

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELISANGELA SANTOS DA SILVA BOOSE

**A ATUAÇÃO DA FUNÇÃO CONTROLADORIA EM CENÁRIOS DE CRISE NAS
ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre
2025

ELISANGELA SANTOS DA SILVA BOOSE

**A ATUAÇÃO DA FUNÇÃO CONTROLADORIA EM CENÁRIOS DE CRISE NAS
ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Porto Alegre

2025

B724a Boose, Elisangela Santos da Silva.
A atuação da função controladoria em cenários de crise nas
organizações / Elisangela Santos da Silva Boose. – 2025.
120 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2025.
“Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl”.

1. Controladoria. 2. Gestão de crise. 3. Crise organizacional.
4. Tomada de decisão. 5. Apoio à gestão. I. Título.

CDU 657.012.7

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster Ditbenner – CRB 10/2517)

ELISANGELA SANTOS DA SILVA BOOSE

**A ATUAÇÃO DA FUNÇÃO CONTROLADORIA EM CENÁRIOS DE CRISE NAS
ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutora em Ciências
Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em
Ciências Contábeis da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 22 de setembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan – Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Prof. Dr. João Zani – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Dedico este trabalho à minha filha, Leticia, minha maior fonte de amor, inspiração e força.

Que você cresça sabendo que, mesmo em momentos de ausência, cada esforço teve um propósito maior: mostrar que seus sonhos se realizam com coragem, persistência e dedicação.

Você é e sempre será meu maior motivo para seguir em frente.

Com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Mais uma vez, tenho a feliz oportunidade de agradecer formalmente a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão de mais uma etapa na minha vida.

Agradeço à minha família, por entender e apoiar essa importante decisão de estar, por um tempo, fisicamente distante, embora sempre presente de coração. Passamos por momentos difíceis, e, muitas vezes, a distância pesou, pois os prazos de entrega exigiam prioridade. Leticia, minha amada filha, que sempre entendeu, o quanto esta tese é importante para mim. Leandro, meu marido, pela parceria de sempre. Diego, meu irmão, sou grata pelos ensinamentos e pela presença firme, sempre me apoiando e incentivando.

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Alberto Diehl, meu sincero agradecimento pelo convite para retornar à UNISINOS e acreditar que chegaríamos juntos ao fim de um grande desafio.

Agradeço, em especial, ao Vitor Polito, que insistiu, acreditou na minha capacidade, me desafiou e me apoiou em tantos momentos ao longo desses últimos quatro anos.

Sou imensamente grata a todos os meus amigos que compreenderam minha ausência, respeitaram meus silêncios e, ainda assim, permaneceram ao meu lado. Eu tive a sorte de contar com vocês.

Agradeço ao Lindomar Alves e ao Maicon Benin, meus colegas de doutorado, pela parceria e apoio incansável, sempre presentes nos momentos que precisei.

Aos meus coordenadores e colegas de trabalho, minha gratidão por segurarem o dia a dia para eu pudesse me dedicar às entregas e concluir mais esta etapa.

Agradeço, também às pessoas que me receberam para aplicação das pesquisas da minha tese, pela atenção e pelo carinho com que fui acolhida. Senti-me verdadeiramente bem recebida por todos.

Por fim, agradeço a tudo e a todos que, de alguma forma, contribuíram para que essa fase a fase do meu trabalho se realizasse. Foi um grande desafio, acadêmico, emocional e pessoal, mas também uma das experiências mais enriquecedoras da minha trajetória.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Bolsa Unisinos de Apoio à Pesquisa - CTIE (Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo).

Muito obrigada.

RESUMO

Esta tese tem como objetivo propor um modelo de análise sobre a atuação da controladoria em períodos de crise nas organizações, considerando suas funções no apoio às decisões e na sustentação da resiliência organizacional. A relevância do estudo reside na necessidade de compreender como essa função contribui, de forma efetiva, para a superação de contextos adversos. Embora autores como Anthony (1979), Chenhall (2003) e Teixeira (2013) reconheçam a importância da controladoria como suporte gerencial, a literatura ainda carece de estudos que abordem sua atuação em cenários de crise. Conforme discutido no referencial teórico, as pesquisas nesse campo são pontuais e geralmente direcionadas a setores específicos, havendo uma lacuna quanto à atuação da controladoria nas diferentes fases do ciclo da crise (Teixeira, 2013; Tillema; Trapp; Veen, 2022; Wu; Bo Shao; Gary, 2021). Para contribuir com essa compreensão, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de casos múltiplos, em três empresas localizadas na região Sul do Brasil, que enfrentaram distintos tipos de crise: pandemia de COVID-19, enchente e escassez de insumo (de natureza sanitária, ambiental e estrutural). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais da área da controladoria, além da análise de documentos internos das organizações. Os achados indicam que a controladoria assumiu papel central no suporte à gestão, destacando-se pela geração de informações em tempo hábil, reestruturação orçamentária, revisão de indicadores de desempenho e apoio financeiro à reorganização das atividades. Verificou-se ainda que a integração com outras áreas e a capacidade de atuação da controladoria foram determinantes para a eficácia das respostas à crise. A partir da análise dos dados, foi desenvolvido um modelo referencial que sistematiza as funções da controladoria antes, durante e após a crise, contribuindo, de forma prática e teórica, para o fortalecimento do seu papel no apoio à gestão e na continuidade organizacional.

Palavras-chave: controladoria; gestão de crise; crise organizacional; tomada de decisão; apoio à gestão.

ABSTRACT

This thesis proposes an analytical model to examine the role of management accounting (controllanship) during organizational crises, focusing on its functions in supporting decision-making and sustaining organizational resilience. The study's relevance lies in understanding how this function effectively contributes to overcoming adverse contexts. Although authors such as Anthony (1979), Chenhall (2003), and Teixeira (2013) acknowledge the importance of management accounting as managerial support, the literature still lacks studies addressing its role in crisis scenarios. As discussed in the theoretical framework, existing research is limited and generally sector-specific, leaving a gap regarding the performance of management accounting across different phases of the crisis cycle (Teixeira, 2013; Tillema; Trapp; Veen, 2022; Wu; Bo Shao; Gary, 2021). To bridge this gap, a qualitative, descriptive approach was adopted through a multiple case study of three companies in southern Brazil that faced distinct types of crises: the COVID-19 pandemic, flooding, and input shortages (of sanitary, environmental, and structural nature). Data were collected through semi-structured interviews with managers and management accounting professionals, complemented by analysis of internal organizational documents. Findings indicate that management accounting played a central role in supporting management, particularly through timely information generation, budget restructuring, performance indicator review, and financial support for activity reorganization. Integration with other areas and the maturity level of management accounting also emerged as critical factors for effective crisis responses. Based on these findings, a referential model was developed to systematize the functions of management accounting before, during, and after crises, offering practical and theoretical contributions to strengthen its role in management support and organizational continuity.

Key-words: management accounting; crisis management; organizational crisis; decision-making; management support.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da Pesquisa – representação visual das etapas deste estudo.....	19
Figura 2 - Representação dos fatores contingenciais.....	22
Figura 3 - Modelo conceitual de referência.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualificação dos Entrevistados	41
Quadro 2 - Questionário sobre a atuação da controladoria em tempos de crise nas organizações: Primeiro Bloco – Identificação	45
Quadro 3 - Questionário sobre a atuação da controladoria em tempos de crise nas organizações: Segundo, Terceiro e Quarto Blocos.....	45
Quadro 4 - Síntese dos Principais Achados.....	78
Quadro 5 - Evidências Identificadas nas Empresas A, B e C.....	79
Quadro 6 - Comparação das Ações Adotadas pelas Empresas A, B e C	84

LISTA DE SIGLAS

ABRH RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio Grande do Sul
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BI	Business Intelligence
BNDES	Desenvolvimento Econômico e Social
CEO	Chief Executive Officer
CFOs	Chief Financial Officer
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CONTEST	Grupo de pesquisa “Implementação e Controle Estratégicos”
COVID-19	Doença do Coronavírus
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIS	Programa de Integridade Social
PVC	Policloreto de Vinila
RH	Recursos Humanos
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.5 FLUXO DA PESQUISA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	21
2.1.1 Fator Contingencial Ambiente	23
2.1.2 Fator Contingencial Estratégia	24
2.1.3 Fator Contingencial Estrutura	26
2.1.4 Fator Contingencial Tecnologia	27
2.2 GESTÃO DE CRISES	28
2.3 A CONTROLADORIA	32
2.3.1 Management Accounting	32
2.3.1 A Função Controladoria	34
2.4 ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM CRISES	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM DA PESQUISA	39
3.1.1 Análise do <i>Corpus</i>	40
3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS	41
3.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	42
3.4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	44
3.4.1 Roteiro de Entrevista	44
3.4.2 Entrevista	46
4 ANÁLISE DE DADOS	48
4.1 EMPRESA A	48
4.1.1 Caracterização da Empresa	49
4.1.2 Análise	49
4.2 EMPRESA B	55

4.2.1 Caracterização da Empresa.....	56
4.2.2 Análise	56
4.3 EMPRESA C	66
4.3.1 Caracterização da Empresa.....	67
4.3.2 Análise	67
4.4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ACHADOS	76
4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS	76
5 CONCLUSÃO.....	92
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	102
APENDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	108
APÊNDICE C – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS E NÃO DISPONIBILIZADOS NO ANEXO	110
ANEXO A - DOCUMENTOS DE SUPORTE À PESQUISA.....	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Controladoria é uma função organizacional cuja definição ainda carece de uniformidade conceitual, o que pode dificultar seu pleno reconhecimento. Ela se desenvolveu a partir dos conceitos básicos da contabilidade, ampliando sua contribuição como apoio e suporte à gestão na tomada de decisão (Leite, Reinf, Lavarda, 2018; Padoveze, 2016). Apesar desta ausência de simetria, Leite, Diehl e Manvailer (2015) indicam que os termos “Controladoria” e “Contabilidade Gerencial” são próximos ou até mesmo sinônimos. Para Diehl (2017), a falta de consenso sobre o tema indica a existência de conflitos de terminologias e de taxonomia. Contudo, sob a óptica do autor, esses aspectos diferenciais são ilusórios, já que os termos podem abranger semelhanças. Nesse mesmo sentido, o autor ressalta a importância da contabilidade de gestão, originalmente voltada para custos organizacionais, mas que passou a ser tratada de forma mais especializada, direcionando-se aos relatórios financeiros. Seu objetivo era relatar informações econômico-financeiras aos usuários, com o intuito de impulsionar o planejamento e o controle.

Com crescente necessidade de controle e monitoramento, a Controladoria surge como órgão responsável por definir e centralizar as atividades de controle nas organizações (Gomes; Lima; Dal Vesco, 2020). Na visão de Ricardino Filho (1999), a Controladoria apresenta uma participação cada vez mais relevante no processo de gestão organizacional, abrangendo em seu escopo a interpretação e a disseminação de informações, além da implantação de monitoramento de controles. Anos mais tarde, Leite, Reif e Lavarda (2018) destacam que a Controladoria contribuiu para que a contabilidade ampliasse seus horizontes, deixando de ser apenas um compilador de dados.

Para Mazzioni e Dalchiavon (2018), a Controladoria funciona como um órgão de suporte à tomada de decisões, sendo responsável por gerir as informações e fazer a manutenção de sistemas, com o objetivo principal de balizar e delinear o futuro das organizações. Por outro lado, Paiva *et al.* (2019) defendem que a Controladoria não se limita apenas a um departamento ou setor, mas engloba um conjunto de atividades voltadas à transformação das informações contábeis, financeiras, econômicas, tributárias em um grande banco de dados físico (com registros concretos) e qualitativo (com informações analíticas ou subjetivas), com o propósito de melhorar o processo decisório. Neste contexto, a Controladoria é responsável por

sistematizar e reportar as informações essenciais, proporcionando aos gestores os subsídios necessários para a tomada de decisões.

Sampaio e Silva (2020) afirmam que a Controladoria se refere a um órgão interno da organização, cuja finalidade principal é garantir informações adequadas em tempo hábil para o processo decisório, auxiliando estrategicamente os gestores na busca pela eficácia gerencial. Já Leite, Reif e Lavarda (2018) destacam que a Controladoria assume o papel de mediadora no processo de gestão, desenvolvendo-se a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma função mais ampla. Seu objetivo é o de oferecer suporte informacional, além de desempenhar outras atribuições, como controle interno, planejamento tributário, elaboração de orçamentos e participação efetiva nas estratégias organizacionais.

No campo de atuação, há distinção entre os conceitos nacional e internacional de Controladoria considerando a maneira como é estruturada. No Brasil, historicamente, as organizações buscam profissionais conhecidos como *controllers* (Lunkes; Schnorrenberger; Rosa, 2013), que podem ter formação em Contabilidade, Administração, Economia ou Engenharia de Produção (Diehl, 2017). Já no contexto internacional, as pesquisas referem-se a estes profissionais como *Management Accountants*, os quais desempenham uma controladoria voltada para Contabilidade de Gestão. Essa função pode incluir outras atividades relacionadas a impostos e tributos (*tax*), à auditoria (*auditing*) e mesmo à contabilidade financeira (*financial accounting*) (Diehl, 2017).

O conhecimento adquirido pela Controladoria, especialmente no campo da Contabilidade de Gestão, e, em particular, o conhecimento técnico contribuem significativamente para lidar com condições de incerteza (Otley, 2016). É importante ressaltar que a Controladoria não pode ser confundida com os administradores responsáveis pelas decisões, pois, por meio do controle que exerce e das informações que detém, além de suas ações, atua como suporte ao processo decisório. O conhecimento, o controle e o planejamento são alguns dos principais fatores que podem indicar as oportunidades ou as ameaças à sobrevivência das empresas, oferecendo respostas rápidas e eficazes para o alcance dos objetivos (Leite, M.; Reif; Lavarda, 2018). Nesse contexto, a Controladoria tem se destacado como uma área de crescente interesse entre gestores, devido ao seu potencial de subsidiar o processo de tomada de decisão, com informações estratégicas, potencializando o melhor desempenho nos negócios (Santos; Neto, 2020).

As organizações precisam estar preparadas para qualquer tipo de emergência organizacional (Förster *et al.*, 2022). As crises, muitas vezes, são devastadoras e apresentam um senso de urgência que está diretamente ligado à percepção e à tomada de decisão (Wu *et*

al., 2021). Os contadores de gestão podem exercer uma influência mais significativa nas organizações se adotarem um papel de parceiros de negócios na gestão de crises (Tillema *et al.*, 2022). Sob a abordagem contingencial, as técnicas de gestão podem variar de acordo com os diferentes tipos de situações e circunstâncias (Mark; Erude, 2023).

A Controladoria pode desempenhar um papel para auxiliar no monitoramento e gerenciamento de crises, oferecendo informações, análises de cenários e suporte à tomada de decisão (Förster *et al.*, 2022; Haron, Rahman, 2013). Förster *et al.* (2022) afirmam que as organizações precisam ser altamente resilientes para se manterem em um mundo propenso a crises. Por outro lado, organizações que não administram com sucesso o processo de recuperação tendem a falhar, em vez de se reerguer (Haron; Rahman, 2013). A crise é caracterizada por perigo, estresse e instabilidade (Khurshid, 2023). Argenti (1983) sublinha a necessidade de os pesquisadores direcionarem suas investigações para compreender quando e como a empresa iniciou seu processo de declínio. Esse processo, se identificado e corrigido tempestivamente por meio de ações corretivas, pode viabilizar uma recuperação organizacional. Algumas organizações conseguem se antecipar, enfrentar (ou responder), recuperar e aprender com as adversidades vivenciadas durante as crises (Förster *et al.*, 2022; Tilema *et al.*, 2022).

Nesse cenário, é fundamental a formação de um grupo diversificado de especialistas dispostos a enfrentar situações distintas e que busquem soluções rápidas, participando ativamente das tomadas de decisão (Janabi; Mihaibes; Hussein, 2023). Börekçi *et al.* (2021) corroboram que manter relacionamentos de boa qualidade, tanto intra quanto interorganizações, é altamente útil para uma resolução de problemas mais ágil em momentos de crise. Merchant e Van der Stede (2017) defendem que, quando bem estruturados, os sistemas de controle gerencial fornecem informações confiáveis e oportunas, permitindo que os gestores tomem decisões mais seguras e fundamentadas. Dessa forma, a Controladoria desempenha um papel central no apoio à tomada de decisão operacional e gerencial, organizando dados e indicadores de forma clara e acessível. Além disso, Mark e Erude (2023) realçam que os gestores devem analisar cuidadosamente as diversas variáveis e tomar medidas adequadas que se adaptem às circunstâncias.

Sob esta perspectiva, a Teoria da Contingência oferece o suporte conceitual necessário para compreender a relação entre as variáveis contextuais e o papel da Controladoria na gestão de crises. Desta forma, este presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Quais fatores contingenciais fundamentaram a atuação da Controladoria em cenários de crises nas organizações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de análise sobre a atuação da Controladoria em períodos de crise nas organizações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os diferentes estágios de crise nas organizações;
- b) Examinar o papel da Controladoria na gestão de crises organizacionais;
- c) Apontar as principais ações desempenhadas pela função Controladoria durante períodos de crise.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente importância da Controladoria para a gestão das organizações tornou-se ainda mais evidente em um contexto de crise, como o que diversas empresas enfrentaram entre 2020 e 2025. Jesus e Escuder (2022) argumentam que a Controladoria e suas ferramentas de controle auxiliaram na identificação, no monitoramento e no tratamento de riscos, além de fornecer informações fidedignas, capazes de orientar a escolha do melhor caminho a ser seguido pela empresa, garantindo a qualidade e a eficácia das decisões tomadas. Padoveze (2016) destacou que a Controladoria deveria estar presente em todas as fases do gerenciamento de risco, desde a identificação até o monitoramento e o controle dos riscos.

Assis, Silva e Catapan (2016) evidenciam que a Controladoria está em desenvolvimento no que se refere à construção de uma identidade própria, tanto no âmbito acadêmico quanto no empírico. Os autores sublinham que ainda existem impasses e divergências na definição de conceitos fundamentais, como, por exemplo, a determinação de suas funções. Inicialmente, a Controladoria era vista como uma atividade voltada à verificação de contas e ao processamento de dados estritamente contábeis. No entanto, ela evoluiu e passou a contribuir diretamente para a construção do planejamento estratégico das organizações, bem como para o estabelecimento de suas premissas.

De acordo com Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), a origem prática da Controladoria contribuiu para a inexistência de uniformidade conceitual sobre suas ações.

Contudo, considerando que a sobrevivência das organizações está amplamente relacionada à qualidade de sua gestão, tornam-se relevantes pesquisas que investigassem se as controladorias estão estruturadas nas organizações (Leite, M.; Reif; Lavarda, 2018). Ao analisar a literatura sobre as funções da Controladoria, percebe-se que ainda não há consenso a respeito delas. Borinelli (2006) argumenta que as funções da controladoria não são influenciadas pelas características específicas das organizações, mas pelas atividades típicas da área, independentemente de serem realizadas na prática. Por outro lado, Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) observam que, embora a Controladoria tenha se desenvolvido no contexto organizacional nas últimas décadas, na literatura contábil, ainda não há um delineamento claro sobre as suas funções.

Esta pesquisa analisou as principais práticas organizacionais relacionadas à função de Controladoria que contribuíram durante momentos de crise, bem como avaliou os resultados obtidos. A investigação foi focada nos processos de Controladoria que auxiliaram as organizações a lidarem de forma mais assertiva em cenários adversos, buscando identificar quais práticas foram mais e menos utilizadas e como influenciaram em situações de crise. Segundo Kanitz (1976), a Controladoria teve origem com profissionais que ocupavam cargos de responsabilidade no departamento contábil. Tais profissionais, devido à visão ampla que tinham da empresa, desenvolveram a capacidade de identificar dificuldades e propor soluções eficazes para os desafios organizacionais.

A função da Controladoria em cenários de crise ainda é um tema relativamente pouco explorado na academia. Todavia, a partir do levantamento realizado, foram identificadas investigações que tratam do papel da Controladoria nas organizações, especialmente, durante a pandemia de Covid-19, em segmentos específicos, bem como em contextos de crises organizacionais, incertezas e riscos. No entanto, este estudo buscou integrar ambos os cenários, abrangendo práticas de reviravoltas estratégicas para garantir a sobrevivência das organizações. As bases de dados analisadas foram Google Scholar, Scopus, Scielo e Web of Science. As análises seguiram uma categorização por palavras-chaves: *controllershship*, *turnaround*, *risk*, *controller*, *management accounting*. Apesar de o tema ter evoluído significativamente e apresentar uma diversidade de publicações, os estudos encontrados são majoritariamente direcionados a determinados tópicos ou segmentos específicos de empresas.

Esta pesquisa revelou-se relevante ao investigar as principais práticas da Controladoria e os fatores de crise que afetam as empresas, principalmente, no que diz respeito àquelas que enfrentaram algum tipo de reviravolta em seus negócios. Embora os estudos existentes frequentemente enfoquem segmentos específicos, esta investigação busca identificar o papel da

Controladoria de forma abrangente, independentemente do setor de atuação das organizações. A importância deste estudo justificou-se pela necessidade de compreender e identificar os elementos que contribuíram para o declínio e eventual recuperação das empresas, bem como analisar como a função da Controladoria auxiliou nesses processos e quais resultados foram obtidos. O presente trabalho entendeu o papel da Controladoria nas organizações antes, durante e após a crise.

A contribuição inovadora deste estudo residiu na proposta de um modelo referencial que representa a atuação da Controladoria nos diferentes estágios da crise, articulando suas funções às fases do gerenciamento de crise e aos princípios da Teoria Contingencial. Esse modelo permitiu uma compreensão ampliada da Controladoria como agente de resiliência organizacional, capaz de apoiar a continuidade e a adaptação das empresas em contextos de adversidade.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribuiu para o entendimento do papel da Controladoria sob o viés da Teoria Contingencial, aprofundando a relação entre os fatores contingenciais e a resposta da Controladoria diante da instabilidade ambiental. Da perspectiva prática, este estudo demonstrou como a Controladoria pode fortalecer a gestão e a tomada de decisão em situações críticas, oferecendo evidências aplicáveis a diferentes setores e portes empresariais.

Assim, a relevância desta pesquisa se sustentou tanto pela originalidade de seu modelo analítico quanto pela aplicabilidade de seus resultados às organizações que buscam aprimorar seus mecanismos de controle e resiliência em cenários de crise. Estudar a função da Controladoria nestes contextos permitiu ampliar o entendimento sobre sua atuação, suas funções e seus resultados, trazendo implicações teóricas e práticas para a literatura e para a gestão empresarial contemporânea.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo delimitou-se à análise da atuação da Controladoria em cenários de crise organizacional, considerando empresas brasileiras da região sul, que enfrentaram situações adversas recentes. A pesquisa concentrou-se em crises de natureza econômico-financeira, operacional e de mercado, sem a pretensão de esgotar todas as formas possíveis de crises organizacionais.

No âmbito conceitual, a investigação fundamentou-se na Teoria Contingencial, que admite a adaptação das práticas de gestão de acordo com a natureza das circunstâncias

enfrentadas pelas organizações. Assim, busca-se compreender como a Controladoria atuou em contextos específicos de crise, analisando sua contribuição para o processo de tomada de decisão e para a recuperação empresarial.

Embora existam distintas abordagens teóricas sobre Controladoria, este estudo adotou a perspectiva de que a função vai além da contabilidade tradicional, abrangendo a produção, interpretação e disseminação de informações gerenciais, bem como o suporte ao planejamento, ao monitoramento e ao controle organizacional. Dessa forma, a pesquisa não pretendeu avaliar o desempenho individual de gestores nem realizar comparações setoriais detalhadas, mas sim investigar, de maneira transversal, a atuação da Controladoria como função organizacional em diferentes tipos de crise, identificando práticas comuns, divergentes e seus efeitos sobre os resultados empresariais.

Cabe ressaltar que não foram objeto deste estudo as análises quantitativas de desempenho financeiro, os efeitos de longo prazo das decisões pós-crise, nem a comparação entre as empresas de diferentes regiões ou países, uma vez que o foco esteve voltado à compreensão qualitativa das práticas e percepções. Por fim, reafirma-se a tese de que a Controladoria exerce seu papel na sustentação da resiliência organizacional em contextos de crise, atuando como agente integrador das informações e das decisões que permitem às empresas se adaptar, responder e se recuperar em situações adversas.

1.5 FLUXO DA PESQUISA

A construção e execução desta pesquisa envolveram diversas etapas, desde a definição das bases teóricas até a aplicação dos procedimentos metodológicos, conforme ilustrado na Figura 1. O ponto de partida foi a escolha do tema, motivada por leituras aprofundadas sobre controladoria, fenômenos de crises organizacionais e processos de *turnaround*, temas intimamente relacionados à capacidade das organizações de se reestruturarem e superarem situações críticas.

A tese foi estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 aborda os aspectos iniciais da pesquisa, iniciando pelo problema de pesquisa, que orienta todo o estudo. Nesse capítulo, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais detalham os aspectos a serem investigados ao longo da pesquisa. Apresenta-se, ainda, a justificativa para a escolha do tema, evidenciando sua relevância para a literatura e para a prática da controladoria, bem como as contribuições do estudo, suas delimitações e os limites da investigação.

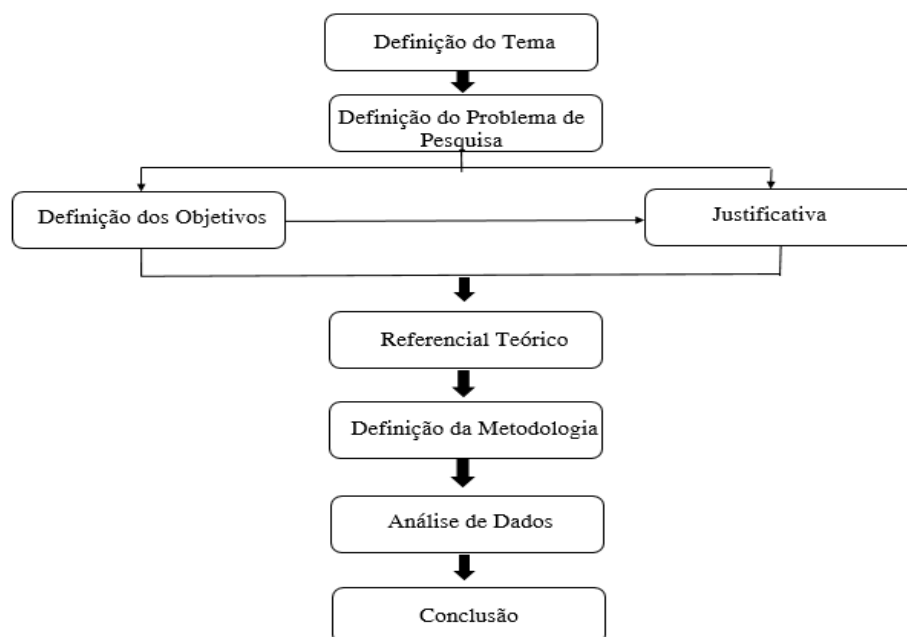
O capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, abordando os principais conceitos e teorias que fundamentam a pesquisa. São discutidos: Teoria da Contingência, destacando fatores ambientais e organizacionais que influenciam a estrutura e a gestão das empresas, com enfoque na controladoria; Gestão de Crises, analisando como as organizações enfrentam momentos críticos e aplicam práticas de controladoria; Controladoria, detalhando sua atuação em contextos de crise e sua relação com o Management Accounting; e, finalmente, Atuação da Controladoria em Crises, enfatizando o papel da controladoria em cenários de crise.

O capítulo 3 descreve a metodologia da pesquisa, incluindo a classificação e abordagem adotadas, a análise do corpus e os procedimentos de coleta e análise de dados, detalhando as técnicas utilizadas para interpretar as informações coletadas. Também apresenta o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo cada fase, o roteiro das entrevistas, as perguntas formuladas e a abordagem utilizada para orientar a coleta de dados.

O capítulo 4 apresenta os três casos estudados, identificados como empresas A, B e C. Cada caso é descrito com base nas características organizacionais e nas crises enfrentadas. O capítulo contempla a descrição das empresas, a síntese dos resultados e a comparação entre os casos, destacando particularidades e o impacto das práticas de controladoria em cada situação.

O capítulo 5 é dedicado às conclusões da pesquisa, abordando os principais achados, implicações para a literatura, limitações do estudo e oportunidades para investigações futuras.

Figura 1 - Fluxo da Pesquisa – representação visual das etapas deste estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esta pesquisa faz parte da linha de pesquisa em Controle de Gestão, área de concentração em Controladoria e Finanças, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS e está vinculada ao grupo de pesquisa “CONTEST – Implementação e Controle Estratégicos”, sob a supervisão do orientador desta tese.

Assim, esta tese sustenta que a atuação da Controladoria, quando orientada por uma perspectiva contingencial, contribui para o fortalecimento da resiliência organizacional. Ao integrar informações, apoiar a tomada de decisão e adaptar suas práticas às especificidades de cada crise, a Controladoria consolida-se como um agente para a continuidade e o desempenho das organizações em contextos adversos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a perspectiva teórica que embasa o tema proposto, abordando estudos relacionados à Teoria da Contingência, Gestão de Crises e Controladoria, considerando sua origem e conceitos, por meio de um resgate histórico. Por fim, discute a atuação da Controladoria em períodos de crise, fornecendo a base para os objetivos propostos.

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

O termo contingência refere-se a algo que é verdadeiro apenas sob determinadas condições (Chenhall, 2006). No ambiente empresarial, a contingência pode ser compreendida como uma variável capaz de influenciar toda a organização. Estudos contemporâneos reforçam que a Teoria da Contingência tem se mostrado especialmente útil para compreender o comportamento das organizações em contextos de crise e mudanças ambientais inesperadas, ao oferecer um arcabouço teórico que relaciona as respostas gerenciais às condições externas (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011).

A Teoria da Contingência busca identificar como a organização é influenciada por fatores contingenciais, que podem ser quaisquer variáveis que moderem o efeito de uma característica organizacional no desempenho da empresa (Chenhall, 2006). Para Mark e Erude (2023), essa teoria representa uma abordagem integradora, reconhecendo diversas teorias existentes e afirmando que há múltiplas formas de conduzir as organizações. A Teoria da Contingência sugere que o alto desempenho organizacional resulta da relação entre a estrutura da empresa com suas contingências externas e internas (Sillince, 2005). Desse modo, estabelece que a estrutura organizacional é determinada pelas contingências a que está sujeita.

Para Chenhall (2003), as organizações são percebidas como sistemas abertos que precisam se adaptar constantemente à forma de gestão para manter ou melhorar o desempenho. A Teoria da Contingência permite que os gestores avaliem a necessidade de selecionar cuidadosamente a abordagem mais apropriada para uma determinada situação, em vez de buscar regras universais aplicáveis a todas as circunstâncias. Essa teoria propõe princípios contingenciais que orientam as ações com base nas características específicas de cada contexto (Mark; Erude, 2023).

O grau de incerteza ambiental em que a organização está inserida pode influenciar o processo de gestão (Friedrich, 2019). Por isso, Mark e Erude (2023) argumentam que não existe um modelo ideal de gestão que funcione eficazmente em todas as situações. De fato, há diversas

maneiras eficientes de alcançar um objetivo específico, dependendo das condições ambientais. Assim, espera-se que os gestores compreendam as peculiaridades da situação que enfrentam e, com base nisso, definam um caminho apropriado e potencialmente mais eficaz (Mark; Erude, 2023). Autores como Pavlatos e Kostakis (2015, 2018) demonstram empiricamente que, em períodos de crise econômica, as práticas de contabilidade de gestão e de controle sofrem ajustes significativos, confirmando a premissa contingencial de que não há um modelo fixo de controle eficaz em todos os contextos.

