

Perfil do *controller* e escolhas estratégicas: uma análise qualitativa à luz da Teoria dos Altos Escalões

DOI: 10.4025/enfoque.v44i3.67815

Mônica Aparecida Ferreira 

Doutora e Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UFU)
E-mail: monica.ferreira@ufu.br

Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira 

Doutora em Gestão com especialização em Contabilidade pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)
Instituto Universitário de Lisboa
E-mail: ana.simoese@iscte-iul.pt

Edvalda Araújo Leal 

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UFU)
E-mail: edvalda@ufu.br

Layne Vitória Ferreira 

Doutora e Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia
E-mail: lyvferreira@ufu.br

Recebido em: 07.04.2023

Aceito em: 06.10.2023

2ª versão aceita em: 29.10.2023

RESUMO

Objetivo: Compreender como o perfil, os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal.

Método: Trata-se de uma pesquisa qualitativa com paradigma de investigação interpretativista. Foram realizados dois estudos de caso em organizações com realidades empresariais distintas, sediadas no Brasil e em Portugal. Utilizou-se o shadowing para a coleta de evidências e, complementarmente, foi feita a triangulação das fontes mediante a realização de entrevistas e coleta de documentos.

Originalidade/Relevância: Averiguar as características pessoais, sob a perspectiva dos valores e da base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, em uma abordagem qualitativa no campo de pesquisa considerando o *controller*.

Resultados: Os resultados apontam que a experiência profissional anterior e a formação acadêmica são percebidas nas escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers* investigados nos dois países. Sobre a formação acadêmica, percebe-se que aspectos peculiares são determinantes: no Brasil, a formação em Contabilidade foi predominante, enquanto em Portugal prevaleceu a formação em Gestão entre os *controllers*. Valores como coletivismo, racionalidade, dever e inovação foram destacados como esperados para o exercício do cargo de *controller*.

Contribuições: O estudo amplia o campo de aplicabilidade da Teoria dos Altos Escalões; avança na discussão sobre o perfil e as funções dos *controllers*, bem como no envolvimento desse profissional frente às diferentes escolhas estratégicas. Na perspectiva empírica, evidencia como as características pessoais do *controller* estão presentes em suas escolhas estratégicas, impactando nas decisões organizacionais. Ademais, elucida o quanto a formação acadêmica, as experiências profissionais e os valores pessoais de cada *controller* influenciam na visão gerencial desse gestor, permitindo às organizações estruturarem os seus recursos humanos de forma hierárquica, a fim de alcançar e otimizar os resultados.

Palavras-chave: Escolhas Estratégicas; Altos Escalões; *Controller*; Valores; Base Cognitiva.

Management accountant profile and strategic choices: a qualitative analysis on the Upper Echelons Theory

ABSTRACT

Purpose: To understand how the profile, values and the cognitive basis, proposed by the Upper Echelons Theory, are it's seen in the strategic choices of the Accountant management in Brazilian and Portuguese companies.

Method: A qualitative approach research was carried out, with an interpretive inquiry paradigm. Two case studies were conducted in organizations with different business realities in Brazil and Portugal. The used method is shadowing and in order to complement the analysis, the triangulation of sources was carried out

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 44	n. 3	p. 17-37	setembro / dezembro 2025
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------------

through interviews and document collection.

Originality/value: To investigate personal characteristics, from value perspective and the cognitive basis, proposed by the Upper Echelons Theory, in a qualitative approach in research area, considering the Accountant management.

Findings: The results indicate that previous professional experience and academic background are noticed in the strategic choices made by the Accountant management, investigated in both countries. Regarding the academic formation, peculiar aspects of both countries are crucial factors, with Accounting training predominating in Brazil, while in Portugal there was a Management training and other courses among Accountant management stood out. The results also show that the values of collectivism, rationality, duty, and innovation highlights as expected values for the Accountant management job, while materialism and power were not so present.

Contributions: It expands TES applicability and advances on the discussion about the controllers' profile and duties as well as their involvement with the different strategic choices. From an empirical perspective, demonstrating how the controller's personal characteristics are present in their strategic choices, impact on decisions within organizations. In addition, it allows us to understand the academic background, professional experiences and personal values of each controller influence the managerial vision of that manager, which allows organizations to structure their human resources department in a hierarchical way so that they can optimize results.

Keywords: Strategic Choices; Upper Echelons; Accountant Management; Values; Cognitive Basis.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, discute-se os diferentes papéis que o *controller* ocupa nas organizações (Simon et al., 1954; Hopper, 1980; Borinelli, 2006; Lunkes et al., 2009). Percebe-se que a atual discussão vista na literatura, orienta-se na dicotomia entre o papel dos *controllers* enquanto *bean counters* (centrados na produção de informações que auxiliam o processo de gestão) ou como *business partners* (envolvidos no processo de gestão da empresa e outras áreas organizacionais, sendo considerados verdadeiros “parceiros de negócios”) (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Goretzki et al., 2013).

Para Byrne e Pierce (2007), o *controller*, muitas vezes, se depara com o conflito de exercer o papel de *bean counter* e/ou *business partner* na prática. Todavia, percebe-se uma tendência de que os *controllers* ocupem cada vez mais o papel de *business partners* (Burns & Baldvinsdottir, 2005), principalmente, orientados para a formulação de estratégia e participação nos processos de gestão (Byrne & Pierce, 2007). Diante disso, nota-se que ainda são pouco exploradas as razões que motivam o *controller* a desempenhar essa função com maior ou menor nível de engajamento estratégico.

Uma perspectiva a ser considerada é que as diferentes características dos *controllers* são capazes de influenciar a atuação dos mesmos nas organizações (Robalo & Ribeiro, 2017). Segundo Byrne e Pierce (2007), as atitudes individuais, a proatividade e a personalidade desses profissionais desempenham papel relevante em suas atribuições. Lambert e Sponem (2012) e Goretzki e Messner (2019) ressaltam que as interações dos *controllers* com a equipe, com os demais gestores operacionais e com o alto escalão das organizações também reforçam a responsabilidade e a imagem desse profissional enquanto “parceiro de negócios”.

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

Essa inquietação sobre como as características individuais dos principais gestores das organizações impactam as escolhas estratégicas tem sido discutida na literatura organizacional (Hambrick

& Mason, 1984; Abatecola & Cristofaro, 2020; Santos et al., 2020; Ali et al., 2021). Entender por que as organizações executam determinadas ações ou, ainda, o porquê de os gestores as realizarem de determinada forma, conduz à busca por conhecer as crenças e as disposições dos atores com maior poder de decisão dentro da organização, conforme asseveram Hambrick e Mason (1984). Os autores sugerem que o alto escalão das organizações é compreendido por aqueles atores que estão envolvidos nas escolhas estratégicas da empresa (Hambrick & Mason, 1984).

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

Dentro desse contexto, tem-se na literatura organizacional a Teoria dos Altos Escalões (TAE), também conhecida como Teoria dos Escalões Superiores (TES), que busca explicar as estratégias organizacionais e o desempenho das entidades a partir da análise de características pessoais daqueles que participam do processo de gestão da organização, ou seja, o alto escalão (Hambrick & Mason, 1984). Para Goretzki et al. (2013), o *controller* está cada vez mais envolvido no nível estratégico da empresa, sendo um “parceiro de negócio” para o alto escalão. Sendo assim, para este estudo, adotar-se-á como premissa que o *controller* aqui mencionado corresponde ao profissional que exerce função gerencial-estratégica dentro das organizações.

