, ou então, profissionais com a expertise necessária estão alocados em áreas não direcionadas ao seu conhecimento.

Em relação ao segundo objetivo, que visa identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos do profissional *controller* ou equivalente nas organizações, os resultados

assemelham-se aos estudos de Lorenzett (2013), Oliveira, Jr e Silva (2015), Pereira (2016), Padoveze (2016), Evaristo (2021) e Prass (2022), uma vez que as habilidades, conhecimentos e comportamentos mencionados pelos entrevistados são consistentes com os elementos abordados nesses estudos.

4.4 QUESTÕES DO BLOCO D

4.4.1 Questão 1 e 2 – Planejamento e faturamento

No último bloco de questões, a primeira aborda o planejamento, a forma como ocorre o processo, os setores envolvidos e as contribuições, e a segunda questão trata do comportamento do faturamento nos últimos 5 anos e sua relação com a controladoria.

R1 destaca que realiza planejamento estratégico:

“falo em planos de ação para 5 anos, 10 anos [...] Atualmente a empresa trabalha com o planejamento orçamentário, receitas e despesas, assim como o planejamento de um fluxo de caixa para o exercício [...] Nós temos um grupo de trabalho, que é formado por 18 pessoas, que engloba, desde a direção até os coordenadores de cada área da empresa, ou seja, área administrativa, gestão, etc. engenharia, apoio e produção. [...] Normalmente é um fluxo que começa aí no mês de outubro de cada ano [...] então, cada área da empresa lista lá suas despesas planejadas, viagens e treinamentos e folha de pagamentos, enfim. E no final do ano a gente compila todas essas informações do trabalho, planejamento, orçamento de receitas e despesas para o exercício seguinte”

R2 também realiza planejamento estratégico, BSC e planejamento orçamentário, sendo que é:

“[...] desdobrado em metas, que gera o orçamento. O orçamento é acompanhado mensalmente. Eventualmente são feitas revisões desse orçamento quando o cenário muda. E temos todo o processo de PPR da organização atrelado ao atingimento dessas metas. Basicamente é um processo completo. Desde a estratégia até o processo de controle final”

R3, por outro lado, revela a inexistência de planejamento concretizado:

“hoje a empresa não tem um planejamento, ela tá muito voltada no marketplace, tá seguindo essa tendência do marketing, não tá fazendo um orçamento um planejamento estratégico em relação ao faturamento anual”

R3 ainda aponta que, nos últimos 5 anos, o aumento do faturamento não teve relação com a controladoria, visto que esta não é praticada na empresa, mas sim com a mudança no produto, que passou a produzir um móvel diferente, aliado aos efeitos da pandemia que impulsionaram ainda mais as vendas.

R4 destaca que, nos últimos 5 anos, houve um pequeno crescimento no faturamento, com o envolvimento da controladoria de forma positiva, e que o planejamento existe, sendo apresentado a cada trimestre aos setores.

R5 também menciona a inexistência de um planejamento claro e objetivo, uma vez que os rumos ainda são definidos de forma isolada, por setores ou pela administração, sem um trabalho final de equipe:

“[...] aqui as coisas ainda são muito mal organizadas, são caixinhas separadas e não é compilado [...] tem setor fazendo coisa de outro setor, e muita decisão de quem manda, sem conversar, analisar todos os pontos...não vejo esse planejamento”

Quanto ao faturamento, R5 observa oscilações, mas não vê isso como um resultado direto das medidas de controladoria.

R6 afirma que realiza o planejamento de forma simples e básica, com assuntos específicos, onde há um representante de cada setor, mas os resultados não são apresentados a todos e há pouca relação com o faturamento:

“Tem uma reunião que acontece, que é sem frequência exata, as vezes por mês, outras por quinzena e se as coisas estiverem bem, nem se faz todos mês [...] na verdade não vejo como um planejamento, aqueles bonitinhos, com todo o detalhado, com plano de ação, são situações pontuais da produção. Quando é a compra de uma máquina, aí esse planejamento melhora um pouco”

R7 menciona que, no momento, as reuniões de planejamento são menos frequentes devido à carga de trabalho em função da licença da contadora, mas que elas existem, com os participantes sendo definidos conforme a pauta da reunião. Por exemplo, no caso de definição de metas relacionadas às vendas, participam o setor de vendas e o de marketing, e tempos depois o resultado é apresentado de forma bem básica. Quanto ao orçamento, o processo é semelhante.

R8 segue uma linha parecida com R7, com planos setorizados, focados em assuntos específicos e a curto prazo. No quesito orçamento, também é realizado, mas os números são apresentados apenas para as principais pessoas de cada setor, e a grande maioria dos funcionários não tem noção da situação financeira da empresa.

4.4.2 Questão 3 e 4- Métricas de desempenho e impacto da avaliação organizacional

As questões três e quatro tratam, respectivamente, dos seguintes temas: Além do faturamento, há outra métrica utilizada para avaliar o desempenho da empresa? Qual seria essa métrica e como ela tem se comportado nos últimos cinco anos? Quais fatores explicam esse comportamento? Já a quarta questão questiona: Os resultados da avaliação de desempenho são compartilhados com todos os envolvidos? Qual o impacto desses resultados na organização?

R1 destaca que analisar apenas o valor nominal do faturamento pode levar à perda de nuances e influências, e que ele sofre impacto positivo com o trabalho realizado pelo setor de controladoria. Além disso, outras métricas são usadas para medir o desempenho, as quais também apresentaram crescimento nos últimos anos, como:

“métricas de consumo, materiais e pagamento de materiais, as despesas operacionais da empresa, também avaliamos os percentuais, indicadores sobre a nossa receita bruta e líquida, nós avaliamos o desempenho da empresa também pelo caixa da empresa, saldo de caixa, geração de caixa, melhor dizendo, e lucro contábil, que é o indicador e EBITDA, que são indicadores contábeis”

Os resultados obtidos com a avaliação de desempenho, de acordo com R1, são apresentados a cada quinzena aos envolvidos diretamente e mensalmente ao grupo.

R2 observa uma mudança significativa no faturamento nos últimos anos, que se deve à pandemia de COVID-19, onde “[..] ele vinha baixo, cresceu na pandemia porque as pessoas voltaram-se para as suas casas. E agora ele volta a um patamar pré-pandemia.” Além dessa métrica, outras são utilizadas, como o ROI e o custo de capital. Em relação aos resultados, R2 afirma:

“A empresa tem uma cultura de fazer reuniões de resultados mensais, reunindo todos os gestores, desde a área comercial até a área produtiva, vendas. [...] eventualmente, é realizado as intervenções e à medida que haja algum desvio relevante durante o mês também”

R3 aponta que a única métrica utilizada é o faturamento e que a avaliação de desempenho não se aplica na empresa, visto que não há processos anteriores implementados.

R4 menciona métricas setorizadas, semelhantes a objetivos, que são avaliadas conforme o planejamento, e os resultados são apresentados ao setor e anualmente de forma geral. Os resultados da empresa são apresentados a todos.

