

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

NEWTON DOS SANTOS CALHEIROS

A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA ATRAVÉS DO SEU PAPEL JUNTO À
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: Um modelo de business
partnering proposto num cenário pós cisão.

SÃO PAULO

2023

NEWTON DOS SANTOS CALHEIROS

A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA ATRAVÉS DO SEU PAPEL JUNTO À
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: Um modelo de business
partnering proposto num cenário pós cisão.

Trabalho de conclusão apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Controladoria
e Finanças Empresariais da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Finanças Empresariais.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Claudio Parisi

SÃO PAULO

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C152e	<p>Calheiros, Newton Dos Santos.</p> <p>A evolução da controladoria através do seu papel junto à administração de uma indústria farmacêutica: um modelo de business partnering proposto num cenário pós cisão. : [recurso eletrônico] / Newton dos Santos Calheiros.</p> <p>1453 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Claudio Parisi.</p> <p>Referências Bibliográficas: f. 50-51.</p> <p>1. Controladoria. 2. Controller. 3. Business Partner. 4. Indústria Farmacêutica. 5. Cisão. I. Parisi, Claudio, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p>
-------	---

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Newton dos Santos Calheiros

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais

Título do Trabalho: A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA ATRAVÉS DO SEU PAPEL JUNTO À ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: Um modelo de business partnering proposto num cenário pós cisão.

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria: Novartis Biociências S.A.e Sandoz Brasil Indústria Farmacêutica Ltda.
- Outro: _____

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.


NEWTON DOS SANTOS CALHEIROS

A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA ATRAVÉS DO SEU PAPEL JUNTO À
ADMINISTRAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: Um modelo de business
partnering proposto num cenário pós cisão.

Trabalho de Conclusão apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em
Controladoria e Finanças
Empresariais da Universidade
Presbiteriana Mackenzie como
requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Controladoria e
Finanças Empresariais.

Aprovada em: 29/08/2023


BANCA EXAMINADORA

DocuSigned by:


2643264E8C4F0483...

Prof. Dr. Claudio Parisi


Universidade Presbiteriana Mackenzie

DocuSigned by:


9D26648F4DCE4C4...

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Universidade Presbiteriana Mackenzie

DocuSigned by:


5D6E80E8E7184E1...

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira

Universidade de São Paulo - USP

Em memória dos meus saudosos e
para sempre amados avós, padrinho
e madrinha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Cláudio Parisi, por guiar-me durante esta jornada por muitas vezes nebulosa ao aluno, porém clara aos olhos do seu mestre. O senhor me fez acreditar e me motivou a buscar o que tenho de melhor.

Ao Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, por atender aos meus pedidos com tamanha compreensão, pela confiança na minha contribuição como aluno do programa, pelas contribuições desde a qualificação até esta versão final, incluindo o modelo prático aos leitores. Agradeço também por reascender a chama acadêmica desde o início do curso com boas lembranças trazidas da graduação em 2008.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira, por todas as contribuições dadas durante a qualificação, fundamentais para a conclusão deste trabalho. A combinação dos modelos de Weber e Lawson só foi possível a partir da sua colocação, agradeço por este presente e por todas as sugestões dadas durante a defesa.

À Taís Evelin dos Santos, assistente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais, pelo acolhimento de todas as minhas dúvidas e pedidos, todos atendidos de forma exemplar com muita gentileza e paciência imensuráveis durante todo o curso.

À Matheus Lopes e Matheus Simões, “Mestres Matheuses”, meus cúmplices companheiros de trabalhos e estudos durante às madrugadas, finais de semana e todos os dias desde a primeira aula.

A todos os professores e alunos do Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais que me ensinaram e a mim atribuíram alguma expectativa e incentivo.

Agradeço à minha esposa, Patricia Zanni Calheiros, por todo o companheirismo e incentivo na busca da titulação. Sempre me inspirando a buscar o meu melhor em todos os aspectos, esteve incondicionalmente ao meu lado em todos os momentos que precisei. Aos meus filhos Miguel Zanni Calheiros e Joaquim Zanni Calheiros, todo meu amor traduzido em esforço, dedicação e exemplo a vocês dois.

Aos meus pais, Rute dos Santos e Neuton Monteiro Calheiros, por todo amor recebido como filho e por terem ensinado através do exemplo, que não êxito sem

esforço. Minhas irmãs Danielle e Katia, meu compadre Diego Sosa, pelo incentivo e todas as doces palavras ditas a cada conquista.

Na perfeita harmonia entre aluno e profissional, não posso deixar de agradecer à Beatrice Pisanelli, um verdadeiro anjo na minha vida, por todos os ensinamentos e principalmente por ter acreditado no meu potencial. Aos meus mestres mentores Alexandre Mariano da Silva e José Silverio, por todos os exemplos e conselhos durante nossas sessões de mentoria.

Ao Luciano Corradini e Luiza Lopes, líderes que me proporcionaram a oportunidade de iniciar no programa, vocês foram fundamentais na obtenção desta titulação. Às minhas atuais gestoras Daniela Couto e Cecilia Alvarado, por proporcionarem um ambiente de desenvolvimento contínuo, pela paciência com todos os meus pedidos e compreensão durante os momentos críticos de conflitos entre as agendas profissional e acadêmica.

À Sandoz do Brasil, representada pelo seu comitê executivo, Marcelo Belapolsky, Daniela Couto, Priscila Cotti, Erica Galloro, Fabio Antoneli, Juliana Marques, Tatiana Pibull, Rodrigo Salman, Geisa Cavalari, Cleber Sato e Flavio Moura. Pela autorização de tornar pública esta pesquisa, tenho gratidão e orgulho em construir minha jornada profissional num ambiente que acolhe e fomenta o desenvolvimento científico de forma genuína através de seus líderes. Estendo também minha gratidão aos departamentos jurídicos e corporate affairs, representados por Melina de Lara e Ana Cecilia Santos, por todas as revisões, contribuições e incentivos à esta pesquisa.

Aos colegas profissionais que fazem parte de FRA, por toda a confiança, incentivo e por acreditarem no valor da simbiose acadêmica e profissional. Vocês me fazem um profissional melhor todos os dias.

RESUMO

Objetivo do trabalho: Propor um modelo para a evolução da controladoria com a abordagem de business partner para uma empresa farmacêutica após um processo de cisão.

Metodologia: Realizado por meio de estudo intervencionista, propõe um modelo futuro da controladoria através das suas tarefas, buscando a evolução da Controladoria de uma empresa farmacêutica após um processo de cisão.

Implicações práticas: A aplicação de um modelo de desenvolvimento é relevante para a evolução do controller, da controladoria e seu papel como business partner na organização em atua.

Originalidade e contribuições: desenvolvimento de um modelo futuro com implicações práticas para a indústria farmacêutica e os profissionais que nela atuam, com potencial de aplicação em outras indústrias com modelos de negócios similares.

Resultados esperados: aumento da influência da controladoria na administração da organização através de um modelo capaz de demonstrar sua evolução através de suas tarefas e contribuições com os demais gerentes e aos administradores da organização.

Palavras-chave: Controladoria. Controller. Business Partner. Indústria Farmacêutica. Cisão.

ABSTRACT

Aim of the study: To propose a model for the evolution of controllership with the business partner approach for a pharmaceutical company after a demerger process.

Methodology: Carried out by means of an interventionist study, it proposes a future model of controllership through its tasks, seeking the evolution of the Controllership of a pharmaceutical company after a demerger process.

Practical implications: The application of a development model is relevant to the evolution of the controller, controllership and its role as a business partner in the organization in which it operates.

Originality and contributions: development of a future model with practical implications for the pharmaceutical industry and the professionals who work in it, with potential for application in other industries with similar business models.

Expected results: an increase in controllership's influence on the organization's management through a model capable of demonstrating its evolution through its tasks and contributions to other managers and the organization's directors.