Chenhall (2003, p. 150, tradução nossa) salienta que

[...] as organizações podem se posicionar em determinados ambientes. Assim, enquanto a atual gama de produtos pode ser incerta, uma estratégia de reformulação de mercado torna-se mais previsível, podendo reduzir a pressão ambiental, limitar oportunidades potenciais e, portanto, exigir que a organização avalie a troca entre o potencial de retorno, risco aceitável e incerteza.

Abba, Yahaya e Suleiman (2018) afirmam ser a teoria contingencial uma abordagem do estudo do comportamento organizacional que explora a influência de variáveis contingentes externas e internas, como tecnologia, cultura e ambiente, nas funções e no design da estrutura organizacional. De forma geral, as contingências são divididas em dois grupos: variáveis contingenciais internas e variáveis contingenciais externas, que também podem ser classificadas como dependentes e independentes (Otley, 2016). As variáveis externas mais comumente estudadas incluem tecnologia, competição ou hostilidade de mercado, incerteza ambiental e cultura nacional.

A Figura 2 representa os fatores contingenciais como um conjunto de variáveis internas e externas à organização.

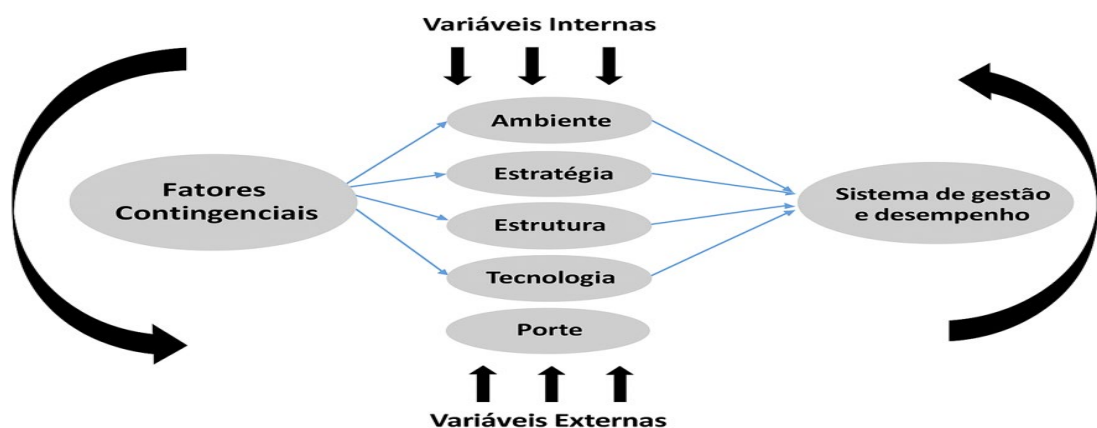


Figura 2 - Representação dos fatores contingenciais

O fluxo de informações demonstrado pela Figura 2 indica que os fatores contingenciais atuam de forma sistêmica e dinâmica no ambiente organizacional, refletindo no sistema de gestão e no desempenho das organizações (Friedrich, 2019). O autor expõe essa ideia ao discutir a teoria da contingência, que explora aspectos internos e externos às organizações, considerando o âmbito da gestão estratégica de custos. Essa abordagem representa uma evolução para a contabilidade de custos tradicional, pois passa a focar também em fatores externos à organização, apresentando sinergia com a teoria da contingência, que oferece elementos capazes de explicar como esses fatores se relacionam com as organizações e com o ambiente em que estão inseridas (Friedrich, 2019).

Nesta pesquisa, são abordados apenas os seguintes fatores contingenciais: ambiente, estratégia, estrutura e tecnologia, conforme apresentados nos próximos subcapítulos.

2.1.1 Fator Contingencial Ambiente

O ambiente constitui um elemento central nos estudos relacionados à Teoria da Contingência (Chenhall, 2003). O termo “ambiente” é utilizado para analisar as diversas características do contexto organizacional que influenciam o sistema de controle gerencial das empresas (Leite, E. G.; Diehl; Manvailer, 2015). Ele é considerado um fator contingencial externo à organização, que, segundo Chenhall (2003, p. 136), pode ser caracterizado por “[...] atributos particulares, como intensa competição de preço de competidores potenciais ou existentes, ou a probabilidade de uma mudança na disponibilidade ou diferenciação de serviços”. Otely (2016) esclarece que a intensidade dessa influência depende, em parte, do grau de incerteza ambiental, que está relacionado à incapacidade de prever o futuro e suas prováveis consequências.

O risco e a incerteza são componentes que fazem parte do ambiente (Cavichioli *et al.*, 2017). Chenhall (2003) afirma que a incerteza é um dos temas mais pesquisados no contexto ambiental. Friedrich (2019) sublinha que o grau de incerteza presente no ambiente em que a organização está inserida pode influenciar significativamente o processo de gestão. Estudos recentes reforçam que fatores ambientais externos, como crises econômicas, competição intensa e mudanças tecnológicas, impactam diretamente os sistemas de controle gerencial e exigem adaptação estratégica das organizações (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011; Pavlatos; Kostakis, 2018; Pavlatos; Kostakis, 2015). Ambientes mais turbulentos e hostis levam as empresas a enfatizarem sistemas formais de controle, enquanto ambientes incertos exigem

maior flexibilidade nos sistemas de controle, que passam a ser mais baseados em relações interpessoais (Sobral; Peci, 2013).

Nesse contexto, a Controladoria desempenha papel estratégico ao monitorar continuamente o ambiente externo, identificando sinais de crise e fornecendo informações gerenciais essenciais para a tomada de decisão. Para Hofer (1975), o ambiente é o fator mais complexo e dinâmico, envolvendo múltiplos aspectos, o que exige que as organizações adotem controles de gestão capazes de minimizar os impactos das variáveis ambientais e otimizar a capacidade de adaptação organizacional. Durante situações de crise, a Controladoria atua na análise de riscos e na proposição de ajustes nos sistemas de controle, assegurando que a organização responda de forma ágil e eficaz aos desafios impostos pelo ambiente. Pesquisas recentes destacam que, em contextos de alta incerteza, a Controladoria deve integrar informações sobre fatores internos e externos para apoiar decisões estratégicas e operacionais (Hayne, 2022; Pavlatos; Kostakis, 2018).

Othey (2016) acrescenta que a incerteza influencia a estrutura organizacional, a avaliação de desempenho, o sistema orçamentário e os sistemas gerenciais, entre outros aspectos. De acordo com ele, quanto maior o nível de incerteza provocada pela intensa competição do ambiente, maior será a necessidade de utilizar controles formais e técnicas contábeis sofisticadas.

Assim, conforme defendem Cavichioli *et al.* (2017), embora externo à organização, o fator ambiente exerce influência significativa sobre esta, tornando importante seu estudo e monitoramento, tarefa que se consolida como função central da Controladoria, principalmente em contextos de crise, para minimizar impactos negativos e potencializar efeitos positivos.

2.1.2 Fator Contingencial Estratégia

O fator contingencial “estratégia” é considerado distinto dos demais fatores contingenciais, pois envolve a maneira como os gestores conseguem influenciar as particularidades do ambiente externo, os sistemas de controle gerencial, as formas estruturais, as tecnologias da empresa e a cultura de controle (Chenhall, 2003). Segundo Chenhall (2003), “[...] as organizações podem se posicionar em determinados ambientes de formas diferentes”. O autor enfatiza que certas práticas de contabilidade gerencial são mais adequadas a determinadas estratégias. Pesquisas recentes corroboram essa visão, destacando que a estratégia organizacional direciona o uso de práticas de contabilidade gerencial, especialmente em

contextos de instabilidade e crise, nos quais a Controladoria atua como elo entre estratégia e execução (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011; Pavlatos; Kostakis, 2018; Pavlatos; Kostakis, 2015).

Otley (2016) afirma que a estratégia pode afetar diretamente o projeto de sistemas de controle de várias maneiras, dependendo da categorização da estratégia utilizada. Para Abugalia e Mehafdi (2018), por sua vez, variáveis contingenciais, como ambiente externo e estratégia de negócios, podem levar os gestores a utilizarem informações de contabilidade gerencial para a tomada de decisão. Esses achados são reforçados por Pavlatos e Kostakis (2015), que identificam que a adoção de estratégias voltadas à diferenciação exige maior integração de informações e controles adaptativos, enquanto estratégias voltadas à liderança de custos demandam controles mais formais e padronizados (Sobral; Peci, 2013).

Nesse contexto, a Controladoria desempenha papel importante ao alinhar os sistemas de controle e a geração de informações gerenciais às escolhas estratégicas da organização, garantindo que decisões críticas sejam fundamentadas e consistentes com os objetivos estratégicos. Durante períodos de disrupção ambiental e incerteza, como crises econômicas ou de insumos, a Controladoria é essencial para traduzir as diretrizes estratégicas em planos operacionais, permitindo respostas rápidas e coordenadas às mudanças do ambiente (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011).

A estratégia, sendo um fator interno da empresa e de grande representatividade, exerce uma forte influência sobre os demais fatores da Teoria da Contingência (Caviochili *et al.*, 2017). Nessa perspectiva, Pavlatos e Kostakis (2018) evidenciam que a interação entre estratégia e sistemas de controle gerencial reforça a capacidade adaptativa da organização, especialmente quando há incerteza e pressão ambiental.

Em situações de crise, a estratégia adotada determina o tipo de resposta que a Controladoria deve apoiar, seja reforçando controles formais, ajustando indicadores financeiros e operacionais ou promovendo maior flexibilidade nos processos gerenciais, a fim de assegurar a resiliência e a continuidade organizacional. Assim, o papel da Controladoria se consolida como suporte à formulação e execução das estratégias contingenciais, alinhando decisões de curto prazo à sustentabilidade organizacional de longo prazo (Hayne, 2022; Pavlatos; Kostakis, 2018).

2.1.3 Fator Contingencial Estrutura

Burns e Stalker (1961) são considerados pioneiros em estudos sobre a estrutura organizacional sob a óptica da Teoria da Contingência, com o foco no desempenho da organização. Os autores realçam duas formas que são consideradas ideais para a estrutura organizacional: a estrutura orgânica, aplicada em organizações com controle descentralizado e que enfrentam constantes mudanças na tecnologia e no mercado, e a estrutura mecânica, indicada para ambientes estáveis, com um controle centralizado, funcionários altamente capacitados e especializados, uma hierarquia vertical e com comunicações formalizadas (Burns; Stalker, 1961). Essas distinções continuam sendo relevantes nos estudos recentes, pois a adequação da estrutura organizacional ao contexto ambiental é um dos principais determinantes do desempenho em situações de crise (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011).

Chenhall (2003) explica que o fator contingencial “estrutura”, tratado como elemento interno e controlável, interfere no fluxo de informações, e que a prevalência de uma estrutura orgânica ou mecanicista influencia o Sistema de Controle Gerencial. Nesse contexto, a Controladoria atua de forma estratégica, ajustando sistemas de informação e indicadores de desempenho à estrutura organizacional existente, de modo a fornecer suporte à tomada de decisões, especialmente em situações de crise. Durante períodos de turbulência, a Controladoria assume o papel de integrar os subsistemas organizacionais, garantindo coerência entre estrutura, estratégia e controle (Hayne, 2022).

Sobral e Peci (2013) observam que as organizações com estruturas descentralizadas costumam adotar sistemas de controles de gestão mais formais, enquanto empresas com estruturas centralizadas costumam adotar sistemas de controle de gestão mais integrados e baseados em equipes, estando mais relacionadas a uma maior participação e ao uso de métricas de desempenho claras e precisas. Anthony e Govindarajan (2008) enfatizam que a estrutura organizacional é responsável por definir funções, especificar os relacionamentos e dividir e delegar responsabilidades, configurando assim o processo de tomada de decisões dentro de uma entidade. Van der Stede (2011) complementa que, após períodos de crise, muitas organizações revisam suas estruturas e controles formais, buscando maior integração entre níveis hierárquicos e maior agilidade informacional para a tomada de decisão.

Chenhall (2006) defende que a estrutura organizacional é a especificação formal dos diferentes papéis atribuídos aos membros da organização, ou das tarefas para os grupos, com o objetivo de garantir a realização das atividades organizacionais. Nesse sentido, a estrutura compreende a segmentação das ocupações destinadas aos indivíduos dentro da organização,

sendo essa segmentação parte da formação de uma hierarquia organizacional (Cavichioli *et al.*, 2017). Em consonância, Pavlatos e Kostakis (2018) destacam que a eficácia dos controles depende da coerência entre estrutura e sistemas de informação, sobretudo quando há incerteza ambiental e necessidade de respostas rápidas.

Portanto, em cenários de crise, a estrutura organizacional condiciona a atuação da Controladoria, que deve adequar seus controles, informações gerenciais e processos decisórios para assegurar respostas rápidas e eficazes às turbulências do ambiente externo.

2.1.4 Fator Contingencial Tecnologia

O fator contingencial tecnologia é considerado um dos pioneiros nos estudos relacionados à Teoria da Contingência, pois foi o primeiro a ser investigado. Para Chenhall (2003), o termo “tecnologia” possui diversos significados no contexto organizacional. Normalmente, refere-se ao modo como os processos são realizados, considerando os recursos (hardware, software etc.), as pessoas e o conhecimento acerca das atividades. O autor ainda apresenta três formas genéricas de tecnologia presentes na literatura organizacional, que podem ser assim definidas:

- Complexidade: decorre da padronização do trabalho, com produção em grandes lotes e em massa. Processos e unidades de pequenos lotes representando níveis crescentes de complexidade;
- Incerteza de tarefa: refere-se à variabilidade de tarefas e à análise de métodos de execução de tarefas com alta variabilidade, além de tarefas que não são facilmente analisáveis;
- Interdependência: aumenta o nível de dificuldade de coordenação e tem implicações para os sistemas de controle, pois a interdependência pode passar de agrupada para sequencial ou recíproca.

Fatores contingenciais relacionados à tecnologia e ao ambiente devem ser considerados na formulação, implementação e revisão das estratégias organizacionais, pois são indispensáveis para aperfeiçoar e aumentar a produtividade das organizações, independentemente de seu tamanho (Hofer, 1975). Para Chenhall (2006), todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. Sobral e Peci (2013) apontam que as organizações com baixo nível tecnológico tendem a buscar padronização de sistemas e a dar ênfase a seus processos de controle, enquanto aquelas com alto nível tecnológico tendem a dar menor ênfase a controles formais.

Estudos demonstram que a tecnologia exerce influência crescente sobre os sistemas de controle gerencial, especialmente no contexto pós-crise. Van der Stede (2011) evidencia que a adoção de tecnologias contábeis e informacionais tende a aumentar após períodos de instabilidade, como resposta voltada à eficiência e à transparência na gestão. De modo semelhante, Pavlatos e Kostakis (2015, 2018) ressaltam que o avanço tecnológico e o uso de sistemas integrados de informação impactam diretamente as práticas de contabilidade gerencial, permitindo maior precisão, agilidade e coordenação nas decisões de controle. Hayne (2022) complementa essa discussão ao apontar que a digitalização intensifica o papel da Controladoria como mediadora entre tecnologia e estratégia, favorecendo a integração de dados e a análise preditiva em ambientes complexos.

A Controladoria, nesse contexto, deve adaptar seus sistemas de informação, indicadores e relatórios à tecnologia disponível, garantindo que decisões críticas possam ser tomadas rapidamente, especialmente em situações de crise originadas por mudanças tecnológicas ou pela complexidade dos processos. Assim, o fator tecnológico não apenas condiciona a estrutura de controle, mas também redefine o papel da Controladoria na sustentação da resiliência e da continuidade organizacional (Hayne, 2022; Pavlatos; Kostakis, 2018).

Após a apresentação dos fatores contingenciais, considerando incertezas externas e influências internas, as seções seguintes abordarão o tema Gestão de Crises, seguido pela temática da Controladoria. Enfatiza-se que, neste estudo, a crise analisada é a originada pelas mudanças no ambiente externo, e a Controladoria é o mecanismo central de monitoramento, análise e suporte à tomada de decisão diante dessas crises.

2.2 GESTÃO DE CRISES

Uma crise é um processo de transformação anormal que as organizações ou sociedades enfrentam, trazendo consigo tanto oportunidades quanto perigos. Trata-se de um imprevisto que pode resultar em um desastre se não for resolvido ou evitado de forma adequada e rápida (Schermerhorn, 2008). Muitas crises surgem de forma surpreendente (Boin; Rhinard, 2023). Elas tendem a ocorrer repentinamente e a ameaçar os interesses da empresa. Minimizar ou controlar uma crise exige movimentos rápidos e, muitas vezes, envolve uma tensão extrema (Khurshid, 2023). Uma vez identificado um declínio organizacional, as empresas devem implementar medidas estratégicas para tentar promover sua recuperação. Segundo Barker e Duhaime (1997), o *turnaround* é bem-sucedido quando a empresa consegue reverter um declínio organizacional prolongado e superar ameaças à sua sobrevivência, alcançando

uma rentabilidade sustentável. Nesse processo, o suporte informacional fornecido pela Controladoria é fundamental, antecipando possíveis ações e reações, ajustando indicadores e sistemas de controle para guiar decisões estratégicas e operacionais.

Na maioria dos casos, as crises são causadas por riscos que não foram geridos, calculados, minimizados ou eliminados. Uma crise é uma revelação de fatos. Em outras palavras, um problema se torna uma crise quando adquire maior relevância, visibilidade e proporções, afetando diversos públicos, como mencionado por Teixeira (2013). No entanto, parece razoável presumir que um esforço bem-organizado (de acordo com a literatura, um conjunto de tarefas) pode reduzir a ameaça e minimizar as consequências (Boin; Rhinard, 2023).

Normalmente, uma crise é examinada e acompanhada por meio de um percurso cronológico para compreender a sua evolução. Janabi, Mihaibes e Hussein (2023) resumem a crise em quatro fases: as pré-condições, o evento desencadeador, o estado de crise e escalada, e, finalmente, a pós-crise, isto é, as consequências. A fase pré-crise compreende um evento específico que ameaça a resposta de uma das partes e resulta em uma distorção incipiente (Khurshid, 2023). Os controles de pré-ação ou preventivos têm como objetivo impedir que os problemas ocorram e podem assumir diversas formas, incluindo um maior investimento em recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. A premissa subjacente é “[...] quanto maior a qualidade dos administradores e de seus subordinados, menor será a necessidade de controles diretos” (Koontz; Weihrich, 1994, p. 674, tradução nossa). A fase pós-crise tem um papel determinante, pois indica a superação ou não da crise. Nessa fase, são avaliados os impactos da crise (Khurshid, 2023). Os controles pós-ação são aqueles mais tradicionais, com os quais se mensura o resultado e, em seguida, adota-se uma ação corretiva.

As crises são geridas no âmbito da formulação estratégica e das funções administrativas, que incluem o planejamento proativo de longo prazo, a organização, a coordenação, a liderança, a direção e o monitoramento contínuo. O objetivo é reduzir a incerteza e o risco, proporcionando a oportunidade de controlar os recursos e o destino da organização (Janabi; Mihaibes; Hussein, 2023). Existem também programas e ferramentas destinadas a auxiliar gestores e outros a se prepararem para enfrentar eventos inesperados e de alto impacto que ameaçam a segurança e a viabilidade da organização. Isso é feito por meio de antecipação e preparação para diversas emergências, com a designação de equipes de gestão de crises para desenvolver os planos necessários e lidar com potenciais situações de emergência. Schermerhorn (2008) e Argenti (2014) explicitam que, em situações de crise, “[...] a

comunicação assume uma importância maior do que a ação quando a crise envolve elementos menos tangíveis [...]” (Argento, 2014, p. 336).

Para lidar com as crises de forma estratégica e com abordagens não convencionais, deve ser formada uma equipe composta por um grupo diversificado de especialistas, que atuará como uma barreira preventiva adicional para enfrentar qualquer potencial violação. Esse trabalho deve ser acompanhado pelo método de participação democrática e pela capacitação dos trabalhadores em soluções e tomadas de decisões importantes (Janabi; Mihaibes; Hussein, 2023). Segundo Argenti (2014), a preparação para enfrentar uma crise inclui etapas como a avaliação de riscos, a construção de um inventário de possíveis crises, a identificação dos efeitos da crise nos públicos, a definição dos objetivos de comunicação para crises potenciais e planejamento do manual de crises com informações sobre a formação de equipe e a centralização da comunicação. Boin e Rinard (2023) apresentam três critérios de avaliação sobre crises, ou seja, a detecção da crise, a mobilização de recursos necessários e o debate sobre as escolhas feitas durante os tempos de crise.

Neves (2002) sugere dez passos que devem ser seguidos para a prevenção ou preparação de enfrentamento de uma crise: 1) criação do time de gestão de crises; 2) análise de missão, visão e valores da organização; 3) estudo das crises pelas quais a empresa já passou; 4) check-up da organização e de seus diversos setores; 5) criação de *issue management* (gestão de vulnerabilidades da organização); 6) designação do porta-voz; 7) organização do banco de dados; 8) avaliação da estratégia; 9) simulação da crise; e 10) preparação do plano de emergência.

Para o gerenciamento de crises, Schermerhorn (2008), por sua vez, estabeleceu seis regras, sendo as mais proeminentes: descobrir o curso da situação e trabalhar com base nele; respeitar o fator tempo para conter a crise quando ela é pequena e reconhecer alguns contratempos táticos que aguardam melhores oportunidades. Além disso, é necessário respeitar o desconhecido e o novo, apreciar os cépticos que veem as coisas de maneira diferente e estar preparado para “combater fogo com fogo” quando as situações correm mal devido à ocupação ou distração.

A gestão de crises ocorre quando, de fato, a situação se concretiza. Tudo aquilo que é feito antes da crise acontecer faz parte da prevenção da crise, ou da etapa de pré-crise. As crises não ameaçam apenas uma organização, mas também podem representar “[...] pontos para mudanças positivas” (Wu; Bo Shao; Gary, 2021, p. 03, tradução nossa). Na visão de Krishnan, Ganesh e Rajendran (2022), as crises têm impactos tanto negativos quanto positivos. Para Boin

e Rinard (2023), quanto melhor cada tarefa for executada durante a gestão de crises, melhor será a resposta geral à crise.

A crise organizacional é definida como “[...] um evento percebido pelos líderes e partes interessadas como altamente saliente, inesperado e potencialmente perturbador” (Bundy; Pfarrer; Timothy, 2017, p. 1663). Para as organizações, a prevenção de crises envolve a análise das crises já enfrentadas pela empresa (Neves, 2002), tanto as que tiveram um resultado positivo quanto as que não terminaram como o esperado. Nesse momento, deve-se questionar quais foram os primeiros sinais da crise, o que levou a organização àquela situação, quais foram as atitudes tomadas pela empresa, como foi a reação do público e, por fim, avaliar se o plano de gerenciamento de crises colocado em prática falhou ou prosperou (Neves, 2002). Por outro lado, quando há um bom gerenciamento de riscos, eles podem ser transformados em oportunidades, trazendo vantagens para a organização (Wu; Bo Shao; Gary, 2021).

A crise organizacional exige que os líderes transformem o desafio em oportunidades e momentos de crescimento e resiliência (Wu; Bo Shao; Gary, 2021). Viver e operar num mundo onde as crises são onnipresentes exige que os líderes saibam como conduzir suas empresas em qualquer situação concebível (Förster *et al.*, 2022). A partir de uma orientação clara, os líderes devem definir prioridades e responsabilidades. Tillema, Trapp e Veen (2022) e Wu, Bo Shao e Gary (2021) explicam que os riscos operacionais surgem de processos, pessoas e sistemas internos inadequados ou falhos, bem como de eventos externos. Isso inclui riscos de fraudes internas ou externas, erros contábeis e arquivos incompletos sobre clientes. Para mitigar tais riscos, é importante adotar uma abordagem rigorosa baseada em regras para a gestão englobando o uso de registros de riscos e auditorias.

Ademais, causas, erros ou omissões humanas também podem ser considerados gatilhos para uma crise (Krishnan; Ganesh; Rajendran, 2022). De modo geral, as crises são caracterizadas por um alto grau de imprevisibilidade, pela sobreposição de causas com forças que as sustentam ou as mitigam, bem como pela escassez de informações e dados necessários para uma tomada de decisão clara e assertiva (Janabi; Mihaibes; Hussein, 2023).

Para Padoveze (2016), as mudanças no ambiente empresarial podem gerar novos riscos, ao mesmo tempo, tornando obsoletas as estratégias de gerenciamento de risco anteriormente adotadas. Uma crise mal administrada pode causar rupturas entre um sistema ou organização e seu ambiente (Boin; Rhinard, 2023). Caso os gestores não respondam adequadamente a eventos urgentes ou ajam de maneira desalinhada com os valores coletivamente defendidos, a organização pode sofrer consequências severas. Assim, uma crise não identificada ou mal

gerenciada pode resultar em prejuízos irreversíveis, comprometendo, inclusive, a continuidade do negócio.

O reconhecimento oportuno de uma crise exige que a organização possua capacidade para monitorar e mapear dados relevantes, os quais devem ser interpretados e analisados de forma criteriosa, permitindo a identificação de vulnerabilidades sistêmicas e organizacionais. Além disso, é fundamental que as informações sejam compreendidas de maneira coerente (Boin; Rhinard, 2023). As crises globais, como a crise financeira de 2008 ou a da pandemia do COVID-19, tornaram-se eventos recorrentes, comprometendo tanto os projetos empresariais quanto a sustentabilidade mundial (Castelblanco; Guevara; De Marco, 2024).

Organizações passam por períodos de oscilação em seu desempenho, mas nem todas conseguem sobreviver a esses altos e baixos. Uma liderança consciente e sensível, capaz de adaptar-se às mudanças, pode conduzir com sucesso uma manobra de *turnaround* (Barker; Duhaime 1997). Para McKiernan (2003), o *turnaround* é um processo complexo e arriscado, que demanda soluções e caminhos peculiares, considerando as condições culturais, financeiras e tecnológicas da organização, bem como seu contexto ambiental.

No capítulo a seguir, será abordado o tema Controladoria e a análise de sua contribuição em cenários de crise.

2.3 A CONTROLADORIA

Nesta seção, apresenta-se a Controladoria a partir de sua evolução histórica, definições conceituais e interfaces com a Contabilidade de Gestão (Management Accounting). Inicialmente, revisam-se as origens e a trajetória da função, destacando a transição de um papel estritamente contábil para a atuação de apoio ao planejamento, ao controle e à tomada de decisão. Em seguida, discutem-se os principais componentes do Management Accounting, a definição funcional da Controladoria e suas atribuições organizacionais, bem como a relação entre controladoria, fatores contingenciais e a gestão em situações de crise. O objetivo desta seção é oferecer a base teórica que sustentou a análise empírica desenvolvida neste estudo e identificar lacunas na literatura que justificam o recorte adotado.

2.3.1 Management Accounting

A história da Controladoria remonta ao século XV, na França, originada do termo controle. Anos depois, na Inglaterra, passou a ser chamado de “*comptroller*”, ganhando

relevância, no século XVIII, nos Estados Unidos. Etimologicamente, o termo está associado a “count” e sua variante “compt.”, o que levou à interpretação de que a Controladoria seria uma tradução equivocada do original francês (Anthony; Govindarajan, 2001). Posteriormente, no século XIX, emergiu a Contabilidade Gerencial ou Contabilidade de Gestão (CG) como uma área de conhecimento voltada para sistemas de custeio e ferramentas auxiliares. Essas práticas eram utilizadas principalmente por gestores fabris da época, com o objetivo de aprimorar o desempenho industrial e aumentar a eficiência (Johnson; Kaplan, 1993).

Com o advento das grandes corporações e o crescimento acelerado do mercado de capitais no início do século XX, vários desses artefatos foram abandonados ou adaptados para atender, especialmente, à contabilidade financeira (Diehl, 2017). É importante sublinhar que o papel da Controladoria no desenvolvimento das empresas vai além da definição de custos e da fixação de preços de venda. Sua atuação inclui o desenvolvimento de estratégias que proporcionem vantagens competitivas, impulsionem o desempenho e contribuam para a perenidade das organizações (Costa, I. L. S; Lucena, 2021).

Fiirst *et al.* (2017) argumentam que não há uma definição precisa sobre o momento do surgimento da Controladoria, mas destacam que sua origem foi inspirada pela industrialização do século XIX. Cunha e Callado (2019) concordam que, no cenário global, a Controladoria surgiu em meados do século XIX, inicialmente, na esfera pública, expandindo-se posteriormente para a esfera privada, especificamente, nas empresas ferroviárias norte-americanas, impulsionada pelas exigências da área financeira. A evolução histórica da Controladoria se intensificou significativamente no século XIX com a Escola Administrativa, cujo objetivo era estabelecer uma conexão entre os conhecimentos das áreas de Contabilidade, Administração e Economia (Carenys, 2017).

Já para outros autores, o grande crescimento da Controladoria ocorreu a partir do século XX. Beuren, Fietz e Costa, A. (2007, p. 2) afirmam que “[...] no início do século XX, a Controladoria surgiu devido à necessidade das empresas de controlar sua cadeia de valores por meio de estratégias e do planejamento de suas atividades, tornando as informações cada vez mais importantes para a tomada de decisão”.

Para Anthony (1979), os sistemas de controle gerencial tratam das atividades internas das empresas e são importantes para o processo de decisão sobre sua gestão e operação. Costa, I. L. S. e Lucena (2021) afirmam que a contabilidade de gestão é uma das principais fontes de dados e informações que auxiliam na tomada de decisão das organizações. No contexto internacional, é comum classificar os tipos de contabilidade em no máximo quatro categorias: *Financial Accounting* (contabilidade financeira), *Public Accounting* (auditoria externa),

Management Accounting (contabilidade de gestão) e, eventualmente, *Tax Accounting* (contabilidade tributária). Outras categorias podem ser eventualmente adicionadas, mas, em geral, sua definição decorre dessas quatro principais, como Auditor Interno, Contador Forense (Perito), Contador Público (ou governamental) e Contador Tributário (ou tributarista) (Diehl, 2017).

Management Accounting (contabilidade de gestão), conforme o Institute of Management Accountants (IMA), abrange desde a geração dos relatórios e controles financeiros (Harris *et al.*, 2016) até a elaboração do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, com o objetivo de auxiliar os gestores na formulação e implementação da estratégia da organização (Bostan *et al.*, 2018; Rikhardsson; Yigitbasioglu, 2018), além de apoiar o processo de tomada de decisão. No âmbito internacional, adota-se uma visão ampla de gestão e de controle. Como salientam Sartoratto, Lunkes e Da Rosa (2016), a Controladoria é considerada uma atividade de gestão, voltada aos objetivos organizacionais e destinada a apoiar todas as decisões para a consecução desses fins.

Prado *et al.* (2013) afirmam que a Controladoria deve ser compreendida como parte integrante do processo de planejamento e controle da estratégia nas organizações, o que implica em que os profissionais dessa área precisem avaliar os desafios que devem ser enfrentados para garantir que a Controladoria cumpra seu papel nas organizações. Santos e Neto (2020) destacam que a Controladoria atua no fornecimento de informações de forma holística, avaliando todas as áreas da empresa, a fim de apoiar todo o processo de gestão e subsidiar uma melhor tomada de decisão nos negócios empresariais. A definição de Controladoria como função organizacional possibilita igualmente o melhor entendimento de seu papel nas organizações (Diehl, 2017).