R5 corrobora com R3 em relação à métrica e à forma como a apresentação dos resultados, relacionados ao faturamento, envolve os sócios e a equipe de vendas. Houve um crescimento positivo nos últimos anos, mas não relacionado ao setor de controladoria, visto que este não atua como nas referências descritas na literatura.

R6 considera o faturamento como a métrica principal, mas também utiliza algumas outras isoladas e setorizadas, dependendo da situação. No entanto, não há comparativo frequente ao longo dos anos, sendo feito apenas até que o problema seja solucionado.

R7 destaca que o faturamento é a métrica primordial, seguido pelo índice de endividamento, pois, segundo o presidente, “faturar bem e não ter dívidas, é sinônimo de sucesso.” Em relação ao comportamento nos últimos anos, houve variações consideráveis, grande parte delas relacionadas à pandemia. Quanto à apresentação dos dados, eles são mostrados de forma mais objetiva, sendo apresentados apenas aos líderes dos setores administrativos, principalmente financeiro, contábil e vendas.

“é, na pandemia as coisas se complicaram um pouco, vendemos bastante, muita coisa parcelada, mas os fornecedores, nem todos né, conseguimos negociar tão parcelado assim, então apertou um pouco”

R8 tem o faturamento como a métrica principal, e outras métricas de acordo com o setor analisado. Por exemplo, no RH, considera os números de desligamento e o tempo médio

de trabalho dos empregados, no PCP, são as peças produzidas por dia, e assim por diante, conforme as tarefas de cada setor. Os números, assim como em R7, são apresentados aos gestores de cada setor. Nos últimos anos, o faturamento se manteve estável, sem grandes oscilações.

4.4.3 Questão 5 – Percepção sobre o desempenho organizacional com o uso das ferramentas da controladoria

As questões 4 e 5 abordam, respectivamente, os seguintes pontos: De maneira geral, qual é a sua percepção sobre o desempenho organizacional a partir do uso dessas ferramentas da Controladoria? Houve melhora ou piora? Qual aspecto teve o maior impacto?

As respostas dos entrevistados destacam diferentes percepções sobre o impacto das ferramentas de Controladoria no desempenho organizacional. R1 enfatiza que o planejamento orçamentário passou a ser mais colaborativo entre as áreas da empresa, refletindo uma mudança cultural importante. Antes, como ele menciona, o planejamento era feito sem muita comunicação entre as áreas, e o orçamento frequentemente "estourava" sem consequências.

“[...] nós não o seguimos à risca, então, o planejamento orçamentário eu fazia sem muita comunicação com as outras áreas, eu fazia mais com base no histórico do ano anterior, e depois estourava o orçamento e tá tudo bem, eu vou para o próximo ano, vou corrigir. Então, com essa área definida, foi só mudar algumas culturas, como trabalhar em forma de time, ou seja, o planejamento orçamentário não é a controladoria que faz, são as áreas que fazem. A controladoria compila tudo isso, repassa para a direção [...]”

Essa mudança para um processo mais participativo, conforme defendido por Anthony e Govindarajan (2007), é essencial para integrar as áreas e melhorar a execução do planejamento orçamentário.

R2 também observa uma melhoria no desempenho organizacional ao vincular a medição de resultados à remuneração variável, o que, em seu entendimento, motiva a melhoria contínua do desempenho. “Na medida que tu monitoras resultados, exige melhoria de desempenho, atrela o desempenho, a remuneração variável das pessoas, isso tudo faz o desempenho melhorar, mesmo em ambientes mais hostis”. O vínculo entre indicadores de desempenho e recompensas está em consonância com a teoria de Kaplan e Norton (1992), que sugerem que a utilização de métricas claras pode melhorar o desempenho organizacional, especialmente quando os empregados são incentivados por meio de incentivos financeiros.

R3, assim como na questão anterior, afirma que isso não se aplica na sua empresa.

R4 vem na linha de pensamento de R2, onde sempre existem melhoras na empresa, quando os processos são monitorados e ajustados quando necessário. A atuação da controladoria deve ser constante e ininterrupta.

Porém, nem todos os respondentes compartilham da mesma visão positiva. R5, por exemplo, indica que a análise de desempenho na empresa é limitada, sendo focada principalmente em custos anuais, o que restringe seu impacto no desempenho global. "A análise de desempenho é de forma geral e anual, voltado a custos, além de criticar o processo, visto que ainda é falho e a controladoria não consegue abranger tudo, mas aos poucos estão melhorando." Esse tipo de limitação nas ferramentas de controle é algo que Simons (2000) destaca como um desafio para muitas empresas, em especial aquelas que não conseguem integrar totalmente as ferramentas de Controladoria com suas operações diárias.

R6 observa que, por estarem na fase inicial de implementação do Balanced Scorecard (BSC), ainda não é possível medir os impactos no desempenho. Isso está em consonância com a observação de Kaplan e Norton (1996), que defendem que a adoção do BSC exige tempo e ajustes contínuos para alcançar sua eficácia total. "Não apresenta nada concreto, já que estão em fase de implementação do BSC, desta forma nos primeiros anos é difícil comparar, devido a todos esses ajustes iniciais mas, acredita ser extremamente benéfico pra fábrica." A expectativa de impacto positivo após a plena implementação do BSC é um ponto comum em muitas organizações que o adotam, mas que necessitam de tempo para integrar completamente essa ferramenta em seus processos de gestão.

Por fim, R8 traz um exemplo concreto de melhoria operacional, com a redução de custos após a análise dos dados pela Controladoria.

"A avaliação de desempenho que se tem na empresa, é mais simplória, serve de fundamento para as decisões, acho que teve melhorias nesses anos, sim, algumas coisas foram ajustadas, no geral, teve uma melhora bem boa, na produção teve mudanças em vários processos, o retrabalho diminuiu bastante"

Essa aplicação prática das ferramentas de Controladoria se alinha com as propostas de Kaplan e Norton (1996), que defendem o uso de métricas de desempenho para identificar gargalos e otimizar processos operacionais.

4.4.4 Questão 6 - Impacto da atuação da controladoria no desempenho organizacional: vantagens e desvantagens

Na sexta pergunta: A atuação do setor de Controladoria afeta o desempenho organizacional na sua empresa? De que forma? Quais as vantagens e desvantagens?

A atuação da Controladoria tem um impacto significativo sobre o desempenho organizacional, conforme demonstrado nas respostas dos entrevistados. R1 aponta que a criação do setor de Controladoria trouxe uma mudança cultural importante, onde o engajamento das

peças foi fortalecido pela liderança. "Penso que a vantagem que está atrelada, é uma uniformidade das informações. Então, é garantir que as informações, de todas as áreas estejam sendo avaliadas, sejam elas no balanço, sejam elas em algum indicador do BI, e sejam confiáveis. [...] o viés da nossa controladoria é muito esse, é planejar, acompanhar os resultados, mas acima de tudo isso, é garantir que as informações que nós estamos divulgando, que o nosso caixa está correto, que o nosso lucro líquido está correto, para evitar surpresas aí na frente." Isso corrobora a visão de Anthony (1965), que defende que a Controladoria deve ser responsável pela verificação da precisão das informações financeiras, o que garante a tomada de decisões corretas e evita surpresas negativas.