Keywords: Controllership. Controller. Business Partner. Pharmaceutical Industry. Spin-off.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características dos perfis dos controllers	10
Figura 2 – Tarefas básicas do controller e possíveis caminhos de expansão	12
Figura 3 – Visão geral do modelo de desenvolvimento para controladoria	14
Figura 4 – O estágio de business partner segundo Weber	19
Figura 5 – O scorecard proposto por Lawson.....	20
Figura 6 – Etapas da pesquisa intervencionista	24
Figura 7 – Avaliação do nível de maturidade da controladoria.....	26
Figura 8 – Organograma SEC.....	27
Figura 9 – Entrevistados	27
Figura 10 – Assertivas	28
Figura 11 – Linha do tempo Sandoz.....	29
Figura 12 – Análise de conteúdo das entrevistas.....	32
Figura 13 – A Controladoria como fabricante de dados (Resultado)	34
Figura 14 – A Controladoria como vendedora de dados (Resultado)	35
Figura 15 – A Controladoria como cigestora (Resultado).....	36
Figura 16 – A Controladoria como parceira de negócio (Resultado).....	37
Figura 17 – Sandoz Comunica 26/Maio Novo Controller.....	43
Figura 18 – De frente com o SEC 23/Jun apresentando a Controladoria	43
Figura 19 – Sandoz Convida: Controladoria	44
Figura 20 – Modelo proposto a evolução da controladoria da Sandoz.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 GERAL	8
1.2.2 ESPECÍFICOS.....	8
1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	8
1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 AS TAREFAS BÁSICAS DO CONTROLLER	11
2.2 A EVOLUÇÃO DAS TAREFAS DA CONTROLADORIA	14
2.2 A CONTROLADORIA COMO BUSINESS PARTNER.....	16
2.3 COMO TORNAR A CONTROLADORIA BUSINESS PARTNER	18
2.4 APLICANDO O FRAMEWORK DE LAWSON A PARTIR DE WEBER.....	19
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA.....	21
3.2 ABORDAGENS DA PESQUISA INTERVENCIONISTA	21
3.3 FRAMEWORK PESQUISA INTERVENCIONISTA.....	22
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	24
3.4.1 INSTRUMENTOS DE ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO: FASE DE DIAGNÓSTICO	25
3.4.2 INSTRUMENTO DE QUESTIONÁRIO: FASE DE AVALIAÇÃO.....	25
3.5 LEVANTAMENTO DE DADOS	26
3.5.1 LEVANTAMENTO DE DADOS VIA ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO .	26
3.5.2 LEVANTAMENTO DOCUMENTAL	28
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE RESULTADO	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADO	33
4.1 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO	33
4.1.1 QUESTIONÁRIOS	33
4.1.3 PRINCIPAIS ACHADOS DO DIAGNÓSTICO	38
4.2 PRÉ-INTERVENÇÃO	41

4.3 INTERVENÇÃO	45
4.3.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	45
4.4 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6 REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No atual complicado cenário da indústria farmacêutica e biotecnológica, compreender a dinâmica do mercado, preparar-se para o inesperado, descobrir onde há fundos disponíveis, e pensar fora da caixa tornou-se necessário (QUILICI, 2020).

Em sua atuação, controllers devem ser gerencialmente ativos, com entendimento e pensamento nos negócios em que atuam. Devem combinar este conhecimento com boas habilidades interpessoais tanto em comunicação quanto em cooperação (Järvenpää, 2007), desta forma farão diferença na operação combinando a comunicação, curiosidade, e conhecer profundamente os seus negócios (Alves, Parisi, Oyadomari & Peleias, 2022).

Em contrapartida, Souza, Wanderley e Horton (2020) identificaram a predominância do perfil “bean counter” em aproximadamente 75% do seu grupo de entrevistados, controllers com tarefas e atividades pautadas no registro e conformidade procedimental das organizações.

Os controllers que atuam no mercado brasileiro de medicamentos lidaram em 2021, segundo a última publicação do perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor pelo SINDUSFARMA - Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos, com um movimento da ordem de R\$ 88,28 bilhões. Comparado ao ano anterior, há um crescimento de 14,21% em reais, posicionando o Brasil com aproximadamente de 2% do mercado mundial, e 8º em faturamento no ranking das 20 principais economias, sendo o líder de mercado na América Latina.

Diante do contexto, esta pesquisa busca responder a seguinte questão problema: Como propor a evolução da controladoria de uma empresa do ramo farmacêutico após um processo de cisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Propor um modelo para a evolução da controladoria com a abordagem de business partner para uma empresa farmacêutica após um processo de cisão.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar o momento atual da controladoria com base no modelo proposto por Weber (2011);
- Entrevistar os usuários da controladoria;
- Propor um modelo futuro para a controladoria baseado no scorecard apresentado por Lawson (2016);

1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Como observado por Alves, Parisi, Oyadomari & Peleias (2022) o business partner possui visão de todo o negócio, não restringindo-se ao financeiro da entidade. Os autores confirmam através das entrevistas que “[...] o controller business partner não delibera sozinho, mas tem grande influência e compõe o time que define as ações organizacionais.” Ao trabalhar com outras áreas da empresa, o controller têm maiores chances de sucesso em sua função como business partner.

Atingir o quarto estágio do modelo proposto por Weber (2011), o controller atinge o papel de “business partner”, ao possuírem a responsabilidade de ajudar a

operação a entender os impactos do negócio no resultado, aprofundando-se no resultado com a aplicação do conhecimento (Alves, Parisi, Oyadomari & Peleias, 2022).

Alves (2020) demonstra que há influência da cultura organizacional sobre a forma de atuação do controller business partner, proporcionando níveis de acesso às informações e aprofundamento na diversidade de áreas dentro da organização. De acordo com a autora, isso faz com que a controladoria seja vista como uma área que valida e garante a confiabilidade das informações, além de fortalecer o seu prestígio. Observação também trazida por Weber (2001) ao citar que não são muitos os outros candidatos - na entidade - que se possam orgulhar de uma posição inicial igualmente forte.

Desta forma, este trabalho adota a proposta apresentada por Weber (2011) e Lawson (2016) para a proposição de um modelo futuro da controladoria a partir do diagnóstico do cenário atual da entidade observada.

1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Buscando alcançar profissionais que atuam na controladoria, gestores e partes interessadas do segmento da indústria farmacêutica, este trabalho tem como produto de tecnologia social a elaboração de um modelo para a evolução da controladoria com a abordagem de business partner para uma empresa farmacêutica após um processo de cisão.

Ao agrupar os perfis dos controllers sob a dualidade “bean counters” e “business partners” segundo a literatura internacional, Souza, Wanderley & Horton (2020) sintetizaram o seguinte comparativo entre as duas tipificações:

Figura 1 – Características dos perfis dos controllers

Bean Counters	Business Partners
Mensuração de itens financeiros	Mensuração de itens não-financeiros
Registro de dados	Análise de informações
Foco em execução	Foco em planejamento
Indiferença perante outros departamentos	Interação com outros departamentos
Fornecimento de relatórios aos gestores	Prestação de consultoria aos gestores
Controle de processos	Aprimoramento do negócio

Fonte: Souza, Wanderley & Horton (2020) adaptado pelo autor

Os controllers com o perfil de business partners possuem características de orientação para os negócios, demandando a necessidade de um entendimento profundo dos negócios e do ambiente onde a organização atua, esta orientação deve estar mais menos voltada para o passado, com foco maior no presente e futuro (Rieg, 2018).

Em seu estudo sobre a mudança da cultura de contabilidade gerencial, Järvenpää (2007) definiu a orientação empresarial da contabilidade gerencial como “[...] a vontade e a capacidade da contabilidade gerencial de fornecer mais valor agregado à administração (tomada de decisões e controle) das empresas.” Sob essa perspectiva de capacidade, incluem-se os sistemas contábeis mais relevantes, às competências pessoais dos controllers e o conhecimento geral dos negócios da organização através da função.

Neste sentido, o modelo proposto busca compreender como organizar o processo de evolução de uma controladoria após um processo de cisão. Proporcionado aos controllers do segmento da indústria farmacêutica – e potencialmente de outros modelos de negócios similares – a aplicação prática da evolução de sua função na organização. Adicionalmente, os gestores tomadores de decisões poderão observar tal evolução, proporcionando campo para sua aplicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS TAREFAS BÁSICAS DO CONTROLLER