2.3.1 A Função Controladoria

A Controladoria abrange atividades e funções pertinentes aos diversos processos típicos de gestão dentro das organizações, participando ativamente na geração de informações úteis para tomada de decisão. Rodrigues e Santos (2021) explicam que ela enquanto função que analisa o negócio organizacional também exerce influência na gestão e no desenvolvimento das organizações. Carraro e Santanna (2018) entendem a Controladoria como uma função organizacional que tem progressivamente adquirido um papel de apoio estratégico e de tomada de decisão (Lourensi; Beuren, 2011; Mondini; Tambosi; Lavarda, 2015).

Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. Revista brasileira de gestão (2013) identificam que há distinções entre as funções da Controladoria no campo da literatura e na atuação prática. Nas organizações, as funções que se sobressaem são contábil, controle, planejamento e controle interno. Já na academia, as funções são contábil, controle, planejamento e sistema/gestão de informação. Borinelli (2006) busca um entendimento sobre as atividades e funções da controladoria ressaltando que, apesar de a literatura apontar que as atividades e funções da Controladoria podem variar de empresa para empresa, aquelas que fazem parte da sua essência não mudam.

Para Rodrigues e Santos (2021), a Controladoria desenvolve várias atividades como a criação, a coordenação, a consolidação ou o assessoramento e acompanhamento dos processos organizacionais. Os estudos de Bostan *et al.* (2018) descrevem resultados que apontam para funções engajadas nas rotinas e tarefas de controle (especialmente, de custos), preparação e planejamento (com ênfase ao orçamento) e apoio aos gestores, materializados no provisionamento de informações que serão aproveitadas, posteriormente, a nível estratégico e gerencial. A Controladoria é uma função de suporte informacional, controle interno, planejamento, elaboração do orçamento e medidas operacionais que passaram a subsidiar a formulação das estratégias (Bostan *et al.*, 2018; Lunkes; Schnorrenberger; Rosa, 2013).

Santos e Neto (2020) explicitam que a função da Controladoria se consolida no embasamento aos gestores e empresários para o alcance do sucesso empresarial, que sua prática tem por finalidade mapear as informações, a fim de aperfeiçoar os processos de tomada de decisão e delinear o planejamento dentro das empresas. Otley (2016), por sua vez, destaca que a função da Controladoria é imprescindível para a gestão de riscos durante crises, uma vez que ela oferece uma visão clara sobre os fatores financeiros e operacionais críticos, permitindo um controle mais rigoroso e eficaz da performance organizacional. Complementarmente, Simons (1995) sublinha que o papel da controladoria vai além da estruturação de sistemas de controle diagnóstico. Segundo o autor, é necessário que também atue por meio de sistemas interativos, que fomente o aprendizado organizacional, a adaptação e o alinhamento estratégico contínuo, especialmente, em contextos voláteis. Isso evidencia a importância de uma Controladoria não apenas técnica, mas integrada ao modelo de gestão e sensível às dinâmicas do ambiente externo, capaz de operar como alavanca de renovação estratégica.

Apesar da teoria consistente, o tema ainda é bastante discutido e não há uma uniformidade, uma vez que há uma diversidade de funções atribuídas à Controladoria, o que possibilita posicioná-la em diferentes formatos nas empresas. Também se constata que há

contradições no entendimento conceitual entre a literatura nacional e internacional (Anthony; Govindarajan, 2008).

2.4 ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM CRISES

A Controladoria pode ser vista como um elemento chave na implementação de gestão de crises nas organizações, fornecendo informações relevantes e análises críticas para apoiar a tomada de decisões. Heckert e Willson (1963) comparam a Controladoria a um navegador responsável por orientar a embarcação até o destino:

A Controladoria não é responsável pelo comando do navio, função do primeiro executivo; ela é, contudo, simbolizada pelo navegador que deve cuidar dos mapas de navegação, devendo assessorar e informar o comandante a respeito da velocidade, localização e trajeto percorrido pelo barco, alertando, ainda, sobre eventuais perigos, como recifes e desvios de rotas. Sua função é, portanto, assegurar que a embarcação alcance seu destino em segurança (Heckert; Willson, 1963, p. 34, tradução nossa).

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Para Mourão e Junior (2021), em tempos de crise, é razoável ampliar a importância da Controladoria para atender às expectativas de seus usuários, oferecendo o apoio técnico necessário para a manutenção das atividades da empresa, visando à geração de valor e fornecendo informações que indiquem os rumos da organização. Embora o gerenciamento de crises ocorra quando a situação já se apresenta, tudo o que é feito antes mesmo da crise se materializar faz parte da prevenção. Esse momento é significativo na gestão, pois estabelece as relações de confiança. Na prática, é a fase de identificação das vulnerabilidades da organização, elaboração de um plano de gestão de crise, entre outras opções. Os públicos valorizam rapidez e transparência na solução de uma crise, algo possível apenas com preparação. Karhawi (2021) afirma que, nesse cenário, a Controladoria pode colaborar, por meio de seus profissionais, utilizando seu repertório de conhecimento e as experiências acumuladas nas atividades cotidianas, revelando a sua contribuição em tempos de crise.

A Controladoria, ao acompanhar e controlar os ciclos de vida dos negócios, contribui para o desenvolvimento dos profissionais, apoiando-os na construção de uma visão estratégica,

o que implica em desenvolver respostas às mudanças no ambiente de negócios (Aaltola, 2018). A capacidade de controle da Controladoria sustenta a necessidade de ajustar os processos de gestão, combinando ações rápidas e mais eficazes com maior conhecimento, controle e planejamento na gestão empresarial (Leite, M.; Reif; Lavarda, 2018), o que, posteriormente, subsidiará o apoio à tomada de decisão (Carraro; Santanna, 2018). Simons (1995) destaca que a Controladoria deve equilibrar sistemas de controle diagnóstico, que monitoram o desempenho organizacional, com sistemas de controle interativo, que promovem o aprendizado e a adaptação estratégica diante de incertezas e mudanças rápidas. Esse equilíbrio contribui para que a controladoria funcione como instrumento não apenas de monitoramento, mas também de engajamento e inovação, características cruciais para enfrentar crises.

A Controladoria em contextos de crise é fundamental para a avaliação rápida dos impactos financeiros e operacionais, fornecendo uma base sólida para ajustes ágeis nas estratégias e operações da organização (Chenhall, 2003). Ela deve ser capaz de fornecer informações em tempo real sobre as mudanças nas variáveis externas e internas, o que possibilita aos gestores tomarem decisões rápidas e fundamentadas, minimizando os impactos da crise (Mark; Erude, 2023). Durante períodos de crise, a Controladoria deve ser vista não apenas como uma função de controle, mas como um parceiro estratégico, essencial para a adaptação da organização e a gestão eficaz dos recursos em resposta às contingências externas e internas (Friedrich, 2019).

Considerando a Controladoria como uma ferramenta de gestão, ela garante uma melhor visão e previsibilidade dos negócios, oferecendo suporte às decisões tanto de curto quanto de longo prazo, possibilitando maior controle operacional e desempenho empresarial (Santos; Neto, 2020). Assim, a Controladoria é a função organizacional responsável pelo monitoramento econômico-financeiro da organização, inclusive, podendo (e muitas vezes, devendo) usar informações não financeiras para este fim (Diehl, 2017).

Em cenários de crise, o papel da Controladoria é central: ela integra informações internas e externas, monitorando riscos e antecipando ações para apoiar decisões estratégicas. Pesquisas indicam que práticas de Management Accounting e sistemas de controle precisam se ajustar dinamicamente às condições de incerteza (Hayne, 2022; Pavlatos; Kostakis, 2015, 2018; Van der Stede, 2011), fornecendo suporte essencial para processos de turnaround, avaliação de riscos e resposta ágil à crise.

Neste estudo, considerando as diversas definições, compreende-se a Controladoria como uma função organizacional que, sem perder seu papel de apoio e suporte à gestão, auxilia na tomada de decisão, transmitindo informações de maneira imparcial, transparente, confiável

e fidedigna. Para dar continuidade à análise sobre o papel da Controladoria em cenários de crises, serão apresentados, em seguida, os procedimentos metodológicos a serem utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo sido apresentada a revisão de literatura sobre Teoria da Contingência, Gestão de Crises e Controladoria, no capítulo 2, o presente capítulo descreve os procedimentos executados para a realização deste estudo. São expostos a linha e o tipo de pesquisa, bem como são detalhadas as etapas de coleta e tratamento dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E ABORDAGEM DA PESQUISA

Segundo Gil (2022, p. 17), “[...] a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados”. O autor também destaca a importância de classificar as pesquisas, pois isso proporciona melhor organização dos fatos e, como resultado, facilita o seu entendimento. Para que os objetivos propostos neste estudo pudessem ser alcançados, a metodologia empregada foi uma pesquisa descritiva, baseada em um estudo de caso. De acordo com Gil (2022), a pesquisa descritiva tem por meta descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

O estudo de caso é definido como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (Yin, 2018, p. 30). Além de fornecer uma descrição detalhada do fenômeno estudado, o estudo de caso busca identificar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que permitam ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (Odoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2010).

O estudo de caso é classificado como estudo de casos múltiplos quando possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade, em comparação ao estudo de caso único (YIN, 2018). Isto ocorre porque a observação de múltiplas fontes permite percepções convergentes, fortalecendo a validação das proposições, enquanto percepções conflitantes ajudam a evitar conclusões precipitadas. A utilização de estudos de múltiplos casos, ao invés de um único, gera uma teoria mais robusta ao permitir comparação entre casos (Welch e Piekkari, 2017).

O objeto de estudo são empresas com setor de Controladoria que passaram por cenários de crises e que conseguiram se reestabelecer e normalizar suas atividades. Foram escolhidas

empresas localizadas em território nacional, no Sul do Brasil, levando em consideração seu porte, estrutura e facilidade de acesso.

O método de estudo de caso costuma ser questionado na área acadêmica. Devido a esses questionamentos, a pesquisa se limita aos casos em estudo. São limitações que o método apresenta, conforme Yin (2018):

- Fornecimento de pequena base empírica para generalizações científicas;
- Tempo demandado para desenvolver o estudo e relatórios volumosos e de difícil leitura;
- Dificuldades em assegurar bom nível de qualificação do investigador.

Como dados secundários, foram analisadas as demonstrações contábeis, os relatórios de auditoria interna e externa, os controles internos, as planilhas gerenciais e os demais documentos e informações disponibilizados pelas empresas estudadas. Os participantes investigados foram *controllers*, diretores, CFOs, CEOs, gerentes e analistas de Controladoria, Finanças e RH.

3.1.1 Análise do *Corpus*

Ao propor uma reflexão sobre o papel da Controladoria em cenários de crise, este estudo busca compreender sua atuação no suporte à tomada de decisão e na gestão organizacional. Para tanto, foram realizadas entrevistas com profissionais diretamente envolvidos no processo decisório, compondo o principal corpus da pesquisa a ser analisado. A primeira etapa da investigação consistiu na qualificação desses respondentes, conforme detalhado no Quadro 1, enquanto as organizações estudadas foram contextualizadas quanto a seu ramo de atividade, número de funcionários e faturamento anual.

A Empresa A atua no setor de fabricação de produtos alimentícios, possui aproximadamente 730 (setecentos e trinta) funcionários e apresenta um faturamento anual de R\$ 630 milhões referente ao ano de 2023. A Empresa B, do setor fabricação de artigos de vidro, conta com cerca de 105 (cento e cinco) funcionários e registra um faturamento anual de R\$ 29 milhões no ano de 2024. Por fim, a Empresa C, inserida no setor de fabricação de calçados de material sintético possui em média 18.000 (dezoito mil) funcionários e um faturamento anual de R\$ 3,2 bilhões em 2024. Essas informações permitem situar o porte e a complexidade de cada organização, fornecendo o contexto necessário para analisar a atuação da Controladoria em momentos de crise.

Quadro 1 - Qualificação dos Entrevistados

Entrevistado (E) / Empresa	Cargo que ocupa
EA1	Diretor
EA2	Gerente Administrativo-Financeiro
EA3	Gerente de Produção
EA4	Gerente de RH
EA5	Gerente de Produção e Logística
EB6	Diretora Administrativa
EB7	Coordenadora Financeira
EB8	Analista Administrativa
EB9	Coordenadora de RH
EB10	Coordenador de Produção
EC11	Diretor de Controladoria
EC12	Diretor de RH
EC13	Coordenadora de RH

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Dos 13 participantes, oito são do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Para preservar a sua identidade os entrevistados foram codificados de EA1 a EC13 e as empresas designadas como A, B e C.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados primários da pesquisa, visando atender aos objetivos deste estudo, foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas baseadas na literatura levantada.

Cada entrevistado foi contatado e recebeu explicações detalhadas sobre os objetivos do trabalho e o tipo de roteiro de entrevista. Em caso de aceite, foi agendada uma data e um horário conforme sua conveniência, de forma presencial ou on-line, individualmente. Entre os entrevistados, encontram-se pessoas da média e alta gestão da empresa, ou seja, tomadores de decisão. Também foram entrevistados gerentes e analistas que atuam na operação e que têm conhecimento aprofundado acerca das atividades da organização.

Além das entrevistas, foi realizada uma revisão de documentos, pesquisas em arquivos e observação direta das práticas. Segundo Yin (2018), as fontes de evidências para o estudo de caso podem ser classificadas da seguinte forma:

- A primeira fonte de evidência é a documentação, que consiste em informações das atividades, as quais podem tomar diferentes formas, como agendas, atas de reuniões, propostas, relatórios, informações no sítio da internet etc.;
- A segunda são os registros em arquivos, atualmente, em formatos digitais;

- A terceira é a entrevista, que consiste em uma conversa guiada pelo objetivo de pesquisa, mas não uma investigação engessada, apesar da aplicação de um roteiro;
- A quarta é a observação direta, que possibilita ao pesquisador observar o fenômeno em seu ambiente natural.

O questionário elaborado para este estudo compreende os seguintes princípios descritos por Gil (2022):

- Participação voluntária – deixar ciente que a participação do respondente é voluntária e a sua não participação não trará prejuízo algum à sua pessoa;
- Danos aos participantes – deixar claro ao respondente os benefícios e os riscos sobre sua participação na pesquisa;
- Anonimato e confidencialidade – o anonimato não permite a identificação do respondente, mas, caso isso seja possível, deve-se garantir que as informações obtidas serão protegidas pela confidencialidade.

Para a coleta de dados, seguindo as orientações de Gil (2022) foram seguidas as seguintes etapas: a) especificação dos objetivos; b) operacionalização das variáveis; c) elaboração do instrumento de coleta de dados; d) pré-teste do instrumento; e) seleção da amostra; f) coleta de dados; g) análise e interpretação dos dados; e h) redação do relatório.

A coleta ocorreu através de entrevistas semiestruturadas para a obtenção de informações qualitativas. Bastos e Santos (2013 p. 71) explicam que a entrevista semiestruturada é “[...] uma oportunidade em que os participantes constroem versões e significados para o mundo em que estão inseridos e do qual fazem parte”.

3.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (2022), a coleta de dados nos estudos de caso é realizada por meio de entrevistas, observação e análise de documentos. A presente pesquisa valeu-se desses três instrumentos para a coleta de dados.

Yin (2018) determina que, para garantir a análise e a confiabilidade dos dados, é necessário:

- Uso de múltiplas fontes de evidências, com triangulação entre diferentes fontes de dados, sendo por meio dos achados nas entrevistas, na observação das práticas e nos dados secundários, tanto fornecidos pelas organizações quanto informações públicas, como portais, informes setoriais, demonstrações contábeis, dentre outras fontes;

- Criação de uma base a partir de registros escritos ou gravados, anotações e lembranças que aumentem a confiabilidade da pesquisa e permitam o acesso a qualquer tempo pelo pesquisador ou outros pesquisadores que venham a ter acesso à investigação;
- Registros para manutenção de uma linha de evidências com base nas categorias de análise, em que se estabeleça uma cadeia de relações englobando as questões norteadoras, como protocolos, fontes de evidências e relatório do caso.

Para seguir as três etapas citadas por Yin e garantir a segurança dos dados, foram dedicadas diversas horas de análise *in loco*, de coleta de informações e interpretação dos conteúdos, com o objetivo de construir o *corpus* da pesquisa. A pesquisadora avaliou os dados, interpretou os resultados e aprofundou a compreensão com base no entendimento do estudo aplicado.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento total dos participantes, garantindo a posterior transcrição de citações diretas, análise de conteúdo e comparação das respostas com os pontos abordados. Após cada entrevista, foi solicitado aos participantes o envio de materiais específicos, como registro de comunicação com as equipes durante os cenários de crise ou documentos institucionais utilizados para validar exemplos mencionados. Todas as entrevistas foram transcritas e as citações diretas expostas nesta pesquisa têm o objetivo de enfatizar e exemplificar o papel da Controladoria nas empresas, antes, durante e após o período de crise. No total, as entrevistas realizadas corresponderam a aproximadamente 13 horas de gravação, distribuídas entre os diferentes participantes da pesquisa. Esse tempo de interação permitiu a coleta de um volume significativo de informações, assegurando diversidade de perspectivas, riqueza de detalhes e densidade analítica. Tal extensão contribuiu para a robustez metodológica do estudo, viabilizando a triangulação dos dados com outras fontes de evidência.

Segundo Eisenhardt (1989), estudos de caso geralmente combinam diversos métodos de coleta de dados, como análise de arquivos, entrevistas, questionários e observação. A realização de visitas *in loco* permitiu a análise documental da organização e a observação direta, possibilitando uma compreensão mais aprofundada dos processos e procedimentos que orientam seu funcionamento diário, bem como do papel da Controladoria na tomada de decisão.

Além das entrevistas e observações, foram analisados documentos institucionais específicos de cada empresa, garantindo a triangulação dos dados:

- **Empresa A:** publicações de balanços em jornal dos exercícios de 2016 a 2023; parecer da Auditoria Externa de 2016 a 2023; notícias em sites específicos sobre o principal insumo (sigilo mantido); reportagens de jornais e revistas como

Gaúcha ZH, O Estado de São Paulo, Globo Rural, G1/Fantástico e A Hora; website institucional; integração institucional.

- **Empresa B:** balanços patrimoniais e DREs dos exercícios de 2020 a 2024; notícias em sites e reportagens de jornais impressos e televisão, como Exame, Abravidro, Gaúcha ZH, G1/Fantástico, RBS TV (local), Grupo A Hora, YouTube; website institucional.
- **Empresa C:** balanços patrimoniais e DREs dos exercícios de 2006 a 2024, por trimestre; parecer da Auditoria Externa e Relatório da Administração de 2020 a 2024; website institucional; Relatório de Sustentabilidade de 2020 a 2024; relatórios de fluxo de caixa, EBIT, volume de vendas, receita bruta por par, resultado financeiro, despesa por natureza, dividendos e indicadores de 2006 a 2025, por trimestre.

Posteriormente, na etapa de conclusão da análise dos dados e fechamento desta tese, as análises referentes a cada uma das empresas investigadas foram enviadas individualmente aos informantes-chave, com o objetivo de validar as interpretações realizadas. Essa etapa, conhecida como validação por membros, buscou assegurar a fidedignidade das informações e a coerência entre os relatos fornecidos e as conclusões da pesquisa. Todos os participantes verificaram o conteúdo enviado e retornaram confirmando a veracidade e a precisão das informações compiladas.

3.4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.4.1 Roteiro de Entrevista

O roteiro de entrevista foi composto em quatro blocos, sendo o primeiro relativo à identificação, o segundo à crise, o terceiro à Controladoria e o quarto bloco sobre gerenciamento de crise.

Quadro 2 - Questionário sobre a atuação da controladoria em tempos de crise nas organizações: Primeiro Bloco – Identificação

Questionário
Nome:
Formação:
Cargo:
Tempo de Empresa:
Experiência mais Relevante:
Empresa:
Segmento de Atuação:
Faturamento:
Nº Funcionários:

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 3 - Questionário sobre a atuação da controladoria em tempos de crise nas organizações: Segundo, Terceiro e Quarto Blocos

Blocos de Perguntas	Estudo Base
Bloco 2: Crise	
1 - Como e quando foram identificados os primeiros sinais de crise na organização? Poderia relatar sobre o mapeamento e a evolução do cenário de crise?	Teixeira (2013); Janabi <i>et al.</i> (2023)
2 - Quais as ações foram tomadas no intuito de contornar o estado de crise?	Schermerhorn (2008)
3 - A empresa designou uma equipe de gestão de crises para desenvolver os planos necessários, para lidar com potenciais emergências, durante este período?	Schermerhorn (2008)
4 - A crise organizacional exige que os líderes transformem a crise em oportunidades e em momento de crescimento e resiliência, isso ocorreu aqui na organização? Comente sobre esses fatos.	Wu <i>et al.</i> (2021)
5 - Na mitigação de riscos é importante a empresa contar com uma equipe de gestão de riscos, auditoria e controladoria. A empresa possui essas equipes? Se sim, são independentes ou interligadas?	Wu <i>et al.</i> (2021); Tillema <i>et al.</i> (2022)
6 - Como os líderes reagiram frente à crise, tiveram ações para a reviravolta ou entraram em estado de declínio?	Förster <i>et al.</i> (2022)
7 - Cenários de crises têm aspectos negativos e positivos, qual a sua percepção? Comente.	Wu <i>et al.</i> (2021)
Bloco 3: Controladoria	
1 - A Controladoria enquanto função que analisa o negócio organizacional, também exerce influência na gestão e no desenvolvimento da organização? Comente.	Carraro e Santanna (2018)
2 - As atribuições da Controladoria podem variar de empresa para empresa, como a Controladoria é estruturada dentro da organização?	Borinelli (2006)
3 - A Controladoria forneceu informações relevantes e análises críticas para auxiliar na tomada de decisões durante o período de crise na organização?	Heckert e Willson (1963)
4 - As crises, muitas vezes, devastadoras, tem seu sentido de urgência na percepção e na tomada de decisão. A Controladoria entende esse sentido de urgência e tem um posicionamento claro e assertivo?	Wu <i>et al.</i> (2021)
5 - Como a Controladoria é vista dentro da organização?	Tillema <i>et al.</i> (2022)
6 - Tem algum aspecto em que a Controladoria não teve ação ou a ação foi ineficaz na sua percepção, durante o cenário de crise? Comente.	Wu <i>et al.</i> (2021)

Blocos de Perguntas	Estudo Base
7 - As ações da Controladoria são para prevenir um estágio de crise ou tendem a ser reativos?	Merchant e Van der Stede (2017)
Bloco 4: Gestão de Crise	
1 - Quando ocorrida a identificação da crise foi criado um comitê de crise? Comente.	
2 - Que programas de gestão e controles foram implantados pela administração para mitigar os riscos de crises específicos que foram identificados, ou que ajudem de outro modo a prevenir, impedir e detectar possíveis crises?	Schermerhorn (2008)
3 - Quais são os procedimentos para revisar os resultados das unidades operacionais ou segmentos de negócio para identificar resultados não usuais ou não esperados que direcionem para um possível cenário de crise?	Bostan <i>et al.</i> (2018)
4 - Existem relatórios com informações que apontem desvios em relação ao planejado?	Harris <i>et al.</i> (2016)
5 - Quando identificados desvios, falhas ou fraudes, há interação com as demais funções organizacionais no sentido de reconhecer as causas do ocorrido?	Tillema <i>et al.</i> (2022)
6 - Quando há um bom gerenciamento de riscos, eles podem ser transformados em oportunidades, trazendo vantagens para a organização, na sua percepção, como ocorreu na organização?	Santos <i>et al.</i> (2019)
7 - A organização desenvolveu um plano de gerenciamento de crises colocado em prática, ele falhou ou prosperou? Comente.	Neves (2002)
8 - Na sua percepção, qual a fase mais importante da crise, pré, durante ou pós crise? Justifique.	Janabi <i>et al.</i> (2023)
9 - Os controles pós-ação são aqueles mais tradicionais, quando se mensura o resultado e, depois, adota-se a ação corretiva. Quais foram as ações corretivas pós- crise?	Khurshid (2023)
10 - O que a organização aprendeu com a crise?	Janabi <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.4.2 Entrevista

A entrevista foi composta por 5 etapas, detalhadas a seguir:

1. PREPARAÇÃO

- a) Elaborar roteiro de entrevista;
- b) Informar ao entrevistado com antecedência sobre o propósito da entrevista e sobre o tipo de informação que será solicitada.

2. INÍCIO

- a) Estabelecer uma relação de cooperação e confiança com o entrevistado;
- b) Esclarecer os objetivos da entrevista;
- c) Solicitar permissão para gravar a entrevista.

3. DESENVOLVIMENTO

- a) As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação no tempo disponível, podendo ser ajustadas ao longo da entrevista em função das respostas;
- b) A entrevista deve ser conduzida com uma conversação;
- c) Deve-se ser evitado o monopólio da palavra, uma vez que o entrevistado é o objeto da pesquisa;
- d) O(a) entrevistador(a) deve estar atento(a) à compreensão que o entrevistado teve a cada pergunta realizada, se necessário, deverá esclarecer dúvidas surgidas sobre o tema em questão.

4. CONCLUSÃO

- a) O(a) entrevistador(a) deve verificar se todas as perguntas foram respondidas;
- b) A entrevista deve ser encerrada de forma positiva, de tal modo que o entrevistado perceba o quanto foi válido participar da pesquisa.

5. REGISTRO

- a) Oferecer espaço para que o entrevistado possa se manifestar sobre algum ponto não mencionado durante a entrevista.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 EMPRESA A

A Empresa A é integrante do setor alimentício, foi fundada antes do ano de 1900, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, por três empresários. Posteriormente, com o crescimento da empresa, os sócios adquiriram um novo terreno, onde um ano mais tarde seria inaugurado o prédio que acompanharia a história da empresa. Nas novas instalações, ampliaram a área industrial e abriram a primeira loja de produtos. Por volta da década de 1910, teve início a distribuição dos produtos no sul do estado, começando assim um ciclo virtuoso de aumento da presença da marca. Nos anos seguintes, observou-se um movimento de expansão e fortalecimento da presença regional.

A história da Empresa A inclui diversas mudanças em sua estrutura societária. Após mais de nove décadas sob controle familiar, na década de 1980, a organização foi adquirida por um grupo empresarial, que preservou o nome da marca. No final dos anos 1990, a empresa passou a fazer parte de uma multinacional do setor alimentício, sendo novamente alienada, após alguns anos, a uma indústria nacional.

Atualmente, a Empresa A destaca-se como uma das marcas mais consumidas na região Sul do Brasil, detendo significativa participação de mercado. Embora o sul concentre a maior parte do volume de vendas, a expansão para outras regiões, como o Sudeste, vem se consolidando, ampliando a presença nacional da marca. Recentemente, a organização reforçou seu compromisso com a inovação, investindo em lançamentos de produtos, desenvolvimento de embalagens modernas e fortalecimento da infraestrutura logística e comercial.

Para a pesquisa desta tese, foram gastas 80 horas, entre entrevistas e trabalhos conduzidos do mês de março a julho de 2025. Foram entrevistados pessoalmente cinco gestores. Também foi realizada uma visita técnica à sede da empresa, possibilitando à pesquisadora o acompanhamento direto do processo produtivo, a observação das instalações, do maquinário e dos fluxos operacionais. Além disso, foram consultadas fontes secundárias disponíveis on-line para complementar a compreensão do contexto organizacional. O site web também foi analisado.

4.1.1 Caracterização da Empresa

A empresa analisada está enquadrada na Seção C do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) do IBGE, no ramo de *fabricação de produtos alimentícios*. Com atuação consolidada no setor, apresenta um histórico que combina elementos de tradição com processos de modernização. Observa-se um movimento de diversificação de produtos e de reestruturação de processos produtivos, com investimentos voltados à atualização tecnológica e ampliação da capacidade de distribuição. Tais iniciativas indicam uma tentativa de responder às exigências de mercado, mantendo padrões de qualidade e buscando maior eficiência operacional. A atuação recente da empresa também revela esforços voltados à sustentabilidade e à ampliação da presença em diferentes mercados, tanto no âmbito nacional quanto internacional.

4.1.2 Análise

A Empresa A enfrentou, ao longo de sua trajetória, desafios de ordem financeira e administrativa. Durante a segunda metade do século XX e início do século XXI, essas dificuldades intensificaram-se, culminando na necessidade de alienação da marca para diferentes grupos empresariais. Na década de 2010, a organização foi adquirida por um conglomerado do setor alimentício, o que marcou o início de um novo ciclo de gestão. Logo após, uma nova etapa foi inaugurada, com a transferência do controle acionário para outra empresa nacional, também do ramo alimentício, que implementou investimentos significativos voltados à reestruturação organizacional e ao fortalecimento da identidade da marca no mercado brasileiro.

Em 2020, a pandemia de COVID-19 impôs desafios adicionais à Empresa A, exigindo a implantação de estratégias para mitigar seus impactos, dessa forma, a empresa reestruturou seu modelo de negócios, adaptando-se às novas condições de mercado. Além disso, intensificou investimentos em inovação e modernização industrial, reforçando sua competitividade e resiliência no setor.

Em maio de 2024, novamente, a empresa enfrentou uma crise, tendo sido impactada pelo cenário das inundações no Rio Grande do Sul. Diante da situação crítica, a Empresa A seguiu mobilizada para acompanhar seus trabalhadores atingidos e contribuir com a recuperação do município, no qual está instalada. Como parte de seu compromisso com a economia local, a fábrica se mobilizou em oferecer novas embalagens, em apoio às iniciativas

de incentivar o consumo e a compra local, com o objetivo de reconstruir o Rio Grande do Sul. A fábrica não foi diretamente atingida, no entanto, a população foi, pois 90% dela ficou sem serviços básicos como energia elétrica e água, além da dificuldade de acesso e locomoção, impactando no processo fabril, pois sem funcionários, a produção não operava.

Mesmo ultrapassando esses cenários, a Empresa A tem a pior crise da sua história, e esta não tem relação com a Pandemia de COVID-19, nem com as inundações do RS, mas diz respeito a um dos seus principais insumos, que sofre redução de produção e impactos elevados em preços. Trata-se da **crise do principal insumo** nos anos 2022 e que perdura até os dias atuais, incluindo questões ambientais, econômicas e sociais. Embora a produção deste insumo tenha se estabilizado em algumas regiões, os efeitos combinados de mudanças climáticas, baixos preços pagos aos produtores e condições de trabalho precárias agravam a situação. Um dos principais fatores da crise atual é o impacto das mudanças climáticas, que afetam as regiões produtoras deste insumo, especificamente na África Ocidental e em partes da América Latina. A irregularidade nas chuvas, o aumento das temperaturas e a alteração dos ciclos climáticos afetam diretamente a produtividade das plantações. A seca prolongada e as inundações intensas têm prejudicado a quantidade de grãos e diminuído a produtividade, ocasionando uma oferta global reduzida do grão deste insumo. Durante a crise de 2020, o preço atingiu níveis historicamente baixos, o que colocou os produtores em uma posição ainda mais vulnerável. A situação econômica global e o impacto da pandemia de COVID-19 afetaram ainda mais a cadeia produtiva, com muitos pequenos produtores lutando para manter a viabilidade econômica de suas fazendas. Apesar da alta demanda por produtos derivados, os preços não compensaram adequadamente o custo de produção, fazendo com que os agricultores enfrentassem dificuldades para cobrir seus custos básicos, resultando na fuga de mão de obra e até no abandono das lavouras.