R2 compartilha a ideia de que a Controladoria tem um impacto positivo no desempenho organizacional ao gerar informações relevantes para os gestores, permitindo ações corretivas e ajustes nos planos de ação. "Basicamente definir o curso de ação, monitorar para ver se a gente está chegando nos objetivos, se não há desvios relevantes e buscar sempre novos patamares de resultado. Acho que não se conformar com a situação e ter uma cultura de buscar sempre melhoria de desempenho." Esse ponto é compatível com a visão de Otley (1999), que sugere que sistemas de controle eficazes devem fornecer feedback contínuo e permitir ajustes rápidos nas estratégias, possibilitando a melhoria contínua do desempenho.

Por outro lado, R5 apresenta uma visão mais crítica, dizendo que a Controladoria ainda enfrenta dificuldades em termos de execução.

"isso não é bem claro, as coisas não são bem executadas, como deveria, né, então o crescimento não tem muita relação com a controladoria, a gente faz a parte de custos e análise de resultado, como dá, mas acho que isso sozinho não impacta tanto, tem muita coisa pra ajustar ainda"

Essa percepção é compatível com as críticas de Simons (2000), que argumenta que a Controladoria precisa ser integrada com todas as operações da empresa para ser efetiva. Sem essa integração, as ferramentas de Controladoria podem não ter o impacto esperado.

R8 compartilha uma visão mais otimista, relatando um exemplo concreto de como a Controladoria contribuiu para a redução de custos e melhoria de processos.

"Sim, pelos números vimos que ali era um furo, onde se perdia muitos recursos, então esse setor teve uma atenção especial foi trocado de posição, os pintores fizeram um novo treinamento, e teve a aquisição de uma máquina mais moderna, e isso diminuiu pela metade o custo desse processo, então é muito válido esse tipo de análise"

Esse exemplo prático de aplicação de ferramentas de Controladoria reflete a abordagem de Kaplan e Norton (1996), que enfatizam o uso de métricas e análise constante para otimizar processos e reduzir custos.

4.4.5 Questão 7 - A importância da atuação da controladoria e do *controller* na organização

A sétima pergunta aborda a importância da atuação da controladoria e do profissional *controller* na atuação prática das empresas dos respondentes.

As respostas evidenciam a importância fundamental da Controladoria e do *controller* para o sucesso organizacional, principalmente no que diz respeito à garantia da qualidade das informações e ao auxílio na tomada de decisões. R1 destaca a uniformidade das informações como uma vantagem importante, permitindo maior confiabilidade dos dados, o que é essencial para a boa gestão financeira:

“Penso que a vantagem que está atrelada, é uma uniformidade das informações. Então, é garantir que as informações, de todas as áreas estejam sendo avaliadas, sejam elas no balanço, sejam elas em algum indicador do BI, e sejam confiáveis. [...] o viés da nossa controladoria é muito esse, é planejar, acompanhar os resultados, mas acima de tudo isso, é garantir que as informações que nós estamos divulgando, que o nosso caixa está correto, que o nosso lucro líquido está correto, para evitar surpresas aí na frente”.

Essa visão está em sintonia com Anthony (1965), que destaca a importância de um sistema de Controladoria que assegure a precisão das informações financeiras, prevenindo erros na tomada de decisões..

R2 também reconhece a importância da Controladoria, enfatizando seu papel na definição de ações e no monitoramento do desempenho organizacional.:

“[...] basicamente definir o curso de ação, monitorar para ver se a gente está chegando nos objetivos, se não há desvios relevantes e buscar sempre novos patamares de resultado. Acho que não se conformar com a situação e ter uma cultura de buscar sempre melhoria de desempenho”

Essa ênfase no monitoramento e ajuste de estratégias está de acordo com os princípios de Kaplan e Norton (1992), que defendem a necessidade de ferramentas de controle para garantir o alinhamento entre objetivos e resultados.

R3 fala sobre o crescimento da empresa, e na importância do alinhamento entre contabilidade de controladoria:

“[...]pelo fato da empresa já está nesse patamar grande e de faturamento, cresceu muito rápido, cresceu desorganizado. Então assim, o que deveria estar sendo analisado por uma controladoria, junto com uma contabilidade foi totalmente deixado de lado porque a empresa aproveitou a onda, surfando no marketplace na época da pandemia, então isso aí deslanchou, e o resto foi ficando”

R5, por sua vez, reconhece a importância do *controller*, mas ainda vê limitações devido à resistência de alguns sócios:

“Isso é meio complexo, depende do sócio, um considera mais importante, outro nem tanto, aos poucos estou melhorando alguns processos e começando um trabalho verdadeiramente de *controller*, só que devagar né...se tu me perguntares essas coisas daqui um ano, com certeza vai tá melhor, mas hoje, é assim que está”

Essa hesitação é um reflexo da dificuldade de muitas organizações em integrar

totalmente as funções de Controladoria na gestão estratégica, algo que Simons (2000) também destaca como um desafio comum.

R6 afirma que a percepção do *controller* ainda carrega traços distorcidos dentro da empresa, mas, que com um trabalho com resultados consideráveis, essa ideia vem sendo derrubada, e o *controller* tá ganhando mais espaço.

R7 novamente concorda com a importância, corrobora com R5, e reforça essa ideia limitante de alguns sócios.

R8 também sublinha a importância do *controller*, especialmente no que diz respeito à otimização de recursos e ao acompanhamento contínuo dos processos.

“É importante sim, principalmente na otimização de recursos, e é uma área que não para, sempre precisa estar olhando todo, mesmo aquela situação que já foi melhorada, precisa acompanhar e ver se continua legal ou não”

Isso reflete a visão de Kaplan e Norton (1996), que enfatizam a necessidade de monitoramento constante para garantir que as melhorias sejam sustentáveis ao longo do tempo.

Síntese???

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo central identificar o perfil e as atribuições dos *controllers* em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha, buscando compreender como a controladoria é concebida, estruturada e aplicada nesse contexto regional específico. A partir de uma abordagem qualitativa, ancorada em entrevistas com profissionais atuantes no setor, foi possível atingir de forma satisfatória os objetivos propostos, trazendo à tona uma leitura aprofundada das práticas, desafios e contribuições desses agentes organizacionais.

Os dados empíricos revelaram que, embora ainda prevaleça certa informalidade estrutural em muitas empresas — sobretudo nas de menor porte — há sinais claros de amadurecimento da função de controladoria, especialmente nas organizações de médio e grande porte pesquisadas. Os *controllers* investigados exercem atribuições que extrapolam o escopo tradicional da contabilidade, assumindo responsabilidades de apoio às ações estratégicas e atuando como articuladores entre os dados operacionais e as decisões táticas e estratégicas. Essa constatação corrobora a literatura contemporânea, que já posiciona a controladoria como uma função integradora e geradora de valor (PADOVEZE, 2016; VIEIRA; COSTA, 2023; HORNGREN et al., 2022).