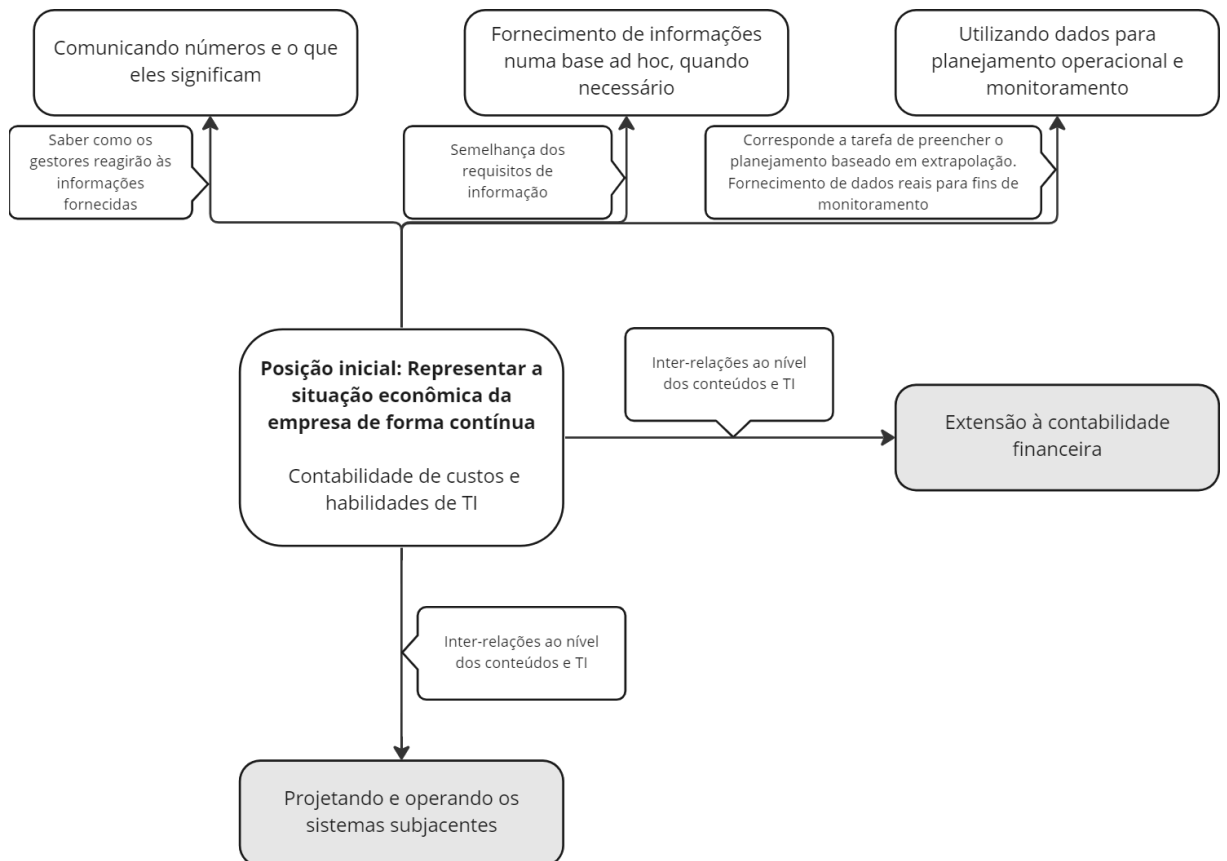
Os controllers são figuras responsáveis por uma ampla gama de tarefas, este conjunto de atividades denominado "controladoria", inclui seu papel central tradicional de fornecer informações à gerência da organização de forma contínua. Adicionalmente, dentre este rol, há outras tarefas direcionadas para a cooperação com os gerentes, como por exemplo servir como uma contraparte crítica ao negócio ou como objeto de estudo deste trabalho, se envolver de maneira proativa no gerenciamento da empresa. (WEBER, 2011, p. 25-26).

A controladoria segue em evolução, expandindo sua gama de papéis, tarefas e funções, deixando de ser estática. Resume ainda em termos simplificados que os controllers estão mudando, deixando o papel de "contadores de feijão" e evoluindo para "parceiros de negócios" (WEBER, 2011, p.26).

Segundo Weber (2011, p. 26), havia muito poucas abordagens baseadas em teoria destinadas a trazer ordem à diversidade de tarefas do controller. A perspectiva contingencial mostra a natureza dinâmica da controladoria. Mudanças no contexto e fatores de contingência levam a mudanças nas tarefas. Uma ampla gama de variáveis afeta a controladoria, a partir da mudança das condições de mercado e melhoria das ferramentas de TI para mitos sobre os benefícios da mudança.

Para todas as tarefas do controller revisadas por Weber (2011), a primeira etapa envolve uma análise de quão adequados os controllers são para executá-las. Isso determina se - e onde, se aplicável - suas habilidades e conhecimentos podem ser necessários para tarefas adjacentes e se outras pessoas ou grupos podem oferecer maiores benefícios em termos de custos de produção e / ou coordenação. O argumento conceitual é baseado principalmente em considerações factuais e analíticas. A figura 2 demonstra as atividades básicas e os potenciais caminhos de expansão do controller.

Figura 2 – Tarefas básicas do controller e possíveis caminhos de expansão



Fonte: Weber (2011) adaptado pelo autor

A tarefa básica dos controllers é informar a administração sobre assuntos econômicos e atividades dentro da empresa. Tal tarefa abrange a capacidade de projetar, construir, operar e estender um sistema de informações de contabilidade capaz de capturar dados relevantes em uma base contínua em todos os processos da empresa. De forma que desde o início, o objetivo da contabilidade de custos era descrever a situação econômica da empresa em grande detalhe (WEBER 2011).

Weber (2011, pg. 30) observa que o há uma relação entre a capacidade teórica do controller e sua habilidade com sistemas de TI, pois quão bem adaptados os controllers são para executar essa tarefa básica está relacionado em grande parte a ferramentas e métodos, que afetam o design conceitual do sistema. Na contabilidade

de custos, por exemplo, os controllers devem estar completamente familiarizados com os possíveis sistemas e suas características, bem como vários métodos para capturar informações e alocar custos. Mas o conhecimento teórico do "livro didático" não é suficiente: os controllers também precisam estar familiarizados com os fundamentos tecnológicos dos sistemas de informação (por exemplo, módulos SAP relevantes) e as maneiras pelas quais eles fornecem dados operacionais brutos.

Ainda que o controller não seja obrigado a lidar em profundidade com o conteúdo de todas as informações capturadas, sua compreensão dos sistemas de negócio é essencial. Esta compreensão aprofundada garante que o sistema de informação é operado de forma apropriada em termos de conteúdo (válido) e formalmente correta (confiável) (WEBER, 2011). A figura 1 apresenta potenciais pontos de partida para que os controllers expandam sua gama de tarefas a partir da função de fornecimento de informações.

Ao fornecer informações contínuas que são utilizadas pelos tomadores de decisão da organização, os controllers passam a assumir papéis adicionais. Esta aplicação prática está ligada ao planejamento e monitoramento (operacional) dentro da empresa, e nos leva a uma área de tarefas que caracterizam a controladoria desde suas origens. Em organizações nas quais o planejamento depende fortemente de extrapolações, a fronteira que liga o fornecimento de informações para o planejamento e monitoramento baseados em período é pequena. (WEBER, 2011).

Weber (2011) destaca que o grau de conhecimento de negócios necessário para interpretar as informações atuais é uma base sustentável para o planejamento e monitoramento também. Não são muitos os outros candidatos a esta tarefa que se possam orgulhar de uma posição inicial igualmente forte.

Ainda segundo Weber (2011) as duas outras maneiras possíveis de expandir tarefas estão relacionadas à interface entre gerentes e controladores:

- 1) Para a maioria dos gestores, a mera entrega de informações não satisfaz seus desejos, e esta não é uma condição excepcional. Com base nas suas interações com os gerentes, os controllers aprendem como os gerentes processam as informações. Com base nesse aprendizado, a tarefa adicional está em comunicar sistematicamente o que os números e a entrega das informações significam.

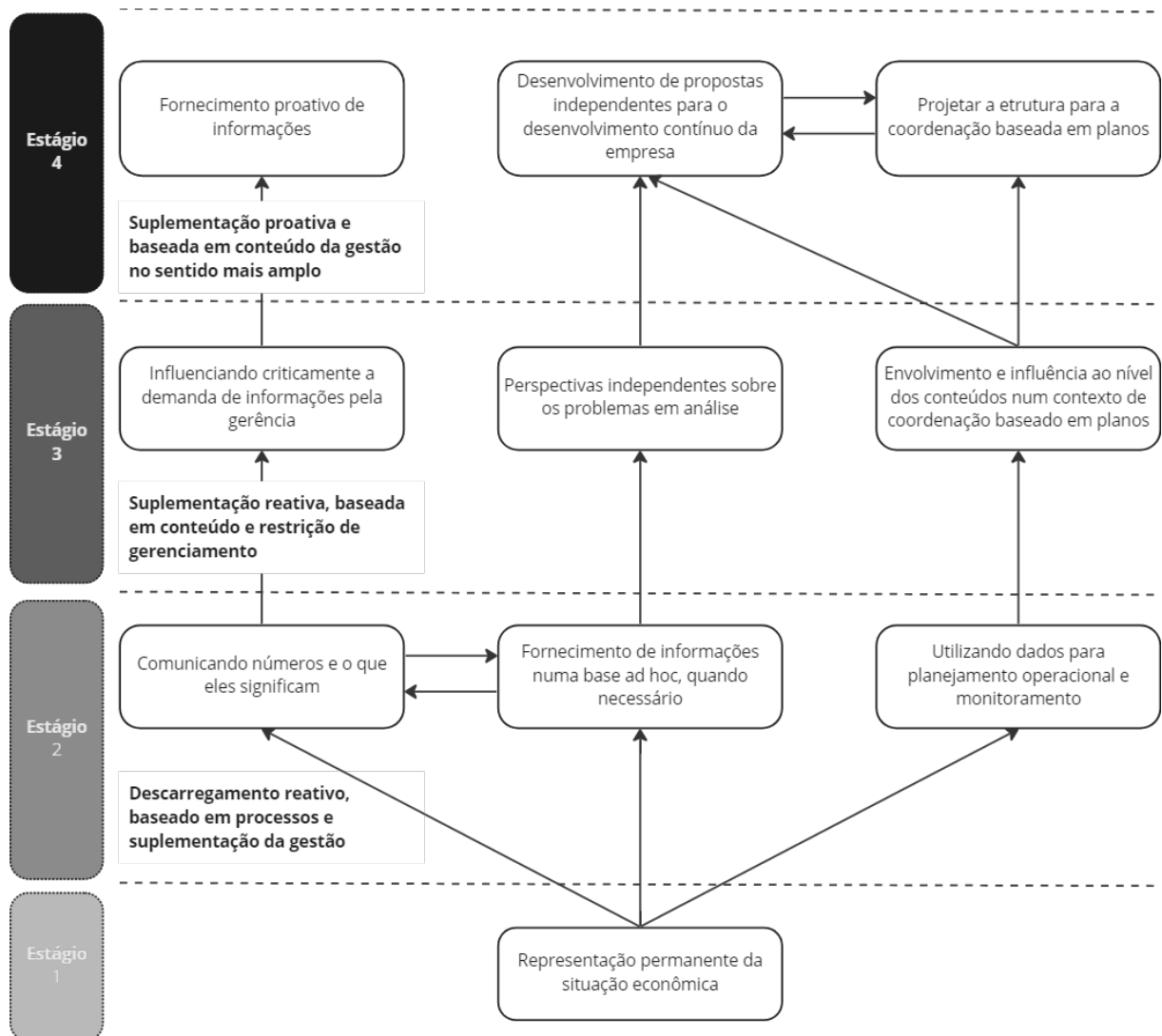
- 2) Os sistemas de informação relacionados com o desempenho mencionados até à data apenas cobrem as necessidades de gestão de rotina. Sendo igualmente necessárias informações caso-a-caso ou ad hoc. Informações sobre a rentabilidade