Assim, cabe verificar como os pressupostos da TAE são observados nas escolhas estratégicas realizadas pelos *controllers*, o que conduz a seguinte questão de pesquisa: “como os valores e a base cognitiva dos *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas no ambiente organizacional?”. Logo, o objetivo desta pesquisa consiste em compreender como o perfil, os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal.

A escolha da figura do *controller* como objeto de estudo é justificável, tendo em vista ser ele parte integrante do processo que envolve as escolhas estratégicas das empresas. Portanto, promover a investigação sobre as características propostas pela TAE, principalmente em relação a aspectos pouco explorados, como perfil, valores e base cognitiva na atuação do *controller*, torna-se relevante.

Segundo Souza et al. (2020), é essencial que as pesquisas tratem a temática relativa ao perfil dos *controllers* sob uma ótica qualitativa, de forma aprofundada e buscando compreender os aspectos inerentes às características desse profissional e de sua atuação.

Ao investigar de que maneira, em configurações distintas de controladoria nas organizações e em diferentes culturas organizacionais, o perfil, os valores e a base cognitiva individuais podem afetar as estratégias conduzidas pelas empresas, a pesquisa contribui para a literatura da área. O estudo contribui ainda, para a ampliação do campo de aplicação da Teoria dos Altos Escalões. Enquanto pesquisa qualitativa, a abordagem metodológica utilizada no presente estudo também contribui de maneira relevante para a academia, pois a adoção da técnica *shadowing* permite uma análise aprofundada do contexto em que o *controller* está inserido e de suas escolhas estratégicas por meio da observação contínua de suas atividades, à medida que o pesquisador atua como uma sombra daquele que está sendo observado (McDonald, 2005). Logo, a referida técnica contribui e permite explorar de maneira mais minuciosa o tema.

Este estudo está estruturado em cinco seções: a introdução aqui apresentada; a fundamentação teórica, que aborda os principais conceitos e estudos que embasam a pesquisa; os aspectos metodológicos; a análise de resultados e; por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Perfil do *Controller* e Escolhas Estratégicas

Uma das funções do *controller* nas organizações é o fornecimento de informações gerenciais para auxiliar na tomada de decisões. Os *controllers* exercem função de gestão dentro da empresa, coordenando diferentes áreas e responsabilizando-se, principalmente, pelo planejamento e análise de desempenho, atuando também como um parceiro para a gerência da organização (Weißenberger & Angelkort, 2011). Essas diferentes atribuições fazem com que o *controller* tenha diversas funções a depender da configuração da empresa.

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

Zoni e Kenneth (2007) apontam que a maioria dos *controllers* está altamente envolvida no processo de gestão, porém, o grau de influência depende da estrutura organizacional das empresas. Esse envolvimento em diferentes proporções, no que se refere às decisões estratégicas e operacionais, afeta o desempenho organizacional, a intensidade de capital, a interdependência operacional, a competência financeira dos gestores de linha e o acompanhamento de processos de planejamento estratégico e orçamentário (Zoni & Kenneth, 2007). Nesta pesquisa, a premissa adotada é a de que o *controller*, por meio das escolhas estratégicas que lhe competem, participa do processo decisório dentro das organizações.

As escolhas estratégicas podem perpassar por diferentes níveis estratégicos presentes nas organizações, de modo a convergir para um mesmo objetivo, que é atender à estratégia global organizacional. À frente dessas escolhas estratégicas, tem-se a estrutura organizacional que é composta pela alta administração e pelas demais áreas que devem operar de forma sinérgica. Para Bentley et al. (2013), o envolvimento e a aceitação da estratégia em todos os níveis organizacionais podem determinar a complexidade e a flexibilidade dos processos de gestão.

Adicionalmente, observa-se que a segregação de níveis distintos estratégicos dentro das organizações, como proposto por Thompson e Strickland (2000), permite que várias áreas da empresa e diferentes níveis hierárquicos de gestores se envolvam nas escolhas estratégicas, sejam elas corporativas, de negócio, funcionais ou operacionais. Segundo Santos et al. (2020, p. 109), “o profissional da Controladoria pode estar envolvido em atividades que são base para a tomada de decisão em nível operacional ou estratégico”. Nesse sentido, é possível inferir que embora tradicionalmente a figura do *controller* esteja associada ao suporte à administração, esta realidade gradativamente vem mudando, à medida que as informações por ele geradas representam um importante ativo para a geração de valor da empresa, dando maior destaque à Controladoria e a esse profissional junto aos processos, funções e relações ligadas à geração de valor (Lavarda et al., 2020).

Ao analisar a forma de atuação de *controllers* considerados *business partners*, Alves et al. (2022) verificaram que esses profissionais participam ativamente dos ganhos das organizações, à medida que dialogam com as áreas operacionais e de negócios, além de atuarem na identificação e visibilidade de oportunidades e desafios para a empresa.

Adota-se como premissa norteadora desta pesquisa que o *controller*, objeto de investigação deste estudo, é aquele que participa ativamente de escolhas estratégicas no ambiente organizacional e, por isso, torna-se relevante compreender as escolhas estratégicas designadas a esse gestor.

2.2 Teoria dos Altos Escalões

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

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

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

Inicialmente, as principais características observáveis destacadas foram: idade, experiência, formação (nível educacional) e gênero (Hambrick & Mason, 1984). A partir da consolidação da TAE, estudos empíricos foram realizados ao longo dos anos, tais como os de Hambrick e D'Aveni (1992), Kitchell (1997), Carpenter et al. (2004), Bortoluzzi et al. (2016), Pereira et al. (2016) e de Santos et al. (2017). Essas variáveis foram as mais estudadas nos estudos empíricos que abordam a Teoria dos Altos Escalões (Derda, 2017).

Rost e Osterloh (2010) ressaltam que as características observáveis são *proxies* válidas, porém, são incompletas ao se analisar as características e as escolhas estratégicas dos gestores. Contudo, verifica-se que as pesquisas empíricas sobre a TAE têm se concentrado nas características observáveis, embora a teoria também aponte os fatores psicológicos como determinantes nas escolhas estratégicas. Assim, nesta pesquisa, pretende-se avançar, analisando conjuntamente enquanto fatores, o perfil, os valores e a base cognitiva dos *controllers* frente às escolhas estratégicas nas organizações.

Sobre o perfil, os valores e a base cognitiva, bem como sua influência em relação ao desempenho organizacional, verifica-se que há um número menor de estudos desenvolvidos, pois, como apontado por Hambrick (2007), existem dificuldades eminentes para acessar essas informações. Ainda que pesquisas tenham sido realizadas considerando aspectos mais subjetivos no levantamento realizado (Finkelstein et al., 2009; Adams & Funk, 2012; Chin et al., 2013; Macalli, 2015), observa-se que há uma lacuna no que tange a estudos que analisem de forma qualitativa esses fatores conjuntamente – perfil, valores e base cognitiva – no ambiente de atuação do *controller*. Park e Gould (2017) afirmam que aspectos comportamentais, como personalidade, emoções e outras disposições internas influenciam de forma significativa os resultados estratégicos das empresas.