Outro agravante, nos últimos anos, é o uso de trabalho infantil e as condições precárias de trabalho nas plantações. Muitos agricultores têm dificuldade em pagar salários justos o que resulta na exploração de mão de obra infantil e em condições de trabalho insustentáveis. Em contrapartida, há uma crescente demanda do mercado global, por práticas mais sustentáveis de produção e certificação de comércio justo. Isso inclui a promoção de programas que busquem melhorar as condições de vida dos agricultores, introduzir variedades do insumo mais resistentes a doenças e as variações climáticas, e promover práticas agrícolas mais sustentáveis. Conforme o entrevistado EA5: *“A crise foi gerada pelo próprio mercado, uma vez que se valorizou pouco as pessoas, logo o preço vem e ainda tem o agravante das doenças que surgem”*.

Historicamente, o mercado deste insumo manteve-se relativamente estável ao longo de aproximadamente 15 anos, com preços variando entre US\$ 2.800 e US\$ 3.500 por tonelada, apresentando oscilações moderadas. Nesse contexto, a Empresa A implementava uma estratégia de compras planejadas em momentos de baixa de preços, com fixações moderadas para um horizonte de até 12 meses, a fim de manter seus custos em relação aos concorrentes. No período pré-crise, a organização possuía cobertura de insumos suficiente até a março de 2024, com preços fixados na faixa de US\$ 3.000 por tonelada. Contudo, a partir de agosto de 2023, observou-se uma escalada contínua nos preços, inicialmente, interpretada pela empresa como um movimento pontual. Em contrariedade a essa expectativa, o mercado atingiu níveis históricos, superando US\$ 12.000 por tonelada em janeiro de 2024. Porém, não se acreditou nesta elevação tão brusca de preços, “*faltou estratégia e atenção*”, relato do entrevistado EA5, durante o cenário de elevação dos preços, “[...] *nunca se pensou, que a tonelada chegaria a estes patamares de valores*”, e ainda acrescenta “[...] *nunca duvide que o que está ruim não pode ficar pior*”.

Durante a ascensão dos preços, a Empresa A optou por não realizar novas fixações de longo prazo, preferindo aguardar uma possível normalização do mercado. Similarmente a outros grandes processadores, a organização priorizou aquisições de curto prazo para garantir o abastecimento imediato, evitando interrupções na produção e preservando sua participação no mercado. A partir de maio de 2024, o mercado iniciou um movimento de retração, com preços recuando para a faixa de US\$ 6.000 a US\$ 6.500 por tonelada. A Empresa A aproveitou a queda para adquirir volumes que assegurassem sua cobertura de insumos até 2025. Em novembro, diante de uma nova elevação dos preços para o patamar de US\$ 8.000, a organização optou por desfazer parte de suas posições futuras, realizando capitalização e aguardando novas oportunidades de mercado.

A crise revelou fatores estruturais no mercado global deste insumo: três safras consecutivas apresentaram déficit, com o consumo mundial superando a produção e ocasionando a significativa redução dos estoques de passagem (estoques certificados disponíveis nos principais centros de processamento). Em momentos críticos, esses estoques representaram o equivalente a apenas dois meses de consumo global, elevando o risco sistêmico e contribuindo para a volatilidade extrema dos preços. A crise exigiu da Empresa A uma revisão profunda de seus processos operacionais e estratégicos. A organização, tradicionalmente voltada para a estabilidade, foi forçada a abandonar a zona de conforto e buscar alternativas imediatas para enfrentar os impactos do aumento abrupto no preço do insumo e as dificuldades de fornecimento.

A análise da crise revela que as ações mais eficazes foram aquelas que priorizaram uma gestão cuidadosa de custos e a preservação da estrutura organizacional. A gestão optou por cortar gastos não essenciais, como consultorias externas e associações, o que permitiu redirecionar recursos para áreas mais críticas, como a gestão de riscos e a reestruturação da Controladoria. Um exemplo prático dessa priorização foi a criação de um comitê multidisciplinar para a análise de riscos operacionais e financeiros, com reuniões semanais e foco no monitoramento de variáveis externas, como a oscilação dos preços internacionais do insumo e da política em países produtores. O aprendizado derivado desse movimento reflete a necessidade de flexibilidade organizacional diante de crises inesperadas e a importância de uma abordagem mais cautelosa em relação a decisões que envolvem custos fixos. Entre as ações mais significativas, junto a Controladoria, destaca-se a análise contínua das Demonstrações de Resultados (DRE) de clientes chave e o acompanhamento da matriz de risco semanal, que integrava informações sobre o mercado externo, como a situação política em países produtores do insumo, e dados internos da empresa.

A Controladoria também introduziu a mesa de operações de derivativos, uma inovação que trouxe instrumentos financeiros de proteção até então não utilizados pela empresa. Além disso, a criação de uma estratégia de proteção de preços e a aquisição antecipada do insumo para as safras de 2025 evidenciaram a capacidade de adaptação da Controladoria em momentos de crise. As decisões tomadas nesse contexto revelam que, ao integrar a análise de riscos à estratégia financeira, a empresa minimizou perdas e manteve sua competitividade no mercado. Junto à equipe de Gestão de Riscos, identificou-se que a crise revelou vulnerabilidades não apenas internas, mas também relacionadas à dinâmica do mercado global, afetado por questões políticas e econômicas em países como Gana e Nigéria. A análise da estratégia de compras do insumo mostra que a empresa foi forçada a adotar uma postura proativa, comprando o produto com antecedência, mesmo a preços elevados, para garantir a produção até março de 2025.

Essa abordagem reflete uma mudança de mentalidade: a empresa passou a olhar para o futuro, entendendo que os preços elevados poderiam ser superados por uma gestão de estoque mais eficaz e uma estratégia de longo prazo. A decisão de comprar o insumo a preços elevados, como exemplificado pela compra a US\$ 6.000 por tonelada e a venda a US\$ 8.000, revela uma estratégia de mitigação de risco, minimizando os efeitos de oscilações extremas no mercado. Embora a empresa tenha enfrentado dificuldades, a análise dos dados aponta que a gestão da Controladoria teve participação efetiva na estabilização da empresa. O uso de consultorias externas para entender o comportamento do mercado e a criação de um comitê de gestão de riscos consolidaram a capacidade da empresa de enfrentar crises futuras. A empresa aprendeu

que, em momentos de volatilidade extrema, é imprescindível adotar uma visão de longo prazo e estar preparada para ajustar rapidamente suas ações táticas de acordo com as mudanças do mercado.

As lições extraídas dessa crise incluem a importância da diversificação de fontes de insumo, a necessidade de monitoramento contínuo de variáveis externas e a capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças inesperadas no mercado. A empresa também reconheceu a necessidade de desenvolver mais competências internas, como a gestão de riscos e a análise de custos, para reduzir sua dependência de fatores externos. Por meio do monitoramento de indicadores de desempenho, análise de cenários e simulações financeiras, a Controladoria contribuiu para a identificação de riscos e oportunidades, além de auxiliar no planejamento e na definição de ações corretivas. Sua atuação fortalece a gestão e a capacidade da organização em reagir com habilidade e coerência diante de contextos adversos.

Além disso, o impacto da crise no mercado do principal insumo, combinado com a falta de políticas públicas estruturadas no Brasil, indicou a necessidade de revisar a estratégia para o setor deste produto, a empresa passou a investir mais na sustentabilidade de suas operações. A análise da atuação da Controladoria e das estratégias adotadas pela Empresa A, durante a crise, revela que a capacidade de se adaptar rapidamente a cenários adversos foi decisiva para a mitigação de perdas. O aprendizado organizacional gerado a partir dessa crise irá influenciar futuras decisões e a maneira como a empresa gerenciará riscos.

O papel da Controladoria como agente capaz de influenciar diretamente na tomada de decisões de investimento, risco e suprimento, fortaleceu a capacidade da Empresa A de navegar por situações complexas. Esse protagonismo da Controladoria alinha-se à percepção clássica de Heckert e Willson (1963), que a defendem como um sistema de suporte à gestão, voltado para fornecer informações precisas e tempestivas, essenciais ao processo decisório. Segundo os autores, a Controladoria não se limita a funções de registro contábil, mas atua de forma integrada à gestão, oferecendo subsídios que reduzem a incerteza e orientam as escolhas estratégicas, sobretudo, em contextos de crise. Na prática, a Controladoria da Empresa A atuou principalmente em atividades de gestão interna, que se traduziram no estudo do fluxo de caixa para antecipar possíveis desequilíbrios financeiros diante da escassez de receita. Também foram elaborados mapas de riscos que integraram dados operacionais e financeiros, apoiando o mapeamento de vendas e o atendimento a clientes. No campo do suprimento, foram realizadas análises de custo-benefício para avaliar a viabilidade de contratos com fornecedores. Além disso, a Controladoria conduziu reuniões periódicas com as áreas operacionais para avaliar desvios entre o planejado e o realizado, promovendo ajustes orçamentários fundamentados em

evidências concretas. Esses processos corroboraram para o fortalecimento da organização, consolidando a Controladoria como uma aliada para a tomada de decisão na superação de momentos críticos.

Essas ações, embora tenham sido relevantes para o fortalecimento da organização e tenham contribuído para as tomadas de decisões durante os momentos críticos, caracterizam-se como práticas táticas e operacionais. Diferentemente das estratégias, que envolvem o ambiente externo, como concorrência, mudanças de mercado e demandas de cliente, as iniciativas da Controladoria visam sobretudo garantir o controle e a adaptação interna da empresa diante dos desafios enfrentados. Ademais, para que a Controladoria exerça um papel efetivo, é necessário que suas análises e informações estejam alinhadas com o ambiente externo. Assim, ela pode fornecer subsídios que promovam a adaptação competitiva da empresa, ampliando seu papel para além do suporte interno e contribuindo para o posicionamento sustentável no mercado.

A experiência adquirida será importante nas futuras crises, permitindo à empresa não apenas sobreviver, mas também tornar-se mais forte e mais bem posicionada no mercado. Aprendemos a “[...] *sair da zona de conforto, buscar alternativas, todo mundo aprendeu muito*” relatou o entrevistado EA2. A controladoria da Empresa A, composta por equipes de finanças comerciais, tributário e contabilidade contribuiu para a análise de cenários e para a tomada de decisões financeiras críticas. Como “aprendizado, cada um monta sua estratégia, cada um tem uma visão”, afirmou o entrevistado EA5. A análise das ações da Controladoria durante a crise indica que a equipe não apenas cumpriu suas funções tradicionais de controle, mas também atuou de forma estratégica, assumindo a liderança na gestão da crise. Esse papel de destaque reflete o que Karhawi (2021) reforça ao destacar que, em cenários adversos, a Controladoria pode colaborar de forma decisiva por meio de seus profissionais, que aplicam seu repertório de conhecimento e as experiências acumuladas nas atividades cotidianas. Assim, evidencia-se que a atuação da Controladoria vai além dos limites operacionais, revelando sua contribuição em tempos de crise, ao gerar informações qualificadas, apoiar a tomada de decisão e propor alternativas para a sustentabilidade e a resiliência organizacional.

No entanto, a análise crítica do caso evidencia que não houve uma responsabilização clara sobre a origem da crise, nem sinais de que alguma área interna tenha antecipado adequadamente os riscos associados ao principal insumo. A Controladoria, portanto, atuou predominantemente de forma reativa, fornecendo suporte à tomada de decisões somente após a crise se materializar. Esse cenário indica que a crise decorreu de uma falha coletiva de monitoramento e planejamento, incluindo suprimentos e gestão de riscos. Embora a intervenção da Controladoria tenha sido essencial para mitigar impactos e restaurar a estabilidade, os

aprendizados apontam para a necessidade de sua participação antecipada e estratégica, de forma a aumentar a resiliência organizacional e reduzir a vulnerabilidade a crises futuras.

Dessa forma, a crise enfrentada pela empresa A evidenciou a necessidade de uma Controladoria capaz de atuar com agilidade, visão sistêmica e forte integração com as demais áreas da organização. A análise realizada demonstra que, por meio da utilização de ferramentas de análise de dados, monitoramento de riscos e suporte à gestão, a Controladoria desempenhou um papel central na superação dos desafios impostos. Sua atuação não se restringiu ao controle operacional, mas se estendeu à formulação de respostas rápidas e eficazes diante da instabilidade, reforçando sua posição dentro do contexto da crise. Os resultados obtidos ilustram como a Controladoria atua na elaboração de modelos de gestão preparados para enfrentar situações de crise.

4.2 EMPRESA B

A Empresa B é uma organização familiar do setor industrial, especializada na fabricação de vidros, fundada há mais de seis décadas no interior do estado do Rio Grande do Sul. Durante os primeiros anos de atuação, concentrou suas atividades na região central do estado, expandindo suas operações, no início da década de 1990, com a abertura de uma filial na capital, o que representou um marco na ampliação de seus negócios especialmente voltados para a área de construção civil. Atualmente, a gestão da empresa permanece sob controle familiar, sendo conduzida pela segunda geração. A Empresa B consolidou-se como uma referência regional no segmento em que atua, contribuindo de maneira significativa para o desenvolvimento econômico local.

No ano de 2002, a empresa realizou investimentos para construção de uma nova sede e aquisição de maquinários e equipamentos de ponta, além da incorporação de tecnologias obtidas em eventos internacionais do setor. Esses avanços foram acompanhados por programas de capacitação interna, o que resultou em um contínuo aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços. A Empresa B atua comercialmente em diversos estados da região Sul do Brasil. Em 2022, seu faturamento foi de aproximadamente 40 milhões de reais. Seu portfólio de produtos é diversificado, incluindo soluções como vidros duplos, guarda-corpos, vidros blindados, box de banheiro, laminados, espelhos, vidros jumbo e pintados, entre outros.

A sede da empresa está localizada em uma cidade do interior gaúcho. Sua planta industrial ocupa um terreno de quatro hectares, situado às margens de um dos principais rios da

região. Próximo ao local, encontram-se áreas voltadas ao bem-estar dos funcionários, como refeitório e horta comunitária, configurando um espaço privilegiado na entrada da cidade.

Para fins desta pesquisa, foram dedicadas aproximadamente 60 horas a fim de efetuar entrevistas e atividades de campo, que foram realizadas no mês de abril e julho de 2025. Foram entrevistados pessoalmente cinco gestores, também foi realizada visita técnica à sede administrativa e à unidade produtiva da empresa, o que permitiu o acompanhamento direto do processo fabril, bem como a observação das instalações, do maquinário e dos fluxos operacionais, mesmo no formato reduzido, no qual se encontra as instalações da empresa, neste momento. Além disso, foram consultadas fontes secundárias disponíveis de forma on-line, para complementar a compreensão do contexto organizacional.

4.2.1 Caracterização da Empresa

A empresa em questão está enquadrada na Seção C da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE, voltada à *fabricação de artigos de vidro*. Trata-se de uma indústria de médio porte localizada na região Sul do Brasil, atuando com foco na transformação e no beneficiamento de vidros planos para os segmentos de construção civil, arquitetura e decoração.

A empresa tem se voltado à reestruturação de processos internos e à revisão das práticas operacionais. A adoção de tecnologia busca maior controle e previsibilidade nas operações. A ampliação do portfólio visa atender as demandas específicas do mercado. Além disso, a aproximação com parceiros da cadeia produtiva tem se mostrado uma medida voltada à manutenção da estabilidade organizacional em contextos adversos.

4.2.2 Análise

A Empresa B enfrentou três episódios críticos de inundações nos últimos anos, com impactos significativos sobre suas operações. Segundo relato de uma das entrevistadas, a primeira ocorrência, em setembro de 2023, foi recebida com desorganização, sem a existência de um comitê de crise estruturado. As ações iniciais foram reativas e emergenciais, dadas as proporções do evento e o impacto local.

Por meio do aprendizado adquirido com esse episódio, a empresa buscou se reorganizar para enfrentar as inundações subsequentes, ocorridas em novembro de 2023 e maio de 2024. A de novembro, embora de menor volume de água (27 metros contra 29 metros em setembro),

destruiu os esforços de recuperação dos três meses anteriores. Nessa ocasião, a produção foi transferida para uma planta na cidade vizinha, enquanto a área administrativa permaneceu na sede original. Essa mudança, embora improvisada, permitiu certa continuidade das atividades produtivas: “Neste momento, todos estávamos limpando a lama que ficou, isto pela segunda vez, todos tentando limpar e salvar o que fosse possível”, relatou a entrevistada. “Parecia não ter fim, pois em menos de três meses, já estávamos passando por isto, pela segunda vez”, reforça ela. Mas ainda haveria uma terceira inundação, a de maio de 2024, que gerou perdas totais em equipamentos e infraestrutura administrativa. A Empresa B, desta vez, estruturou um comitê de crise mais formalizado. Além da participação dos gestores internos, incluindo os proprietários e os líderes das áreas administrativa, comercial, de produção, recursos humanos e financeira, foi incorporado ao grupo um consultor externo com experiência em gestão de crise industrial. Tal apoio foi decisivo para a reorganização das entregas, a definição de prioridades e a terceirização estratégica de parte da produção, com o objetivo de manter o atendimento aos clientes.

Destaca-se que, embora a terceirização não apresentasse o mesmo padrão de qualidade e prazo, a compreensão por parte dos clientes foi maior no terceiro evento, dada a ampla repercussão do desastre. A visibilidade estadual e nacional da inundação de maio de 2024 proporcionou maior empatia e solidariedade, o que não se observou nos episódios anteriores. Paralelamente às ações de contingência, a empresa adquiriu um novo terreno para reconstrução da fábrica, com apoio da prefeitura local. O terreno foi financiado pelo município, com pagamento parcelado pela empresa ao longo de dez anos. Outras prefeituras chegaram a oferecer incentivos para a realocação da empresa, mas a decisão foi de permanecer na cidade de origem, preservando o vínculo com a comunidade e com sua história institucional.

No aspecto financeiro, a Empresa B buscou recursos junto ao BNDES, Banrisul e Banco do Brasil, sendo que este último apresentou as taxas menos atrativas. A reconstrução contemplou a aquisição de novos equipamentos, inclusive, importados da Europa e da China, além da recuperação de máquinas danificadas.

O comitê de crise passou a reunir-se semanalmente, inicialmente de maneira informal, nas residências dos gestores, e depois nas instalações provisórias. Um consultor externo, auxiliou de imediato, nos primeiros dias da terceira inundação, visando à reorganização financeira e ao fluxo de caixa. Cerca de 105 funcionários foram afetados pela inundação. A empresa realizou ações de assistência social, como apoio direto a 35 famílias, além de reorganizar o quadro funcional para garantir a continuidade das atividades. Algumas funções

foram mantidas, outras realocadas, e houve desligamentos voluntários, devido às mudanças no ambiente e na rotina de trabalho.

Parte das informações e dos dados operacionais foram recuperados por estarem armazenados em nuvem, embora projetos específicos e arquivos de desenho técnico tenham sido perdidos. Ainda assim, a empresa demonstrou capacidade de adaptação, reorganização e reconstrução. Mesmo diante de eventos extremos e repetidos em curto intervalo de tempo, foi exemplo de adaptabilidade, pois a empresa B reorganizou temporariamente seu local de operação, alugando um local externo para transporte do maquinário e continuidade de parte da sua operação. Outra parte, a qual não teve condições de atender devido ao espaço exíguo, foi terceirizada com empresas parceiras e, até concorrentes, para não parar a produção e cumprir os compromissos e contratos com seus clientes. Durante a inundação de maio de 2024, considerada a mais severa das três enfrentadas, a Empresa B registrou baixas significativas em matéria-prima e infraestrutura. Foram perdidas cerca de 200 toneladas de vidro, um impacto expressivo para a cadeia de produção. No que tange ao maquinário, embora não tenha havido perda total, os danos exigiram manutenções complexas e substituições de peças, majoritariamente importadas da Itália e Alemanha, o que encareceu e retardou o processo de recuperação.

Diante da magnitude dos danos, a organização buscou alternativas mais viáveis financeiramente. Pela primeira vez, optou pela aquisição de máquinas chinesas, rompendo com um preconceito histórico que existia dentro da empresa, especialmente por parte do fundador. Essa decisão foi precedida de uma visita técnica à China realizada por um dos membros da família gestora, que identificou fornecedores confiáveis. Apesar da percepção inicial negativa sobre a qualidade dos equipamentos chineses, a empresa compreendeu que, se bem escolhidas, as máquinas poderiam apresentar bom desempenho a custos significativamente inferiores aos europeus.

A previsão para o início das operações na nova unidade fabril era constantemente revista, dada a complexidade do projeto. A expectativa era de que a produção fosse retomada no novo espaço até julho de 2025. A nova instalação, com 12 mil m², quase o dobro da planta anterior, de 7 mil m², permitirá a estruturação de uma linha de produção contínua, mais eficiente e tecnicamente organizada. Enquanto a fábrica antiga era composta por estruturas agregadas gradativamente (pavilhões e anexos), a nova planta foi planejada integralmente, com foco na produtividade e racionalização de processos. A estimativa interna é que, com os novos fluxos e maquinários, a empresa triplique sua capacidade produtiva. Antes da inundação, a produção girava em torno de 12 a 15 mil m² de vidro por mês. No momento da entrevista, a empresa

operava com cerca de 40 a 50% da capacidade anterior, devido à limitação de espaço físico e à dependência de terceirizações.

Quanto à estrutura de custos, a manutenção do preço da matéria-prima foi possível graças à parceria de longa data com o principal fornecedor de vidro, responsável por 95% das compras. Mesmo diante da alta inflacionária no setor, o fornecedor manteve os preços praticados anteriormente, concedendo ainda um período de carência de seis meses para pagamentos, o que foi interpretado como uma contribuição importante para a sobrevivência da empresa no curto prazo. A Empresa B atua no segmento de beneficiamento de vidro, não sendo produtora da matéria-prima. As chapas são adquiridas de grandes multinacionais brasileiras e transformadas internamente por meio de processos como lapidação, têmpera, corte, multilaminação e montagem. O portfólio é voltado prioritariamente à construção civil, com projetos de grande porte.

A partir da narrativa de uma das entrevistadas da Empresa B, é possível identificar um processo de aprendizado organizacional importante no enfrentamento de crises sucessivas. Ela demonstra consciência de que, nas inundações anteriores (setembro e novembro), a organização poderia ter tomado medidas preventivas mais eficazes, como a remoção antecipada de equipamentos e materiais. Contudo, fatores emocionais, como a dúvida sobre a real gravidade da situação e a esperança de que os danos não fossem tão severos, acabaram por interferir na tomada de decisão. Esse aspecto revela uma lacuna na estruturação de protocolos de resposta à crise, e reforça o potencial papel da Controladoria como agente de racionalização em contextos de alta pressão emocional, auxiliando na formulação de planos de contingência, rotinas de evacuação patrimonial e cenários de risco predefinidos.

A decisão de transferir a operação para uma nova planta em região de cota mais elevada (de 25 para 70 metros) e a construção gradual de um novo pavilhão com planejamento orçamentário por etapas evidenciam uma mudança de postura estratégica: da adaptação emergencial à mitigação definitiva do risco ambiental. Essa transição é indicativa de um processo decisório baseado em análises mais estruturadas, para as quais a Controladoria pode contribuir significativamente por meio da projeção de investimentos, estudos de viabilidade e acompanhamento da execução orçamentária.

Outro ponto sensível identificado nessa entrevista é a questão da comunicação institucional. A empresa, ao tentar relatar sua história de superação nas mídias e redes sociais, enfrentou um impacto inesperado: a repercussão negativa da exposição pública do prejuízo financeiro estimado em 70 milhões de reais. Um acionista de uma das principais construtoras clientes demonstrou preocupação com a capacidade da empresa de cumprir contratos, o que

gerou reflexos comerciais imediatos. Essa situação mostra a importância de uma comunicação de crise coordenada com a área de Controladoria, que pode fornecer dados atualizados sobre a saúde financeira da empresa, indicadores de retomada, relatórios de recuperação e elementos que ajudem a sustentar a credibilidade organizacional junto ao mercado. Embora posteriormente as narrativas positivas tenham prevalecido, inclusive com cobertura em rede nacional, o caso ilustra como a exposição pública sem o suporte técnico necessário pode comprometer relações comerciais e reputacionais. Esse cenário também evidencia que, ao acompanhar e controlar os ciclos de vida dos negócios, a Controladoria contribui de forma significativa para o desenvolvimento dos profissionais e das lideranças, apoiando-os na construção de uma visão estratégica capaz de gerar respostas rápidas e eficazes frente às mudanças do ambiente de negócios, conforme destaca Aaltola (2018).

No plano organizacional, observa-se que a reconstrução está sendo conduzida de forma progressiva. A prioridade foi dada às áreas operacionais essenciais, e o setor administrativo está, provisoriamente, instalado em um espaço alugado até que a nova estrutura seja concluída. Essa escolha estratégica demonstra uma alocação racional dos recursos disponíveis e uma visão de médio prazo compatível com práticas de planejamento controlado, sendo que a Controladoria pode atuar de forma decisiva na definição de cronogramas físico-financeiros, no controle de custos e apoio na reestruturação dos centros de responsabilidade.

No que se refere à governança, a empresa possui uma estrutura familiar consolidada, com sucessão realizada entre as gerações sem conflitos evidentes. A entrevistada relata que a liderança passou do avô, fundador da empresa, para seu pai, e atualmente está compartilhada entre ela e seu irmão. Embora a relação entre os sócios seja harmoniosa, a entrevistada reconhece que a profissionalização dos processos é um passo necessário, especialmente, diante do crescimento da empresa. A tentativa anterior de implementar melhorias na gestão, como a formalização de cargos e processos, foi interrompida pelas inundações, mas a retomada dessas iniciativas está prevista para o novo ciclo. Nesse contexto, a Controladoria pode assumir papel central como catalisadora da profissionalização, contribuindo para a estruturação de políticas internas, manualização de processos e definição de indicadores de desempenho.

Essa entrevista também traz à tona elementos que vão além da técnica empresarial, como o papel do suporte emocional familiar, representado pela mãe da entrevistada, que, mesmo não atuando diretamente na empresa, participa como apoio nos bastidores, fortalecendo a resiliência emocional dos dirigentes. Esse tipo de apoio, embora invisível, é muitas vezes decisivo para a sustentação da continuidade em empresas familiares que enfrentam crises prolongadas e sucessivas.

Em síntese, a Empresa B revela que, mesmo sem uma estrutura de Controladoria formalizada, as práticas de enfrentamento da crise foram se aproximando das funções esperadas dessa área, especialmente, no que se refere à análise de viabilidade, ao apoio à decisão, ao planejamento estratégico e à reestruturação organizacional. A experiência acumulada, marcada por perdas significativas e decisões difíceis, destaca a importância de institucionalizar a Controladoria como função permanente, não apenas para garantir o controle e a conformidade, mas para atuar como agente de transformação estratégica em contextos de incerteza e reconstrução.

O relato de outra entrevistada ressalta não apenas os impactos operacionais e financeiros decorrentes da crise hídrica enfrentada pela empresa, mas também os efeitos subjetivos e emocionais que perpassam todos os níveis da organização. A crise revelou-se como um evento de altíssima imprevisibilidade, gerando na equipe gestora um sentimento de impotência diante da perda de controle sobre as variáveis que normalmente são objeto de monitoramento, planejamento e decisão. Essa sensação é particularmente marcante para quem atua com atividades ligadas à Controladoria e à Contabilidade, áreas cuja essência está justamente no domínio dos dados, no planejamento e na previsibilidade. Quando a entrevistada afirma que, apesar do esforço e dos muitos trabalhos realizados durante o desastre, "sabíamos que não iam ter resultado", ela explicita o descompasso entre a lógica racional da Controladoria e o caos imposto por um evento extremo, o que desafia os limites da atuação tradicional dessa função nas organizações.

Apesar do cenário de incertezas e de perdas materiais significativas, a organização decidiu transformar a crise em oportunidade. A percepção de que "não havia mais empresa", no estágio mais crítico do desastre, levou os gestores a tomarem decisões estruturais importantes, como a concepção e a implantação de uma nova sede com padrões elevados de qualidade e segurança. A construção de uma estrutura "de nível europeu", como mencionado, revela um reposicionamento estratégico impulsionado pela urgência da reconstrução, mas também permeado por inseguranças sobre a viabilidade desse investimento em um ambiente macroeconômico instável.

Nessa encruzilhada entre risco e oportunidade, a Controladoria poderia exercer uma função relevante no suporte à tomada de decisão, disponibilizando projeções de cenários, simulações de retorno do investimento e análises de sensibilidade que fundamentassem o plano de reconstrução com base em dados concretos. Essa atuação está alinhada à concepção apresentada por Diehl (2017), que define a Controladoria como a função organizacional responsável pelo monitoramento econômico-financeiro da organização, sendo não apenas

capaz, mas também frequentemente demandada, a incorporar as informações não financeiras em suas análises. Dessa forma, a integração de variáveis operacionais, produtivas e mercadológicas amplia a capacidade da Controladoria de gerar informações qualificadas, contribuindo para decisões mais assertivas, sobretudo, em contextos críticos que exigem planejamento estruturado, visão sistêmica e agilidade na gestão de recursos.

Outro aspecto relevante é a dimensão humana da crise. A entrevistada ressalta que, mais do que os prejuízos financeiros, o maior impacto foi o tempo perdido: tempo de trabalho, de vida e de esforço coletivo. Ao mesmo tempo, ela destaca a solidariedade interna, o compromisso das pessoas com a continuidade da organização e a importância de manter os empregados engajados, mesmo em um cenário adverso. Essa valorização do capital humano aponta para a necessidade de uma Controladoria que vá além dos números e incorpore elementos qualitativos à sua atuação, apoiando práticas de gestão de pessoas, avaliação de clima organizacional e acompanhamento da performance com sensibilidade ao contexto vivido.

A fala também explicita as dificuldades enfrentadas para acessar crédito em um mercado competitivo, no qual empresas que não passaram por desastres semelhantes têm vantagens na obtenção de financiamento. Esse fator reforça a importância da Controladoria na elaboração de demonstrativos financeiros robustos, projeções orçamentárias e relatórios que atestem a capacidade de recuperação da empresa, fortalecendo sua posição diante de instituições financeiras e potenciais investidores.

Por fim, a maior lição aprendida, segundo a entrevistada, foi a constatação de que o controle absoluto é uma ilusão. Mesmo com planejamento e organização, há situações que escapam totalmente ao domínio da gestão. Reconhecer essa limitação é, paradoxalmente, uma forma de amadurecimento profissional e organizacional. A paciência, a capacidade de tomar decisões, mesmo diante da incerteza, e a coragem de recomeçar são, nesse contexto, competências tão essenciais quanto as ferramentas técnicas da Controladoria. Nesse cenário, a Controladoria precisa se reposicionar não apenas como guardião dos números, mas como parceira estratégica na construção da resiliência organizacional.

Para o entrevistado EB10, a experiência vivida na Empresa B, durante as recentes inundações, marcou um período de grandes desafios e transformações. Conforme relatado por ele, a situação piorou consideravelmente e, mesmo tendo a chama interna mantido algum vigor, todos foram afetados emocionalmente de forma intensa. O entrevistado EB10 assumiu como coordenador em um momento crítico e, em sua primeira reunião, trouxe uma visão bastante focada na operação, concentrando-se em restabelecer os processos de produção, para que a fábrica voltasse a funcionar, antes mesmo de olhar para estratégias de médio e longo prazo.