de clientes-chave específicos, em oposição aos dados padrão de rentabilidade do produto por exemplo. Os controllers são potencialmente qualificados para resolver problemas pontuais, pode-se supor que parte da experiência adquirida no fornecimento contínuo de informações pode ser aproveitada para fornecer novos tipos de informações.

2.2 A EVOLUÇÃO DAS TAREFAS DA CONTROLADORIA

Ao delinear os caminhos de desenvolvimento da controladoria, Weber (2011) apresenta uma visão geral do desenvolvimento das tarefas da controladoria com quatro níveis de tarefas inter-relacionados demonstrados na figura 3:

Figura 3 – Visão geral do modelo de desenvolvimento para controladoria



Fonte: Weber (2011) adaptado pelo autor

O primeiro nível é formado pela tarefa básica, podendo ser caracterizada como uma função essencialmente técnica, altamente especializada. Não obstante, a familiarização do controller com o conteúdo das informações que estão sendo capturadas é útil na execução dessa tarefa, sendo geralmente esse conhecimento acumulado e adicionado ao longo do tempo. Assim, a base de conhecimento formada dessa maneira pode ser usada para assumir tarefas adicionais em nome da gerência (WEBER 2011).

Para Weber (2011, pg. 42) “[...] à medida que o conhecimento se acumula, ele leva à expansão da tarefa que abre um terceiro nível. Aqui, os controllers começam a influenciar o gerenciamento a partir de uma perspectiva de conteúdo”. Ao desenvolver uma opinião independente, passam a desafiar o conteúdo e tentam persuadir a administração a levá-lo em consideração.

Até este nível, a abordagem segue de forma reativa, com o desafio de opiniões já existentes por parte da administração. Os controllers adotam essa dinâmica tomando uma posição a respeito dos planos apresentados e tentam evitar faltas identificáveis com antecedência ou limitar seu impacto após o fato (WEBER, 2011).

O quarto nível só é alcançado quando os controllers deixam de agir de forma reativa e passam a assumir um papel proativo. Esta ação também determina aos olhos de Weber (2011), o ponto final de seu desenvolvimento. Ao transcenderem para o quarto nível, os controllers vão além do campo de suporte ao gerenciamento e começam a executar tarefas de gerenciamento de materiais. O autor também prevê que a jornada do "contador de feijão" para "business partner" nem sempre pode ser concluída, pois o acúmulo de conhecimentos e habilidades é uma consequência da execução de certas tarefas. Observa-se ainda que o modelo proposto por Weber (2011), ilustra que os 4 níveis não existem isoladamente, mas são interdependentes. Isso é necessário para o acúmulo de conhecimentos e habilidades por parte do controller, mas não para preservar o conhecimento.

2.2 A CONTROLADORIA COMO BUSINESS PARTNER

Em linha com o estágio 4 proposto por Weber em 2011, onde ao transcenderem para o quarto nível, os controllers vão além do campo de suporte ao gerenciamento e começam a executar tarefas de gerenciamento de materiais, Lawson (2016) propõe que os controllers possuem uma "nova função" em suas organizações e tal atribuição está ligada à estratégia. O autor baseia seu achado em pesquisas realizadas pelo IMA (Institute of Management Accountants) que demonstraram a expansão das atividades dos controllers, refletindo uma função financeira mais ampla já não mais restrita aos processos e rotinas tidos como tradicionais para a função como relatórios estatutários e de fim de mês, demonstrações financeiras, contabilidade de custos, folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, orçamento e conformidade fiscal.

Lawson (2016) observa ainda que as pesquisas conduzidas pelo IMA evidenciaram que tal expansão não está limitada à controladoria, mas ao espectro de toda "função financeira", transformando-a em um parceiro de negócios mais estratégico dentro das organizações. Desta forma, os profissionais que atuam em

funções financeiras estão deixando de fornecer dados e resultados para interpretar as informações e contribuir para as atividades de tomada de decisão.

Neste sentido, Lawson (2016) cita o estudo "Evolving Role of the Controller", realizado pelo IMA que indicou uma demanda crescente para que os controllers apliquem habilidades estratégicas e de visão de futuro (79% dos entrevistados) e para fornecer uma análise mais estratégica dos relatórios (76% dos entrevistados). O estudo também identificou que mais organizações estão experimentando uma evolução no papel do CFO para um parceiro estratégico de negócios, e como reflexo natural, essas responsabilidades adicionais aprimoram também o papel dos controllers – descritos como sendo o "braço direito" do CFO.

Segundo Lawson (2016), os controllers estão contribuindo com seus conhecimentos e talentos de novas maneiras que demonstram sua liderança e ajudam a impulsionar o sucesso de suas empresas. Estas contribuições surgem em resposta à mudança de expectativa de suas organizações, que sugerem maior ênfase à agregação de valor. Assim, os profissionais da controladoria participam cada vez mais da análise e da formulação de soluções para questões mais estratégicas, também dedicam tempo para contribuir com melhorias gerais de produtividade e, ainda usam sua experiência e habilidades para ajudar a empresa. Portanto, um profissional da controladoria que assume uma função de liderança maior em sua organização precisa se tornar mais um parceiro estratégico de negócios do que no passado.

Em recente publicação, Kaplan, Glynn & Gates (2023), observaram que os controllers têm sido confrontados com o aumento da demanda por insights estratégicos elevados, dados em tempo real, integração de ferramentas analíticas e operações mais eficientes e ágeis. Segundo os autores, esse aumento da demanda, impulsionado em grande parte pela ruptura do mercado e pelo realinhamento estratégico organizacional, levou a um investimento considerável em pessoas, processos, dados e tecnologia para se adaptar às expectativas em constante mudança dos controllers. Seus achados são provenientes da pesquisa realizada em 2021 pelo IMA (Institute of Management Accountants) e o Center for Controllorship da Deloitte & Touche LLP com o objetivo de avaliar o quanto a função de controladoria está preparada para atender às demandas futuras dos negócios e fornecer referências de maturidade para os líderes tomadores de decisões.

2.3 COMO TORNAR A CONTROLADORIA BUSINESS PARTNER

Embora os controllers tenham ciência da necessidade de tornarem-se mais parceiros estratégicos em seus negócios, a maioria destes profissionais não sabe exatamente como executar este papel, ou ainda como fazer a mudança necessária para alcançar este objetivo (Lawson, 2016). Em seu chamado para esta jornada, Lawson (2016) compila estudos e pesquisas da IMA e aponta para as seguintes etapas: (1) Fornecer informações sobre os negócios, (2) Obter adesão e (3) Elevar as habilidades.