Diante disso, infere-se que cada gestor delimitará sua visão gerencial (percepção gerencial) para realizar as escolhas estratégicas a partir de seu *background* profissional, ou seja, com base na sua formação acadêmica, nas suas experiências passadas enquanto gestor e nas demais áreas onde possa ter atuado. Nesta pesquisa, serão consideradas as experiências passadas e a formação educacional, como parâmetros da base cognitiva. Em relação aos valores pessoais, são considerados os propostos por Hambrick e Brandon (1988), baseados em seis dimensões: coletivismo, dever, racionalidade, inovação, materialismo e poder.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem do objetivo, identificou-se a pesquisa qualitativa como a mais adequada, dada a sua busca por compreender fenômenos culturais, experiências de vida, sentimentos, emoções e comportamentos de indivíduos (Strauss & Corbin, 2008). Para tanto, adotou-se a realização de dois estudos de caso: em uma empresa brasileira e outro em uma empresa portuguesa.

Os casos escolhidos fornecem evidências suficientes para testar os pressupostos da Teoria dos Altos Escalões, base desta pesquisa, gerando, assim, proposições teóricas acerca do perfil do *controller* e de suas escolhas estratégicas. Quanto ao paradigma de investigação, entende-se que essa pesquisa é

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 44	n. 3	p. 17-37	setembro / dezembro 2025
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------------

interpretativista, pois há a tentativa de entendimento de uma realidade, não como verdade única e absoluta, mas de forma relativa; ou seja, parte dos entendimentos subjetivos dos atores envolvidos para compreender a construção da realidade que está sendo estudada (Burrell & Morgan, 1979; Gephart, 2004).

Fontes diversas podem servir de base para a coleta de evidências em estudos de caso (Yin, 2005). Segundo Bowen (2009), é pertinente, na pesquisa qualitativa, a utilização de mais de uma fonte, visto que, normalmente, há uma combinação de uso de documentos, entrevistas e observações na busca de dar maior credibilidade à pesquisa. Na presente pesquisa, são utilizadas três fontes: *shadowing* (observação direta), entrevistas (com os *controllers*, colaboradores e outros gestores das organizações) e coleta de documentos, que serão detalhados em tópicos subseqüentes.

Para a seleção da empresa brasileira e da empresa portuguesa, estabeleceu-se como premissas que: (i) a empresa deveria ter uma Controladoria formalizada; (ii) a configuração empresarial estabelecida permitiria que o *controller* atuasse de forma estratégica dentro da organização e não apenas cumprindo atividades operacionais; (iii) o *controller* permitiria o acompanhamento intensivo de suas atividades, mediante aplicação da técnica de *shadowing*; (iv) o *controller* permitiria a presença da pesquisadora em reuniões estratégicas (mesmo que não fosse em todas) das quais ele participasse no período de análise.

As empresas foram contatadas por acessibilidade. Após selecionar as organizações, para formalização da autorização, solicitou-se uma carta de concordância por escrito às mesmas, na qual as referidas empresas autorizavam a pesquisadora fazer o acompanhamento do *controller*, realizar as entrevistas com os funcionários, participar de reuniões estratégicas, mediante a garantia de que a confidencialidade das informações das empresas envolvidas e dos funcionários fosse mantida.

Cabe ressaltar que a intenção desta pesquisa não é comparar a realidade das empresas analisadas, pois o segmento de atuação, o modelo de gestão, os ambientes organizacionais e os países são distintos. Assim, o foco do estudo consiste em identificar e evidenciar duas diferentes realidades empresariais e igualmente relevantes para a análise.

A empresa brasileira iniciou suas atividades em 1986. Embora sua atividade principal seja a comercialização de combustíveis, possui também lojas de conveniência, acessórios para veículos e alimentação. Trata-se de uma empresa familiar, na qual o alto escalão é composto majoritariamente por membros da família ou pessoas com algum grau de proximidade afetiva dos proprietários. Enquadra-se como uma empresa de grande porte (considerando o número de funcionários), que tem sede e unidades no estado de Minas Gerais, em Goiás e Tocantins.

A empresa portuguesa consiste em uma companhia aberta que atua no ramo de papel e celulose e figura entre as 10 maiores empresas de Portugal. Com sede administrativa na cidade de Lisboa, a empresa deu início às suas atividades em 1953 e atualmente investe em outras áreas como energia sustentável. Além das fábricas espalhadas por Portugal, a organização possui também unidades em Moçambique e Estados Unidos.

Para registrar as informações levantadas no campo a partir do *shadowing*, utilizou-se o diário de campo, que consiste em um caderno no qual o pesquisador realiza suas anotações diárias, descrevendo suas percepções, bem como falas importantes dos *controllers* e dos demais colaboradores da organização. Em alguns momentos, esse registro foi feito no caderno físico, em outros, foi feito em formato digital.

Na Empresa Brasileira, durante um mês, o *controller* foi acompanhado por uma das pesquisadoras em suas atividades diárias. Ademais, foram realizadas três viagens para outras unidades da empresa juntamente com o *controller* e sua equipe, o que permitiu à investigadora vivenciar situações que contribuíram para o entendimento de como o perfil, os valores, a formação acadêmica e as experiências profissionais anteriores se manifestam nas escolhas estratégicas, além de ter contribuído para conhecer a dinâmica empresarial e a cultura organizacional.

As entrevistas foram realizadas com roteiro semiestruturado. Como suporte para as mesmas, foram utilizados dois gravadores de voz para assegurar o registro das informações, sendo solicitada autorização

prévia dos entrevistados para a gravação. Além disso, valeu-se de um caderno para registros adicionais, acerca daquilo que se julgasse importante ou que não fosse possível captar com a gravação do áudio. Como, por exemplo, expressões faciais ou reações específicas dos participantes à determinadas situações. A Tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados na empresa brasileira.

Tabela 1

Caracterização dos entrevistados brasileiros.

Entrevistado	Cargo	Idade	Formação Acadêmica
Controller da empresa brasileira	Controller	33 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e MBA em Controladoria e Finanças
Supervisor Contábil	Supervisor Contábil	Entre 35 e 40 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e MBA em Controladoria e Finanças
Supervisor Fiscal	Supervisor Fiscal	Entre 30 e 35 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e MBA em Contabilidade Tributária
Analista Júnior	Analista Contábil Júnior	Entre 25 e 30 anos	Bacharel em Ciências Contábeis
Analista Sênior	Analista Contábil Sênior	Entre 30 e 35 anos	Bacharel em Ciências Contábeis
Diretor Unidade Gurupi	Diretor/Sócio da Unidade Gurupi (TO)	Entre 50 e 55 anos	Engenheiro de Produção
Diretora da Unidade Gurupi	Diretora/Sócia da Unidade Gurupi (TO)	Entre 45 e 50 anos	Engenheira de Produção
Diretor da Unidade Rio Verde	Diretor da Unidade Rio Verde (GO)	Entre 45 e 50 anos	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Tabela 2 evidencia as informações acerca do perfil dos entrevistados na empresa portuguesa.

Tabela 2

Caracterização dos entrevistados portugueses.

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

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Enf.: Ref. Cont.	UEM - Paraná	v. 44	n. 3	p. 17-37	setembro / dezembro 2025
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------------

Adicionalmente, obteve-se acesso a documentos das organizações que auxiliaram a compreender as evidências coletadas através do *shadowing* e entrevistas, tais como: organogramas, detalhamento de cargos, relatórios econômico-financeiros, dentre outros. Por fim, a Tabela 3 apresenta um breve resumo sobre a coleta de dados da pesquisa:

Tabela 3

Resumo de informações descritivas da coleta de dados.