Na prática, a gestão de produção sempre se baseou no rigoroso controle dos fluxos de entrada e saída de recursos, tanto dos materiais quanto da mão de obra. Na Empresa B, isso é medido, por exemplo, pelo custo por metro quadrado de vidro produzido, calculado a partir dos insumos utilizados e do desempenho operacional. Essa abordagem, fundamentada em indicadores precisos, revelou-se importante para acompanhar a eficiência dos processos, mesmo em meio às adversidades. Originalmente, “[...] *minha intenção era demonstrar meu conhecimento e habilidades por meio dos dados e controles operacionais*”, mas a prioridade da diretoria era, acima de tudo, manter a operação funcionando, independentemente de exhibições individuais de competência.

No ambiente de crise, a necessidade de controle tornou-se ainda mais evidente, pois cada perda de insumo e cada desvio em produtividade tinham implicações diretas na capacidade de atendimento da empresa. Os indicadores, que serviam como base para decisões estratégicas, passaram a apontar para oscilações críticas e, em função disso, foi necessário reavaliar e ajustar o sistema de gestão. Em paralelo à retomada dos controles, observou-se uma busca incessante por inovar e se adaptar, sabendo que o cenário exigia não apenas o restabelecimento do fluxo produtivo, mas também a modernização dos sistemas e a reestruturação organizacional.

A troca de sistema de gestão, iniciada no começo do ano, representou um investimento significativo e um desafio adicional, pois conciliar essa mudança com a necessidade de reconstrução da produção demandava energia e dedicação. Embora a transição envolvesse custos elevados e um desgaste operacional durante o período de adaptação, a expectativa é de que, uma vez consolidado o novo sistema, o processo produtivo da Empresa B se torne mais eficiente, permitindo uma melhor visão dos indicadores e, conseqüentemente, uma tomada de decisão mais embasada.

Ao mesmo tempo, as decisões estratégicas foram pautadas por um olhar atento ao futuro. Mesmo em meio ao caos, a equipe de gestão priorizou a continuidade da produção e a reabilitação dos ativos, buscando, de todas as formas, estancar as perdas e manter o foco na operação, sem descuidar do planejamento necessário para a reconstrução completa. Essa dualidade de esforços, a urgência do presente e o planejamento para um futuro mais sólido, exemplifica o desafio enfrentado pela Empresa B: controlar o dia a dia e, ao mesmo tempo, preparar a organização para enfrentar o mercado, onde a retomada da produção precisa ser acompanhada por melhorias na qualidade e na eficiência dos processos.

Em síntese, mesmo diante de uma crise que ultrapassou as expectativas e desafiou os mecanismos tradicionais de controle, a experiência na Empresa B reforçou a importância de manter os indicadores e o rigor na gestão dos recursos, bem como de investir em sistemas que

ampliem a capacidade de análise e resposta. Essa situação se transformou não só em um aprendizado operacional, mas também em uma oportunidade para repensar a estrutura organizacional e reforçar a visão estratégica, de modo a tornar a empresa mais resiliente e preparada para futuros desafios. No caso analisado, a função de Controladoria foi desempenhada de forma descentralizada por diferentes áreas da organização, essa atuação teve papel relevante na resposta à crise, especialmente, no que se refere à gestão de riscos e à retomada das operações.

Analisando os demonstrativos contábeis da empresa B, observa-se o alto grau de endividamento na rubrica demais contas a pagar, no curto prazo, e empréstimos e financiamentos, no longo prazo, quando comparados os exercícios de 2022, 2023 e 2024. Também é evidente a redução no saldo de estoque contábil e o aumento do ativo imobilizado, reflexo dos investimentos desse período. Na análise do Demonstrativo do Resultado do Exercício, no ano de 2022, observa-se receita R\$ 37,1 milhões e lucro líquido de R\$ 4,9 milhões. No ano de 2023, houve uma leve redução na receita líquida, para R\$ 34,7 milhões, porém com crescimento no lucro bruto para R\$ 20 milhões. O lucro líquido subiu para R\$ 5 milhões, e a margem líquida aumentou para 14,58%, resultado da otimização de custos, mesmo em um cenário de desaceleração, ocasionado pelas duas inundações do período.

Já em 2024, ocorreu uma queda expressiva na receita líquida, para R\$ 20,3 milhões, impacto da inundação de maio. No entanto, a empresa conseguiu manter a lucratividade, com lucro líquido de R\$ 4,7 milhões e uma margem líquida robusta de 23,27%, evidenciando um modelo de negócio ajustado, com forte disciplina financeira. A análise demonstra como a empresa B adaptou-se frente às contingências. Apesar de não possuir um setor estruturado de Controladoria, suas funções estavam presentes, claramente, realizando ações de Controladoria, no suporte às decisões estratégicas e ao monitoramento de custos, com mudança de foco, passando a priorizar rentabilidade e resiliência. Esse comportamento organizacional está em consonância com o que defendem Mourão e Júnior (2021), ao afirmarem que, em tempos de crise, é natural e, sobretudo, necessário ampliar a ação da Controladoria para atender às expectativas dos usuários das informações, oferecendo subsídios técnicos à continuidade das operações e à geração de valor. Nesse contexto, a atuação da Controladoria, mesmo que não formalizada como departamento, foi determinante não apenas na gestão da crise, mas também na definição dos rumos estratégicos. Entre as evidências concretas, destacam-se:

- Análise de rentabilidade por produto e por contrato, utilizada para definir quais operações seriam mantidas internamente e quais seriam terceirizadas durante a restrição de espaço físico na planta industrial;

- Monitoramento dos custos fixos e variáveis, permitindo identificar desperdícios, renegociar com fornecedores e priorizar despesas essenciais;
- Planejamento orçamentário, aplicado na reconstrução da fábrica e no dia a dia, até com pequenas despesas;
- Projeções de fluxo de caixa, utilizados para fundamentar a decisão de compra do maquinário chinês em substituição aos europeus tradicionais. Essa escolha, inicialmente controversa, resultou em significativa economia de capital e manutenção da produtividade;
- Suporte às decisões de financiamento, com análise comparativa das condições oferecidas por diferentes instituições financeiras;
- Elaboração de relatórios financeiros e indicadores de recuperação, fornecidos ao comitê de crise para comunicação com clientes, fornecedores e agentes de crédito. Essas informações foram fundamentais para preservar a credibilidade da empresa, mesmo após a divulgação pública de prejuízos elevados.

Em síntese, mesmo diante de uma crise que ultrapassou as expectativas e desafiou os mecanismos tradicionais de controle, a experiência na Empresa B reforçou a importância de manter os indicadores e o rigor na gestão dos recursos, bem como de investir em sistemas que ampliem a capacidade de análise e resposta. Essa situação se transformou não só em um aprendizado operacional, mas também em uma oportunidade para repensar a estrutura organizacional e reforçar a visão estratégica, tornando a empresa mais resiliente e preparada para futuros desafios.

No caso analisado, a função de Controladoria foi desempenhada de forma descentralizada por diferentes áreas da organização, tendo papel relevante na resposta à crise, especialmente no que se refere à gestão de riscos e à retomada das operações. Contudo, sua atuação se deu principalmente após os eventos críticos, em caráter reativo, com atividades voltadas ao monitoramento de custos, análise de rentabilidade, planejamento orçamentário e suporte ao comitê de crise.

Essa postura evidencia que a Controladoria ainda não estava plenamente integrada à antecipação de cenários críticos e à prevenção de perdas, limitando sua capacidade de reduzir impactos antes da ocorrência das enchentes. Para agregar maior valor, seria necessário que participasse desde o planejamento de contingências, incluindo avaliação de vulnerabilidades, protocolos de evacuação de equipamentos, simulações financeiras e projeções de impacto econômico.

Entre as contribuições efetivas durante a crise destacam-se: análise de rentabilidade por produto, monitoramento de custos, planejamento orçamentário, projeções de fluxo de caixa, suporte às decisões de financiamento, elaboração de relatórios financeiros para comunicação com stakeholders e realocação temporária de centros de responsabilidade.

Apesar das limitações iniciais, a experiência demonstra que, mesmo de modo não formalizado, a aplicação de princípios de Controladoria permitiu à Empresa B enfrentar adversidades extremas, manter operações mínimas e reconstruir-se com maior eficiência estratégica. O caso evidencia a necessidade de institucionalizar a Controladoria como função permanente e proativa, fortalecendo sua atuação preventiva frente a crises futuras.

4.3 EMPRESA C

A Empresa C, integrante do ramo calçadista, fundada na década de 1970, no estado do Rio Grande do Sul, é uma das maiores fabricantes de calçados do Brasil. Inicialmente, a empresa sobressaiu pela produção de calçados de plástico. A partir dos anos 1980, a Empresa C diversificou seu portfólio de produtos, expandindo sua produção, conquistando, assim, novos nichos e mercados. Na década de 1990, a empresa intensificou seus investimentos em marketing e apostou na diversidade de seus produtos, fixando parcerias com marcas internacionais. Já em 2000, iniciou seu processo de internacionalização, começando a exportar seus produtos para diversos países, consolidando sua presença global. Atualmente, a Empresa C possui um quadro de 18.000 (dezoito mil) funcionários, mantendo-se como um pilar da indústria de calçados, refletindo sua evolução e adaptação aos novos tempos.

Para a pesquisa desta tese, foram gastas 75 horas, entre entrevistas e trabalhos conduzidos do mês de abril a julho de 2025. Foram entrevistadas, de forma presencial, duas pessoas e, remotamente, via Teams, mais uma. Também foi possível visitar as instalações da empresa, conhecer a fábrica no Rio Grande do Sul, o processo de produção, sendo do estado apenas a fabricação do modelo ideal (pé 35 feminino e 39 masculino), já a produção em si ocorre na planta principal, no nordeste do país. Em solo gaúcho, fica toda a parte administrativa, Departamento Pessoal, Controladoria, Financeiro, entre outros setores. No entanto, há visitas regulares à unidade da região Nordeste, pois deve haver alinhamento e acompanhamento dos processos pelo escritório do sul, assim, existindo uma rotina de visitação. O entrevistado EC12 comenta: “fomos constantemente questionados quando estivemos pela última vez na fábrica do Nordeste”. O site *web* também foi consultado para fins de pesquisa.

4.3.1 Caracterização da Empresa

A empresa está enquadrada na Seção C do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) do IBGE, na categoria de *fabricação de calçados de material sintético*. Caracteriza-se por ser um modelo produtivo verticalizado e por uma expressiva atuação no mercado nacional e internacional. A organização adota práticas voltadas à inovação em design, investimentos em tecnologia industrial e parcerias estratégicas que favorecem a ampliação de mercado. Embora elementos como marketing estruturado, diversificação do portfólio e gestão familiar sejam recorrentes em empresas de grande porte, no contexto desta organização, eles se articulam para sustentar sua competitividade. Ainda assim, tais características devem ser analisadas considerando as particularidades do setor e o comportamento das demais empresas concorrentes.

4.3.2 Análise

Durante o início da década de 2010, a Empresa C operava com uma capacidade instalada de aproximadamente 250 milhões de pares por ano, o que refletia sua robusta estrutura produtiva e posição de destaque no setor. Contudo, ao longo da década, tanto o mercado nacional quanto o internacional apresentaram sinais de retração. De acordo com os relatórios corporativos e fontes setoriais, a produção e as vendas totais da empresa oscilaram entre 200 e 216 milhões de pares entre 2012 e 2014, evidenciando o auge da sua atividade. A partir de 2015, verificou-se uma tendência de redução gradual, com volumes anuais variando entre 160 a 180 milhões de pares, até alcançar cerca de 140 milhões de pares comercializados em 2018. Esse comportamento acompanha a desaceleração observada em todo o setor calçadista brasileiro, cujo consumo aparente caiu em aproximadamente 780 milhões de pares em 2010 para cerca de 720 milhões em 2018. Assim, observa-se que, embora a Empresa C mantivesse ampla capacidade produtiva, seu desempenho efetivo foi impactado por fatores macroeconômicos e pela redução da demanda, tanto interna quanto externa, resultando em uma utilização parcial de seu potencial industrial ao longo da década.

Em 2019, conforme demonstrativos financeiros disponíveis no portal do investidor, a empresa apresentou crescimento expressivo em relação ao exercício anterior, revertendo parcialmente a tendência de retração observada nos anos anteriores. Contudo, em 2020, os resultados voltaram a patamares próximos aos registrados em 2012, refletindo os impactos das

restrições impostas pela pandemia da Covid-19 e a desaceleração do comércio internacional. Os principais fatores que caracterizaram a crise enfrentada nesse período incluem:

- Queda na demanda global e interna: Redução de consumo no mercado interno e retração nas exportações;
- Aumento de custos operacionais: Alta no preço do petróleo e consequente impacto no custo do PVC, principal matéria-prima da empresa;
- Ajustes salariais acima da inflação: Impacto da política de aumento real do salário-mínimo, elevando os custos de folha de pagamento;
- Redução de margens: A necessidade de manter volumes de produção levou a empresa a sacrificar margens de lucro, afetando o resultado financeiro;
- Impactos da pandemia de Covid-19: Em 2020, após sinais de retomada no primeiro trimestre, a pandemia agravou ainda mais a crise, gerando fechamento temporário das operações e incertezas.

Frente à crise, a Empresa C tomou decisões estratégicas importantes:

- Reorientação para a margem: A partir de 2019, passou a priorizar a recuperação das margens históricas de lucro, aceitando a redução de volumes;
- Redução de quadro funcional: Entre janeiro e abril de 2022, foram reduzidos mil funcionários diretos, principalmente, em unidades do nordeste. O ajuste continuou até maio, preparando a empresa para a safra de produção do segundo semestre. Destaca-se que a safra da produção sempre ocorre no segundo semestre do ano, por serem calçados abertos o carro-chefe da fabricante. Já o primeiro semestre é de menor produção, quando são organizadas as férias do pessoal, as compensações e trocas de feriados, preparando a produção para a segunda metade do ano, quando é intensa a produção, também em função das vendas de final de ano. A empresa não tem perfil de realizar desligamentos de funcionários, trabalha com os pedidos de demissão e trabalha nas recolocações. O cenário de redução de quadro, foi totalmente atípico, em decorrência da crise, no momento;
- Gestão flexível da mão de obra direta: O quadro de funcionários diretos foi mantido de forma dinâmica, contratando conforme o pico de produção, como ocorreu em 2023, quando houve contratação de 3.100 funcionários entre os meses de junho e agosto;
- Melhoria da eficiência: Redução dos custos fixos, enxugamento da estrutura de apoio e adequação da capacidade de produção ao novo patamar de mercado;

- Aproveitamento de condições externas favoráveis: Benefício advindo da queda no preço do petróleo (PVC mais barato) e de um dólar elevado que favoreceu as exportações.

A Controladoria da Empresa C teve participação ativa e desempenhou um papel importante no suporte à gestão de crise:

- Estrutura gerencial consolidada desde o período 2015-2016: a Controladoria já atuava com foco gerencial por linha de produto, com forte integração com os times comerciais;
- Apuração de resultados por linha: mensalmente, a Controladoria apresentava resultados de EBIT por segmento de produto, permitindo ações corretivas mais rápidas, como ajuste de verbas de publicidade;
- Gestão baseada em dados: a atuação orientada a dados apoiou decisões estratégicas como cortes de custos, ajustes de margens e definição de prioridades comerciais;
- Não dependência de consultorias externas: todas as decisões estratégicas durante a crise foram tomadas internamente. Consultorias externas foram utilizadas apenas em questões tributárias específicas (como recuperação de créditos fiscais de PIS/COFINS).

Dentre os principais aprendizados da experiência de crise, cabe elencar:

- Importância da antecipação: reconheceu-se que a empresa demorou a ajustar sua estrutura frente à nova realidade de mercado. A necessidade de antecipar movimentos de retração foi uma lição a ser considerada;
- Foco na rentabilidade: a decisão de priorizar margens em vez de volumes mostrou-se acertada para garantir a sustentabilidade da operação;
- Adaptação da estrutura: a redução da estrutura de apoio antes da efetiva queda nas vendas permitiu atravessar 2023 e 2024 com melhor desempenho financeiro;
- Resiliência interna: a capacidade de reorganizar estratégias sem apoio externo evidenciou o alto desempenho e a integração dos times internos de gestão e controladoria.

Segundo o relato do entrevistado EA1, “[...] *durante o período de crise, especialmente durante a pandemia de COVID-19, a empresa enfrentou um cenário desafiador em relação à sua estrutura de custos*”. Mesmo com a paralisação das atividades produtivas, houve um compromisso firme em preservar os empregos. Essa decisão, apesar de extremamente alinhada com os valores sociais da organização, trouxe consigo um aumento expressivo nos custos fixos, que continuaram ocorrendo sem a correspondente geração de receita.

Diante disso, a área de Controladoria contribuiu de maneira efetiva. Houve a necessidade de reavaliar todo o modelo de custeio, especialmente, para evitar que os custos

fixos de um período sem produção fossem indevidamente alocados aos poucos produtos fabricados, o que distorceria significativamente custos unitários, margens e outros indicadores financeiros. A solução encontrada foi a criação de um grupo de contas específico no plano contábil, classificando esses custos como não recorrentes, uma vez que estavam diretamente relacionados ao evento extraordinário da pandemia.

Essa estratégia não apenas protegeu a qualidade das informações contábeis e gerenciais, mas também garantiu transparência para as demonstrações financeiras e as comunicações com o mercado e stakeholders. Além disso, permitiu à empresa beneficiar-se de dispositivos fiscais previstos na legislação, os quais autorizam que custos decorrentes de paralisações anormais sejam levados diretamente ao resultado, fora do custo de produção, impactando positivamente na base de cálculo do imposto de renda.

A estrutura da Controladoria, organizada em células especializadas, incluindo demonstrações financeiras, tributos, contabilidade financeira e custos/orçamentos, atuou de forma conjunta para avaliar os melhores caminhos contábeis, fiscais e de reporte. Houve um esforço coletivo dessas equipes para que as informações refletissem com fidelidade a realidade da empresa e apoiassem a tomada de decisões estratégicas.

Paralelamente, a empresa estabeleceu uma governança de crise. Embora não tenha sido formalizado um comitê específico com esse nome, foi criado um grupo de gestão liderado pela presidência e composto por diretores e gestores estratégicos, que se reunia semanalmente para acompanhar a evolução dos cenários e tomar decisões rápidas. Nessas reuniões, aspectos como saúde dos empregados, ações sociais, situação financeira, investimentos emergenciais e continuidade operacional foram monitorados constantemente. Essa configuração reflete claramente os pressupostos da Teoria da Contingência, segundo a qual não existe um modelo único de gestão aplicável a todas as situações, mas a necessidade de adaptar estruturas, processos e práticas conforme as circunstâncias específicas enfrentadas pela organização (Chenhall, 2006). O próprio conceito de contingência, conforme Chenhall (2006), refere-se ao que é verdadeiro apenas sob determinadas condições, o que se torna evidente no contexto de crise analisado, onde a governança precisou ser rapidamente ajustada à realidade emergencial.

Diante da paralisação, a empresa também se reinventou em sua operação. Utilizou parte de suas linhas de produção e mão de obra para confeccionar Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), como máscaras, aventais e botas, destinados à doação para profissionais da saúde e comunidades necessitadas. Essa mobilização reforçou o compromisso social da organização e fortaleceu seu papel junto à sociedade, além de gerar engajamento interno entre os colaboradores.

O impacto da crise também levou a empresa a acelerar processos de transformação. Adoção do trabalho remoto nas áreas administrativas e financeiras foi uma das medidas, além da implementação rigorosa de protocolos sanitários para os setores que necessitavam de operação presencial. O monitoramento de temperatura, uso obrigatório de máscaras e distanciamento social foram algumas das práticas adotadas. De acordo com Mark e Erude (2023), a condução organizacional pode ocorrer por meio de diferentes alternativas, as quais devem ser relacionadas considerando as particularidades e exigências de cada contexto. Sillince (2005) complementa ao afirmar que o alto desempenho organizacional resulta justamente do alinhamento entre a estrutura adotada e suas contingências. Assim, a experiência da empresa ilustra claramente esse alinhamento, no qual a adoção de novas práticas operacionais e de gestão contribuiu para a continuidade dos negócios e a proteção das pessoas em um ambiente de elevada incerteza.

Em termos estruturais, a empresa já contava com uma área de gestão de riscos e *compliance*, além da auditoria interna, alinhada às exigências do mercado e da governança corporativa. Essa área, embora não tenha sido criada especificamente em razão da crise, teve sua atuação reforçada no período, especialmente, no acompanhamento dos riscos operacionais, financeiros e reputacionais.

No que se refere às lideranças, a resposta foi positiva. Com uma orientação clara da alta direção, os gestores mantiveram foco total na preservação das vidas, da saúde dos empregados e na sustentabilidade do negócio. As ações foram direcionadas para proteger as pessoas e garantir que a empresa superasse o período de crise de maneira responsável, tanto social quanto economicamente. No que tange aos aspectos negativos, a crise trouxe sofrimento pessoal, com casos de adoecimento e, infelizmente, alguns óbitos entre empregados e suas famílias. O isolamento social também impactou significativamente o bem-estar emocional dos profissionais, gerando ansiedade, estresse e desafios no convívio tanto pessoal quanto profissional. Em contrapartida, foram relatados aspectos positivos no ambiente organizacional, principalmente, na intensificação da colaboração, no desenvolvimento da empatia e do senso de coletividade entre os funcionários.

Durante as entrevistas realizadas, identificou-se que, na Empresa C, houve fortalecimento dos laços internos e maior valorização da vida, das relações interpessoais e do papel organizacional no cuidado com os funcionários. Esse compromisso foi traduzido em ações concretas, mais evidentes nos períodos de crise, quando a empresa adotou a estratégia de preservar seu quadro funcional, evitando desligamentos por iniciativa da organização. A análise das respostas indicou que a rotatividade na Empresa C decorre, majoritariamente, de decisões

voluntárias dos próprios funcionários, geralmente motivadas por novas oportunidades externas, e não por demissões decorrentes de reestruturações ou cortes internos.

As evidências coletadas foram reforçadas pelas observações *in loco*, realizadas durante a visita às instalações da empresa. Nesse momento, constatou-se um ambiente de trabalho bem cuidado — limpo, organizado e funcional — além de um setor de Recursos Humanos estruturado, com espaço físico adequado, sinalização clara, acesso facilitado aos funcionários e recursos tecnológicos para atendimento ágil e individualizado. Adicionalmente, foram observadas práticas que fortalecem o vínculo entre empresa e funcionários, tais como manutenção de áreas de convivência, amplo espaço de trabalho com equipamentos e estrutura adequada para execução das atividades, incentivo a interações sociais no ambiente laboral e oferta de suporte individualizado para questões pessoais e profissionais, aspectos relatados pelos entrevistados como um diferencial da organização.

Esse compromisso com as pessoas foi reconhecido por meio do Prêmio TOP SER HUMANO, concedido pela ABRH-RS na categoria Organização, que a empresa conquistou por dois anos consecutivos. Na entrada do prédio, onde está localizado o setor de Recursos Humanos, é possível visualizar essas e outras premiações, expostas com orgulho institucional. Além disso, foi identificado um sistema interno de valorização dos colaboradores. Um exemplo citado refere-se à premiação por tempo de serviço, como a concessão de viagens comemorativas aos funcionários que completam 40 anos de casa. Durante visita às dependências da empresa, foi possível perceber o cuidado com o ambiente e a atenção dedicados aos trabalhadores, fatores que reforçam a cultura organizacional centrada nas pessoas.

Essa postura evidencia que, para além dos resultados econômicos, a empresa busca alinhar sua estrutura e práticas às necessidades humanas e sociais de seu contexto. Nesse sentido, cabe recordar que a Teoria da Contingência (Chenhall, 2006) enfatiza a necessidade de adaptação das estruturas organizacionais às variáveis ambientais, incluindo fatores sociais e humanos, o que demanda das organizações respostas aos desafios emocionais e sociais impostos pelas crises. Mark e Erude (2023) e Sillince (2005) ressaltam que essa adaptação favorece não apenas o desempenho econômico, mas também a resiliência e a sustentabilidade organizacional a longo prazo. Os achados desta pesquisa corroboram tais pressupostos, ao revelar que as empresas analisadas, mesmo em contextos distintos e com diferentes graus de formalização da Controladoria, buscaram adaptar suas estruturas e práticas diante das crises enfrentadas. Essa adaptação deu-se, por exemplo, por meio de reorganização de processos, reconfiguração do planejamento financeiro e uso intensivo de informações para subsidiar a gestão na tomada de decisão. Tais respostas confirmam a Teoria da Contingência, ou seja, de

que não existe uma estrutura única e ideal, mas sim arranjos organizacionais contingentes às variáveis ambientais, sociais e emocionais de cada situação.

A Controladoria foi, assim, peça-chave na gestão desse período, adaptando seus processos de reporte e controle. Os relatórios passaram a refletir esse novo contexto, isolando os impactos da crise e permitindo uma análise clara tanto para os gestores quanto para o mercado. As ferramentas de *Business Intelligence* (BI) utilizadas possibilitaram que, diariamente, os gestores tivessem acesso ao acompanhamento de despesas, desvios e indicadores financeiros. Além disso, as reuniões mensais de resultados, que antes eram presenciais, foram adaptadas para o ambiente virtual.

O papel da Controladoria foi, portanto, significativo no monitoramento dos indicadores e resultados, além de atuar como agente ativo na tomada de decisões. Essa atuação permitiu que a empresa atravessasse um dos momentos mais desafiadores da sua história de forma estruturada, transparente e coerente com seus princípios organizacionais. Tal posicionamento ressalta a Controladoria como uma função que transcende a simples análise dos dados de negócio, influenciando diretamente a gestão e o desenvolvimento organizacional, em consonância com o que destacam Rodrigues e Santos (2021). Frente à redução da demanda global e o agravamento do cenário pela pandemia, a Controladoria participou ativamente das ações de reestruturação entre 2021 e 2022, contribuindo para a recuperação e o reposicionamento da empresa nos anos seguintes (2023 e 2024).

Essa atuação caracterizou a Controladoria como um núcleo de inteligência dentro da organização. Ao antecipar riscos, propor ajustes e acompanhar a execução das medidas adotadas, o setor não apenas forneceu informações, mas direcionou o curso das ações gerenciais. Sua presença nas reuniões de definição de prioridades, sua capacidade de traduzir dados complexos em alternativas viáveis e seu envolvimento direto na implementação das decisões demonstram que a Controladoria assumiu papel protagonista no enfrentamento da crise, influenciando de forma decisiva os pilares de gestão e operação da empresa.

Entre suas principais iniciativas estiveram a reformulação do custeio, o isolamento de custos não recorrentes e a elaboração de relatórios por linha de produto, o que permitiu uma revisão profunda de seu portfólio. O uso de ferramentas de BI e a realização de simulações financeiras, tornaram-se fundamentais para embasar decisões sob alta incerteza. Ademais, a Controladoria passou a atuar por meio de cédulas específicas, promovendo o monitoramento diário de indicadores críticos e fornecendo informações em tempo real à alta administração. A Controladoria, ao integrar informações financeiras e operacionais, contribuiu para a construção

de uma visão sistêmica que subsidiou decisões fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

Conforme enfatizado por Anthony e Govindarajan (2008), a Controladoria deve atuar não apenas como um sistema de controle, mas como um facilitador do alinhamento entre estratégias e operações, fornecendo informações precisas e tempestivas para que a alta administração possa responder de forma ágil e eficaz a ambientes dinâmicos e incertos. Simons (1995) também destaca que a Controladoria, por meio de seus sistemas de controle diagnóstico e interativo, desempenha um papel importante na identificação estratégica de riscos, especialmente, em cenários de crise. Dessa forma, a Controladoria configura-se como um componente que contribui para o desenvolvimento organizacional frente a desafios complexos.

Nessa mesma visão, Lourensi e Beuren (2011) e Mondini, Tambosi e Lavarda (2015) destacam que a Controladoria contribui de forma significativa na tomada de decisão, por meio da integração de dados, da geração de informações qualificadas e do suporte ativo às lideranças. No entanto, autores como Otley (2016) e Simons (1995) alertam que, em contextos de alta incerteza, como o enfrentado pela organização em análise, a capacidade da Controladoria de atuar de forma proativa e estratégica é frequentemente limitada por fatores estruturais e operacionais. No caso analisado, embora a Controladoria tenha desempenhado um papel importante na consolidação de dados financeiros e no suporte à gestão orçamentária, sua atuação mostrou-se predominantemente reativa, focada na mensuração de impactos e no ajuste de controles existentes. Isso evidencia a necessidade de evolução do modelo de Controladoria, com ênfase em capacidades analíticas, uso de tecnologias preditivas e maior inserção no processo decisório estratégico, conforme apontado por Anthony e Govindarajan (2008), em defesa de uma Controladoria orientada à criação de valor em ambientes mais complexos e voláteis.

A análise dos demonstrativos financeiros da empresa C, no período de 2020 a 2024, aponta resiliência, pela capacidade de adaptação e pela busca da eficiência operacional frente aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19 e pelas mudanças do ambiente econômico. Em 2020, os reflexos da pandemia foram severos, com impactos diretos na operação, na cadeia de suprimentos e na demanda de mercado. A receita líquida foi de aproximadamente 1,9 bilhão, com lucro líquido de R\$ 405 milhões, representando uma margem líquida de 20%. O volume de vendas também sofreu retração, com cerca de 120 milhões de pares comercializados.

No ano seguinte, em 2021, iniciou-se um processo de recuperação. A retomada gradual das atividades econômicas, aliadas à adoção de estratégias comerciais, resultou em uma melhora de resultados. A receita líquida atingiu 2,3 bilhões e o lucro líquido foi de R\$ 601

milhões, elevando a margem líquida para 22,5%, com 130 milhões de pares vendidos. Em 2022, a empresa C enfrentou um cenário macroeconômico ainda desafiador, com o aumento de custos de produção e pressão inflacionária, mantendo estabilidade nas receitas, com 2,5 bilhões e lucro líquido de R\$ 568 milhões. O volume de vendas foi de 135 milhões de pares, o que demonstra resiliência.

O ano de 2023 foi marcado por desempenho semelhante ao de 2022, porém com aumento de comercialização de pares de calçados. A implementação de programas de eficiência operacional, controle de custos e maior foco em produtos de maior valor agregado levaram a receita líquida a R\$ 2,4 bilhões, e a lucro líquido de R\$ 557 milhões, sustentados pela comercialização de 139,7 milhões de pares.

Por fim, 2024 consolidou a recuperação da Empresa C, que obteve seu melhor desempenho no período analisado. A receita líquida alcançou R\$ 2,6 bilhões, e o lucro líquido recorrente foi de R\$ 796,5 milhões, refletindo uma margem líquida de 30,3%. O volume de pares vendidos se manteve estável, em torno de 139,4 milhões, indicando que o crescimento foi impulsionado não apenas pelo aumento nas vendas, mas, principalmente, por uma gestão estratégica de portfólio, que priorizou linhas com maior margem de contribuição, descontinuou produtos de baixo desempenho e ampliou o foco em segmentos com maior rentabilidade. Além disso, a empresa concentrou esforços nos canais com maior retorno por unidade comercializada. A Controladoria desempenhou seu importante papel nesse processo ao fornecer análises detalhadas de rentabilidade por produto, além de simulações de cenários para auxiliar a tomada de decisão. Por meio do acompanhamento contínuo de indicadores financeiros e operacionais, a Controladoria subsidiou a redefinição do portfólio de precificação, assegurando o alinhamento entre as metas financeiras e as ações comerciais. Essa atuação integrada contribuiu para otimizar recursos e fortalecer a performance financeira da organização.