A primeira etapa classificada como “Fornecer informações sobre os negócios”, contempla o uso da tecnologia atualizada como motor para vantagem competitiva. Neste sentido, a controladoria aplica a tecnologia para extrapolar a sua função tradicional em processar transações e prover relatórios financeiros. O autor destaca a pesquisa "Evolving Role of the Controller" publicada pela IMA em 2014, evidenciando que 75% dos controllers indicaram que estão sendo solicitados com mais frequência a fornecer dados e informações a gerentes não financeiros. A pesquisa também destaca o tipo de dados solicitados, demonstrando que para mais de 60% dos controllers, tais informações vão além dos tradicionais dados financeiros e orçamentários, contemplando dados operacionais, indicadores-chave de desempenho (KPIs) - para mais da metade dos entrevistados, e por fim, dados de clientes são requeridos para quase 40% destes profissionais. A equipe de controladoria não está apenas sendo cada vez mais usada para fornecer o desempenho dos negócios e os dados dos clientes, como também está ajudando com ferramentas de autoatendimento, fornecendo a outros departamentos recursos de relatórios ad hoc, permitindo detalhes de clientes, funcionários e transações de forma mais profunda.

A etapa “Obter adesão” envolve a percepção de valor da controladoria por parte de outros departamentos, esta confiança é fomentada pela crescente interação da controladoria com funções não financeiras. Em contrapartida, a falta de compreensão de outros departamentos quanto à contribuição da controladoria, e a necessidade de comunicar melhor suas contribuições a estes outros departamentos aparece também na pesquisa "Evolving Role of the Controller", que ainda completa os achados com a

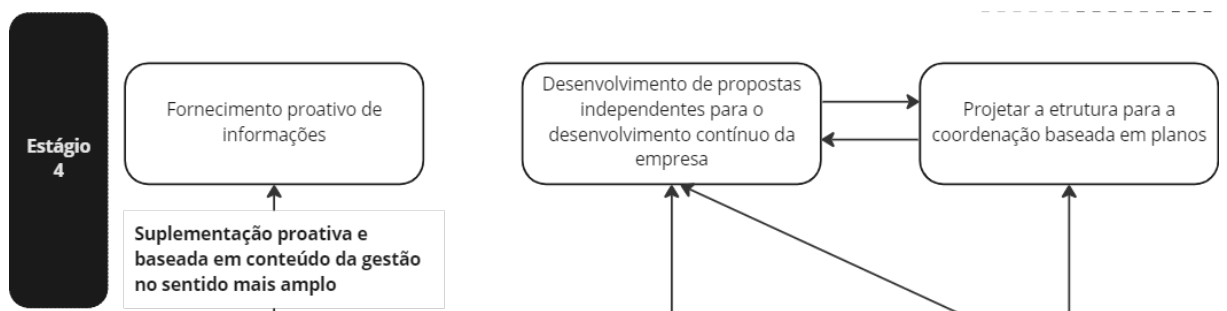
importância da importância de uma cultura corporativa que permita contribuições suficientes da controladoria para a organização (Lawson, 2016).

Por fim, a terceira etapa “Elevar as habilidades”, abrange a demonstração de liderança e influência dos controllers, não limitado a sua pessoa, mas também orientando outras pessoas a tomarem decisões mais sábias e produtivas (Lawson, 2016).

2.4 Aplicando o Framework de Lawson a partir de Weber

Ao propor um framework baseado em uma perspectiva econômica, Weber (2011) combinou efeitos qualitativos e quantitativos, descreveu vínculos estreitos entre vários níveis de tarefas em relação ao conteúdo e ao processo e indicou que os níveis de desenvolvimento da controladoria não são apenas um reflexo de conjuntos de tarefas, mas um desenvolvimento para um nível maior de responsabilidades e funções adicionais (figura 4).

Figura 4 – O estágio de business partner segundo Weber



Fonte: Weber (2011) adaptado pelo autor

Para Lawson (2016), este desenvolvimento observado por Weber (2011) ocorre em resposta à mudança de expectativa das organizações, tornando a controladoria cada vez mais participativa em processos de análise e da formulação de soluções para questões estratégicas. Assim, há uma necessidade da controladoria em se tornar um parceiro de negócios em organizações que demandam tal expectativa.

Como ferramenta para que a controladoria atinja a condição de business partner, Lawson (2016) propõe aos controllers a aplicação de um modelo de scorecard (figura 5). De forma que os controllers possam determinar seus estágios e necessidades de evolução a partir do emprego das tarefas e atividades processuais identificadas por Weber (2011) e compiladas por Lawson (2016) através de seu estudo sobre a atuação da controladoria de forma estratégica.

Figura 5 – O scorecard proposto por Lawson

	A INICIAR	TRABALHANDO	ATINGIDO
Fornecer informações sobre os negócios			
1. Simplificar o cenário da tecnologia financeira			
2. Medir o que importa			
3. Melhorar a precisão dos sistemas de custos			
4. Identificar os requisitos de dados			
5. Implantar ferramentas de inteligência empresarial			
Obter adesão			
1. Implementar processos comerciais eficazes			
2. Reunir-se regularmente com a gerência sênior e operacional para discutir suas necessidades e metas			
3. Assumir um compromisso de longo prazo			
4. Conheça seus "pontos de prova"			
5. Torne-se uma fonte pronta de informações			
6. Procure assumir responsabilidades adicionais de forma proativa			
7. Tomar a iniciativa			
8. Tornar-se um agente de mudanças			
9. Aceite a diversidade de empregos			
Elevar as habilidades			
1. Mude a mentalidade da sua equipe			
2. Desenvolva habilidades de planejamento estratégico			
3. Desenvolver habilidades de parceria comercial			
4. Planejar os recursos que importam			
5. Adotar o aprendizado contínuo			
6. Investir em si mesmo			

Fonte: Lawson (2016) adaptado pelo autor

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Como proposta intervencionista, este trabalho busca identificar uma situação prévia, o planejamento e a execução da intervenção, a avaliação dos resultados e os relatos da pesquisa (OYADOMARI et al., 2014) em uma indústria do ramo farmacêutico pós cisão.

Ao adotar o estudo de campo, a abordagem da pesquisa foi qualitativa, por buscar estudar os aspectos subjetivos do fenômeno aliada a flexibilidade da abordagem. Em especial quanto às técnicas de coleta de dados, incorporando aquelas mais adequadas à observação que está sendo feita, neste caso dentro da cultura da indústria farmacêutica (MARTINS, H. H. T. de S., 2004).

A análise inicial, com o diagnóstico do momento atual do início da controladoria e construção do modelo futuro para a controladoria, buscando a confirmação da evolução da controladoria, será através da aplicação do modelo proposto por Weber (2011), com evidências tomadas a partir de entrevistas, observações e práticas da controladoria na entidade objeto do estudo.

As planilhas foram elaboradas no software Microsoft Excel com dados extraídos dos sistemas internos e formaram a base para as análises resumidas em tabelas, dashboards e elementos gráficos evidenciados através do próprio Microsoft Excel e MIRO (plataforma de lousa interativa digital), de forma a proporcionar palatáveis visualizações dos dados da tabela de forma resumida e dinâmica ao leitor.

3.2 ABORDAGENS DA PESQUISA INTERVENCIONISTA

Em seu estudo, Jönsson & Lukka (2006) destacam as variações observadas na linha de pesquisa intervencionista, como pesquisa de ação, ciência de ação, ciência de projeto, pesquisa clínica e pesquisa construtiva. Com o foco deste trabalho na pesquisa ação, segundo os autores esta variação deve ser considerada a origem de toda pesquisa intervencionista nas ciências sociais, usada como ponto de

referência ao examinar as principais características das várias escolas de pesquisa intervencionista. É um método de usar experimentos de mudança para resolver problemas práticos em sistemas sociais e contribui para os fundamentos da ciência social. Essa forma de investigação utiliza ferramentas de pesquisa para obter informações e determinar as ações necessárias para lidar com uma situação identificada.

3.3 FRAMEWORK PESQUISA INTERVENCIONISTA

Jönsson e Lukka (2007) atribuem fases à pesquisa intervencionista, acompanhando as fases naturais e cronológicas da intervenção. A primeira fase da pesquisa intervencionista, a fase de diagnóstico, ocorre com a captura da situação de forma conceitual, com o objetivo de uma compreensão completa do tema da pesquisa, abrangendo precedentes históricos e questões atuais relacionadas ao tema. Concluindo esta fase, o pesquisador deverá ser capaz de diagnosticar os problemas que ocorrem na organização devido a situação identificada e compreender os objetivos e expectativas da empresa para solucionar os problemas enfrentados. Destaca-se nesta fase, o entendimento da contribuição teórica que a intervenção pode trazer para resolver o problema identificado e como a intervenção funcionará na prática.

A coleta de dados empíricos está no centro da pesquisa de intervenção, e os pesquisadores não devem ignorar as oportunidades que os programas de intervenção oferecem em termos de acesso e coleta de dados. Em contrapartida, as organizações precisam ter clareza sobre os objetivos de seus programas de intervenção, e os pesquisadores devem estar genuinamente preocupados em criar resultados que sejam realmente relevantes para a organização. O trabalho prático nas organizações é priorizado, deixando pouco tempo para ler, pensar e escrever, e os pesquisadores geralmente se sentem profissional e pessoalmente comprometidos em contribuir para o trabalho real, cumprindo prazos e entregando resultados (LUKKA & WOUTERS, 2022).