Informações	Empresa Brasileira	Empresa Portuguesa
Tempo presente na organização	30 dias	17 dias
Tempo total de <i>shadowing</i>	223 horas	89 horas
Período de observação	Fevereiro a Maio de 2019	Março de 2020
Local de realização do <i>shadowing</i>	Sede Uberlândia/MG – Brasil Unidade Rio Verde/GO – Brasil Unidade Gurupi/TO – Brasil	Sede Lisboa – Portugal
Entrevistas realizadas nas organizações	8 entrevistados 4,5 horas de entrevistas 81 páginas de transcrições	9 entrevistados 8,5 horas de entrevistas 101 páginas de transcrições
Documentos acessados durante	Relatórios econômico-financeiros; planilhas de custeamento e controle de preços; orçamento.	Organograma; detalhamento de funções; relatórios econômico-financeiros; plano contingencial do COVID-19.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A análise dos dados construídos a partir do *shadowing*, das anotações em diário de campo, das entrevistas e de suas respectivas transcrições, foi feita através de análise de conteúdo. Assim, na fase de exploração do material, optou-se pela utilização de uma planilha de Excel®, na qual foram separadas as *quotations*, que correspondem às citações referentes aos segmentos de informações selecionados.

O método *template analysis* foi adotado para a codificação das categorias a serem analisadas no estudo. Esse método, refere-se a um modo particular de analisar, tematicamente, os dados qualitativos por meio do desenvolvimento de um modelo de codificação que resume os temas identificados pelo pesquisador como importantes em um conjunto de dados e os organiza de maneira significativa e útil (King, 2004). As categorias analisadas nesta pesquisa emergiram da Teoria dos Altos Escalões e da literatura ligada à Controladoria, são elas: Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao realizar os estudos de caso, buscou-se evidenciar como os pressupostos da Teoria do Alto Escalão podem ser percebidos em duas realidades empresariais distintas, que envolvem as escolhas estratégicas dos *controllers*. Destaca-se que não foi objetivo da pesquisa realizar qualquer comparação entre as empresas, haja vista os diversos fatores que as tornam singulares e, portanto, incomparáveis.

Foi possível verificar que, mesmo com a relação de colonização estabelecida entre Portugal e Brasil, há diferenças peculiares e significativas entre os dois países. Finkelstein et al. (2009) entendem que os membros de uma sociedade, de maneira geral, refletirão os valores aos quais estão atrelados. Essa tendência não é verificada quando a experiência pessoal vivida modifica esse indivíduo, fazendo com que ele tenha comportamento distinto daquele presente no contexto no qual está inserido (Finkelstein et al., 2009).

As especificidades de um povo podem ser observadas nos estilos relacionais, nas crenças, nas tradições, nos valores, nas normas, dentre outros aspectos. Para Silva et al. (2009), é importante ponderar

sobre os aspectos peculiares de Brasil e Portugal, haja vista que a matriz cultural brasileira é resultado do processo de colonização, tendo em sua essência a cultura portuguesa, embora apresente nuances próprias.

Destarte, destaca-se como principal diferença entre as empresas pesquisadas, o ambiente econômico e cultural no qual cada uma está inserida. Na Tabela 4 são apresentadas algumas dessas diferenças:

Tabela 4
Resumo das principais características de cada empresa.

	Empresa Brasileira	Empresa Portuguesa
País	Brasil	Sede em Portugal (parte da operação em Moçambique e EUA)
Ambiente Econômico	Americano (Mercosul)	Europeu (União Europeia)
Porte da Empresa	Grande	Grande
Número de Funcionários	1850	3200
Subordinação da Controladoria	CFO e Alto Escalão (empresa familiar)	CEO
Segmentos Empresariais	Combustível	Papel e Celulose
Controladoria Estratégica	Sim	Sim
Poder de Decisão (Controladoria)	Centralizada	Descentralizada
Alto Escalão	Familiar	Profissionalizado

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A partir da Tabela 4, observa-se que existem características das empresas analisadas que as tornam distintas (tamanho, segmento empresarial, ambiente econômico, dentre outros), o que inviabiliza qualquer tipo de comparação. Contudo, é possível pontuar os resultados encontrados em cada contexto, principalmente, considerando o objetivo proposto neste estudo quanto a compreender como o perfil, os valores e a base cognitiva, sugeridos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller*.

Embora o padrão norte-americano de gestão influencie diversos países ao redor do mundo, ao analisar o modelo da Controladoria da Empresa Brasileira, colonizado por um país Europeu, percebe-se semelhanças com o modelo Americano, o qual diferencia a contabilidade societária da gerencial, sendo esta última relacionada ao controle e gestão das organizações.

Outra característica distinta, é que a Empresa Brasileira se configura como uma empresa familiar com gestão realizada por membros da família, enquanto a Empresa Portuguesa possui uma gestão independente e com menos interferências de interesses particulares. Nesse sentido, na Empresa Brasileira, verifica-se que o alto escalão é composto por membros da família, como filhos, cunhados, genros, sobrinha e amigos de muitos anos. Além disso, muitas vezes, o processo de contratação para os cargos de gerência ou outros segue a lógica da indicação de alguém próximo e, por isso, é comum mais de um membro da família trabalhar na mesma unidade.

Na Empresa Portuguesa, o processo de seleção para composição dos recursos humanos é feito por meio de provas e análise de currículo para recrutamento dos candidatos. Ficou evidente que, nesse processo, privilegia-se a trajetória profissional para ocupação dos cargos de alto escalão na empresa. A Companhia Portuguesa apresenta uma configuração de departamento de Controle e Gestão distinta da Empresa Brasileira abordada nesta pesquisa. No organograma da Companhia Portuguesa, tem-se o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão, que, no Brasil, corresponde ao cargo de Diretor de Controladoria. Hierarquicamente posicionados, tem-se, na descendência, cinco *controllers* estratégicos que estão segregados por área e/ou segmento de atuação dentro da empresa.

Outro ponto a ser destacado é que, na Empresa Brasileira, o departamento de Controladoria foi implementado há aproximadamente três anos e meio, o que sugere uma Controladoria ainda jovem, que se encontra em fase de desenvolvimento de melhorias dos processos. Já na Empresa Portuguesa, embora o setor de Controle e Gestão – equivalente ao setor de Controladoria no Brasil – já exista há mais tempo, sua

abordagem com cunho estratégico e participativo no processo de gestão é mais recente (faz em média 4 anos), o que mostra certa similaridade entre as empresas analisadas. Na análise das entrevistas, foi possível perceber que, nas duas empresas, a contratação dos atuais *controllers* possibilitou ações que influenciaram o posicionamento estratégico da Controladoria.

Em relação à hierarquia organizacional, o *controller* da Empresa Brasileira é subordinado ao CFO, embora faça com frequência, interlocuções diretas com os proprietários da empresa, bem como participe ativamente de reuniões estratégicas juntamente com o alto escalão. Na empresa Portuguesa, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão está hierarquicamente subordinado ao CEO e participa das reuniões com a Comissão Executiva e os acionistas. Percebe-se que as Controladorias funcionam como órgão de linha, pois nos dois casos atuam lado a lado com as demais áreas da empresa e participam do processo de decisão, conforme classificação proposta por Borinelli (2006).