Este cenário demonstra que, apesar dos desafios impostos pela pandemia de COVID-19, a Empresa C além de manter sua estabilidade financeira, conseguiu aprimorar seu modelo de negócios. A crise atuou como catalisadora de transformações, levando a empresa a adotar práticas mais ágeis, digitais e voltadas à sustentabilidade financeira e operacional. De acordo com Karhawi (2021), em tempos de crise, a Controladoria contribui não apenas por meio de seus sistemas, mas também por meio do repertório de conhecimento acumulado, apoiando a construção de soluções adaptativas. Entre as ações concretas da Controladoria, destacam-se:

- A realização de simulações financeiras para diferentes cenários de produção e vendas;
- A revisão de metas orçamentárias por centro de resultado;
- A elaboração de análise de rentabilidade.

No caso da Empresa C, observa-se que a Controladoria desempenhou papel central na geração de informações gerenciais para apoiar a tomada de decisão, consolidando dados financeiros e operacionais de forma estruturada e integrada. Essa capacidade permitiu à alta administração não apenas reagir de maneira eficiente aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19 e às oscilações do mercado, mas também otimizar o desempenho organizacional em períodos de relativa estabilidade. Entre as principais iniciativas da Controladoria destacam-se a realização de simulações financeiras para diferentes cenários de produção e vendas, a revisão de metas orçamentárias por centro de resultado e a elaboração de análises de rentabilidade detalhadas por linha de produto. Por meio dessas ações, a área contribuiu para alinhar objetivos financeiros e comerciais, apoiar decisões estratégicas sobre portfólio e precificação, e fortalecer a sustentabilidade do modelo de negócios. Conforme Karhawi (2021), em tempos de crise, a Controladoria contribui não apenas por meio de seus sistemas, mas também pelo repertório de conhecimento acumulado, apoiando a construção de soluções adaptativas. Assim, evidencia-se que a função de Controladoria na Empresa C transcende a simples mensuração de resultados, configurando-se como um núcleo de inteligência gerencial que oferece suporte consistente à gestão, seja em momentos de crise, seja em contextos de operação regular, garantindo informação precisa, tempestiva e relevante para decisões estratégicas.

4.4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ACHADOS

Esta seção apresenta a análise integrada dos principais achados desta pesquisa, obtidos a partir da análise das empresas A, B e C. Diferentemente de estudos que se concentram em segmentos específicos, esta investigação adota uma abordagem transversal, buscando compreender o papel da Controladoria independentemente do setor e do tipo de crise enfrentada.

Na etapa de análise dos resultados, além das entrevistas realizadas, foram incorporadas outras fontes de evidências, incluindo relatórios internos, demonstrativos contábeis, documentos organizacionais, registros de desempenho, indicadores gerenciais, bem como informações obtidas em notícias, entrevistas publicadas em redes sociais, jornais e revistas, além do site institucional das empresas. A utilização desses materiais possibilitou a triangulação das informações, ampliando a consistência interpretativa e a robustez metodológica do estudo. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, totalizando aproximadamente 13 horas de gravação, e complementadas pelo envio de materiais específicos,

como registros de comunicação com as equipes durante os cenários de crise ou documentos institucionais utilizados para validar exemplos mencionados. Essas evidências complementares desempenharam papel relevante tanto na validação dos discursos dos entrevistados quanto na elucidação de aspectos não explicitados diretamente nas entrevistas, conferindo maior profundidade à compreensão dos achados e reforçando a credibilidade das conclusões apresentadas.

Inspirando-se nos pressupostos da Teoria Contingencial (Chenhall, 2003; Otley, 2016), esta análise considera que a atuação da Controladoria se ajusta às contingências específicas de cada empresa, como o tipo de crise e sua estrutura organizacional. Essa perspectiva também dialoga com pesquisas contemporâneas que ampliam a compreensão da Controladoria como função dinâmica e adaptativa, capaz de ajustar práticas de controle e suporte decisório conforme as condições do ambiente (Hayne, 2022; Van der Stede, 2011; Pavlatos & Kostakis, 2015, 2018). Assim, observa-se que a Controladoria não possui um modelo único de atuação, mas adapta-se às condições do ambiente para gerar eficácia e suporte decisório.

- **Empresa A:** que possui um setor de Controladoria consolidado, em resposta à crise do seu principal insumo, caracterizou-se por agilidade e consistência. O aumento exponencial do preço do seu principal insumo, sobretudo em 2023 e 2024, amplamente noticiado em relatórios setoriais, pressionou de forma significativa a estrutura de custos da empresa. Nesse contexto, a atuação estruturada e proativa da Controladoria demonstra a adequação à contingência específica do mercado e do custo do insumo, realizando simulações de cenários, integrando-se à mesa de derivativos e projetando cenários financeiros adaptados à volatilidade cambial. Além disso, apoiou decisões de ajuste no mix de produtos e revisões de precificação. As medidas encontradas em fontes externas, como o uso de instrumentos de hedge e a revisão estratégica do portfólio, reforçam o papel central da Controladoria no planejamento financeiro e na contenção de impactos econômicos da crise;
- **Empresa B:** a Controladoria ainda não era uma estrutura formalizada. A empresa enfrentou inundações consecutivas em 2023 e 2024, que paralisaram linhas de produção, destruíram maquinário e comprometeram estoques, como amplamente divulgado pela imprensa nacional. Em resposta, foi estruturado um comitê de crise que assumiu funções típicas da Controladoria: mapeamento de perdas, reavaliação do capital de giro, análises de taxas de juros, estudos sobre localidade para construção de nova planta industrial (observando incentivos tributários municipais) e monitoramento intensivo do fluxo de caixa (este chegou a operar com apenas 20% da capacidade de

faturamento). Esse caso evidencia como a Controladoria pode se adaptar a contingências emergenciais, demonstrando flexibilidade e evolução de práticas em cenários imprevisíveis, reforçando a noção de que os controles e instrumentos gerenciais são moldados conforme as exigências contextuais (Hayne, 2022; Pavlatos & Kostakis, 2018), alinhando-se aos princípios da Teoria Contingencial.

- **Empresa C:** a Controladoria foi mobilizada de forma proativa diante da pandemia, com forte ênfase em análises de rentabilidade, reorganização da malha produtiva e gestão orçamentária rigorosa. Fontes públicas confirmam que, mesmo diante da retração de demanda, a empresa obteve crescimento significativo nos indicadores financeiros: aumento de 20,5% no lucro líquido recorrente, em 2024, margem líquida de 30,3% e geração expressiva de caixa. Relatórios corporativos destacam que tais resultados foram impulsionados por ajustes na produção e pelo aumento das exportações, evidenciando como a Controladoria se ajustou à contingência de demanda e restrições externas, fortalecendo a continuidade do negócio conforme previsto pela Teoria Contingencial e conforme discutido por Van der Stede (2011), que associa as ações da Controladoria à capacidade de integrar controles e decisões estratégicas em ambientes de incerteza.

A experiência das empresas A e C demonstrou o uso estruturado de ferramentas analíticas, enquanto o caso da empresa B revelou a importância de estruturas flexíveis e reconfiguráveis em situações emergenciais. Esses achados corroboram a Teoria Contingencial, reforçando os achados de Pavlatos e Kostakis (2015, 2018) e Hayne (2022), que evidenciam que a eficácia da Controladoria depende da coerência entre estrutura, ambiente e estratégia organizacional, mostrando que a eficácia da Controladoria depende do alinhamento entre sua atuação e as condições ambientais específicas. O Quadro 4 sintetiza os principais achados.

Quadro 4 - Síntese dos Principais Achados

Empresa	Tipo de Crise	Resposta Predominante	Contribuições
A	Principal Insumo	Proativa	Simulações, derivativos, ajustes de produtos e preços.
B	Inundações	Reativa e Adaptativa	Controle emergencial, reorganização operacional.
C	Pandemia de Covid-19	Planejada	Reorganização produtiva, rentabilidade, análise de fluxo de caixa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os achados evidenciam que, nas três empresas analisadas, a Controladoria assumiu um papel decisivo durante os períodos de crise. Embora com distintos estágios de desenvolvimento

e estrutura, a Controladoria mostrou-se atuante na consolidação das informações, na elaboração de projeções e no suporte à tomada de decisão em momentos sob pressão. Nesse contexto, a Controladoria deixou de ser apenas uma área técnica e passou a desempenhar uma função de parceira da gestão, contribuindo com suas informações para a tomada de decisão, adotando práticas contingenciais alinhadas às necessidades e restrições de cada ambiente. O quadro 5, apresenta de forma detalhada, as evidências identificadas nas empresas A,B e C sobre a atuação da Controladoria durante crises organizacionais. Cada linha do quadro foi estruturada para representar aspectos específicos da atuação da Controladoria, como sua organização, ferramentas utilizadas, participação decisória, gestão da crise e resultados alcançados.

Quadro 5 - Evidências Identificadas sobre a Atuação da Controladoria nas Empresas A, B e C

Aspecto da Atuação	Descrição do que representa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estrutura e Organização	Refere-se à forma como a Controladoria se organiza para atuar na crise, se de maneira estruturada ou descentralizada.	Atuação estruturada da Controladoria na crise do principal insumo.	Atuação descentralizada em frentes financeira, operacional, estratégica e emocional.	Atuação estratégica contínua, com influência no modelo de gestão e decisões-chave.
Ferramentas e Instrumentos	Relata os instrumentos e métodos utilizados para análise, planejamento e mitigação de riscos.	Mesa de derivativos, matriz de risco, simulações de cenários.	Análise de viabilidade, replanejamento orçamentário, gestão de riscos	Relatórios gerenciais, BI, simulações financeiras, hedge, mapas de risco.
Participação decisória	Indica o grau de envolvimento da Controladoria no processo de tomada de decisão.	Participação ativa no processo decisório.	Suporte à proposição de modelo baseado em funções mesmo sem setor formal.	Apoio à tomada de decisões críticas, definição de estratégias de preços e escolha de fornecedores.
Gestão de crise	Descreve como a Controladoria atua durante a crise, adaptando práticas e processos.	Adaptação das práticas conforme intensidade da crise.	Evolução das práticas em três episódios de crise (set/23, nov/23, mai/24).	Monitoramento de indicadores, corte de despesas não essenciais, reorganização de centros de responsabilidade.
Resultados e impacto	Aponta os efeitos da atuação da Controladoria na resiliência e continuidade da empresa.	Contribuição para a resiliência e sustentabilidade.	Suporte à reconstrução, profissionalização e reorganização dos processos.	Preparação da recuperação e sustentação da continuidade dos negócios.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise detalhada do quadro evidencia que a Controladoria não atua apenas como suporte contábil, mas como agente, capaz de organizar informações, apoiar decisões, adaptar práticas a diferentes tipos de crise e sustentar a continuidade e recuperação das empresas. Cada linha do quadro mostra como a função da Controladoria se ajusta contingencialmente às necessidades do ambiente, permitindo compreender melhor como sua presença fortalece a presença organizacional. Sua capacidade de revisar metas, reestruturar indicadores, acompanhar fluxos de caixa e simular cenários permitiu não apenas mitigar os impactos da crise, mas também preparar a recuperação. A Controladoria assumiu, assim, um papel estruturante na reorganização empresarial e na sustentação da continuidade dos negócios.

Desse modo, os achados analisados contribuem não apenas para o avanço teórico do campo da Controladoria, mas também evidenciam a aplicabilidade prática da Teoria Contingencial, mostrando que estruturas adaptáveis e alinhadas ao contexto promovem maior resiliência organizacional.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise conjunta das três empresas investigadas nesta tese permite confirmar o alinhamento dos resultados com os objetivos propostos e evidencia a relevância da atuação da Controladoria em contextos de crise organizacional. Embora apresentem diferentes níveis de formalização e estrutura, as empresas revelaram padrões comuns de atuação que foram organizados em categorias analíticas. Essas categorias resultam da triangulação entre as evidências empíricas e a literatura, representando eixos centrais de resposta à crise: monitoramento de indicadores, uso de consultorias externas, redução de custos e despesas, comunicação com a alta gestão, administração do fator emocional, investimento em sistemas organizacionais, apoio à tomada de decisão, aprendizado organizacional e elementos transversais, descritos a seguir:

Monitoramento de Indicadores: Todas as empresas intensificaram o acompanhamento de indicadores financeiros e operacionais como instrumento para enfrentar crises. Destaca-se a elaboração de relatórios específicos, análise de fluxo de caixa e rentabilidade, além da utilização de simulações financeiras e de cenários alternativos. A Empresa A, por exemplo, utilizou o monitoramento para identificar riscos e oportunidades, subsidiando ações corretivas e planejamento estratégico. Esses processos reforçam a postura proativa da Controladoria, permitindo antecipação de riscos e suporte consistente à tomada de decisão, em consonância com a Teoria da Contingência (Chenhall, 2006) e com os achados de Hayne (2022) e Van der

Stede (2011) sobre o papel da controladoria na tomada de decisão estratégica em cenários complexos.

Uso de Consultorias Externas e Desenvolvimento de Competências Internas: A contratação de consultorias foi pontual e com fins específicos. Embora as três empresas tenham recorrido a apoio externo, esse suporte concentrou-se em áreas técnicas, como tecnologia, compliance e tributação. Apesar desse suporte, a responsabilidade pelas decisões permaneceu interna, demonstrando autonomia e confiança nas capacidades da Controladoria e da alta gestão. Essas evidências reforçam os estudos de Pavlatos e Kostakis (2015; 2018), que apontam a importância do desenvolvimento de competências internas aliadas ao uso estratégico de consultorias externas em organizações em crise. A experiência de crise também evidenciou a necessidade de desenvolver competências internas adicionais, especialmente, em gestão de riscos, análise de custos e planejamento estratégico, fortalecendo a capacidade adaptativa das organizações.

Redução de Custos e Alocação de Recursos: A revisão orçamentária e a busca pela racionalização dos gastos foram práticas comuns. As empresas adotaram a revisão orçamentária e a racionalização de gastos, incluindo cortes seletivos, renegociação com fornecedores e ajustes em despesas variáveis. A Empresa B, por exemplo, reorganizou temporariamente seu local de operação alugando um espaço externo para garantir continuidade parcial da produção. A prioridade foi dada às áreas essenciais, enquanto setores administrativos operaram provisoriamente em espaços alugados. Essas ações corroboram estudos de Hayne (2022) e Pavlatos e Kostakis (2018), que enfatizam o papel da Controladoria no controle de custos e alocação eficiente de recursos em contextos de incerteza. Tais decisões demonstram planejamento racional de recursos, viabilidade operacional e atuação decisiva da Controladoria no controle de custos e execução orçamentária.

Comunicação com Alta Gestão e Comitê de Risco: Houve fortalecimento da comunicação entre a Controladoria e a alta gestão com relatórios técnicos, reuniões periódicas e integração com comitês de crise. Essa articulação sustenta as proposições de Van der Stede (2011) sobre a função da Controladoria como elo entre informação técnica e decisão estratégica. E permitiu que a Controladoria atuasse como elo entre dados técnicos e decisões gerenciais, apoiando o planejamento de ações emergenciais e estratégicas e garantindo respostas coordenadas e fundamentadas em evidências.

Fator Emocional e Resiliência Organizacional: As crises provocaram impactos emocionais significativos, incluindo sentimentos de incerteza, impotência e engajamento coletivo. A Empresa B, durante a inundação de maio, enfrentou perdas expressivas em matéria-

prima e maquinário, que exigiram manutenções complexas. Apesar disso, os times internos demonstraram resiliência, reorganizando operações e mantendo a continuidade dos processos essenciais. O papel da Controladoria no suporte à gestão do clima organizacional está alinhado aos estudos de Wu et al. (2021), que destacam a importância da integração entre práticas financeiras e humanas em contextos de crise. A atuação da Controladoria também apoiou a gestão do clima organizacional, contribuindo para decisões que equilibraram resultados financeiros e preservação de empregos.

Investimento em Sistemas Operacionais e Planejamento Estratégico: Houve diferentes posicionamentos referentes à tecnologia. Enquanto duas empresas, mesmo em tempos de crise, optaram por implementar ou estavam em processo de migração para sistemas mais robustos, visando a melhorias no controle e na análise de dados pós-crise, uma delas escolheu não realizar mudanças neste período. A escolha por sistemas mais eficientes reforça a importância da tecnologia como aliada da Controladoria em momentos de instabilidade, corroborando os achados de Pavlatos e Kostakis (2015; 2018), que destacam o papel estratégico dos sistemas de informação na melhoria do controle e suporte à tomada de decisão.

Apoio à Tomada de Decisão: Em todos os casos, mesmo que informalmente, a Controladoria se destacou como suporte à tomada de decisão. As ações incluíram análises de viabilidade, simulações de impacto e orientações para investimentos prioritários. A construção de cenários, o apoio à definição de prioridades e o fornecimento de dados consistentes demonstram segundo Hayne (2022) e Van der Stede (2011), que a Controladoria, independentemente do grau de formalização, atua de forma integrada à gestão, contribuindo diretamente para o enfrentamento das adversidades.

Aprendizado Organizacional: A experiência de crise gerou importantes lições para as empresas, incluindo:

- Antecipação de riscos: necessidade de reagir rapidamente a mudanças inesperadas no mercado;
- Foco na rentabilidade: priorização de margens em vez de volumes, garantindo sustentabilidade;
- Adaptação da estrutura: ajustes da estrutura organizacional para atravessar períodos críticos com eficiência;
- Resiliência interna: capacidade de reorganizar o planejado, sem apoio externo, evidenciando a autonomia dos times de gestão e controladoria;

- Sustentabilidade operacional: revisão de estratégias de suprimento e investimentos em mitigação de riscos ambientais.

Elementos Transversais: Além das categorias, observa-se que a eficácia da Controladoria depende da integração setorial, das competências técnicas e comportamentais, sensibilidade aos fatores humanos e capacidade de gerar aprendizado organizacional. Esses elementos, conforme Hayne (2022) e Wu et al. (2021), sustentam a resiliência organizacional e fortalecem a continuidade operacional frente a crises complexas.

Integração dos Achados: Os achados desta análise reforçam que a Controladoria desempenha papel central não apenas no monitoramento de indicadores e apoio à tomada de decisão, mas também na construção de resiliência, adaptação e aprendizado institucional. A integração de dados operacionais e financeiros, aliada à atenção aos fatores emocionais, corrobora o que é apresentado por Van der Stede (2011) e Pavlatos; Kostakis (2015; 2018), fortalecendo a capacidade de resposta das organizações frente a crises. O quadro 6 apresenta a comparação das principais ações adotadas pelas três empresas A, B e C durante os períodos de crise, destacando a natureza e o grau de envolvimento da Controladoria em cada uma delas. As linhas representam dimensões da atuação da área, abrangendo aspectos operacionais, estratégicos, tecnológicos e comportamentais. Esse detalhamento permite compreender de que forma a Controladoria, participou, influenciou e coordenou as respostas organizacionais em contextos de instabilidade.

Quadro 6 - Comparação das Ações Adotadas pelas Empresas A, B e C e o Papel da Controladoria

Dimensão da Atuação	O que representa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Monitoramento de Indicadores	Acompanhamento contínuo de dados financeiros e operacionais para sustentar decisões em contextos de incerteza.	Intensificou o acompanhamento diário de indicadores financeiros e operacionais.	Desenvolveu relatórios para acompanhar, indicadores financeiros e operacionais, com foco na antecipação de riscos e suporte à tomada de decisão.	Reforçou o monitoramento com foco no fluxo de caixa e na rentabilidade das operações, como forma de sustentar decisões em cenários de instabilidade.
Uso de Consultorias Externas e Desenvolvimento de Competências Internas	Estratégias de apoio técnico e desenvolvimento interno de capacidades gerenciais.	Consultorias externas pontuais em temas específicos (tecnologia e <i>compliance</i>).	Apoio externo em áreas tributária e de mercado, mas com decisões estratégicas internas.	Consultorias externas usadas somente em temas tributários (créditos fiscais); decisões estratégicas tomadas internamente.
Redução de Custos/Despesas e Realocação de Recursos	Medidas financeiras e orçamentárias para conter perdas e priorizar investimentos essenciais.	Cortes pontuais e renegociações com fornecedores.	Coordenou projetos de revisão orçamentária; corte de custos até os mais básicos.	Implementou controles mais rigorosos nas despesas variáveis.
Comunicação com a Alta Gestão / Comitê e Risco	Fluxo de informação e alinhamento entre Controladoria e gestores nas decisões críticas.	Relatórios Semanais apresentados à Diretoria.	Relatórios integrados com o foco na tomada de decisão.	Reuniões semanais com a Diretoria e suporte técnico para decisões.
Fator Emocional e Resiliência Organizacional	Impactos humanos da crise e capacidade da organização em reagir e se adaptar.	Impacto emocional, associado à crise enfrentada pela falta do principal insumo, envolvendo o quadro de funcionários e demais pessoas relacionadas à empresa.	Impacto emocional, associado à crise enfrentada pelas inundações, pela incerteza, pela reconstrução e pela força de fazer dar certo.	Impacto emocional, associado à crise enfrentada pela pandemia de Covid-19, perda de funcionários e familiares, pelas questões sanitárias.
Investimento em Sistema Operacional e Planejamento Estratégico	Adoção de tecnologias e integração entre dados e processos para apoiar o planejamento e o controle.	Implantação de nova versão de sistema operacional; uso de tecnologia para suporte à tomada de decisão e controle de dados.	Durante a fase de entrevistas, a empresa estava migrando para um sistema mais robusto que acreditava trazer mais qualidade e melhorias para a etapa pós-crise.	Sem mudanças em sistemas durante a crise; planejamento estratégico mais conservador.

Dimensão da Atuação	O que representa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Apoio à Tomada de Decisão	Participação da Controladoria nos processos decisórios estratégicos durante a crise.	Participou ativamente do comitê de crise com análises de viabilidade.	Atuou na elaboração de cenários para decisões de redução de custos.	Forneceu simulações de impacto e orientações sobre prioridades de investimento.
Aprendizado Organizacional	Capacidade da organização de incorporar lições aprendidas e aperfeiçoar práticas após a crise.	Reconhecimento da necessidade de antecipação de riscos e foco na rentabilidade; desenvolvimento de competências internas; adaptação de processos estruturais.	Transição da adaptação emergencial para mitigação estruturada de riscos; reorganização e reconstrução da operação; fortalecimento da resiliência interna.	Aprendizado em gestão de crise e resiliência cultural; foco na manutenção de operações essenciais e preservação de equipe.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise comparativa apresentada no Quadro 6 evidencia que, embora as ações adotadas pelas empresas A, B e C tenham variado conforme o tipo e a intensidade das crises enfrentadas, a Controladoria esteve presente em todas as etapas do processo, assumindo funções que extrapolaram o controle contábil e financeiro. Sua atuação foi determinante tanto no monitoramento de indicadores e apoio à tomada de decisão, quanto no replanejamento de recursos, comunicação com a alta gestão e internalização de aprendizados.

Os achados desta análise reforçam que a Controladoria desempenha papel central não apenas no monitoramento de indicadores e no apoio à tomada de decisão, mas também na construção de resiliência, adaptação e aprendizado organizacional. Além disso, a atuação da Controladoria evidencia sua relevância como elo entre planejamento, execução e avaliação, contribuindo para decisões mais assertivas e sustentáveis, consolidando-se na superação de adversidades e no fortalecimento da continuidade organizacional. Essa percepção foi reforçada pelos entrevistados, ao final das entrevistas, que declararam: “**Sáimos mais fortes**”. Tal constatação traduz, de forma sintética, o aprendizado organizacional alcançado, a capacidade de adaptação frente a crises sucessivas e o fortalecimento das estruturas e práticas da organização após os desafios enfrentados.

Os aprendizados organizacionais e o fortalecimento da atuação da Controladoria observados nas três empresas não apenas evidenciam a importância da área, mas também fornecem subsídios para compreender de forma estruturada os padrões de resposta a crises. Ademais, com base na análise de dados coletados, torna-se possível estabelecer uma relação entre os blocos de perguntas utilizadas no roteiro da pesquisa e as evidências obtidas, reforçando a robustez metodológica da pesquisa.

No Bloco 2, é abordado o tema da crise:

- 1 *Identificação da Crise:* As entrevistas revelaram que as empresas identificaram os sinais de crise a partir das alterações no fornecimento de insumos, retração do mercado, eventos climáticos externos e impactos da pandemia, atendendo à proposta de Janabi, Mihaibes e Hussein (2023) e Teixeira (2013).
- 2 *Ações para Contornar a Crise:* Foram relatadas ações como revisão orçamentária, negociação com fornecedores, investimento em tecnologia e reação rápida, em consonância com Schermerhorn (2008).
- 3 *Designação de Equipe de Crise:* Embora nem todas tenham criado um comitê de crise formal, foi identificada a criação de grupos de liderança que atuaram diretamente na tomada de decisão durante o período de crise.

- 4 *Transformação em Oportunidade*: A crise foi percebida como oportunidade de crescimento e fortalecimento cultural, conforme entendido por Wu, Bo Shao e Gary (2021).
- 5 *Equipes de Risco e Controladoria*: As empresas apresentaram estruturas que incluem controladoria, auditoria e gestão de riscos, ainda que com diferentes níveis de formalização, confirmando a proposição de Tillema, Trapp e Veen (2022).
- 6 *Reação da Liderança*: Os relatos apontaram que a liderança assumiu papel ativo, adotando ações de superação e adaptação, alinhando-se às proposições de Foster *et al.* (2022).
- 7 *Aspectos Negativos e Positivos*: As entrevistas destacaram aspectos emocionais, tensões e incertezas, mas também aprendizados, fortalecimento e amadurecimento institucional, alinhando-se à teoria de Wu, Bo Shao e Gary (2021).

Para o Bloco 3, referente à Controladoria, identificou-se:

- 1 *Influência na Gestão*: A controladoria foi vista como suporte na tomada de decisão, confirmando Carraro e Santanna (2018).
- 2 *Estrutura da Controladoria*: Identificou-se que varia a estrutura em cada empresa, mas que em todas ela atua como elo entre as áreas e suporte técnico à gestão (Borinelli, 2006).
- 3 *Informações Críticas para as Decisões*: Evidências confirmam que a Controladoria forneceu dados e relatórios que contribuíram para a gestão da crise (Heckert; Wilson, 1963).
- 4 *Urgência e Assertividade*: As entrevistas demonstraram o conhecimento da urgência, com agilidade na análise de cenários e apoio à tomada de decisão (Wu; Bo Shao; Gary, 2021).
- 5 *Percepção Organizacional*: A Controladoria foi percebida de forma positiva e integrada à gestão (Tillema; Trapp; Veen, 2022).
- 6 *Ações Ineficazes*: Em uma das empresas, houve a crítica de que “tudo sempre pode piorar”; o entrevistado EA5 comentou que as ações poderiam ter sido mais rápidas. De modo geral, nas três empresas, diante do cenário, observou-se cautela nas decisões, pois, em uma crise, busca-se a reviravolta e a retomada dos negócios. Como tudo era novo, as ações, por vezes, demoraram a ser tomadas (Wu; Bo Shao; Gary, 2021).
- 7 *Atuação Preventiva ou Reativa*: Observou-se um predomínio de reações à crise, com movimentos posteriores para prevenção (Merchant; Van der Stede, 2017).

Por fim, para o Bloco 4, gestão de crise, tem-se a seguinte análise:

- 1 *Comitê de Crise*: A existência de comitês ou grupos informais foi relatada, atuando de forma efetiva.

- 2 *Programas de Gestão e Controles*: Foram implementados controles orçamentários, de custos, fluxos de caixa e reavaliação de contratos (Schermerhorn, 2008).
- 3 *Revisão de Resultados*: Acompanhamento contínuo de indicadores e reações a desvios (Bostan *et al.*, 2018).
- 4 *Relatórios de Desvios*: Sim, com participação da Controladoria (Harris *et al.*, 2016).
- 5 *Interação após Falhas*: Relatada integração entre áreas para identificação de causas (Tillema; Trapp; Veen, 2022).
- 6 *Transformação de Riscos em Oportunidades*: As crises impulsionaram mudanças estruturais, como investimentos em tecnologia e fortalecimento da cultura (Santos *et al.*, 2019).
- 7 *Plano de Gerenciamento de Crise*: Embora nem sempre formalizado, houve planos tácitos colocados em prática, com sucesso parcial (Neves, 2002).
- 8 *Fase mais Importante*: A maioria dos relatos focou na fase durante a crise, mas nem todos os entrevistados abordaram explicitamente essa questão.
- 9 *Ações Corretivas*: Foram descritas ações como reorganização produtiva e realocação de investimentos (Khurshid, 2023).
- 10 *Aprendizado com a Crise*: O aprendizado institucional foi evidenciado, com ganhos em resiliência, cultura organizacional e capacidades internas (Janabi; Mihaibes; Hussein, 2023).

A análise cruzada entre os blocos de perguntas e os dados obtidos demonstrou coerência entre o instrumento de pesquisa e as evidências, indicando que a investigação atingiu seu propósito de compreender a atuação da Controladoria nesses contextos de crise. Os padrões identificados nos três blocos convergem com o mesmo eixo central: a Controladoria contribuindo com seu papel, capaz de integrar informações, articular áreas e sustentar decisões em cenários adversos. Esse conjunto de evidências corrobora os pressupostos teóricos, como os de Tillema, Trapp e Venn (2022) e Wu *et al.* (2021), ao mostrar que a efetividade da Controladoria, em crises, depende tanto de sua capacidade técnica quanto de sua integração com a estrutura organizacional e sensibilidade aos fatores humanos.

Com base nessa análise e de forma a complementar os objetivos originalmente propostos, elaborou-se um modelo conceitual de referência que sintetiza, de maneira integrada, elementos identificados nos casos estudados e aspectos apontados na literatura especializada. Esse modelo não se configura como produto central da pesquisa, mas como um artefato adicional, com potencial de aplicação prática, que busca representar a dinâmica da atuação da Controladoria ao longo do ciclo da crise, abrangendo três fases distintas: pré-crise, durante a

crise e pós-crise. Ressalta-se que a fase pré-crise não foi objeto de investigação empírica direta, sendo construída a partir dos referenciais teóricos e inferências baseados nas evidências coletadas nas demais etapas.

Início do Ciclo da Crise: Fator interno ou externo que impacta na organização, desencadeando a necessidade de resposta por parte da gestão.

Fase Pré-crise:

Objetivo: Prevenção, preparação e antecipação de riscos

Atuação da Controladoria:

- Monitoramento e análise de indicadores internos e externos para detecção precoce de vulnerabilidades;
- Desenvolvimento e atualização de planos orçamentários e financeiros flexíveis;
- Participação no planejamento focado na continuidade organizacional;
- Elaboração de cenários e simulações para antecipação de possíveis crises;
- Comunicação integrada com outras áreas para alinhamento e preparação.

Fase Durante a Crise

Objetivo: Resposta imediata e suporte à tomada de decisão

Atuação da Controladoria:

- Geração de informações precisas e em tempo real para os gestores;
- Reestruturação orçamentária e ajuste rápido dos indicadores de desempenho;
- Apoio à gestão financeira (análise de crédito, liquidez de caixa, fluxo de caixa);
- Ajuste de metas e indicadores financeiros;
- Análise contínua dos impactos econômicos e financeiros;
- Integração e alinhamento com outras áreas para garantir respostas coordenadas.