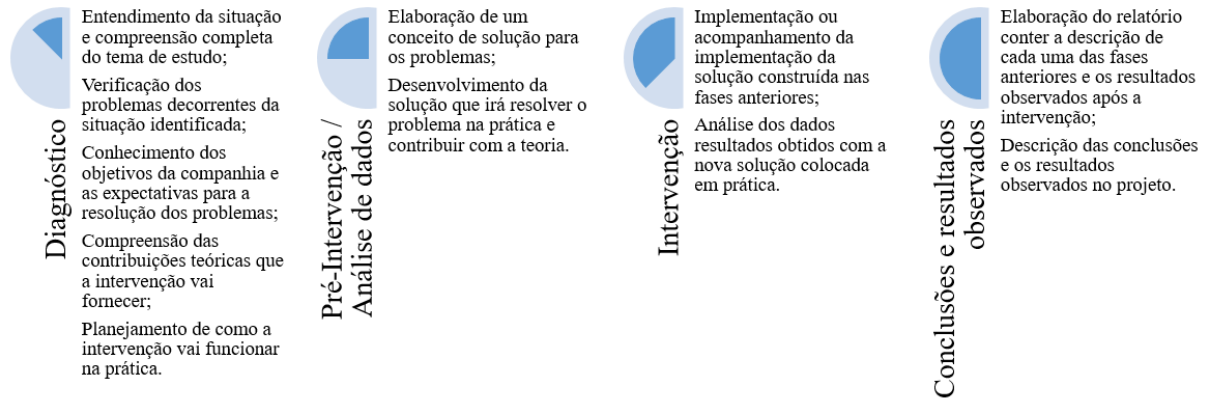
Na fase de pré-intervenção/análise de dados ocorre o desenvolvimento de um conceito de solução para o problema enfrentado pela organização, geralmente com base nas informações identificadas na etapa anterior, desenvolvidas em conjunto com profissionais da área relevante. É nessa fase que os pesquisadores desenvolvem soluções que vão resolver problemas na prática ao mesmo tempo em que contribuem para a teoria. Essa etapa muitas vezes exige que o pesquisador esteja envolvido em uma equipe encarregada de liderar o projeto de mudança, o que é uma das grandes diferenças em relação a outros tipos de pesquisa onde há apenas observação e análise sem o envolvimento direto do pesquisador para lidar com a situação identificada (JÖNSSON & LUKKA, 2007).

A intervenção determina o terceiro estágio da pesquisa intervencionista, momento em que o pesquisador implementa ou acompanha a implementação da solução proposta construída nas fases anteriores, observando e analisando os resultados oriundos da prática da nova solução proposta.

Atinge-se a última etapa da pesquisa intervencionista com a elaboração de um relatório com as conclusões do pesquisador a ser entregue à organização desenvolvedora do programa, contendo a descrição de cada uma das etapas anteriores e os resultados observados após a implementação da intervenção. Podendo o relatório ser publicado como artigo em livros, jornais acadêmicos ou revistas técnicas (JÖNSSON & LUKKA, 2007).

Segundo Lukka & Wouters (2022), os pesquisadores devem explicar às organizações sua ambição de desenvolver uma contribuição teórica que seja respeitada, aceita para publicação e citada pela comunidade acadêmica. Neste aspecto, a pesquisa e seus resultados não podem ser mantidos em total sigilo, ainda que não sejam necessárias a divulgação de informações sigilosas. Escrever e apresentar trabalhos para a academia exige que o pesquisador se afaste dos desafios, pressões, sucessos e problemas que surgem durante a intervenção e analise os dados e resultados com a mentalidade de quem pretende fazer uma contribuição teórica para a literatura. Este trabalho considera as etapas de (1) Diagnóstico, (2) Pré-intervenção/análise dos dados, (3) Intervenção, (4) Conclusões e resultados observados (Figura 6).

Figura 6 – Etapas da pesquisa intervencionista



Fonte: Jönsson e Lukka (2007) adaptado pelo autor

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os estudos de caso possuem como característica principal o envolvimento direto do pesquisador com os atores, sistemas ou processos presentes no campo, é esperado que o pesquisador esteja diretamente envolvido com os atores sistemas ou processos no campo e que use métodos etnográficos convencionais, observações e entrevistas, sendo comum a aplicação combinada de ambos com o suporte de estudo documental.

Como a pesquisa intervencionista é um modelo de estudo de caso, espera-se que seja aplicada a mesma abordagem etnográfica e se beneficie profundamente da observação do participante (Jönsson & Lukka, 2007; Dumay, 2010)

Sendo assim, os dados serão obtidos através da observação do participante acerca de todas as atividades realizadas pela controladoria na Sandoz do Brasil, com suporte documental e aplicação de entrevistas e questionários ao comitê executivo da companhia.

3.4.1 Instrumentos de entrevista e questionário: Fase de diagnóstico

Durante o mês de maio de 2023 foram realizadas 4 entrevistas individuais com executivos membros do SEC (Sandoz Executive Committee) local, os entrevistados exercem atualmente as funções de presidente, diretora financeira, diretora de recursos humanos e diretor de excelência em portfólio. As entrevistas ocorreram de forma virtual através do aplicativo Microsoft Teams, gravadas e transcritas com o consentimento expresso dos entrevistados, foram gerados aproximadamente 187 minutos de áudio e vídeo.

Com o objetivo de propiciar liberdade de expressão aos entrevistados, as seções foram realizadas com o emprego de perguntas abertas, feitas de forma semiestruturada para garantir uma linha de raciocínio ao entrevistado.

Ainda no mês de maio de 2023, com o objetivo de avaliar o estágio atual da controladoria sob a ótica dos tomadores de decisão, os 7 membros restantes do SEC receberam através do aplicativo Microsoft Forms um questionário estruturado, com base no modelo de desenvolvimento da controladoria (Catelli, 2001; Weber, 2011; Alves, 2020). Dos 7 convidados, 5 responderam à pesquisa com um tempo médio de aproximadamente 7 minutos para completar todas as questões.

3.4.2 Instrumento de questionário: Fase de avaliação

Com o objetivo de avaliar o nível de maturidade da Controladoria na Sandoz, os respondentes foram convidados a responder um questionário, analisando de forma evolutiva a relação da controladoria com a gestão da organização. As assertivas foram divididas de acordo com os estágios de evolução da controladoria proposto por Weber (2011) em observância ao modelo de desenvolvimento da controladoria (Catelli, 2001; Weber, 2011; Alves, 2020). Para cada uma das 35 assertivas, os participantes responderam a uma escala Likert de 4 pontos para medir sua frequência (1= nunca, 2 = raramente, 3 = frequentemente e 4 = sempre) conforme figura 7.

Figura 7 – Avaliação do nível de maturidade da controladoria

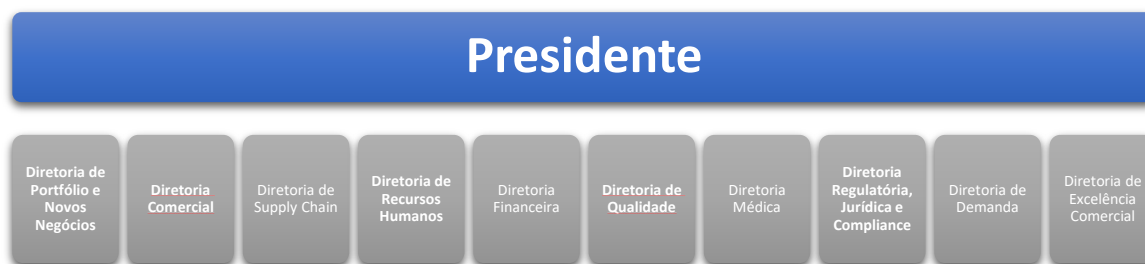
Constructo	Variável	Assertiva	Referência
		Com base nos estudos de Weber (2011), a atuação da controladoria foi subdividida em quatro estágios, que diferenciam o beancounter do business partner, e descrevem como são executadas as tarefas nos diferentes estágios	
Fabricante de dados	A controladoria tem suas atividades relacionadas, somente, ao registro e comunicação das informações	Análise da situação econômico-financeiro da empresa. Uso da tecnologia para produção de informação; Desenvolvimento de ferramentas para obtenção de dados; Utilização de "robôs" por meio da inteligência artificial criando mecanismos de conferência; Foco na análise das informações produzidas e dos KPI; Elaboração de relatórios personalizados que auxiliam nas decisões e direcionados ao negócio;	Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
	Faz parte das funções da controladoria informar à gerência o resultado econômico das áreas, fazer projeções, traduzindo temas complexos para uma linguagem compreensível.	Comunicação de informações e o que elas significam adequadas ao modelo de decisão dos gestores. Suprimento de informações para o planejamento e monitoramento operacional. Comunicação pensada sob o ponto de vista do interlocutor; Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos; Trabalho interdepartamental para melhor interpretação dos dados; Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado; Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas; Visão de futuro, deixa de ser reativo e passa a ser preditivo baseando-se nas tendências apontada	Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
Atuação do Business Partner	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o controller expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gerência sobre a tomada de decisões	Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista. Perspectivas independentes sobre os problemas que estão sendo analisados. Maior entendimento sobre os impactos das operações no resultado. Participação efetiva em projetos internos para melhorias de processos e desempenho. Conhecimento sólido no modelo de negócios e os efeitos possíveis das decisões no resultado. Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista. Trabalho em parcerias com as diversas áreas envolvidas na operação. Entender as necessidades das áreas e indicar sugestões. Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas.	Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
	Business Partner	De forma proativa, o controller se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir para a busca das melhores soluções, participando ativamente da tomada de decisões	Fornecimento Proativo de Informações. Desenvolvimento de propostas independentes para o crescimento da empresa. Estruturação e coordenação do processo de gestão (desde a estratégia). Visão holística do negócio; Decisões tomadas em conjunto com as áreas operativas; Envolvimento nas decisões que requerem algum tipo de investimento; Ajudar as áreas na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo; Acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados; Identificar tendências e tomar ou indicar ações alinhadas ao negócio; Acompanhar a operação de perto, onde os problemas realmente acontecem, para que as soluções propostas estejam alinhadas às necessidades; Identificar riscos ou gargalos na operação e possíveis oportunidades de melhoria; Melhoria contínua na gestão das demais áreas, agindo como corresponsável pelo resultado geral