Um ponto em comum é que, nas duas empresas pesquisadas, os *controllers* relataram perder muito mais tempo produzindo informações ao invés de analisá-las e, segundo eles, essa não seria a principal função da Controladoria. Eles argumentam que o departamento poderia ser mais estratégico, se otimizasse a análise das informações geradas para a tomada de decisão. Tais achados corroboram Rouwelaar et al. (2018), que afirmam que é esperado que o *controller* se envolva menos na parte de processamento de dados e mais em análise e gestão da informação.

A partir das informações levantadas junto às empresas, os principais resultados foram separados pelas seguintes categorias de análise: Trajetória profissional; Qualificação acadêmica; Participação nas escolhas estratégicas e Valores.

4.1 Trajetória Profissional

Ao observar a trajetória profissional dos *controllers* da Empresa Portuguesa, nota-se que há aspectos em comum, como o fato da maior parte deles terem se inserido no mercado de trabalho após obterem a qualificação da graduação (apenas dois ingressaram quando ainda estavam na faculdade) e terem em sua trajetória profissional experiências em grandes empresas (normalmente, multinacionais). Em relação aos investigados da Empresa Brasileira, verifica-se que as experiências passadas do *controller* e dos supervisores são marcadas por terem começado a trabalhar bem jovens, antes, inclusive, de ingressarem no ensino superior, além de terem atuado em empresas de pequeno e médio porte nacionais.

Em termos de carreira, o *controller* da Empresa Brasileira ingressou no mercado de trabalho muito jovem, de modo que suas primeiras oportunidades de emprego foram em atividades operacionais e, gradativamente, houve a ascensão profissional ocupando cargos hierarquicamente superiores. Não foi identificada nenhuma experiência de internacionalização desse indivíduo. O fato de sua trajetória profissional ter iniciado muito cedo, fez com que esse *controller* tivesse experiências e cargos bem distintos, principalmente, em uma empresa de consultoria em Controladoria, na qual teve oportunidade de trabalhar com várias organizações e segmentos diversos. Assim, embora esse profissional esteja na faixa etária de 30 a 35 anos e ainda em início de carreira, sua trajetória profissional evidencia preparação e base cognitiva para que pudesse experienciar situações adversas, tendo *background* para tomar decisões no ambiente organizacional.

Já na Empresa Portuguesa, tanto o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão quanto os gerentes de cada área têm trajetórias profissionais semelhantes, marcadas pelo ingresso no mercado de trabalho após iniciar a graduação/ensino superior (salvo, uma exceção), com experiências anteriores em empresas multinacionais e de grande porte. Destaca-se que os *controllers* têm em sua trajetória a internacionalização por meio de experiências profissionais e/ou estudos, algo comum no ambiente europeu.

Nas duas realidades empresariais, foi percebido que a experiência profissional anterior, ou seja, a trajetória profissional, está presente nas escolhas estratégicas que os *controllers* realizam, corroborando Hambrick e Mason (1984). A proposição teórica de que, quanto mais experiente o gestor do alto escalão (tempo no cargo de gestão), mais esse indivíduo estará associado às escolhas estratégicas que favorecem

o crescimento da empresa, pode ser confirmada também para o cargo de *controller*, haja vista que os próprios profissionais relataram que, ao conhecerem melhor a cultura organizacional e o perfil dos outros gestores, isto facilita as escolhas estratégicas.

Foi abordado junto aos *controllers*, o exercício da função enquanto *bean counter* ou *business partner* dentro das organizações. O Diretor de Planejamento, Controle e Gestão da Empresa Portuguesa afirma que uma boa Controladoria passa 30% do tempo produzindo informações e 70% analisando a informação para a tomada de decisão, sendo esse o cenário ideal. No entanto, como há várias áreas e unidades na empresa, há muitos “ruidos” na informação gerada, o que faz com que ainda se gaste muito tempo conferindo ou refazendo informações, ou seja, 70% atuam produzindo informações e 30% atuam, de fato, analisando as informações geradas. Ele ainda ressaltou que: “Não é possível tomar decisões em cima de informações ruidosas”, o que implica em dispendar mais tempo tratando a informação (Diário de Campo). Nesse sentido, Rouwelaar et al. (2018) sugerem que é papel do *controller* se envolver cada vez menos em “processamento de números” e se envolver mais com a gestão e tomada de decisões gerenciais.

Byrne e Pierce (2007) ressaltam que, muitas vezes, o *controller* vivencia um conflito entre se posicionar como *bean counter* (produtor de informações para a tomada de decisão) e como *business partner* (quem se envolve com o processo de gestão). No relato anterior do Diretor, percebe-se claramente esse conflito, pois ele menciona que gostaria de passar menos tempo gerando informações e mais tempo analisando as mesmas para auxiliar efetivamente nas reuniões estratégicas.

Na Empresa Portuguesa, identificou-se que tanto o Diretor de Controle e Gestão, quanto os *business partners* tiveram experiências profissionais em multinacionais no exterior antes de ocuparem os cargos atuais, como ilustra o trecho a seguir:

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

Essa experiência internacional foi considerada importante para a contratação dos *controllers*, tendo em vista que a organização portuguesa vislumbra se tornar uma multinacional. Acerca dessa discussão, Kaczmarek e Ruigrok (2013) pontuam que executivos que tiveram oportunidade de estudar no exterior e/ou vivenciar o cenário internacional, desenvolvem mais possibilidades cognitivas, auxiliando o alto escalão no seu ingresso e desempenho em mercados estrangeiros. Quanto à experiência profissional do *controller*, Santos et al. (2020, p.118), reforçam que, no “caso da tomada de decisão estratégica, o tempo de experiência do *controller* na função parece ser a variável mais relevante para definir a sua participação nesse nível de tomada de decisão”.

Quando questionados sobre suas aspirações profissionais futuras e se julgavam como natural a mudança para o cargo de CFO ou CEO, tanto na Empresa Brasileira quanto na Empresa Portuguesa, os achados foram similares. Nos dois casos, os entrevistados percebem como um caminho natural o *controller* ocupar o cargo de CFO, dado o acesso às informações que ele detém e o nível estratégico que ocupa na empresa. Eles acreditam ser possível também, posteriormente, mudar de CFO para CEO, porém, haveria necessidade de desenvolver outras habilidades ligadas à gestão mais ampla do negócio, como habilidade comercial e outras habilidades interpessoais.

4.2 Qualificação Acadêmica

Em relação à qualificação acadêmica, verifica-se que, na Empresa Brasileira, o *controller* e os demais supervisores do setor têm graduação em Ciências Contábeis e especialização em Controladoria. A percepção que prevalece é que, embora não seja obrigatório, acredita-se que se sobressai na função de *controller* quem possui formação em Ciências Contábeis.

Na Empresa Portuguesa, por sua vez, identificou-se outra realidade, visto que há diferentes formações acadêmicas, tais como: Economia, Gestão e Engenharia. Os *controllers* não percebem como fundamental a formação em contabilidade para exercer a função de *controller*, mas julgam importante para qualquer cargo, que busquem conhecimentos da área ou, ainda, que haja uma equipe capacitada para dar suporte. A equipe do setor de Controle e Gestão é composta por pessoas com diferentes formações acadêmicas, incluindo matemáticos e engenheiros, mas a formação mais comum entre os membros é em Gestão.