Fase Pós-crise:

Objetivo: Recuperação, aprendizado e fortalecimento da organização

Atuação da Controladoria:

- Avaliação dos resultados e impactos da crise nos indicadores;
- Revisão e aprimoramento dos sistemas de controle e planejamento;
- Suporte à reestruturação e inovação organizacional;
- Sistematização do conhecimento adquirido para futuras crises;
- Fortalecimento da comunicação e alinhamento com a alta gestão.

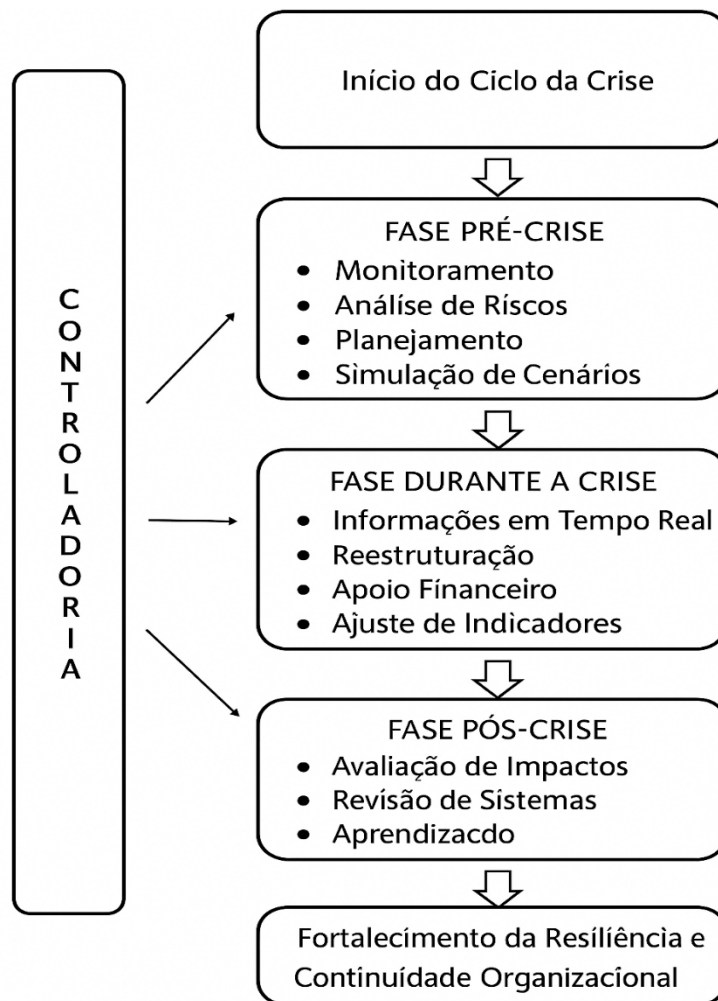
Embora cada fase do ciclo da crise apresente objetivos e ações específicas, a atuação da Controladoria não se limita a respostas pontuais ou isoladas. Evidencia-se, na análise integrada

dos casos, a presença de elementos que atravessam todas as etapas, fortalecendo a capacidade de resposta organizacional e conferindo maior coesão às práticas adotadas.

Entre os elementos transversais observados, destacam-se a integração setorial, caracterizada pela articulação constante entre a Controladoria e as demais áreas organizacionais, e o desenvolvimento da controladoria, relacionado ao grau de desenvolvimento da área e à capacitação técnica e comportamental de seus profissionais. Em conjunto, esses fatores contribuem diretamente para a sustentação da resiliência organizacional, compreendida como a capacidade de manter a continuidade operacional, adaptar-se às mudanças e preservar a viabilidade da organização diante de contextos adversos.

A seguir, apresenta-se a Figura 3, que ilustra o modelo conceitual de referência desenvolvido a partir desta pesquisa e da literatura:

Figura 3 - Modelo conceitual de referência



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O modelo conceitual sintetiza as evidências empíricas e os referenciais teóricos, oferecendo uma visão integrada da atuação da Controladoria ao longo dos ciclos de crises. Ao representar de forma clara as ações e os objetivos de cada fase, bem como os elementos transversais identificados, o fluxograma reforça que a efetividade dessa função resulta da combinação entre capacidade técnica, integração organizacional e sensibilidade aos fatores humanos. Esses achados consolidam o entendimento do papel fulcral da Controladoria em cenários adversos e constituem a base para as considerações finais apresentadas no próximo capítulo.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou três empresas inseridas em diferentes contextos de crise, investigando a atuação da Controladoria em cada organização e em cada situação enfrentada. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas, observações *in loco* e visitas para a verificação dos processos produtivos, o que possibilitou um conhecimento mais aprofundado de cada negócio. Também foram consideradas buscas em sites institucionais, notícias veiculadas na imprensa e análise de demonstrativos contábeis.

Foi possível constatar que a Controladoria, seja ela formalizada ou não, assume um papel relevante em situações de adversidade, contribuindo de forma significativa para a sustentabilidade organizacional, por meio do fornecimento de informações, apoio à tomada de decisão, integração entre as áreas e implementação de mecanismos de controle que fornecem respostas ágeis e eficazes diante das crises. De acordo com a Teoria Contingencial (Chenhall, 2003; Otley, 2016), a eficácia da Controladoria depende do alinhamento entre suas práticas e as contingências específicas do ambiente, como o tipo de crise e sua estrutura organizacional, evidenciando que não existe uma atuação única ideal. Sua atuação permite não apenas reagir aos impactos imediatos, mas também planejar ações de médio e longo prazo, fortalecendo a resiliência e a capacidade adaptativa das organizações. Verificou-se que as três empresas apresentaram respostas organizacionais nas quais a Controladoria esteve presente, ainda que a partir de formas diferentes de estruturação e atuação.

A Empresa A evidenciou um modelo consolidado, com práticas sistematizadas e uma integração efetiva com os demais setores da organização. A Empresa B, embora sem um setor formal de Controladoria, demonstrou uma evolução no enfrentamento da crise, com diferentes áreas assumindo funções típicas da Controladoria, o que permitiu a construção de uma abordagem adaptativa em cenários atípicos. A Empresa C, por sua vez, apresentou uma atuação proativa, onde a Controladoria se fez presente, auxiliando a gestão na tomada de decisão e na reorganização do negócio. Esses diferentes padrões de atuação refletem a adequação contingencial da Controladoria, em consonância com a Teoria Contingencial, mostrando que a função se ajusta ao contexto específico da crise e à capacidade organizacional.

De forma geral, os achados desta pesquisa reforçam a importância da Controladoria como uma função transversal, capaz de atuar de forma integrada com diferentes áreas da organização, apoiando decisões em tempo real e contribuindo para a construção de respostas ágeis e eficientes nos momentos de crise. O estudo também evidencia que a atuação da Controladoria não está necessariamente condicionada à sua formalização institucional, mas à

capacidade organizacional de conhecer e aplicar suas funções em momentos de maior vulnerabilidade. Em termos contingenciais, observa-se que o desempenho da Controladoria depende de sua flexibilidade e capacidade de adaptação às variáveis ambientais, tais como urgência da crise, recursos disponíveis e complexidade do contexto.

Os casos permitiram analisar uma ampla gama de atividades, desde ações reativas iniciais até o desenvolvimento de processos estruturados de planejamento e monitoramento. Cada empresa percorreu estágios distintos, refletindo tanto os estágios de cada crise, quanto o grau de desenvolvimento institucional e cultura organizacional existentes em cada organização.

Quanto ao papel da Controladoria na gestão de crise, observou-se uma atuação voltada à integração das informações, ao apoio à decisão, auxiliando a tomada de decisão. As empresas adotaram mecanismos de controle orçamentário, análises de rentabilidade, projeções financeiras e redefinições de planejamentos com base em dados e indicadores produzidos ou sistematizados pela Controladoria. Mesmo nos casos em que não havia uma Controladoria estruturada, como na Empresa B, as suas funções se fizeram presentes demonstrando que, segundo a Teoria Contingencial, a eficácia da função independe de sua formalização, mas de sua capacidade de ajustar práticas ao contexto e às necessidades emergentes.

Foi possível sistematizar um conjunto de práticas adotadas pela Controladoria em períodos de crise, incluindo projeção e controle de fluxo de caixa, simulações de cenários, uso de ferramentas de *bussiness intelligence*, redefinição de fornecedores, terceirização de serviços para atendimento ao cliente, análises de portfólio de cliente e demonstrativos de resultados. Tais práticas evidenciam adaptabilidade contingencial, mostrando que a Controladoria atua como suporte à gestão, ajustando-se às condições específicas do ambiente para fortalecer a continuidade organizacional.

Assim, esta tese contribui para o avanço do conhecimento sobre o papel da Controladoria em ambientes turbulentos, ao evidenciar práticas e mecanismos que podem inspirar as organizações a fortalecerem sua capacidade de gestão e resiliência diante de futuras crises. O diálogo com a Teoria Contingencial reforça que a Controladoria não é uma função estática, mas dinâmica, que ajusta seus processos conforme o tipo de crise e estrutura organizacional, promovendo maior adaptabilidade e resiliência organizacional.

Apesar das contribuições apresentadas, esta pesquisa possui algumas limitações que merecem ser consideradas. A principal refere-se ao número restrito de empresas analisadas, o que limita a possibilidade de generalização dos achados para outros contextos organizacionais. Por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados refletem interpretações situadas e construídas a partir da realidade específica das empresas investigadas. Embora tenham sido

observadas diversas práticas de Controladoria em momentos de crise, não se chegou à formalização de uma padronização, mas à identificação de ações utilizadas pelas empresas para o enfrentamento das crises. Isso restringe, portanto, a aplicação direta dos achados como replicável, mas oferece subsídios valiosos para reflexões e inspirações em contextos similares, além de contribuir para o avanço teórico.

Por fim, é importante considerar que parte dos dados analisados decorre de percepções dos entrevistados, o que pode gerar vieses de interpretação e memória, especialmente, em relação a eventos críticos e decisões tomadas sob pressão. Ainda assim, os dados foram triangulados com visitas técnicas, documentos e registros contábeis, o que garante a robustez dos achados.

A partir dos resultados obtidos e das limitações encontradas, nesta tese, abrem-se diversas possibilidades para aprofundamento futuro. Entre elas, cabe sublinhar:

- Exploração das práticas identificadas em outras organizações, com diferentes portes, setores e níveis de desenvolvimento em Controladoria, a fim de avaliar sua presença, variações e aplicabilidade em cenários diversos;
- Investigações corporativas internacionais, que permitam analisar como a função da Controladoria se manifesta em diferentes contextos culturais e institucionais durante crises organizacionais;
- Análises com ênfase em impactos humanos e organizacionais decorrentes da atuação da Controladoria, considerando aspectos como cultura organizacional, comunicação interna, aprendizagem em crise e liderança.

REFERÊNCIAS

- AALTOLA, P. Investing in strategic development: management control of business model and managerial innovations. **Qualitative research in accounting and management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 206-230, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/qram/article-abstract/15/2/206/361408/Investing-in-strategic-developmentManagement?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- ABBA, M.; YAHAYA, L.; SULEIMAN, N. Explored and critique of contingency theory for management accounting research. **Journal of accounting and financial management**, [s. l.], v. 4, n. 5, p. 40-50, 2018. Disponível em: <https://www.iiardjournals.org/get/JAFM/VOL.%204%20NO.%205%202018/Explored%20and%20Critique.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- ABUGALIA, M.; MEHAFDI, M. The influence of external environment and business strategy on the effectiveness of management accounting practices: a contingency theory perspective. **Scientific research journal**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 87-99, fev. 2018. Disponível em: <https://www.scirj.org/papers-0218/scirj-P0218508.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- ANTHONY, R. N. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1979.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**, 10. New York: Auflage, 2001.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- ARGENTI, J. Predicting corporate failure. **Accountancy digest**, [s. l.], jun./set. 1983. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3982000>. Acesso em: 27 ago. 2025.
- ARGENTI, P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- ASSIS, L. de; SILVA, C. L.; CATAPAN, A. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista capital científico-eletrônica**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 26-43, jul./set. 2016. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/as-funcoes-da-controladoria-e-sua-aplicabilidade-na-fjye4zn0a5.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- BARKER, V. L.; DUHAIME, I. M. Change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic management journal**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 13-38, jan. 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3088193>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- BASTOS, L. C.; SANTOS, W. S. **A entrevista na pesquisa qualitativa: perspectivas em análise da narrativa e da interação**. Rio de Janeiro: Quartet; Faperj, 2013.
- BEUREN, I. M.; FIETZ, E.; COSTA, A. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 1, p. 29-41, jan./mar. 2007.

BOIN, A.; RHINARD, M. Crisis management performance and the European Union: the case of COVID-19. **Journal of european public policy**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 655-675, jan. 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13501763.2022.2141304>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BÖREKÇİ, D.; AVCI, N.; ÇETİN, M.; KOCA, H. Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: a relational view. **International journal of project management**, [s. l.], v. 39, n. 5, p. 546-556, jul. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786321000326?via%3Dihub>. Acesso em: 29 ago. 2025.

BORINELLI, M. L. **Estrutura básica conceitual de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BOSTAN, I.; BÎRCĂ, A.; ȚURCANU, V.; SANDU, C. B. Systemic approach to management control through determining factors. **Journal of risk and financial management**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 65, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1911-8074/11/4/65>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BUNDY, J. M. D.; PFARRER, C. E. S.; W. TIMOTHY C. W. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of Management**, [s. l.], v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316680030>. Acesso em: 08 ago. 2025.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Urbana-Champaign: University of Illinois University of Illinois, 1961.

CARENYS, J. Management control systems: a historical perspective. **International journal of economy, management and social sciences**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-12, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/293221830_Management_Control_Systems_A_Historical_Perspective. Acesso em: 29 ago. 2025.

CARRARO, W. B. W. H.; SANTANNA, D. H. W. The structure of controllership area in organizations. **Revista de negócios**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 23-33, maio 2018.

CASTELBLANCO, G.; GUEVARA, J.; DE MARCO, A. Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. **Built environment project and asset management**, [s. l.], v. 14, p. 56-73. 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/bepam/article/14/1/56/1232830/Crisis-management-in-public-private-partnerships>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CAVICHIOLO, D.; ROVARIS, N. R.; DALL'ASTA, D.; FAVERO, E. Teoria contingencial: uma análise da produção científica na área de custos. In: ANPCONT CONGRESS, 09., 2017, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPCONT, 2017.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, [s. l.], v. 28, n. 2-3, p. 127-168, fev./abr. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000277>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. **Handbook of management accounting research**, [s. l.], v. 1, p. 163-205, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324306010066>. Acesso em: 08 ago. 2025.

COSTA, I. L. S.; LUCENA, W. G. L. Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 503-518, jul./set. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/zhK9vGyvSJBZYz3xzmdGWh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CUNHA, T. M.; CALLADO, A. L. C. Funções das controladorias municipais: um estudo nas prefeituras das capitais brasileiras. **Revista gestão organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 3, p. 123-140, 2019. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5196>. Acesso em: 08 ago. 2025.

DIEHL, C. A. Contabilidade de gestão, contabilidade gerencial ou controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management control review**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 52-71, 2017. Disponível em: <https://journals.ufrpe.br/index.php/%20managementcontrolreview/article/view/1811/1620>. Acesso em: 08 ago. 2025.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FIIRST, C., PAMPLONA, E., LAVARDA, C. E. F., e ZONATTO, V. C. da S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE 06., 2017, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2017.

FÖRSTER, C.; PAPARELLA, C.; DUCHEK, S.; GUTTEL, W. H. Leading in the paradoxical world of crises: how leaders navigate through crises. **Schmalenbach journal of business research** [s. l.], v. 74, n. 4, p. 631-657, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00147-7>. Acesso em: 08 ago. 2025.

FRIEDRICH, L. R. **Fatores Contingenciais e sua relação com a utilização de artefatos para análise do custo de concorrentes**: um estudo de casos múltiplos. 2019. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9703>. Acesso em: 08 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, A. R. V.; LIMA, S. L. L. de; DAL VESCO, D. G. Os enfoques da produção científica sobre a controladoria no Brasil: uma abordagem bibliométrica. **Perspectivas contemporâneas**, Campo Mourão, v. 15, n. 3, p. 135-152, set./dez. 2020. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3230/1178>. Acesso em: 08 ago. 2025.

HARON, N. H.; RAHMAN, K. A. Management accounting practices and the turnaround process. **Asian review of accounting**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 100-112, 2013. Disponível em:

<https://www.emerald.com/ara/article-abstract/21/2/100/130795/Management-accounting-practices-and-the-turnaround?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 08 ago. 2025.

HARRIS, E. P.; NORTHCOTT, D.; ELMASSRI, M. M.; HUIKKU, J. Theorising strategic investment decision-making using strong structuration theory. **Accounting, auditing & accountability journal**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 1177-1203, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/aaaj/article-abstract/29/7/1177/1669/Theorising-strategic-investment-decision-making?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 10 ago. 2025.

HAYNE, C. The Effect of Discontinuous and Unpredictable Environmental Change on Management Accounting During Organizational Crisis: A Field Study. **Contemporary Accounting Research**, v. 39, n. 3, p. 1974-2004, 2022. DOI: 10.1111/1911-3846.12767.

HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. **Controllershhip**. Nova York: Ronald Press, 1963.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **The academy of management journal**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 784-810, dez. 1975. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/255379>. Acesso em: 10 ago. 2025.

JANABI, A. S. H.; MHAIBES, H. A., HUSSEIN, S. A. The role of learning organizations in crisis management strategy: a case study. **Corporate & business strategy review**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 8-21, 2023. Disponível em: <https://virtusinterpress.org/The-role-of-learning-organizations-in-crisis-management-strategy-A-case-study.html>. Acesso em: 10 ago. 2025.

JESUS, S. J.; ESCUDER, L. S. A. Gestão de riscos integrada a controladoria. **Unisanta business and management**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/BAM/article/view/1439>. Acesso em: 10 ago. 2025.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KARHAWI, I. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. **Organicom**, São Paulo, v. 18, p.45-59, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/172213/173970>. Acesso em: 10 ago. 2025.

KHURSHID, T. Do início da crise à desacalação: examinando o papel da gestão de crises na crise da Pulwama. **Revista NDU**, [s. l.], p. 25-33, 2023.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. **Administración: una perspectiva global**. México: McGraw-Hill, 1994.

KRISHNAN C. S. N.; GANESH L. S.; RAJENDRAN, C. Entrepreneurial Interventions for crisis management: lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. **International journal of disaster risk reduction**, [s. l.], v. 2, abr. 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922000498>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. **Revista universo**

contábil, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 85-107, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117041068006.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LEITE, M., REIF, E., LAVARDA, C. E. F. Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. **Desafio online**, Campo Grande, v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2076>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade vista & revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1153>. Acesso em: 10 ago. 2025.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qpNkP9SLzSCWfrZLKMxt45s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2025.

MARK, T.; ERUDE, S. U. Contingency theory: an assessment. **American journal of research in business and social sciences**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 1-12, mar. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374742152_Contingency_Theory_An_Assessment. Acesso em: 10 ago. 2025.

MAZZIONI, S.; DALCHIAVON, A. Inserting studies on controlling cooperatives in the international periodics. **Ciências sociais aplicadas em revistas**, Marechal Cândido Rondon, v. 18. p. 31-48, 2018.

McKIERNAN, P. Turnarounds. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (org.). **The Oxford handbook of strategy**. New York: Oxford university press. 2003. v. 2.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 4. ed. Harlow: Pearson, 2017.

MONDINI, V. E. D., TAMBOSI, S. S. V. LAVARDA, C. E. F. Atribuições da controladoria e função do controller nas organizações: percepção dos Graduandos de Ciências Contábeis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ENANPAD, 2015.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURÃO, L. C. S.; JÚNIOR, I. J. N. **O papel da Controladoria em tempos de pandemia: reflexões acerca da indústria Financeira**. XX USP International Conference in Accounting. São Paulo, 2021.

NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management accounting research**, [s. l.], v. 31, p. 45-62, jun. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500516000172>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAIVA, F. H. C.; SOUZA, J. R. de; RIBEIRO, R.; TEIXEIRA, C. R. B.; SILVA, A. A contribuição da controladoria para o setor público como aporte para uma gestão mais eficiente. **SITEFA**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 233–243, 2019. DOI: 10.33635/sitefa.v2i1.47. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/47>. Acesso em: 10 ago. 2025.

PAVLATOS, O.; KOSTAKIS, H. Management Accounting Practices before and during Economic Crisis: Evidence from Greece. **Advances in Accounting**, v. 31, n. 1, p. 150-164, 2015. DOI: 10.1016/j.adiaac.2015.03.016.

PAVLATOS, O.; KOSTAKIS, H. Management Accounting Innovations in a Time of Economic Crisis. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 15, n. 2, p. 237-266, 2018. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2018.02.001.

PRADO, E. V.; BERTASSI, A. L.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; CARVALHO, A. D. Os desafios da implementação da controladoria estratégica nas organizações. **Caderno profissional de administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 14 - 37, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/25720643/Os_Desafios_Na_Implementa%C3%A7%C3%A3o_Da_Controladoria_Estrat%C3%A9gica_Nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 10 ago. 2025.

RICARDINO FILHO, A. A. **Do Steward ao Controller, quase mil anos de management accounting**. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RIKHARDSSON, P.; YIGITBASIOGLU, O. Business intelligence & analytics in management accounting research: status and future focus. **International journal of accounting information systems**, [s. l.], v. 29, p. 37-58, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089516300616>. Acesso em: 10 ago. 2025.

RODRIGUES, T. P.; SANTOS, J. G. C. Atividades de controladoria em organizações da sociedade civil: um estudo multicaso. **Amazônia, organizações e sustentabilidade**, Belém, v. 10, n. 1, p. 221-241, 2021. Disponível em: <https://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/2350/0>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SAMPAIO, V.; SILVA, F. M. Controladoria empresarial estratégica: uma abordagem gerencial. **Scientia alpha**, Umuarama, v. 2, n. 02, 2020. Disponível em: <https://revista.alfaumarama.edu.br/index.php/rsa/issue/view/4>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SANTOS, A. A. P.; NETO, R. N. The contribution on the controller to corporate financial management: a comparative study. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*, 2020.

SARTORATTO, R. LUNKES, R. J., DA ROSA, F. S. A percepção dos estudantes de ciências contábeis sobre seus conhecimentos em Controladoria. **Revista contabilidade e controladoria**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 102-105, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/40271/27643>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SCHERMERHORN, J. R. **Management**. 9. ed. New York: John Wiley & Sons. 2008.

SILLINCE, J. A. A contingency theory os rhetorical congruence. **Academy of management review**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 608-621, jul. 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159147>. Acesso em: 10 ago. 2025.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo, 2013.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na rede**: e agora? – Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo, Évora. 2013.

TILLEMA, S.; TRAPP, R.; VEEN, P. V. Business partnering in risk management: a resilience perspective on management accountants' responses to a role change. **Contemporary accounting research**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 2058-2089, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1911-3846.12774>. Acesso em: 10 ago. 2025.

VAN DER STEDE, W. A. Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. **European Accounting Review**, v. 20, n. 4, p. 605-623, 2011. DOI: 10.1080/09638180.2011.627678.

WELCH, C.; PIEKKARI, R. How should we (not) judge the ‘quality’ of qualitative research? A reassessment of current evaluative criteria in International Business. **Journal of world business**, [s. l.], v. 52, n. 5, p. 714-725, 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/672894042/How-Should-We-Not-Judge-the-Quality-of-Qualitative-Research-A-Reassessment-of-Current-Evaluative-Criteria-in-International-Business>. Acesso em: 10 ago. 2025.

WU, L. L.; BO SHAO, A. N.; GARY, S. Crisis leadership: a review and future research agenda. **The leadership quarterly**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 1-22, dez. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984321000230>. Acesso em: 10 ago. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Neste protocolo da entrevista da pesquisa, você tem uma visão geral da tese, os procedimentos de coleta, o roteiro da entrevista, bem como as questões norteadoras. Para sua segurança será mantido sigilo absoluto em relação às informações, conteúdos, e qualquer informação que seja disponibilizada para a construção e desenvolvimento desta pesquisa.

a) Visão Geral do Estudo: Objetivo geral: propor um modelo de análise sobre a atuação da controladoria em momento de crises nas organizações. A tese assumida é que: a Controladoria contribui com os gestores e tomadores de decisão, auxiliando as organizações, em períodos de crises. Proposição: É demonstrar como a Controladoria pode auxiliar na prevenção, no entendimento ou na mitigação de uma crise, em uma organização.
b) Procedimentos da Coleta de Dados: b.1 Elaboração do roteiro da pesquisa São apresentados em quatro blocos, sendo o primeiro bloco destinado a identificação do entrevistado. O segundo a bloco destina-se a coletar informações para identificação dos primeiros sinais da crise na organização. O terceiro busca analisar o papel da controladoria no cenário de crise. E por fim o quarto busca mapear os fatores de gerenciamento de crise dentro da empresa. b.2 Visitas in loco Previamente agendadas, as visitas in loco, tem por objetivo observar as práticas relatadas na aplicação deste estudo. Além de garantir a pesquisadora o contato com a realidade de cada organização investigada, coletar documentos e demais evidências necessárias à triangulação das informações. As práticas observadas serão transcritas, uma vez que exemplificar as ações da controladoria nas organizações, antes, durante e após crise. Após a realização de cada entrevista, será solicitado aos participantes que encaminhem para a pesquisadora deste estudo, materiais específicos como extratos de comunicação feitas junto às equipes durante aos cenários crise e/ou documentos institucionais, que foram utilizados para validar alguns exemplos que eles abordaram durante as entrevistas. Também será objetivo da visita a busca por documentos que sejam utilizados como base para práticas de análise, como por exemplo: informativos, relatórios de avaliação, demonstrações contábeis, relatórios da administração, políticas e procedimentos internos, entre outros. b.3 Entrevistados

Na busca por identificar as percepções, entre os entrevistados, estão pessoas que participam da média e alta gestão da empresa, ou seja, tomadores de decisão. Também farão parte das entrevistas, gerentes e analistas que participam e conhecem a parte operacional da organização. Mas *Controllers* são tomadores de decisão?

As entrevistas serão gravadas com o total consentimento dos respondentes para a posterior transcrição de citações diretas, realização da análise de conteúdo e comparação das respostas com os pontos abordados.

c) Roteiro da Entrevista

Bloco A: Busca identificar características pessoais com o intuito de mapear semelhanças ou diferenças entre os grupos dos entrevistados, também identificar características da organização, como porte, segmento de atuação e n° de funcionários.

Respostas:

Nome: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Tempo de Empresa: _____

Experiência mais relevante: _____

Empresa: _____

Segmento de Atuação: _____

Faturamento: _____

N° de Funcionários: _____

Bloco B: Destina-se a coletar informações para identificação dos primeiros sinais da crise na organização.

B1: na literatura foram identificadas as etapas da crise, que sucedem até os pós crise, também buscou-se mapear o comportamento dos líderes durante estas fases. Com o propósito de identificar e, principalmente entender os estágios da crise, são apresentadas questões que permitem explorar e compreender o tema no contexto das empresas em estudo. Cada pergunta consiste em estimular o entrevistado a responder como foi identificado o cenário de crise na organização e quais foram as ações tomadas com o intuito de contornar o estado de crise e como os líderes reagirem frente a este cenário.

A pesquisadora, cabe observar se a prática descrita se assemelha com as descritas na literatura, estimulando, sempre que necessário, o entrevistado em responder ou contextualizar os cenários e práticas, quando alguma dificuldade encontrar com as respostas.

Como não há um tema na literatura, consolidado, foram categorizados por blocos as questões, de forma geral, as quais serão analisadas de forma agrupada, tendo como base categorias de análise.

As questões norteadoras foram:

- Como e quando foram identificados os primeiros sinais de crise na organização? Poderia relatar sobre o mapeamento e a evolução do cenário de crise?
- Quais as ações foram tomadas no intuito de controlar o estado de crise?
- A empresa designou uma equipe de gestão de crises para desenvolver os planos necessários, para lidar com potenciais emergências, durante este período?
- A crise organizacional, exige que os líderes transformem a crise em oportunidades e momento de crescimento e resiliência, isto ocorreu aqui na organização? Comente sobre estes fatos.
- Na mitigação de riscos é importante a empresa contar com uma equipe de gestão de riscos, auditoria e controladora. A empresa possui estas equipes? Se sim, são independentes ou interligados?
- Como os líderes reagiram frente a crise, tiveram ações para a reviravolta ou entraram em estado de declínio?
- Cenários de crises tem aspectos negativos como positivos, qual a sua percepção? Comente.

Identificação dos Cenários:	Autores:
Sinais da Crise	Teixeira (2013) Janabi, Mihaibes e Hussein (2023)
Ações para contornar a crise Equipe de gestão de crise	Schermerhorn (2008)
Líderes transformam crise em oportunidades Mudanças positivas	Wu, Bo Shao e Gary (2021)
Mitigação de Riscos	Wu, Bo Shao e Gary (2021) Tillema, Trapp e Veen (2022)
Reação dos Líderes em momento de crise	Förster <i>et al.</i> (2022)

Fonte: autores citados

Espaço para anotações complementares às gravações:

Após conhecidos os sinais da crise, mapeado o cenário de crise e entendido a atuação dos líderes, busca-se compreender as relações destas com a controladoria.

Bloco C: Consiste no ponto central da pesquisa com o objetivo de analisar a atuação da controladoria, através das respostas dos entrevistados sobre as práticas seguidas em cada etapa da crise.

C1: Na literatura, a controladoria possui vários conceitos e formatos de atuação, dentro da organização. Para este estudo, definiu-se a controladoria como um órgão interno da organização cuja finalidade principal é garantir informações adequadas, em tempo hábil para a tomada de decisão. Cabe a pesquisadora **estimular o entrevistado a falar sobre o papel da controladoria na organização, sua estrutura e suas ações.**

As questões norteadoras foram:

- A controladoria enquanto função que analisa o negócio organiza o negócio organizacional, também exerce influência na gestão e no desenvolvimento da organização? Comente:

- b) As atribuições da controladoria podem variar de empresa para empresa, como a controladoria é estruturada dentro da organização?
- c) A controladoria forneceu informações relevantes e análises críticas para auxiliar na tomada de decisões durante o período de crise na organização?
- d) As crises, muitas vezes, devastadoras, tem seu sentido de urgência na percepção e na tomada de decisão. A controladoria entende este sentido de urgência e tem um posicionamento claro e assertivo?
- e) Como a controladoria é vista dentro da organização?
- f) Tem algum aspecto que a controladoria não teve ação ou a ação foi ineficaz na sua percepção durante o cenário de crise? Comente:
- g) As ações da controladoria são para prevenir um estágio de crise ou tendem a ser reativos?

Pontos a observar: se os procedimentos e comunicados condizem com as respostas dos entrevistados.

Temporalidade: se as ações e medidas foram realizadas no tempo de cada etapa da crise.

Identificação dos Cenários:	Autores:
Controladoria como suporte a tomada de decisão	Heckert e Willson (1963) Carraro e Santanna (2018)
Atividades e funções da controladoria podem variar de empresa para empresa	Borinelli (2006)
Sentido de urgência na tomada de decisão em cenário de crise	Wu, Bo Shao e Gary (2021)
Controladoria como parceiro do negócio	Tillema, Trapp e Veen (2022)
Controladoria preventiva ou reativa?	Merchant e Van der Stede (2017)

Fonte: autores citados

Espaço para anotações complementares às gravações:

Após mais esta etapa de entendimentos, nesta, a atuação da controladoria, busca-se compreender suas relações com o gerenciamento de crise.

Bloco D: busca mapear os fatores de gerenciamento de crise dentro da empresa.