A análise das entrevistas mostrou, ainda, que os profissionais da área acumulam competências múltiplas — técnicas e comportamentais — exigidas pela complexidade do ambiente organizacional atual. As falas dos respondentes evidenciam a presença de habilidades como comunicação interpessoal, capacidade analítica, domínio de ferramentas de gestão e visão sistêmica, o que está em sintonia com os achados de Dal Vesco et al. (2014), Silva et al. (2020) e Garcias e Mendes (2021). A atuação do *controller*, mesmo quando não institucionalizada em um departamento formal, manifesta-se na prática por meio de atividades ligadas ao apoio ao planejamento estratégico, controle orçamentário, análise de custos e avaliação de desempenho.

Essa pluralidade de papéis e exigências reforça a visão de que o *controller* não é apenas um guardião de números, mas sim um agente de transformação organizacional, como defendem autores como Anthony e Govindarajan (2011) e Kaplan e Norton (2004). O *controller* aparece como elo entre a estratégia e a operação, capaz de traduzir os objetivos organizacionais em métricas e indicadores que orientam a ação, conferindo à controladoria uma função cada vez mais propositiva e menos apenas informativa.

A contribuição teórica deste trabalho reside no aprofundamento da compreensão da controladoria em um setor regional pouco explorado pela literatura. O setor moveleiro da Serra Gaúcha, com suas particularidades históricas, econômicas e culturais, oferece um terreno fértil

para entender como práticas de gestão avançadas — como a controladoria — são adaptadas, internalizadas e operacionalizadas em realidades empresariais diversas. Sob o ponto de vista gerencial, os achados da pesquisa oferecem insights práticos sobre o perfil profissional requerido, a estruturação da área e os desafios enfrentados, contribuindo para a profissionalização da gestão nas empresas analisadas.

Além dessas contribuições acadêmicas e gerenciais, os resultados deste estudo podem beneficiar diretamente distintos públicos. Para os gestores do setor moveleiro, o trabalho oferece subsídios para fortalecer a estrutura de controladoria como instrumento de suporte estratégico, auxiliando na definição de indicadores de desempenho e na qualificação dos processos decisórios. Para profissionais da área contábil que desejam atuar como *controllers*, os achados trazem orientações sobre as competências técnicas e comportamentais mais valorizadas, bem como sobre os principais desafios práticos enfrentados no cotidiano das empresas. Já para instituições de ensino, os resultados contribuem com elementos empíricos que podem fundamentar a reformulação de currículos em cursos de Ciências Contábeis, Administração e áreas afins, com foco no desenvolvimento de habilidades alinhadas às exigências do mercado contemporâneo. Por fim, entidades de classe e organizações voltadas ao desenvolvimento empresarial podem utilizar as evidências deste estudo para promover ações de capacitação e certificação que atendam às reais demandas do setor produtivo.

A controladoria, quando bem estruturada, atua como um mecanismo de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a execução cotidiana, promovendo não apenas o controle, mas também o aprendizado e a melhoria contínua. Como ressaltaram alguns entrevistados, o *controller* atua como um “ponteiro de direção”, um “braço do gestor” e até mesmo como “quem provoca a reflexão”. Tais metáforas ilustram a centralidade simbólica e funcional dessa figura dentro das organizações.

Ainda assim, permanecem desafios importantes a serem superados, como a formalização das estruturas de controladoria, o investimento em capacitação contínua e o fortalecimento da cultura organizacional orientada à gestão por desempenho. Em muitas empresas, o *controller* ainda atua de forma isolada ou com escopo limitado, o que restringe seu potencial estratégico. Superar essas limitações exige esforços coordenados entre empresários, gestores e instituições de ensino, além da valorização contínua da formação técnica e humana desses profissionais.

Embora tenha alcançado os objetivos propostos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A pesquisa concentrou-se em empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha, o que restringe a generalização dos resultados para outras regiões

ou segmentos econômicos. Além disso, a amostra foi intencional e composta por profissionais experientes atuantes nesse setor específico, não se configurando como uma amostra probabilística representativa. A abordagem qualitativa, centrada na profundidade das percepções e práticas, limita a possibilidade de inferências estatísticas generalizáveis. Ainda, a coleta de dados ocorreu em um momento específico, o que pode influenciar as respostas dadas o dinamismo econômico e tecnológico atual.

Contudo, tais limitações não comprometem a validade dos resultados no âmbito da proposta, e sim apontam oportunidades para futuras investigações. Entre as sugestões para pesquisas futuras, destaca-se a possibilidade de desenvolver um instrumento de mensuração quantitativa com base nas categorias e dimensões exploradas nesta análise qualitativa, permitindo maior amplitude e comparação entre diferentes contextos. Também se recomenda a replicação do estudo em outras regiões e setores econômicos, com o intuito de validar ou contrastar os achados obtidos. Estudos comparativos entre setores industriais distintos — por exemplo, metalmeccânico, têxtil ou de alimentos — podem enriquecer a compreensão das especificidades do papel do *controller* em diferentes cadeias produtivas.

Adicionalmente, sugere-se investigar o impacto da digitalização nas práticas de controladoria, com foco na incorporação de tecnologias como Business Intelligence, Big Data Analytics e Inteligência Artificial, que vêm alterando significativamente as atribuições e competências exigidas desse profissional (CHEN et al., 2023; SOUZA; NASCIMENTO, 2023).

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para o avanço do conhecimento na área de controladoria e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais estruturadas, em especial no setor moveleiro. Os resultados aqui apresentados podem ser úteis tanto para gestores empresariais quanto para professores, estudantes e profissionais da área contábil, que buscam compreender ou aprimorar o papel estratégico da controladoria no ambiente organizacional contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- ACCOUNOVATION. **Financial controller: Essential roles for manufacturing businesses**. 2023. Disponível em: <https://accounovation.com/financial-controller-roles/>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- ALMEIDA, C. F.; SANTOS, T. M. **O controller estratégico nas organizações modernas**. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 10, n. 2, p. 22–38, 2021. Disponível em: <https://www.rbcg.com.br/article/view/1234>. Acesso em: 01 abr. 2025.
- ALMEIDA, F. A.; SANTOS, E. P. **Controladoria: fundamentos e práticas gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2021.
- ALMEIDA, J. P.; SANTOS, M. R. A atuação do *controller* nas organizações brasileiras: uma análise sob a ótica das competências profissionais. **Revista de Gestão Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 112-130, 2021.
- ANDRÉ, R. G.; MARTINEZ, D. A. Transformação digital na controladoria: oportunidades e desafios. **Revista de Controladoria e Finanças**, v. 14, n. 1, p. 45–60, 2022. Disponível em: <https://www.rcf.com.br/article/view/5678>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- ANDRÉ, R.; MARTINEZ, A. L. A influência do Business Intelligence na tomada de decisão: um estudo em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2022.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2018. Disponível em: <https://archive.org/details/anthonyr.n.govindarajanv.12edsistemasdecontrolegerencial/page/n11/mode/2up>. Acesso em: 02 abr. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. L.; SILVA, R. A. O papel estratégico do *controller* nas organizações contemporâneas. **Revista de Controladoria e Contabilidade**, v. 10, n. 2, p. 34-48, 2018.
- BARROS, A.; SILVA, C. L. **Controladoria estratégica: o papel do controller na gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2018.
- BARROS, D. A.; SILVA, J. R. C. da. A atuação do *controller* como suporte à gestão estratégica. **Revista de Controladoria e Contabilidade da USP**, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2018.
- BARROS, E. S.; SILVA, A. L. Perfil do *controller*: competências e desafios. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 4, p. 67–84, 2018. Disponível em: <https://www.rcg.com.br/article/view/91011>. Acesso em: 01 abr. 2025.
- BENDETTI, D. A.; LIMA, C. H. Gestão estratégica com indicadores de desempenho. **Revista de Gestão e Contabilidade**, v. 18, n. 3, p. 41–56, 2021. Disponível em: <https://www.rgc.com.br/article/view/121314>. Acesso em: 03 abr. 2025.
- BHIMANI, A.; BROMWICH, M. Management accounting: retrospects and prospects. **Accounting, Organizations and Society**, v. 102, p. 101377, 2023.