A formação acadêmica mais observada entre os *controllers* portugueses é em Gestão, de modo que foi possível perceber que, para a realização das escolhas estratégicas, em diversos momentos, a formação é acionada. Destaca-se que, em relação à formação acadêmica, há um fator peculiar entre os dois países, pois, em Portugal, é comum que se conclua a graduação mais generalista no prazo de três anos e, com mais dois anos, realiza-se a especialização, seja por meio de um curso de MBA ou de mestrado.

Assim, ficou evidente a diferença pontual entre Brasil e Portugal, pois é fato que, no Brasil, é mais comum que os *controllers* sejam formados em contabilidade e, posteriormente, busquem adquirir habilidades de gestão na pós-graduação; enquanto em Portugal, é comum que cursem a graduação em outras áreas de formação. No cenário brasileiro, percebe-se que a *expertise* contábil é considerada importante para a função de *controller*, conforme mostra o trecho:

Eu acho que falta (a expertise contábil). Eu até conheço pessoas que não eram da área, que se empenhavam na função e por mais que tenha boa vontade, esforço, é uma questão técnica. Por exemplo, se eu for construir um prédio, eu posso ter a maior boa vontade do mundo, mas eu vou fazer um prédio que vai cair. [...] Eu vejo que para essa função, talvez para pequena empresa, aquele negocinho que precisa de uma decisão mais no cheiro, no sentimento, até consegue. Quando atinge determinado patamar, que as decisões precisam ser mais detalhadas, o geral você sabe, mas agora quando precisa detalhar para identificar o ponto que a empresa está perdendo competitividade, eu vejo que é essencial. (Trechos da entrevista com o *controller* brasileiro)

No ambiente português, percebe-se que a *expertise* contábil não é considerada como essencial, conforme revela o trecho:

[...] normalmente, na minha experiência, as pessoas que se dão pior no planejamento, controle e gestão são precisamente as pessoas que vêm da Contabilidade analítica, porque não conseguem sair do mundo técnico do crédito e do débito e quando eles pensam pra falar do negócio... Porque o objetivo é traduzir precisamente 'Contabilês' pra linguagem do negócio, a linguagem que o gestor entende, porque o gestor não fala 'contabilês'. É muito difícil conseguir fazer com que essas pessoas o façam. (Trechos da entrevista do diretor português)

Quanto à pós-graduação, verifica-se que a maioria dos *controllers* têm graduação e mestrado, o que pode ser resultado das peculiaridades do país, tendo em vista que, em Portugal, é comum cursar a graduação em 3 anos e, adicionalmente, o mestrado, que é cursado por mais 2 anos. Para Oesterreich e Teuteberg (2019), os *controllers* que têm mestrado e/ou doutorado apresentam uma tendência maior a desenvolver habilidades em tecnologia da informação e análise de negócio.

Ainda em relação ao Diretor português, nota-se que o seu *background* sugere resoluções para os problemas de forma mais sucinta e objetiva (Diário de Campo), o que pode ser resultado de sua formação acadêmica (Economia) e também de suas características pessoais e individuais.

Em relação à proposição teórica de Hambrick e Mason (1984), no que diz respeito aos gestores com maior nível educacional apresentarem maior tendência a fazer escolhas estratégicas mais bem elaboradas e criativas do que aqueles com baixo nível de escolaridade, é difícil afirmar com veemência que isso ocorre apenas com base nas entrevistas e nas observações feitas nas duas empresas. No entanto, é possível inferir que a formação acadêmica está presente nas escolhas estratégicas por meio da utilização de conceitos e aspectos teóricos aprendidos e colocados em prática no dia a dia da atuação do *controller*.

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

4.3 Participação nas Escolhas Estratégicas

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

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

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

Quando questionado sobre em quais escolhas estratégicas da organização julga estar envolvido, o *controller* brasileiro é enfático.

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

Esses achados corroboram Alves et al. (2022), que afirmam que o *business partner* influencia as ações da organização, à medida que atua em conjunto com as diversas áreas analisando os diferentes cenários sob outras perspectivas, o que possibilita uma visão mais completa acerca da situação e garante uma menor vulnerabilidade da empresa frente aos riscos.

Pode-se observar que, na Empresa Brasileira, o *controller* participa mais intensamente das decisões de negócios e corporativas (mais estratégicas), enquanto os dois supervisores (contábil e fiscal) e suas respectivas equipes são responsáveis pelas decisões operacionais e funcionais. Contudo, destaca-se que, de forma geral, a responsabilidade do setor fica concentrada no *controller*. Outro ponto a destacar é que, na Empresa Brasileira, por se tratar de uma empresa familiar, muitas decisões são tomadas considerando questões emocionais e de manutenção do patrimônio, o que, por vezes, diminui o poder de influência do *controller* nas decisões estratégicas finais.

No estudo de caso da Empresa Portuguesa, há uma divisão estrutural entre o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão – que atua, principalmente, na gestão estratégica e econômica – e os “*business partners*” ou *controllers* de unidade, que embora também participem de forma significativa da gestão estratégica e econômica, são responsáveis, quase que em sua totalidade, pela gestão operacional, além de transitarem pelas outras duas esferas (econômica e estratégica).

Portanto, a partir da observação em campo, percebe-se que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *business partners* participam de maneira ativa de escolhas estratégicas dentro da organização, impactando a operação, os investimentos e, consequentemente, os resultados da empresa, seja por meio da geração de informações tempestivas, oportunas e relevantes, seja por meio da análise minuciosa de investimentos, de estudo de mercado e de negócio ou, ainda, mediante a elaboração de planos estratégicos para a empresa de curto, médio e longo prazo.

Na Empresa Portuguesa, há uma descentralização maior, de modo que o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão se dedica de maneira quase exclusiva, às escolhas estratégicas de negócios e corporativas, enquanto os *controllers* de unidades apoiam às escolhas funcionais e operacionais. Não obstante, os *controllers* participam também das ações corporativas e de negócios, em consonância ao que sugerem Rouwelaar et al. (2018), que afirmam que os *controllers* possuem maior gestão nas decisões operacionais.

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

- I. Corporativas: reestruturação do modelo gerencial empresarial; participação da elaboração da estratégia geral; participação de Comissão Executiva; auxílio no processo de avaliação econômica das organizações.
- II. Negócio: abertura/viabilidade de unidades nos diferentes Estados da Federação e/ou países; análise de negócio e análise econômica; análise de viabilidade de novos investimentos; apoio à gestão à Comissão Executiva.
- III. Funcionais: análise de orçamento; análise de métodos e processos para medição do desempenho (indicadores); acompanhamento de planos estratégicos; definição e implementação de sistema de custeio; definição de campanhas comerciais; criação de novos indicadores de análise.
- IV. Operacionais: definição e implantação dos sistemas de informação; definição e estruturação de funções do departamento de Controladoria; gestão de pessoas; análise de desempenho organizacional; preparação e envio de relatórios econômico-financeiros.

As escolhas estratégicas listadas são alguns exemplos daquelas que estão sob à gerência dos *controllers* de unidades e que foram evidenciadas no campo de atuação desses profissionais nas duas empresas.

4.4 Valores

Em relação aos valores dos *controllers*, nota-se que os resultados encontrados em cada uma das empresas do estudo de caso se assemelham. O coletivismo foi apontado e percebido nas organizações como sendo um valor importante para a função de *controller*, tendo em vista que cabe a esse profissional estabelecer boas relações interpessoais em seu próprio setor e também junto às demais áreas da empresa, dada a necessidade de consolidar os dados provenientes desses setores, bem como de geração de informações tempestivas e relevantes para a tomada de decisão do alto escalão.