3.5 Levantamento de Dados

3.5.1 Levantamento de dados via entrevistas e questionário

A unidade comercial da Sandoz é gerida localmente pelos executivos membros do SEC (Sandoz Executive Committee), composto de 11 executivos o organograma é apresentado conforme a figura 8:

Figura 8 – Organograma SEC



Para as entrevistas individuais foram selecionados 4 executivos, a seleção foi realizada com base nas observações do pesquisador em relação às principais atribuições dos executivos, a figura 9 apresenta além das funções, tempo no cargo e principais atribuições, a duração de cada entrevista.

Figura 9 – Entrevistados

Função	Tempo na função (em anos)	Principais atribuições locais	Duração entrevista (em minutos)
Presidente	5	Decisor final	49
Diretora Financeira	4	Análise de viabilidade, apresentação e acompanhamento dos resultados	40
Diretor de excelência em portfólio	5	Inovação, gestão do ciclo de vida dos produtos comercializados	55
Diretora de Recursos Humanos	5	Cultura Organizacional, Comunicação	43

Com o objetivo de prover aos entrevistados total liberdade de expressão, as entrevistas foram conduzidas com perguntas abertas, sendo a linha de raciocínio assegurada pela forma semiestruturada de aplicação das perguntas com base nas assertivas da figura 10.

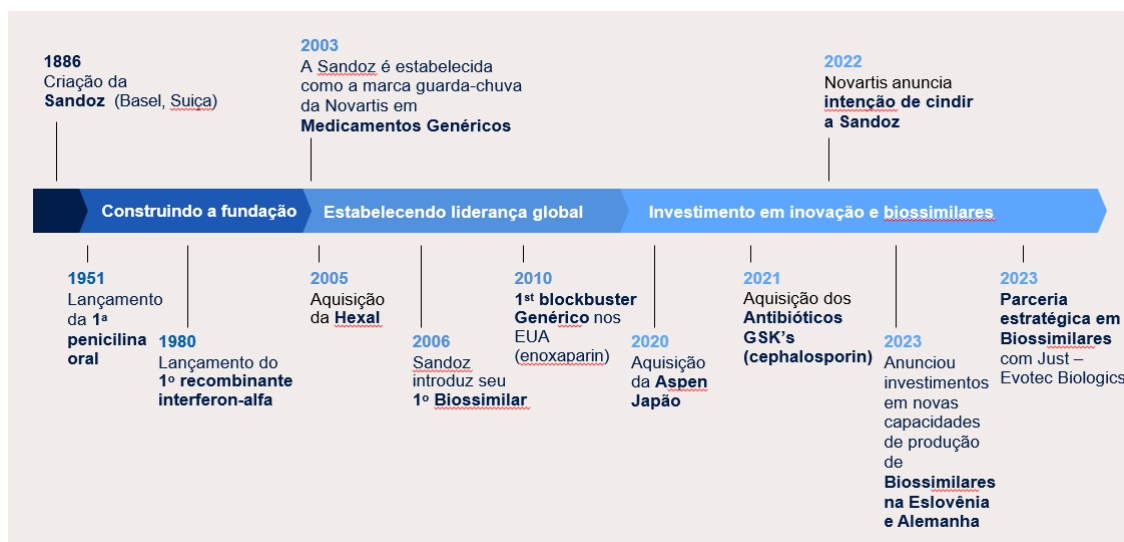
Figura 10 – Assertivas

Constructo	Variável	Assertiva	Referência
		Com base nos estudos de Weber (2011), a atuação da controladoria foi subdividida em quatro estágios, que diferenciam o beccounter do business partner, e descrevem como são executadas as tarefas nos diferentes estágios	
Fabricante de dados	A controladoria tem suas atividades relacionadas, somente, ao registro e comunicação das	Análise da situação econômico-financeiro da empresa. Uso da tecnologia para produção de informação; Foco na análise das informações produzidas e dos KPI; Elaboração de relatórios personalizados que auxiliam nas decisões e direcionados ao negócio;	Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
	Faz parte das funções da controladoria	Comunicação de informações e o que elas significam adequadas ao modelo de decisão dos gestores.	Catelli (2001), Weber (2011)
Vendedor de dados	informar à gerência o resultado econômico das áreas, fazer projeções,	Comunicação pensada sob o ponto de vista do interlocutor;	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
	traduzindo temas complexos para uma linguagem compreensível.	Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos; Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado;	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011)
		Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas;	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
Atuação do Business Partner	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o controller expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gerência sobre a tomada de decisões	Com base em um conhecimento sólido sobre o modelo de negócios e as áreas de atuação da organização, o controller expõe suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gerência sobre a tomada de decisões	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
	Cogestor	Participação efetiva em projetos internos para melhorias de processos e desempenho. Entender as necessidades das áreas e indicar sugestões.	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
		Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas.	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)
		Fornecimento Proativo de Informações. Desenvolvimento de propostas independentes para o crescimento da empresa.	Catelli (2001), Weber (2011) Catelli (2001), Weber (2011)
Business Partner	De forma proativa, o controller se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir para a busca das melhores soluções, participando ativamente da tomada de decisões	Visão holística do negócio; Decisões tomadas em conjunto com as áreas operativas; Envolvimento nas decisões que requerem algum tipo de investimento; Ajudar as áreas na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo; Acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados; Identificar tendências e tomar ou indicar ações alinhadas ao negócio; Melhoria contínua na gestão das demais áreas, agindo como corresponsável pelo resultado geral	Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020) Catelli (2001), Weber (2011), Alves (2020)

3.5.2 Levantamento documental

A Sandoz é uma divisão do Grupo Novartis e líder global em medicamentos genéricos e biossimilares. A divisão foi criada em 2003, quando a Novartis uniu todos os seus negócios de genéricos sob o nome Sandoz – consolidando uma única marca global. Desde então, a Sandoz tornou-se uma empresa líder global de genéricos com vendas anuais de aproximadamente US\$ 10 bilhões.

Figura 11 – Linha do tempo Sandoz



Sua origem remonta a uma pequena empresa química que surgiu na Basileia, Suíça, em 1886. A Kern & Sandoz, como a empresa foi inicialmente chamada, concentrava-se na produção de corantes. No entanto, em uma década, produziu sua primeira substância farmacêutica, a antipirina, um agente que controla a febre. Em 1917, a empresa estabeleceu seu primeiro departamento farmacêutico e, em 1929, o Calcium Sandoz foi introduzido, lançando as bases para a terapia moderna com cálcio.

Em 1939, Kern & Sandoz tornou-se Sandoz Ltd., um nome sob o qual operou por quase sessenta anos. A primeira vez que a marca Sandoz chegou ao Brasil foi em 1941. Enquanto isso, do outro lado da fronteira, em 1946, na Áustria do pós-guerra, uma empresa chamada Biochemie foi fundada para produzir e fornecer penicilina escassa e urgentemente necessária para a população do país. Foram dois pesquisadores da Biochemie que, em 1951, descobriram a penicilina ácido-resistente, o que significou que, pela primeira vez, a penicilina poderia ser administrada por via oral. A descoberta impulsionou o desenvolvimento e o rápido crescimento da empresa.