Brito, M. F., & Cavalcanti, A. R. (2023). A atuação estratégica da controladoria na indústria brasileira: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Contemporânea**, 27(1), 45–63.

BURNS, J.; BALDVINSDDOTTIR, 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.

CARISSIMI, L. M. **Gestão de custos: estudo de caso em uma empresa do setor moveleiro gaúcho**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/210658>. Acesso em: 11 abr. 2025

CASTRO, L. S.; ALMEIDA, J. P. Competências gerenciais no contexto da controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 76-94, 2019.

CASTRO, M. J.; ALMEIDA, J. C. Mapeamento das competências exigidas ao *controller* moderno. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 59–78, 2019. Disponível em: <https://www.roc.com.br/article/view/151617>. Acesso em: 01 abr. 2025.

CHEN, H.; CHIANG, R. H. L.; STOREY, V. C. **Business Intelligence e Analytics: do Big Data ao Grande Impacto**. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2023.

CHEN, Y. et al. Integração da Tecnologia na Gestão de Desempenho: Uma Análise Global. **Revista de Sistemas de Gestão**, v. 21, n. 4, p. 12–29, 2023. Disponível em: <https://www.jms.com/article/view/181920>. Acesso em: 30 mar. 2025.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 47, p. 1-13, 2015.

CHENHALL, Robert H.; MOERS, Frank. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into *performance* measurement systems. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 100, p. 101405, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101405>.

CONTROLLERS COUNCIL. *Controllership trends in 2022*. 2022. Disponível em: <https://controllerscouncil.org/controllership-trends-in-2022/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CONTROLLERS COUNCIL. *Modern Controller's Guidebook*. Chicago: **Controllers Council**, 2022.

COSTA, L. M. et al. Atribuições do *controller* na era da transformação digital: estudo com empresas industriais do Sul do Brasil. **Revista Capital Científico**, v. 21, n. 1, p. 125-146, 2023.

COSTA, Pedro R.; NUNES, Leandro T.; OLIVEIRA, Mariana F. Avaliação de desempenho com uso do Balanced Scorecard: uma análise em empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 30, n. 4, p. 99-120, 2023. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2023.e99999>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2021. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2s0IEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=CRESWELL,+J.+W.+Research+design:+qualitative,+quantitative,+and+mixed+methods+approaches.+5.+ed.+Los+Angeles:+SAGE+Publications,+2021.&ots=9005ROAVQ6&sig=TgCOcqJF9bSD1z2xf_N7sK_0QAU#v=onepage&q&f=false. Acesso em 12 de jan. 2025.

DAL VESCO, D. G.; FIIRST, C.; CAVICHIOLI, D.; DOS SANTOS, K. P. Controladoria: análise das citações de artigos científicos produzidos. **ConTexto - Contabilidade em Texto, Porto Alegre**, v. 20, n. 44, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/84491>. Acesso em: 11 abr. 2025

DAL VESCO, S. A.; DANIE, F. C.; TARIFA, T. C. A atuação do *controller* no cenário brasileiro. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 23, p. 89–109, 2014. Disponível em: <https://www.rcc.com.br/article/view/212223>. Acesso em: 15 mar. 2025.

Deloitte & IMA. (2022). **From Insight to Impact: The Evolving Role of the Controller**. Institute of Management Accountants.

DELOITTE; IMA. **The changing role of the controller: controllers as strategic advisors**. Deloitte Insights, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 10 jun. 2025.

DELOITTE; INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA. **Stepping into the future of controllership**. 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/future-of-controllership.html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2007.

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 10. ed. London: Cengage Learning, 2018.

ERNST & YOUNG – EY. **How the role of financial controller is evolving**. 2023. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-the-role-of-financial-controller-is-evolving. Acesso em: 15 jun. 2025.

EVARISTO, R. D. **Controladoria estratégica: perfil do controller e desempenho empresarial**. Revista da FECAP, v. 19, n. 2, p. 133–152, 2021. Disponível em: <https://www.rfecap.com.br/article/view/242526>. Acesso em: 10 abr. 2025.

EY. **Global Controllership Survey 2023**. [S.l.]: EY Insights, 2023

FERRARI, A. B.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. Informações contábeis-gerenciais utilizadas por cooperativas da Serra Gaúcha e da região metropolitana de Porto Alegre como apoio ao controle estratégico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rco.v5i11.34787>. Acesso em: 11 abr. 2025

FERREIRA, A. B.; AQUINO, A. C. A. Competências do *controller* moderno no contexto da transformação digital. **Revista Brasileira de Contabilidade Gerencial**, v. 24, n. 88, p. 1-20, 2022.

FERREIRA, A. B.; COSTA, H. J. Integração entre estratégia e avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, v. 56, n. 3, p. 215–234, 2021. Disponível em: <https://www.ra.com.br/article/view/272829>. Acesso em: 03 abr. 2025.

FERREIRA, Fábio A.; AQUINO, André C. O perfil do *controller* frente à transformação digital: evidências de estudos de caso em empresas industriais brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 16, p. 1-22, 2022. <https://doi.org/10.11606/rco.v16i1.205812>.

FERREIRA, M. A. et al. A evolução da indústria moveleira no Brasil. **Cadernos de Economia**, v. 11, n. 1, p. 75–91, 2008. Disponível em: <https://www.ce.com.br/article/view/303132>. Acesso em: 05 abr. 2025.

FERREIRA, M. F.; AQUINO, L. S. Perfil do *controller*: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 2, p. 211-230, 2022.

FLESCHE, V. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v9n27p79-92>. Acesso em: 11 abr. 2025.
forma%C3%A7%C3%A3o-da-Cadeia-Moveleira.pdf. Acesso em: 11 fev. 2024.