Os *controllers* ressaltaram que, muitas vezes, a Controladoria é vista por outros setores de forma negativa ou como órgão de controle e, em virtude disso, é importante que o *controller* atue para tornar a relação cooperativa. Acerca dessa discussão, o estudo de Santos et al. (2020, p. 119) evidenciou que “embora a relação interpessoal esteja positivamente relacionada com a participação do *controller* na tomada de decisão de questões operacionais, não tem influência sobre a participação do profissional na tomada de decisão estratégica”.

A racionalidade também pode ser percebida com frequência nas ações dos *controllers*. Dada a natureza da função, é comum que as decisões sejam guiadas por relatórios gerenciais, análises de viabilidade econômico-financeiro de novos investimentos, demonstrativos econômico-financeiros, dentre outros. Logo, as decisões são fundamentadas em dados numéricos e não pelo “*feeling*” do gestor.

Nota-se que a dimensão do dever também está presente nas ações dos *controllers*. Isto pode ser observado analisando principalmente as relações de reciprocidade que há entre *controller* e membros da equipe, zelo quanto ao cumprimento de prazos (relatórios mensais, orçamento, demonstrativos) e lealdade nas relações interpessoais (responsabilização do *controller* por atos da equipe). Outro ponto que denota a dimensão do dever são os canais de comunicação abertos, que é percebido nas duas empresas. Os *controllers* têm boa comunicação tanto com membros hierarquicamente superiores como também com os seus subordinados.

Em relação à inovação, percebe-se que o *controller* da Empresa Brasileira se mostra aberto às mudanças e às novas experiências. Contudo, nas atividades como *controller*, nota-se que muitas vezes, pelo fato da empresa ser familiar e ter rotinas mais enrijecidas em relação ao seu processo de gestão, a inovação não é acionada ou percebida com tanta clareza. Na Empresa Portuguesa, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão é flexível às novas ideias, mudanças, outras formas de se fazer determinada atividade e, muitas vezes, isso fica evidente nas suas ações como *controller*. Essa dimensão de inovação não pôde ser observada com profundidade na atuação dos cinco *controllers* da empresa portuguesa.

Hambrick e Brandon (1988) apontam que a dimensão da inovação sugere um quadro de gestão diversificado e de espontaneidade no processo de decisão. Isso é percebido na Controladoria da Empresa Portuguesa, pois há pessoas de diferentes gêneros, perfis e formações acadêmicas, compondo assim um quadro heterogêneo. Além disso, o Diretor de Planejamento, Controle e Gestão e os *business partners* buscam maneiras diversas para apresentar as informações de forma clara e objetiva, através de gráficos e curvas de evolução, por exemplo.

Já na Empresa Brasileira, percebe-se um perfil mais homogêneo na composição da Controladoria (há mais homens e a formação acadêmica que prevalece é a de Ciências Contábeis). Esses achados corroboram o perfil do *controller* encontrado na pesquisa de Santos et al. (2020), que revelou que a maioria desses profissionais são do sexo masculino, com idade superior a 35 anos e graduação em Contabilidade. Quanto à inovação, o tempo dispendido para a elaboração dos relatórios obrigatórios é, talvez, o fator que compromete a espontaneidade no processo de decisão.

Para Hambrick e Brandon (1988), a dimensão do materialismo diz respeito à riqueza de valor e posses, tendo como aspectos relevantes frequentes aquisições e vendas, contratações e demissões por conveniência. Essa dimensão não foi observada em nenhum dos *controllers* analisados.

Por fim, a dimensão do poder está relacionada à valorização do controle das situações e das pessoas (Hambrick & Brandon, 1988). Essa dimensão não teve destaque nas empresas analisadas. Todavia, no que diz respeito ao poder, o mesmo é percebido nas empresas sob a ótica de exercer influência sobre os funcionários para alcançar um determinado objetivo, engajar a equipe.

Com base na discussão aqui exposta, a Tabela 5 sintetiza a forma como os valores são percebidos nas empresas analisadas.

Tabela 5
Valores evidenciados nas Empresas Brasileira e Portuguesa.

Valores	Empresa Brasileira	Empresa Portuguesa
Coletivismo	É importante para a Controladoria por ser uma área que dialoga com as demais áreas da empresa.	É importante para a Controladoria por ser uma área que dialoga com as demais áreas da empresa.
Racionalidade	Muito presente, decisões baseadas em relatórios, indicadores. Distanciamento das emoções para a tomada de decisão.	Muito presente, decisões baseadas em relatórios, indicadores. Distanciamento das emoções para a tomada de decisão.
Dever	Presente, principalmente, no cumprimento de metas e prazos estabelecidos.	Presente, principalmente, no que se refere à tempestividade das informações para a tomada de decisão.
Inovação	<i>Controller</i> aberto às mudanças, às novas formas de fazer algo. No entanto, muitas vezes, tem que lidar com a resistência da gestão familiar.	Diretor de Planejamento, Controle e Gestão aberto às mudanças, às novas formas de fazer algo. Propõe mudanças na forma de analisar os indicadores.
Materialismo	Não foi percebido.	Não foi percebido.
Poder	É percebido em situações pontuais.	Percebido de forma sutil em situações ocasionais, sobretudo, em termos de autoridade para coordenar a equipe em prol de objetivos da organização.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A partir da Tabela 5, pode-se constatar que os valores dos *controllers* são percebidos nas escolhas estratégicas realizadas no exercício do cargo, assim como em estudos anteriores, que apontaram para outros gestores sendo influenciados pelos valores (Finkelstein et al., 2009; Adams & Funk, 2012; Chin et al., 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a compreender como o perfil, os valores e a base cognitiva, propostos pela Teoria dos Altos Escalões, são percebidos nas escolhas estratégicas do *controller* em empresas atuantes no Brasil e em Portugal. A partir dos resultados encontrados, observou-se que as funções e as escolhas estratégicas nas quais cada *controller* se envolve, dependem do seu perfil (características pessoais), da forma como o ambiente organizacional é estruturado, do grau de autonomia que o alto escalão confere a esse *controller* para se envolver com as decisões estratégicas dentro das organizações e até mesmo das características do próprio alto escalão (por exemplo, características do CEO).

Percebe-se que as peculiaridades de cada país influenciam a forma como as características pessoais são construídas e vivenciadas por cada indivíduo na sociedade e também no ambiente organizacional. Destarte, outros aspectos como o ambiente organizacional, por exemplo, tamanho da empresa, estrutura hierárquica, composição do alto escalão, se a empresa é ou não familiar, são aspectos que representam fatores que determinarão como e em que nível as características pessoais poderão ser observadas nas escolhas estratégicas. Do mesmo modo, os aspectos ambientais e macroeconômicos

também influenciarão as dinâmicas empresariais, por exemplo, se a empresa almeja crescimento exponencial, se adequará melhor um perfil profissional de *controller* com características alinhadas a esse objetivo.

Com base nos resultados evidenciados, nota-se, ao investigar duas realidades organizacionais distintas, que as características pessoais do gestor, aqui observadas na figura do *controller*, são vistas e percebidas em suas escolhas estratégicas, conforme proposto pela TAE. Assim, a trajetória profissional, a formação acadêmica, o tempo de função na empresa, as aspirações profissionais e os valores pessoais são elementos importantes quando se deseja compreender como as escolhas estratégicas são adotadas no ambiente organizacional.