D1: Durante um estágio de declínio e reviravoltas organizacional, pela literatura, algumas organizações conseguem se antecipar, enfrentar ou responder, recuperar e aprender com as adversidades vividas em momentos de crises. Cabe a pesquisadora **fomentar o entrevistado a falar sobre as ações, programas e procedimentos durante os estágios da crise e qual a aprendizagem como este processo.**

As questões norteadoras foram:

- a) Quando da identificação da crise foi criado um comitê de crise? Comente:

- b) Que programas de gestão e controles foram implantados pela administração para mitigar os riscos de crises específicos que foram identificados, ou que ajudem de outro modo a prevenir, impedir e detectar possíveis crises?
- c) Quais são os procedimentos para revisar os resultados das unidades operacionais ou segmentos de negócio para identificar resultados não usuais ou não esperados que direciona para um possível cenário de crise?
- d) Existem relatórios com informações que apontem desvios em relação ao planejado?
- e) Quando identificado desvios, falhas ou fraudes há interação com as demais funções organizacionais no sentido de identificar as causas do ocorrido?
- f) Quando há um bom gerenciamento de riscos, estes podem ser transformados em oportunidades, trazendo vantagens para a organização, na sua percepção, como ocorreu na organização?
- g) A organização desenvolveu um plano de gerenciamento de crises colocado em prática, este falhou ou prosperou?
- h) Na sua percepção qual a fase mais importante da crise, pré, durante ou pós crise? Justifique:
- i) Os controles pós-ação, são aqueles mais tradicionais, quando se mensura o resultado e, depois, adota-se a ação corretiva. Quais foram as ações corretivas pós crise?
- j) O que a organização aprendeu com a crise?

Identificação dos Cenários:	Autores:
Mitigar os Riscos na Crise	Schermerhorn (2008)
Etapas do cenários de Crise	Janabi, Mihaibes e Hussein (2023)
Mapeamento Cenários da Crise	Bostan <i>et al.</i> (2018) Harris <i>et al.</i> (2016) Neves (2002)
Crises x Causas	Tillema, Trapp e Veen (2022)
Gerenciamento de Riscos Aprendizados Oportunidades	Santos <i>et al.</i> (2019) Khurshid (2023) Neves (2002)

Fonte: autores citados

Espaço para anotações complementares às gravações:

Relatório de Estudo: Neste serão transcritas as entrevistas, bem como os achados nas vistas in loco, com observações e análise de documentos recebidos e pesquisados. Serão realizados individualmente e posteriormente compilados para análise e interpretação dos dados.

AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA

Eu, _____, depois de ter ciência da pesquisa, de seus métodos e procedimentos, AUTORIZO, por meio desta, a realizar a gravação da minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma das partes.

Local /Data: _____

APENDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do estudo “A Atuação da Função Controladoria em Cenários de Crise nas Organizações”, que será realizada de maneira presencial. A pesquisa está sendo conduzida por Elisângela Santos da Silva Boose, contadora e aluna de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob orientação do Professor Dr. Carlos Alberto Diehl. As seguintes informações visam proporcionar o entendimento claro dos seguintes aspectos:

a) Apresentação do estudo

Este estudo se destina determinar como Atuação da Controladoria, pode auxiliar as organizações em momentos de crises. Para tal, se propõe a mapear a atuação da controladoria existentes nas empresas, identificar práticas da Controladoria e verificar a relação entre as práticas e os cenários de crise. O estudo pretende contribuir para identificar os elementos que contribuíram para o declínio e eventual recuperação e como a atuação da função controladoria atuou nesse acontecimento, bem como os resultados obtidos. Busca-se entender o papel da controladoria nas organizações antes, durante e após a crise.

b) Indicação da metodologia

A coleta dos dados será realizada em formato presencial, mediante entrevista, observação e análise de documentos. A entrevista será gravada e seguindo um roteiro semiestruturado composto por 04 blocos de perguntas. A entrevista terá duração média de 60 minutos e abordará os seguintes tópicos: Identificação do Entrevistado, Crise, Controladoria e Gerenciamento de Crise. Posteriormente, o conteúdo das entrevistas será transcrito e analisado por meio da técnica de Análise de Conteúdo e comparação das respostas com os pontos abordados.

c) Garantias de privacidade e de esclarecimentos decorrentes da pesquisa

Por se tratar de um tema que envolve tanto aspectos relacionados às estruturas internas das organizações como situações financeiras, a pesquisa não está livre de em certos momentos gerar desconforto nos respondentes, principalmente de natureza moral. Dessa forma, a confidencialidade e a manutenção do sigilo e do anonimato das informações dos participantes

será preservada, não sendo divulgados nomes ou quaisquer outras informações que possam identificar os envolvidos e/ou as organizações às quais possuem vínculo. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação e o participante pode desistir do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. O participante contará com assistência necessária durante a realização da entrevista, caso haja necessidade, a responsável por esta entrevista, poderá chamá-lo imediatamente para conversar, ficando a disposição para qualquer apoio, que se fizer necessário.

Sempre que achar necessário, o participante poderá solicitar informações sobre o andamento da pesquisa e/ou seus resultados por meio do e-mail: elisboose@gmail.com ou do telefone (51) 99273 5103, possuindo contato direto com os responsáveis pelo estudo.

Uma via desse termo deverá ser mantida em posse dos participantes e outra sob a responsabilidade dos pesquisadores.

O (a) Senhor (a) tendo compreendido o que lhe foi informado sobre a sua participação voluntária no estudo “A Atuação da Função Controladoria em Cenários de Crise nas Organizações”, consciente dos seus direitos, das suas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que terá com a sua participação, concordará em participar da pesquisa mediante a assinatura deste Termo de Consentimento.

_____, ____/____/2024.

Nome do participante

Assinatura do participante

Elisangela Santos da Silva Boose
Pesquisadora

APÊNDICE C – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS E NÃO DISPONIBILIZADOS NO ANEXO

Na etapa de análise, além das entrevistas realizadas, foram utilizados documentos internos e externos das empresas. Contudo, em razão do sigilo das informações, os materiais a seguir não foram incluídos no anexo:

Empresa	Tipo de Documento
Empresa A	Publicação em Jornal dos Demonstrativos Financeiros do período de 2015 a 2024, com Relatório da Administração, Notas Explicativas e Parecer da Auditoria Externa.
Empresa A	Artigos em mídias sociais: <i>GI</i> , <i>Globo Rural</i> , <i>O Estado de S. Paulo (Estadão.com)</i> , <i>Gaúcha ZH</i> e outros sites específicos sobre o insumo em crise.
Empresa A	Integração Institucional.
Empresa B	Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos períodos de 2020 a 2024.
Empresa B	Artigos em mídias sociais: <i>Jornal Nacional</i> , <i>Grupo A Horta</i> , <i>Exame</i> , <i>Gaúcha ZH</i> , <i>YouTube</i> .
Empresa C	Demonstrações Financeiras dos períodos de 2020 a 2024.
Empresa C	Releases de Resultados dos períodos de 2020 a 2024.
Empresa C	Atas, Estatutos, Regimentos Internos e Acordo de Acionistas.
Empresa C	Relatórios da Administração.

ANEXO A - DOCUMENTOS DE SUPORTE À PESQUISA

Balanco Patrimonial – Valores expressos em milhares de reais

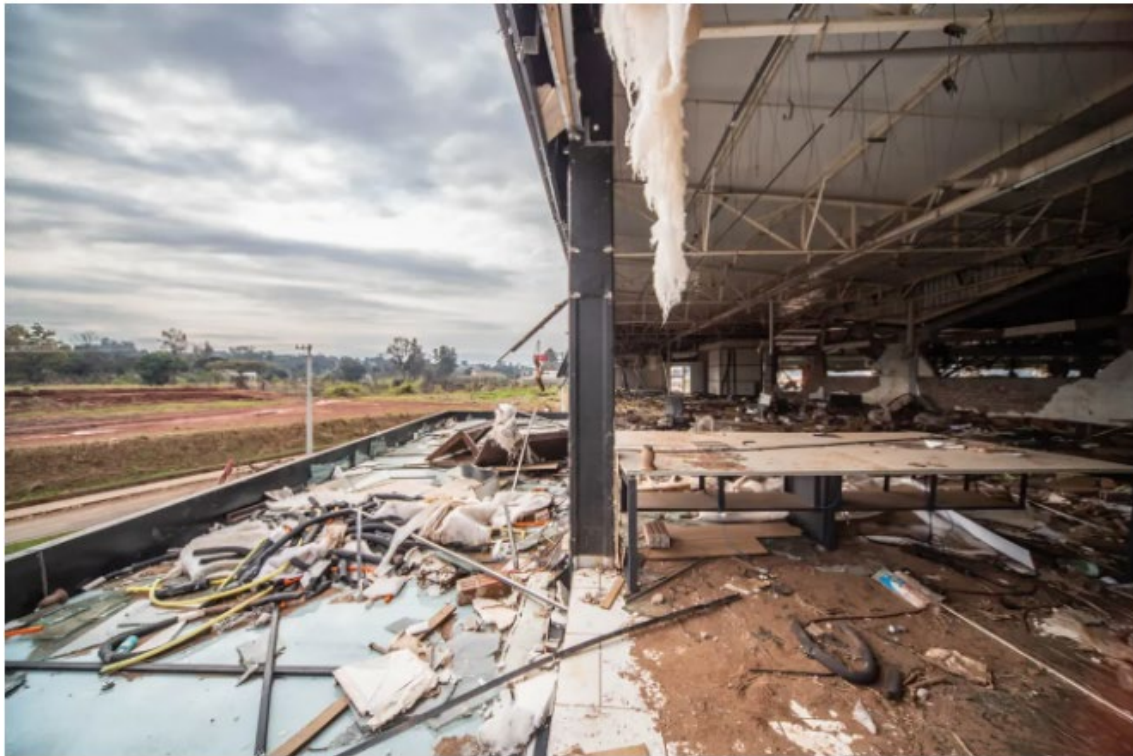
Balanco patrimonial consolidado	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Circulante	1.633.258	1.694.062	1.906.527	1.908.661	2.492.979	2.846.838	2.930.313	2.734.494	3.202.874	3.058.563	2.968.359	2.701.852	3.042.039
Caixa e equivalentes	14.489	39.360	26.324	21.285	15.912	30.119	16.562	18.072	19.162	22.146	127.409	73.735	76.109
Aplicações financeiras e outros ativos financeiros	465.032	392.665	634.472	596.872	1.292.821	1.537.477	1.548.914	1.314.338	1.483.706	1.299.827	1.053.487	809.995	1.087.668
Contas a receber de clientes	806.149	900.048	907.344	854.991	760.953	850.345	944.214	908.297	1.162.538	1.030.529	1.131.904	1.124.261	1.201.854
Estoques	173.944	205.724	214.019	261.462	260.646	279.267	288.120	277.106	316.360	497.642	412.612	358.942	502.517
Créditos tributários	19.943	22.031	11.705	10.990	29.347	50.810	44.361	167.216	159.645	149.609	175.337	237.318	93.186
Imposto de renda e contribuição social	5.339	1.704	3.839	1.795	3.681	3.841	4.852	276	1.140	12.839	16.229	25.596	11.120
Títulos a receber	65.388	69.819	37.423	92.449	84.217	76.828	59.560	19.063	12.280	13.346	11.714	10.970	14.809
Custos e despesa antecipada	1.168	1.210	2.768	4.695	3.677	3.888	7.870	7.719	10.293	10.389	10.429	12.580	14.340
Outros créditos	81.806	61.501	68.633	64.122	41.725	14.263	15.860	22.407	37.750	22.236	29.238	48.455	40.436
Não circulante	658.194	675.280	775.486	1.136.981	760.841	729.170	930.443	1.791.687	1.472.832	1.495.932	1.853.561	1.373.509	1.458.020
Realizável a longo prazo	422.126	324.469	355.268	719.979	342.916	277.116	475.422	1.274.113	932.430	675.454	927.703	465.445	484.870
Aplicações financeiras e outros ativos financeiros	394.389	301.940	335.182	663.723	280.645	213.049	411.482	796.047	498.004	266.045	615.744	368.566	439.420
Contas a receber de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.341	8.455
Depósitos judiciais	2.847	2.454	2.022	994	1.073	1.316	1.149	1.164	1.312	1.454	1.154	713	534
Créditos tributários	522	563	646	540	533	782	996	368.394	334.736	339.061	231.384	26.371	16.130
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	-	-	-	-	14.584	16.852	220	138	-	-
Imposto de renda e contribuição social	23.282	15.656	13.530	43.554	53.932	54.627	54.899	49.287	31.560	27.730	45.779	44.151	15.711
Títulos a receber	1.086	288	70	70	-	-	-	37.247	38.958	30.781	26.395	14.521	48
Outros créditos	-	-	-	-	-	7.342	6.896	7.390	11.008	10.163	7.109	3.782	4.572
Despesas antecipadas	-	3.568	3.818	11.098	6.733	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos	877	877	412	412	412	412	412	412	12.091	277.326	336.717	317.450	311.475
Imobilizado	216.113	315.087	368.179	384.338	387.071	422.361	423.746	484.823	491.638	499.231	528.734	526.056	558.895
Intangível	19.078	34.847	51.627	32.252	30.442	29.281	30.863	32.339	36.673	43.921	60.407	64.558	102.780
Total do ativo	2.291.452	2.369.342	2.682.013	3.045.642	3.253.820	3.576.008	3.860.756	4.526.181	4.675.706	4.554.495	4.821.920	4.075.361	4.500.059

Balanco patrimonial consolidado	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Circulante	323.063	285.066	282.003	354.500	275.383	322.074	366.909	420.813	351.029	381.290	407.981	384.800	428.642
Empréstimos e financiamentos	123.583	101.909	99.567	141.652	70.734	89.666	126.313	77.110	577	117.479	98.815	82.413	56.629
Contratos de arrendamentos	-	-	-	-	-	-	-	15.768	20.366	19.052	14.005	11.789	8.859
Fornecedores	56.806	39.792	36.287	44.903	41.369	36.705	42.095	31.036	81.441	55.954	74.704	49.085	69.558
Obrigações contratuais - Licenciamento	18.209	16.862	16.288	18.337	14.011	17.618	17.192	20.641	24.113	15.885	11.264	12.215	10.735
Comissões a pagar	34.490	39.078	40.950	37.616	39.831	41.622	45.897	45.191	59.710	52.325	56.085	54.285	58.912
Impostos, taxas e contribuições	13.552	12.683	14.980	31.251	38.375	37.597	34.836	39.752	46.077	21.294	36.764	41.627	40.150
Imposto de renda e contribuição social	13.550	4.272	4.434	13.708	7.560	6.425	5.946	115.223	7.063	4.492	2.583	2.746	461
Salários e encargos a pagar	56.935	63.756	57.974	52.720	51.497	59.942	71.122	55.666	56.463	65.005	79.321	93.791	114.003
Provisão para riscos trabalhistas, fiscais e previdenciários	1.997	1.838	1.873	2.575	2.485	833	3.512	2.780	2.818	1.891	1.688	2.129	5.858
Dividendos e JCP a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	33.361	-	-	-	-
Adiantamentos de clientes	-	-	-	-	4.597	31.384	19.436	17.181	18.860	24.629	26.357	18.305	34.412
Outras contas a pagar	3.941	4.876	9.650	11.738	4.924	282	560	465	180	3.284	6.395	16.415	29.065
Contas a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendo mínimo obrigatório a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Não Circulante	14.827	16.316	72.076	74.382	56.367	36.325	28.805	98.669	94.509	78.875	49.807	31.118	30.471
Empréstimos e financiamentos	14.380	15.827	71.790	71.173	54.638	33.961	26.614	18.082	9.244	6.806	7.824	10.017	12.310
Contratos de arrendamentos	-	-	-	-	-	-	-	64.205	70.590	59.328	29.902	12.208	11.026
Fornecedores	-	-	-	-	-	-	-	14.600	13.019	10.120	5.536	274	143
Provisão para riscos trabalhistas, fiscais e previdenciários	447	489	286	308	710	452	531	381	284	1.924	1.957	4.538	4.562
Outros débitos	-	-	-	2.901	1.019	1.912	1.660	1.401	1.372	697	4.588	4.081	2.430
Imposto de renda e contribuição social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Patrimônio líquido consolidado	1.953.562	2.067.960	2.327.934	2.616.760	2.922.070	3.217.609	3.465.042	4.006.699	4.230.168	4.094.330	4.364.132	3.659.443	4.040.946
Participações de acionistas controlados	1.952.332	2.060.734	2.315.374	2.616.489	2.921.998	3.217.609	3.465.042	4.006.699	4.230.168	4.094.330	4.364.132	3.659.443	4.040.946
Capital social	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302	1.231.302
Reservas de capital	4.016	5.078	5.643	5.261	6.480	8.385	9.109	6.658	3.275	809	2.940	2.677	3.722
Ações em tesouraria	-	(10.470)	(10.841)	(1.052)	(1.169)	(134)	(15.565)	(3.928)	(4.945)	(1.832)	(3.458)	(20)	-
Reservas de lucros	721.451	839.294	1.091.616	1.366.468	1.682.354	1.965.609	2.222.040	2.752.717	2.968.738	2.828.869	3.115.812	2.424.790	1.764.178
Outros resultados abrangentes	(4.437)	(4.470)	(2.346)	14.510	3.031	12.447	18.156	19.950	31.798	35.182	17.536	694	16.916
Lucros (Prejuízos) acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participações de acionistas não controlados	1.230	7.226	12.560	271	72	-	-	-	-	-	-	-	-
Total do passivo e do patrimônio líquido	2.291.452	2.369.342	2.682.013	3.045.642	3.253.820	3.576.008	3.860.756	4.526.181	4.675.706	4.554.495	4.821.920	4.075.361	4.500.059

Demonstrativo do Resultado do Exercício – Valores expressos em milhares de reais

Demonstração do resultado consolidado	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado interno	1.845.402	2.146.918	2.077.737	1.899.834	1.870.373	2.106.549	2.167.999	1.979.515	1.903.565	2.160.905	2.379.525	2.454.904	2.654.898
Exportação	479.048	564.445	642.563	732.016	612.665	621.126	656.996	533.786	431.232	686.316	740.422	555.472	581.925
Receita bruta de vendas	2.324.450	2.711.363	2.720.300	2.631.850	2.483.038	2.727.675	2.824.995	2.513.301	2.334.797	2.847.221	3.119.947	3.010.376	3.236.823
Devolução de vendas e impostos sobre a	(328.639)	(393.349)	(383.005)	(336.396)	(346.729)	(372.621)	(385.282)	(345.175)	(332.466)	(401.934)	(437.495)	(445.975)	(470.571)
Descontos concedidos a clientes	(113.485)	(130.750)	(103.997)	(92.658)	(91.194)	(103.082)	(106.261)	(97.092)	(105.546)	(102.741)	(169.796)	(130.794)	(137.572)
Deduções das vendas	(442.124)	(524.099)	(487.002)	(429.054)	(437.923)	(475.703)	(491.543)	(442.267)	(438.012)	(504.675)	(607.291)	(576.769)	(608.243)
Receita líquida de vendas	1.882.326	2.187.264	2.233.298	2.202.796	2.045.115	2.251.972	2.333.452	2.071.034	1.896.785	2.342.546	2.512.656	2.433.607	2.628.580
Custos dos produtos vendidos	(1.000.168)	(1.193.562)	(1.207.379)	(1.134.913)	(1.048.588)	(1.151.216)	(1.227.328)	(1.126.511)	(1.022.330)	(1.312.479)	(1.504.894)	(1.349.924)	(1.387.506)
Lucro bruto	882.158	993.702	1.025.919	1.067.883	996.527	1.100.756	1.106.124	944.523	874.455	1.030.067	1.007.762	1.083.683	1.241.074
Receita (despesas) operacionais	(519.345)	(594.469)	(636.506)	(667.151)	(596.933)	(635.166)	(649.161)	(375.162)	(573.256)	(636.545)	(768.642)	(808.755)	(683.510)
Despesas com vendas	(450.965)	(521.220)	(543.744)	(523.709)	(490.574)	(525.817)	(560.749)	(530.825)	(431.846)	(534.203)	(619.503)	(600.218)	(618.441)
Despesas gerais e administrativas	(70.413)	(79.032)	(91.263)	(101.695)	(97.086)	(91.343)	(92.623)	(87.631)	(77.471)	(89.462)	(103.748)	(106.510)	(111.264)
Outras receitas operacionais	5.752	10.600	7.974	6.674	44.454	19.028	25.788	291.576	7.906	16.220	27.652	25.561	15.175
Outras despesas operacionais	(3.719)	(4.817)	(9.473)	(20.421)	(53.727)	(37.034)	(21.577)	(48.282)	(23.870)	(29.012)	(45.257)	(64.617)	(15.442)
Equivalência patrimonial	-	-	-	-	-	-	-	-	5	(88)	(27.786)	(62.971)	46.462
Despesas não recorrentes (COVID-19)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisão para perdas em controlada	-	-	-	(28.000)	-	-	-	-	(47.980)	-	-	-	-
Resultado operacional antes do resultado financeiro e dos tributos	362.813	399.233	389.413	400.732	399.584	465.590	456.963	569.361	301.199	393.522	238.120	274.928	557.564
Receitas financeiras	204.937	183.061	220.419	421.339	396.698	312.528	336.205	496.467	378.478	270.031	460.861	401.328	396.908
Despesas financeiras	(72.460)	(79.484)	(84.895)	(238.992)	(128.180)	(74.026)	(177.327)	(122.059)	(241.065)	(110.824)	(124.664)	(84.287)	(141.653)
Resultado financeiro	132.477	103.577	135.524	162.347	268.518	238.502	158.878	374.408	137.413	159.207	336.197	317.041	255.255
Resultado antes da tributação	495.290	502.810	524.937	563.079	668.112	704.092	615.841	943.769	438.612	552.729	575.317	591.969	812.819
Imposto de renda e Contribuição Social:													
Corrente	(67.778)	(56.556)	(40.874)	(74.655)	(44.713)	(44.106)	(30.583)	(118.940)	(15.679)	52.106	(25.339)	(32.670)	(49.143)
Diferido	2.379	(12.249)	1.196	30.887	10.556	917	272	(5.612)	(17.727)	(3.830)	18.049	(1.628)	(28.440)
Participação de acionistas não controladores	(888)	(465)	4.985	11.912	537	26	-	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido do período / exercício	429.003	433.540	490.244	551.223	634.492	660.929	585.530	819.217	405.206	601.005	568.027	557.671	735.236

Fotos divulgadas na Exame:







Notícia de Terceirizações:

<https://grupoahora.net.br/conteudos>

A HORA

vamos reerguer na nova sede. Isso representa duas linhas de produção paradas.

Parte dos serviços que dependem de linhas mais complexas tem sido terceirizados para atender aos contratos. Passados sete meses da catástrofe, [REDACTED] conta que foi possível colocar em dia os pedidos que estavam em atraso. Isso possibilitou a retomada de contratos e de negócios, afirma o diretor.

<https://globo rural.globo.com/agricultura/>

que era negociada na casa dos US\$ 2.700 por tonelada em março de 2023 na bolsa de Nova York, chegou a bater US\$ 12.565 em dezembro passado, recuando recentemente para o patamar de US\$ 8.000, em meio à quebra na safra do oeste da África.

Relatório de Sustentabilidade – Disponível no site institucional



GESTÃO DE PESSOAS

GRI 3-3, GRI 2-7, GRI 2-8, GRI 2-29

As pessoas são um dos principais ativos intangíveis e mais valiosos das organizações. Elas representam o capital humano e intelectual da empresa, contribuindo para sua rentabilidade, produtividade e sustentabilidade. Contamos com um time de 17.089 pessoas que, diariamente se dedicam as operações

SAÚDE E BEM-ESTAR



GRI 403-6, GRI 3-3

Prezamos pelo bem-estar e saúde de todos. Nossos colaboradores possuem acesso gratuito a atendimento médico e odontológico em nossas unidades. Em 2023, capacitamos 214 gestores das unidades do Nordeste em treinamento com foco em saúde mental, para que consigam acolher, identificar e encaminhar as suas equipes para o devido atendimento.

Mantemos o programa [REDACTED]. Atuando em oito esferas específicas sendo cinco delas com foco em saúde não ocupacional: prevenção, identificação e controle das doenças crônicas não transmissíveis; ações educativas e de controle de epidemias; capacitação e qualificação para a saúde; ações de controle de drogas lícitas e ilícitas; e saúde mental.

No **Programa Mamão Saudável, Bebê Feliz**, realizamos encontros do Grupo de Gestantes, com intuito de acolher as futuras mães e durante um dia inteiro trocaram experiências e aprendizados com a equipe de saúde da empresa.

APRIMORAMENTO DAS EQUIPES

GRI 404-2

Nos dedicamos ao aprimoramento do conhecimento coletivo e das habilidades de nossas equipes. Desde 2005, investimos significativamente em nosso processo de educação corporativa, com foco nas necessidades dos colaboradores e nos objetivos do negócio. Isso inclui o lançamento da **Universidade** [REDACTED] que oferece uma variedade de cursos e soluções educacionais para promover aprendizado técnico e comportamental¹³.

RELATÓRIO RESUMIDO DO COMITÊ DE AUDITORIA

O Comitê de Auditoria [REDACTED] é um órgão interno, de caráter permanente e não estatutário, de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, submetido à legislação e à regulamentação aplicáveis. Dentre suas atribuições, assessora o Conselho de Administração - CA, na avaliação da qualidade das demonstrações financeiras, acompanha o cumprimento das exigências legais e regulamentares, verifica a independência e efetividade dos trabalhos desenvolvidos pelos auditores internos e externos, bem como a efetividade dos sistemas internos do risco operacional e, no âmbito de suas atribuições e responsabilidades, sempre que julgar necessário recomenda correção e aprimoramento de práticas e procedimentos.

O Comitê analisou as Demonstrações Financeiras da data-base de 2024, assim como os trabalhos e revisão do planejamento da Auditoria Interna, Compliance, Gestão de Riscos e Controles Internos da Grendene. Todos os assuntos discutidos nas reuniões do Comitê foram apresentados e submetidos a avaliação do Conselho de Administração [REDACTED] em suas respectivas reuniões ordinárias trimestrais.

Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance

O Comitê de Auditoria verificou que a Administração [REDACTED] vem desenvolvendo normas, políticas e processos, com o apoio da área de Governança, Riscos e Compliance (GRC). Tais ações visam reforçar a qualidade dos controles internos, o sistema de governança, a cultura de gestão de riscos e de integridade (*Compliance*) da Companhia. Durante o ano, o Comitê realizou reuniões trimestrais: estimulando e acompanhando os treinamentos e comunicações de integridade e ética realizados; analisando os dados do Canal de Ética e ações tomadas pela Companhia; avaliando, e encaminhando para aprovação do Conselho de Administração, a Política de Doações e Patrocínios; acompanhando as ações de Gestão de Riscos e Controles Internos conduzidas pela área de GRC, junto às diversas áreas de negócio [REDACTED].

Auditores Externos

O Comitê de Auditoria mantém com os Auditores Externos comunicação regular para discussão dos resultados de seus trabalhos, de maneira que subsidie a sua opinião.

O Comitê avalia como satisfatórias as informações fornecidas pelos Auditores Externos, não sendo identificadas situações que pudessem afetar a independência desses prestadores.

Auditoria Interna

No ano de 2024, o Comitê acompanhou, trimestralmente, as atividades realizadas pela Auditoria Interna, conforme plano anual aprovado no final de 2023. Dessa forma, verificou que a execução ocorreu conforme planejado, além de acompanhar a evolução dos planos de ação dos pontos de auditoria identificados.

Demonstrações Financeiras

O Comitê de Auditoria apreciou as Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas preparadas pela Administração e revisadas pela Auditoria Externa relativas ao exercício de 2024, observando que todas as informações relevantes estão registradas e de acordo com a regulamentação aplicável.

Conclusão

O Comitê de Auditoria da Grendene S.A., ponderadas devidamente suas responsabilidades e as limitações naturais decorrentes do escopo da sua atuação, as decisões e responsabilidades dos demais órgãos da [REDACTED] Auditoria Externa e dos Administradores, considera que as Demonstrações Financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Grendene S.A. em 31 de dezembro de 2024.

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeira individuais e consolidadas:

Opinião Examinamos as demonstrações financeiras individuais da [redacted] "Companhia"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, assim como as demonstrações financeiras consolidadas da Companhia e suas controladas ("Consolidado"), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2024 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis materiais e outras informações elucidativas. Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Companhia e da Companhia e suas controladas em 31 de dezembro de 2024, o desempenho de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa, bem como o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB) (atualmente denominadas pela Fundação IFRS como "normas contábeis IFRS").	
Base para opinião Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas". Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.	
Principal Assunto de Auditoria Principal Assunto de Auditoria (PAA) é aquele que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esse assunto foi tratado no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre este assunto. 	
Porque é um PAA Reconhecimento de receita de vendas no período correto (Nota 25) As receitas de vendas da Companhia e suas controladas são compostas por um grande volume de transações com valores individuais pequenos e com entregas em diferentes regiões do país. A administração monitora a entrega dos produtos aos clientes para identificar as vendas faturadas e não entregues ao final do exercício, de modo a reconhecer a receita no seu correto período de competência. Em função do grande volume de itens faturados, bem como pelo fato de envolver julgamento da administração no reconhecimento da receita no período correto, consideramos essa área como foco de nossa auditoria.	Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria Nossos principais procedimentos de auditoria consideraram, entre outros, o entendimento e avaliação dos controles considerados relevantes no processo de reconhecimento da receita, incluindo os controles gerais do ambiente de tecnologia. Efetuamos uma estimativa independente das vendas faturadas e não entregues baseada na data de entrega efetiva e comparamos com os montantes apurados pela Companhia, identificando e reportando ajustes considerados imateriais pela administração da Companhia. Selecionamos, em base amostral, determinadas transações de vendas ao final do exercício e no início do exercício subsequente para inspeção das evidências de entrega do produto ao cliente, com o objetivo de observar que somente as vendas entregues foram consideradas pela Companhia. Também selecionamos, em base amostral, transações de vendas ocorridas depois da data de encerramento do exercício, de maneira a observar se a receita foi reconhecida na competência correta. Por fim, analisamos o volume e, a natureza das devoluções de vendas realizadas posteriormente à data do balanço. Consideramos que os critérios adotados pela administração para o reconhecimento da receita no período de competência são razoáveis e consistentes com as divulgações efetuadas.

Outros assuntos

Demonstrações do Valor Adicionado

As Demonstrações do Valor Adicionado (DVA), individuais e consolidadas, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de normas contábeis IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - "Demonstração do Valor Adicionado". Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

2

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração da Companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) (atualmente denominadas pela Fundação IFRS como "normas contábeis IFRS"), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia e suas controladas, em seu conjunto, continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia e suas controladas, em seu conjunto, ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.

3

- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e suas controladas.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia e suas controladas, em seu conjunto. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia e suas controladas, em seu conjunto, a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.
- Planejamos e executamos a auditoria do grupo para obter evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou unidades de negócio do grupo como base para formar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e revisão do trabalho de auditoria realizado para os propósitos da auditoria do grupo e, consequentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance e da época dos trabalhos de auditoria planejados e das constatações significativas de auditoria, inclusive as deficiências significativas nos controles internos que, eventualmente, tenham sido identificadas durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as ações tomadas para eliminar ameaças à nossa independência ou salvaguardas aplicadas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os Principais Assuntos de Auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.