GARCIA, A. L. **Controladoria estratégica e o papel do *controller* moderno**. São Paulo: Atlas, 2020.

GARCIA, F. R.; MENDES, P. R. A controladoria como interface entre a contabilidade e a gestão estratégica: uma análise em empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2022.

GARCIA, M. R. Controladoria estratégica: práticas e desafios. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 30, p. 78-94, 2020.

GARCIA, O. P. G. O papel do *controller* na gestão estratégica: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 49, n. 3, p. 45-58, 2020

GARCIA, R. A. A evolução do perfil do *controller* no ambiente de negócios contemporâneo. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 12, n. 4, p. 198-216, 2020.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 30 mar. 2023.
GRANLUND, M. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 12, n. 1, p. 3–19, 2011.

GÜNTHER, H.; DIAS, C. M. A. Sistemas de controle gerencial e desempenho organizacional: uma abordagem baseada em capacidades dinâmicas. **Revista**

Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 19, e20220205, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e20220205>.

GÜNTHER, H.; DIAS, F. G. A controladoria como instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica: uma revisão sistemática da literatura nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 1–22, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202210271>.

Haka, S. F., & Krishnan, R. (2022). The expanding frontier of management accounting and control. **Journal of Management Accounting Research**, 34(3), 1–16.

HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade gerencial**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Cidades@: conheça cidades e estados do Brasil. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

IZIDORO, D. A. Indicadores de desempenho: aplicações práticas na controladoria. **Revista da Controladoria**, v. 8, n. 1, p. 33–50, 2015. Disponível em: <https://www.rc.com.br/article/view/333435>. Acesso em: 15 jan. 2025.

JENSEN, C.; ANDERSON, R. *Controllers* as strategic advisors: evolving roles and expectations. **Journal of Management Accounting Research**, v. 34, n. 3, p. 87-109, 2022.

JENSEN, M. C.; ANDERSON, M. S. Financial control and value-based management. **Journal of Strategic Finance**, v. 17, n. 2, p. 101–120, 2022. Disponível em: <https://www.jsf.com/article/view/363738>. Acesso em: 12 jan. 2025.

JENSEN, M.; ANDERSON, K. The strategic role of the *controller* in industrial firms: insights from Scandinavian companies. **Journal of Management Control**, v. 33, p. 45-68, 2022.

JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploração da estratégia corporativa**. São Paulo: Bookman, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: alcançando o sucesso com o balanced scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A organização focada na estratégia: como empresas que utilizam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **O Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KERLINGER, F. N. **Fundamentos da Pesquisa Comportamental**. 2. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KRAUS, K.; MOURITSEN, J.; JOHANNSEN, M. Accounting and strategizing: A case study of configurations and tensions. **Management Accounting Research**, v. 56, 100784, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100784>

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 02 abr. 2023.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D.; THORNE, H.; HILTON, R. W. **Management Accounting: Information for Creating and Managing Value**. 9. ed. North Ryde: McGraw-Hill, 2021.

MARTINS, C. R.; SILVA, L. R. O papel estratégico da controladoria frente à transformação digital das empresas industriais brasileiras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. esp., p. 91-110, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652.2023.v23.nesp.15750>.

MARTINS, Danilo L.; MOREIRA, Sérgio J.; RODRIGUES, Camila P. O uso de KPIs como suporte à gestão de desempenho em empresas de médio porte: uma abordagem prática. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 78-95, 2022. <https://doi.org/10.5935/rmc.2022.03.078>.

MARTINS, E. A. A integração do planejamento na controladoria estratégica. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 20, n. 2, p. 67–83, 2023.

Martins, E., Silva, J., & Amaral, T. (2022). O papel estratégico da controladoria em tempos de crise: uma análise em empresas industriais brasileiras. **Revista de Contabilidade da UFBA**, 16(3), 122–143.

MARTINS, M. A. et al. O *controller* como elo entre dados e estratégia em empresas industriais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 29, n. 1, p. 60-81, 2022.

MARTINS, R. C. et al. A atuação da controladoria como suporte estratégico nas organizações brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 3, p. 77–93, 2022.

Medeiros, L. M., Paulino, R. C., & Costa, J. E. (2021). Estruturação da controladoria em empresas familiares: estudo de caso no setor industrial gaúcho. **Revista Gestão & Regionalidade**, 37(2), 88–106.

Mendes, M. & Oliveira, L. (2022). Informação e controle na tomada de decisão: práticas atuais da controladoria. **Revista Brasileira de Administração**, 59(4), 34–50.

MENDES, R. B.; OLIVEIRA, F. G. Transformações na controladoria contemporânea: um estudo bibliométrico. **Revista Brasileira de Contabilidade Gerencial**, v. 24, n. 1, p. 15-33, 2022.

- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 4. ed. Harlow: Pearson Education, 2017.
- MOURA, C. R.; SILVA, A. M. Desempenho estratégico e o papel do *controller*. **Revista de Contabilidade e Gestão Estratégica**, v. 17, n. 4, p. 90–110, 2021.
- MOVERGS**. Relatório setorial da indústria de móveis do RS 2023. Bento Gonçalves: Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS, 2023. Disponível em: <https://www.movergs.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- NASCIMENTO, J. B.; SILVA, F. R.; VASCONCELOS, M. P. A controladoria e a accountability: perspectivas contemporâneas no setor privado brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 2, p. 221-244, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465964315>.
- NASCIMENTO, J. M.; SILVA, T. R.; VASCONCELOS, M. B. A controladoria como unidade estratégica de negócios: um estudo multicaso em empresas industriais. **Revista Universo Contábil**, v. 17, n. 2, p. 126–145, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4270/ruc.2021215>.
- OLIVEIRA, J. R. Jr.; SILVA, T. A. *Gestão de performance: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2015.
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016.
- OTLEY, D.; SOIN, K. **Redefining Management Accounting: The Role of Control in a Complex World**. 2. ed. London: Routledge, 2022.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125968/>. Acesso em: 24 jul. 2022.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- PEREIRA, A. C.; LIMA, D. L.; CAVALCANTE, J. B. A controladoria como suporte à gestão estratégica: um estudo em empresas brasileiras de médio porte. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 66-88, 2020. DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v14i2.42438>.
- PEREIRA, A. J.; LIMA, M. F.; CAVALCANTE, P. L. A evolução do papel do *controller* frente aos desafios estratégicos das organizações. **Revista de Contabilidade e Controladoria da UFPR**, v. 12, n. 3, p. 44-66, 2020.
- PEREIRA, A. M.; LIMA, D. A.; CAVALCANTE, C. A. V. **Controladoria: fundamentos, sistemas e práticas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2020.
- PEREIRA, L. M.; FARIAS, A. C. **Controladoria e o perfil do controller moderno**. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 123–139, 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Lei Complementar nº 15245, de 28 de dezembro de 2018. Introduz alteração na Lei Complementar nº 14.293, de 29 de agosto de 2013, que cria a Região Metropolitana da Serra Gaúcha. Lei Complementar Nº 15.245, de 28 de dezembro de 2018. Porto Alegre, RS, 31 dez. 2018. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-complementar-n-15245-2018-rio-grande-do-sul-introduz-alteracao-na-lei-complementar-n-14293-de-29-de-agosto-de-2013-que-cria-a-regiao-metropolitana-da-serra-gaucha>. Acesso em: 02 abr. 2023.