A pesquisa contribui para a ampliação do campo de aplicabilidade da TAE ao analisar as características do *controller* e suas escolhas estratégicas. A pesquisa contribui ao avançar na discussão sobre o perfil e as funções dos *controllers*, bem como no seu envolvimento com as diferentes escolhas estratégicas realizadas nas organizações. Na perspectiva empírica, a contribuição está em evidenciar como as características pessoais do *controller* estão presentes em suas escolhas estratégicas, o que, consequentemente, refletirá nas decisões dentro das empresas. Compreender que a formação acadêmica, as experiências profissionais e os valores pessoais de cada *controller* influenciam na visão gerencial desse gestor, permite que as organizações estruturem os seus recursos humanos de forma hierárquica para que consigam otimizar os resultados esperados.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se a pandemia do COVID-19, que se intensificou na Europa no mês de março de 2020, sendo esse o período em que uma das pesquisadoras estava realizando a observação (*shadowing*) na Empresa Portuguesa e também as entrevistas. Outra limitação do estudo, refere-se à acessibilidade nas reuniões estratégicas realizadas nas organizações. Tanto na Empresa Brasileira quanto na Empresa Portuguesa, a pesquisadora não teve acesso irrestrito às reuniões, aquelas permitidas foram selecionadas pelos *controllers* e com autorização prévia do alto escalão, quando necessário.

Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem com maior profundidade as escolhas estratégicas sob gerência do *controller*, principalmente, sob o ponto de vista de outros atores do alto escalão, como, por exemplo, CEO, CFO, dentre outros diretores. O intuito seria verificar como esses outros atores percebem a influência dos *controllers* nas decisões organizacionais.

Ainda como sugestão para futuras pesquisas: utilizar outras abordagens teóricas sobre valores, considerando outras dimensões, a fim de verificar qual se adequaria mais à realidade do cargo de *controller* ou que expressaria de forma mais atual os valores vistos na sociedade. Além disso, propõe-se que seja investigada a perspectiva de gênero no exercício da função de *controller*, o quanto isso influenciaria nos valores que esse profissional defende, o risco que se dispõe a assumir em suas decisões, o relacionamento interpessoal com a equipe, averiguar como se comporta frente às decisões estratégicas tomadas dentro da organização.

REFERÊNCIAS:

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>
- Adams, R., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. *Management Science*, 58(2), 219-235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Ali, R., Rehman, R. U., Suleman, S., & Ntim, C. G. (2021). CEO attributes, investment decisions, and firm performance: New insights from upper echelons theory. *Managerial and Decision Economics*, 43(2), 398-417. <https://doi.org/10.1002/mde.3389>

- Alves, C. F. L., Oyadomari, J. C. T., Parisi, C., & Peleias, I. R. (2022). Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 76-94. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e79751>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2013). Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780-817. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01174.x>
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis*. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo.
- Bortoluzzi, D. A., Zakaria, J., Santos, E. A., & Lunkes, R. J. (2016). A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: Um estudo em empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Espacios*, 37(37), 29-42.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bressan, F., Toledo, G. L., & Souza, J. E. R. (2010). *Escolhas estratégicas, o processo de tomada de decisão e a influência das características pessoais do gestor de negócios*. Sétimo Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/463_SEGET%202010%20final.pdf
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles - the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann Educational Books.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Derda, D. (2017). International experience in upper echelon theory: Literature review. *Business Systems Research*, 8(2), 126-142. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0021>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.003.0005>
- Gephart, R. P., Jr. (2004). From the editors: Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>

- Goretzki, L., & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting Organizations and Society*, 74, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.09.001>
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.002>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Brandon, G. (1988). Executive values. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3-34). JAI Press.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.10.1445>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hopper, T. (1980). Role conflicts of management accountants and their positions within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 401-411. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90039-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90039-2)
- Kaczmarek, S., & Ruigrok, W. (2013). In at the deep end of firm internationalization: Nationality diversity on top management teams matters. *Management International Review*, 53, 513-534. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0159-7>
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>
- Kitchell, S. (1997). CEO characteristics and technological innovativeness: A canadian perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 111-121. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00123.x>
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: A multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>
- Lavarda, R., Scussel, F., & Schäfer, J. D. (2020). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: A theoretical essay. *Journal of Accounting Management and Governance*, 23(3), 364-382. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a5
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Vicente, E. F. R. (2009). Considerações sobre as funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 63-75. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009431>
- Macalli, N. (2015). *Influências de valores pessoais de gestores estratégicos no processo decisório organizacional*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Paraná.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1468794105056923>

- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles: An exploratory study on individual-level data. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), 330-356. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2018-0097>
- Park, K. M., & Gould, A. M. (2017). The overlooked influence of personality, idiosyncrasy and eccentricity in corporate mergers and acquisitions: 120 years and six distinct waves. *Journal of Management History*, 23(1), 7-31.
- Pereira, B. S., Theiss, V., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2016). Relação entre as características observáveis dos CEOs e a remuneração. *Contabilidade y Negocios*, 11(21), 5-24. <https://doi.org/10.18800/contabilidade.201601.001>
- Robalo, R., & Ribeiro, J. (2017). Os múltiplos papéis dos controllers nas organizações. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 281-295). Escolar Editora.
- Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Rouwelaar, H., Bots, J., & Loo, I. (2018). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(4), 442-464. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>
- Santos, E. A., Lunkes, R. J., Bortoluzzi, D. A., & Schäfer, J. D. (2017). Características do conselho de administração e sua relação com as estratégias de aplicação de recursos em empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia (REPAAE)*, 3(2), 276-294. <https://doi.org/10.51923/repae.v3i2.101>
- Santos, H. G., Schäfer, J. D., & Lunkes, R. J. (2020). Reflexos das relações interpessoais na participação do controller em decisões organizacionais. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 12(2), 108-121. <https://doi.org/10.5380/rcc.v12i2.75842>
- Serra, B. P. C., Tomei, P. A., & Serra, F. A. R. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: Evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração (RCA)*, 16(40), 11-28. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p11>
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: A research study and report*. Controllership Foundation.
- Silva, M. A. O. M., Gomes, L. F. A. M., & Correia, M. F. (2009). Cultura e orientação empreendedora: Uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Rev. Adm. Contemp.*, 13(1), 57-71. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100005>
- Souza, G. H. C., Wanderley, C. A., & Horton, K. (2020). Perfis dos controllers: Autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1), 3-22. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130301>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada* (2a ed.). Artmed.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (2000). *Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução*. Pioneira.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal Management Control*, 22(1), 25-46. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0123-x>

- Weissenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22(3), 160-180. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.03.003>
- Xiong, J. (2016). Chairman characteristics and earnings management: Evidence from Chinese listed firms. *Open Journal of Accounting*, 5(4), 82-94. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2016.54008>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Bookman.
- Zoni, L., & Kenneth, M. (2007). Controller involvement in management: An empirical study in large italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1), 29-42. <https://doi.org/10.1108/18325910710732849>

Endereço dos Autores:

Faculdade de Ciências Contábeis - Universidade Federal de Uberlândia
Campus Santa Mônica - Bloco 1F - Sala 246 - Avenida João Naves de Ávila, 2121
Uberlândia - Minas Gerais - Brasil