ROSA, F. S.; CATELLI, A. A atuação do *controller* e sua relação com os sistemas de informação gerencial. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 1–25, 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/6147>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ROSA, F. S.; CATELLI, A. O *controller* como elo entre estratégia e operação: uma análise das práticas em empresas industriais. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 17, n. 3, p. 290-305, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4013/base.2020.173.03>.

SANTOS, F. L.; LIMA, M. V. Avaliação de desempenho organizacional com base em indicadores estratégicos. **Revista Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 44–62, 2022.

SAUNDERS, M. et al. **Research methods for business students**. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2019.

SCHMIDT, P.; SANTOS, F. R. **A controladoria estratégica na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Panorama do setor moveleiro da Serra Gaúcha. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (Brasil). Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

SILVA, G. T.; RIBEIRO, M. A. Controladoria e gestão: desafios contemporâneos. **Revista Brasileira de Administração**, v. 11, n. 2, p. 76–94, 2023.

SILVA, J. F.; RIBEIRO, C. B. A evolução da controladoria como extensão da contabilidade gerencial: reflexões à luz da estratégia organizacional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 17, n. 47, p. 1-17, 2023.

SILVA, Lucas H.; DUARTE, Carolina P.; FERREIRA, Juliano M. O *controller* como agente de desempenho: competências e práticas de avaliação estratégica. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 145-162, 2023. <https://doi.org/10.5585/rbgi.v12i2.4098>.

SILVA, M. A. et al. Competências do *controller*: um estudo em empresas industriais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 31, n. 84, p. 123-137, 2020

SILVA, T. C. et al. O papel estratégico do *controller* e suas competências. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 43, p. 55-72, 2020.

SOUZA, Carolina G.; NASCIMENTO, José M. Controladoria estratégica na era digital: ferramentas de apoio à *performance* organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Goiânia, v. 23, n. 1, p. 200-220, 2023. <https://doi.org/10.20397/2177-6652.2023.v23i1.2373>.

Souza, D. L., & Nascimento, C. R. (2023). Transformação digital e o novo papel da controladoria: evidências do setor industrial brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da Amazônia**, 16(2), 55-71.

SOUZA, M. A.; MEZZOMO, F. Determinantes de custos em empresas de pequeno porte do setor moveleiro: um estudo em empresas da Serra Gaúcha. RC&C. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n. 1, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rcc.v4i1.24760>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SOUZA, M. A.; NASCIMENTO, E. P. Controladoria estratégica e transformação digital: uma análise sob a ótica das médias empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 30, n. 2, p. 245-263, 2023.

SOUZA, M. A.; NASCIMENTO, G. A.; ANDRADE, L. R. Competências do *controller* em tempos de transformação digital: uma análise a partir da percepção de executivos. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Teresina, v. 9, n. 2, p. 45-63, 2022. DOI: <https://doi.org/10.29378/rgcufpi.v9i2.2010>.

SOUZA, R. T.; NASCIMENTO, C. F. O papel do *controller* no setor moveleiro da Serra Gaúcha: desafios e potencialidades. **Revista Gestão Regional**, v. 18, n. 2, p. 111-130, 2023.

SPEROTTO, A. M. Tendências e estilos na indústria moveleira nacional. **Revista Design & Interiores**, v. 9, n. 1, p. 33-49, 2018.

TESSARO, F.; SANTOS, J. F. A competitividade da indústria moveleira da Serra Gaúcha: um olhar sobre os modelos de gestão adotados. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 4, p. 85-102, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5585/rai.v19i4.21195>.

TESSARO, J. P.; SANTOS, M. R. Indicadores econômicos do setor moveleiro da Serra Gaúcha: uma análise longitudinal. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 21, n. 69, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-7662.rccc.v21n69.5537>.

TRANSFORMAÇÃO DA CADEIA MOVELEIRA. Porto Alegre: Sebrae, abr. 2019. Mensal. Disponível em: <https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2019/04/eBook-Trans>

TUCKER, B. P.; PARKER, L. D. Managerial control and strategy execution in nonprofit professional organizations: A knowledge-based perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 234-258, 2014.

TUCKER, Bill P.; SCHALTEGGER, Stefan. Linking *performance* measurement and strategic management: A literature review and synthesis. **Journal of Management Control**, Berlin, v. 33, p. 5-25, 2022. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00327-z>.

VIEIRA, F. M.; COSTA, L. S. Controladoria, planejamento e desempenho: um estudo em empresas industriais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 1, p. 112–130, 2021.

Vieira, L. & Costa, A. L. (2021). Controladoria como pilar estratégico em empresas de médio porte. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, 20(62), 77–96

VIEIRA, L. B.; COSTA, A. P. O papel do *controller* nas organizações: uma análise sob a ótica da integração estratégica. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 50-67, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-8153.2021.v20.n2.p50-67>.

VIEIRA, L. M.; COSTA, D. S. O papel do *controller* nas empresas familiares: desafios e oportunidades em contextos de transição gerencial. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, p. 71-89, 2023.

VIEIRA, M. S.; C, D. F. O novo perfil do *controller* no cenário digital. **Revista de Ciências Contábeis**, v. 19, n. 1, p. 77–92, 2023.

VIEIRA, S. L.; COSTA, E. A. A evolução do papel do *controller*: uma análise sob a perspectiva da controladoria estratégica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 17, n. 49, p. 1-15, 2023.

VIEIRA, Tamires A.; OLIVEIRA, Rafael S. Participação dos colaboradores na construção de indicadores: impactos na cultura de desempenho. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 45-63, 2022. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n1p45-63>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

ZHANG, Wei; LIN, Xiao; GUO, Mengyu. Real-time dashboards and KPI analytics: the future of business *performance* measurement. **International Journal of Accounting Information Systems**, [S.l.], v. 49, p. 100582, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2023.100582>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS –

Com o objetivo de pesquisar a relação entre as ferramentas de Controladoria e o desempenho das empresas do ramo moveleiro da Serra Gaúcha.

Esta pesquisa está sendo conduzida pela acadêmica Andressa Inês Ritter Macedo, vinculada ao Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, campus de Canela. Inicialmente, contou com a orientação dos professores Dra. Marta Elisete Ventura da Motta e Dr. Divanildo Triches.

Lembrando que não é necessário nenhum tipo de identificação pessoal e da empresa, e o tempo de duração de resposta é em média 40 minutos

Agradeço a sua colaboração e qualquer dúvida estou à disposição!

Email: ritter.andressaines@gmail.com.br ou *WhatsApp* 054 996149716

Quadro 5 – Ferramenta de pesquisa

(continua)

| Constructo | Bloco de questões | Código da variável | Variável | Fundamentação | Objetivo específico atendido |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|---|---|---|
| ÍNDICES DEMOGRÁFICOS | Bloco A | 1 | Qual o seu gênero? | Oyadomari <i>et all</i> (2014) Teixeira (2016) Evaristo (2021) Perotoni (2023) | Analisar as variáveis nos estratos demográficos do ramo moveleiro |
| | | 2 | Qual a sua idade? | | |
| | | 3 | Quanto tempo você está atuando nesta empresa? | | |
| | | 4 | Qual o seu nível e área de formação acadêmica? | | |
| | | 5 | Qual o seu estado civil? | | |
| | | 6 | Em que cidade você reside? | | |
| | | 7 | Qual o cargo que você ocupa na empresa em que trabalha? | | |
| | | 8 | Em que cidade está localizada a empresa em que você trabalha? | | |
| | | 9 | Quantos anos de atividade essa empresa tem | | |
| | | 10 | Qual a receita bruta anual da empresa? | | |
| | | 11 | Quantos empregados trabalham nessa empresa | | |
| | | 12 | Além da atividade predominante de fabricação de móveis, existe outra? Se sim, qual? | | |

(continuação)

| | | | | | |
|-------------------|----------------|---|---|--|--|
| CONTROLLER | Bloco B | 1 | Sabendo da necessidade de um perfil com determinadas qualificações, a respeito do <i>controller</i> , quais as habilidades você considera necessários para o desempenho da função dentro da sua empresa? | | |
| | | 2 | Discorra sobre sua opinião em relação às seguintes habilidades do profissional <i>controller</i> , de forma geral. São realmente necessárias? Porquê? a) Habilidade de motivar a equipe: b) Habilidade de visão para o futuro: c) Habilidade de capacidade de síntese: d) Habilidade de capacidade empreendedora: e) Habilidade de comunicação oral e escrita: f) Habilidade de gerenciar conflitos: g) Habilidade de implementação de novos projetos: h) Habilidade de senso de gestão e liderança | Santos (2009) Padoveze (2016) Pereira e Farias (2017) Ferreira (2021) Nocetti e Lavarda (2019) | Identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos do profissional <i>Controller</i> ou equivalente, exercidas nas organizações. |
| | | 3 | E em relação aos conhecimentos, quais você considera necessários para o desempenho da função? E quais são exercidas pelo <i>controller</i> ou equivalente atuante na sua empresa? | | |
| | | 4 | Já em relação aos comportamentos, quais você considera necessários para o desempenho da função? E quais são exercidas pelo <i>controller</i> ou equivalente atuante na sua empresa? | | |
| | | 5 | Os comportamentos esperados pelo <i>controller</i> listados abaixo, refletem de que forma dentro da empresa? Qual a interação com os demais setores e com o desempenho geral? a) Comportamento de proatividade: b) Comportamento de imparcialidade: c) Comportamento de ética: d) Comportamento de liderança: e) Comportamento de persuasão: f) Comportamento de influenciar: g) Comportamento de observação: h) Comportamento multidisciplinar: i) Comportamento de transdisciplinar: | | |

(continuação)

| | | | | | |
|----------------------|--------------------|---|---|--|--|
| CONTROLADORIA | Bloco C | 1 | A sua empresa possui um departamento de Controladoria? Se a sua empresa não possui um departamento de Controladoria, as atividades pertinentes são realizadas por qual setor? E qual o cargo que o responsável por essas atividades ocupa? | Lorenzetti (2013) Oliveira, Jr e Silva (2015) Pereira (2016), Padoveze (2016), Evaristo (2021) Prass (2022) | Distinguir quais as atividades e ferramentas encontradas na literatura, são exercidas pelo setor de Controladoria ou equivalente nas empresas. |
| | | 2 | O departamento de controladoria, (e o <i>controller</i>) realizam quais atividades dentro da sua empresa? E elas condizem com esse setor? | | |
| | | 3 | Das atividades listadas abaixo, quais devem ser de responsabilidade do setor de controladoria e/ou do <i>controller</i> ? Alguma delas não é exercida por esse setor na sua empresa? Porquê? a) análise de lucratividade de produto e cliente; b) desenvolvimento e avaliação de oportunidade de investimento; c) desenvolvimento de novas estratégias para o negócio; d) desenvolvimento e cumprimento de metas para a empresa; e) desenvolvimento de planos de economia de custos e aumento de receita; f) desenvolvimento de controles e procedimentos internos; g) realização do planejamento estratégico e orçamentário; h) acompanhamento, avaliação e execução do planejamento; i) definição e manutenção de indicadores de desempenho visando a melhoria contínua dos processos; | | Identificar as habilidades, conhecimentos e comportamentos do profissional <i>Controller</i> ou equivalente, exercidas nas organizações; de Controladoria ou equivalente nas empresas. |

| | | | | | |
|-------------------|----------------|---|---|---|---|
| | | 4 | <p>Discorra sobre a relação dessas atividades exercidas na sua empresa, dentro de cada conhecimento necessário ao <i>controller</i>, listado abaixo:</p> <p>a) Conhecimentos contábeis: b) Conhecimentos de tributos: c) Conhecimentos de custos: d) Conhecimentos em administração: e) Conhecimentos em finanças: f) Conhecimentos em logística: g) Conhecimentos em marketing: h) Conhecimentos em sistemas produtivos: i) Conhecimentos em tecnologia de informação: j) Conhecimento da cultura organizacional da empresa: k) Conhecimento da história e evolução da empresa: l) Conhecimento de normas de compliance: m) Entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle: n) Entendimento econômico do setor de atuação da empresa</p> | | (conclusão) |
| DESEMPENHO | BLOCO D | 1 | A sua empresa realiza algum tipo de planejamento? Dê que forma ocorre o processo? Quando e quais os setores envolvidos? Qual a contribuição do setor de controladoria? | Jorge Lorenzetti (2008) Oliveira, Jr e Silva (2015) Padoveze (2016) Pereira (2016) | Confrontar a atuação da Controladoria e o desempenho das empresas com os feitos encontrados na literatura |
| | | 2 | Em relação ao faturamento anual, como tem se comportado nos últimos cinco anos? Existe relação com a controladoria? Qual? | | |
| | | 3 | Além do faturamento, outra métrica é utilizada para avaliar o desempenho da empresa? Qual? E como tem se comportado nos últimos cinco anos? A que se deve isso? | | |
| | | 4 | Os resultados obtidos com a avaliação de desempenho são apresentados a todos os envolvidos? Qual o impacto desses resultados na sua organização? | | |
| | | 5 | De forma geral, qual a sua percepção de desempenho organizacional por meio da utilização dessas | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | | ferramentas da Controladoria? Houve melhora ou piora? Qual aspecto teve maior impacto? | | |
| | 6 | A atuação do setor de Controladoria afeta o desempenho organizacional na sua empresa? De que forma? Quais as vantagens e desvantagens? | | |
| | 7 | Discorra sobre a importância da atuação da controladoria e do profissional <i>controller</i> na sua organização. | | |

Fonte: Autora, 2023