Em 1963, a Sandoz adquiriu a Biochemie GmbH, representando o início da produção em larga escala de antibióticos e substâncias desenvolvidas com base na biotecnologia. O portfólio da Sandoz atualmente continua a ser liderado por suas posições globais de liderança em biossimilares e antibióticos genéricos, respectivamente.

Ao longo do século 20, a marca Sandoz cresceu de forma consistente e ganhou reconhecimento internacional. Em 1996, a fusão da Sandoz e Ciba-Geigy levou à criação da Novartis. A marca Sandoz ficou adormecida até 2003, quando a Novartis uniu seus negócios globais de genéricos sob uma única marca global, restabelecendo o nome Sandoz.

Em agosto de 2022, a Novartis anunciou publicamente sua intenção de separar sua divisão de medicamentos genéricos e biossimilares, a Sandoz. Esta decisão consiste em tornar a divisão em uma nova empresa independente e de capital aberto, por meio de uma cisão ("spin-off") de 100%.

Tanto para Novartis, com medicamentos inovadores, quanto para os negócios da Sandoz, a cisão permitirá maior foco e capacidade de buscar estratégias de crescimento independentes. Espera-se que a Sandoz se concentre na próxima onda de crescimento com base no portfólio biossimilar existente com mais de 15 moléculas, uma equipe de gerenciamento altamente qualificada e uma organização forte e experiente.

A nova companhia Sandoz será sediada na Suíça e listada na Six Swiss Exchange, com o programa American Depositary Receipt (ADR) nos Estados Unidos caso o processo de spin-off seja concluído.

De acordo com Joerg Reinhardt, presidente do Conselho de Administração da Novartis, a separação possibilitará que os acionistas se beneficiem dos potenciais sucessos futuros de uma Novartis mais focada e de uma Sandoz independente, e oferecerá análises de investimento diferenciadas para ambos os negócios individualmente. A Sandoz se tornará a empresa de medicamentos genéricos de capital aberto número um da Europa e líder global em biossimilares com sede na Suíça.

Durante a reunião global dos controllers, o líder para a função na Sandoz compartilhou como diretriz os pilares leaner, simpler, faster, collaborative e accountable. Segundo o executivo, as controladorias devem aplicar as diretrizes em suas ações, buscando parceria com as áreas de negócio. Questionado sobre o papel

local de business partner, o líder global da controladoria não se opôs ao constructo identificado por Weber (2011) no qual de forma proativa, o controller se envolve em atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir para a busca das melhores soluções, participando ativamente da tomada de decisões. Seu contraponto claro foi a observação do papel da controladoria como detentora e responsável pela garantia dos registros contábeis de acordo com as políticas do grupo e normativos locais e internacionais. Neste quesito: “não há possibilidades, as regras devem ser cumpridas de forma incondicional”.

3.6 Técnicas de análise de resultado

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para analisar as entrevistas, A técnica busca por meio de mensagens, conhecer o que está por trás das palavras e de outras realidades.

De acordo com Bardin (2011), esta técnica possui quatro etapas: a pré-análise (organização), a exploração do material (codificação, categorização) e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Tal técnica deve ser norteada pelo referencial teórico da pesquisa.

Iniciou-se, a presente análise de conteúdo, com a pré-análise, caracterizada pela leitura exploratória ou “flutuante” (BARDIN, 2011) das entrevistas dos executivos da Sandoz. A seguir, procedeu-se à edição das transcrições das referidas entrevistas, constituindo-se os dados da investigação, que contém o recorte específico das respostas dos entrevistados, desconsiderando-se as partes iniciais como biografias, experiências profissionais e aspectos pessoais dos entrevistados, além dos encerramentos e agradecimentos.

A classificação deu-se em seguida, após a codificação do texto, construíram-se as categorias (Unidades de Registro), levando-se em consideração, para a elaboração de boas categorias: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade/fidedignidade e a produtividade (BARDIN, 2011). Selecionando os trechos das falas dos entrevistados (Unidades de Contexto), foi possível agrupá-los em categorias. As categorias foram definidas de acordo com os a partir da aplicação das perguntas com base nas assertivas da figura 10 realizadas durante as entrevistas.

Desta forma, foi possível obter as inferências e interpretações do conteúdo, conforme a figura 12, em que são apresentadas as categorias, as falas dos entrevistados e as inferências do entrevistador/pesquisador, a partir do que foi dito.

Figura 12 – Análise de conteúdo das entrevistas

Tema (Unidade de Registro)	Trechos das falas dos entrevistados (Unidade de Contexto)	Inferências iniciais (Análise de Conteúdo)
A controladoria como fabricante de dados	"A controladoria hoje é capaz de fazer uma análise da situação econômico-financeira da Sandoz. Esta análise está restrita a determinados níveis, a pessoa que faz muito mais um trabalho operacional não é capaz."	Preocupação em homogeneizar o conhecimento técnico e a capacidade de análise entre os membros da controladoria.
	"Não sei dizer se a controladoria utiliza tecnologia para produção de informação, acabo vendo a última ponta que é o balanço pronto. Os painéis ou os relatórios, como como são trazidas, se tem artifício inteligentes por trás, eu ainda não tenho essa essa visão, porque acaba sendo o trabalho do dia a dia da Controladoria" "A controladoria traz o conhecimento, né? O diagnóstico, o número, é um pouco do direcionamento nas tomadas de decisão. Hoje eu tomo uma decisão muito mais pautada num resultado que eu tenho uma comprovação do que no achismo" "É importante para a controladoria tentar sempre conectar com nossa missão de gerar acesso aos pacientes à produtos de qualidade e com um custo acessível!"	O uso da tecnologia para produção de informação na controladoria, automação de processos, ou até mesmo o autil emprego de inteligência artificial não é conhecido por parte dos executivos. A controladoria é reconhecida pelas informações produzidas. Crítica indireta para a importância da conexão com a missão da companhia, desde o estágio primário de atuação da controladoria;
A controladoria como vendedora de dados	"Acho que a oportunidade agora também está na comunicação". [...] O time de comunicação pode dar algumas ideias de como fazer apresentações da área, dos temas, colocar alguma coisa diferente. [...] O ponto principal é uma comunicação extremamente informal" "O onboarding não é só de quem chega, mas é também de quem recebe. Na Sandoz temos reuniões mensais, onde a gente traz um convidado para falar para a empresa inteira e o controller foi convidado para trazer o que é a controladoria" "O conceito de Controladoria sendo bastante transparente, eu precisaria ter ele um pouco mais claro para mim." "A gente tinha a cobertura de toda uma área que fazia a tarefa para a gente, entregavam o pão quentinho, e agora a gente tem que fazer a massa e colocar no forno e tirar o pãozinho quentinho. Então eu acho que isso é um processo que vai demandar tempo e precisamos de pessoas idôneas, que tenham essa expertise"	A comunicação precisa ser direcionada sob o ponto de vista do interlocutor, com a necessidade de respeitar o modelo empregado na organização. Desde os temas conceituais, até os temas mais complexos precisam ser de compreendidos por todos os colaboradores. Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado;
	"A partir do momento que você conhece do negócio, conhece as dores, conhece o que pega, é onde você pode aportar. Você precisa conhecer, saber, e aí eu acho que isso também ajuda muito quando a Sandoz trouxe pessoas que tinham mais do que o conhecimento técnico. Óbvio que tem que ter o técnico, mas como que ele trabalha junto, como que ele conhece do negócio? É o cara que vai no campo, o cara que escuta" "A Contrladoria deveria estar envolvida desde as fases iniciais dos negócios, para já garantir que os modelos que vão ser estabelecidos e avaliados tenham passado por esse escrutínio."	Para engajar as demais áreas, além de domínio técnico e capacidade de explicação dos resultados, a controladoria precisa compreender as dificuldades comuns e específicas das áreas. O envolvimento nas fases preliminares dos modelos de negócios, possibilita maior entendimento sobre os impactos das operações no resultado.
A controladoria como cogestora	"Eu acho que dá para a controladoria participar de efetivamente de projetos, daria assim para para entrar um pouco mais. Mas pensando em etapas, eu acho que é uma segunda etapa. A primeira etapa é começar a entender um pouco mais do Business." "No dia a dia do negócio não vejo muito com outros gestores que não sejam os próprios [da controladoria]" "É também com as pessoas da controladoria que vamos ter oportunidade de abrir as portas para a integração, para compartilhar a cultura, para que eles nos ajudem a sermos melhores, mais rentáveis e a fazer. Com toda a parte de controle, mas de um jeito "mais perto", com o processo desde o início."	Para participar efetivamente de projetos internos relevantes para os negócios, a controladoria precisará de uma imersão para o entendimento dos modelos de negócios. A controladoria precisa aumentar o grau de interação com as diferentes áreas de negócios A companhia está aberta para receber a controladoria como agente de mudança através da cultura atualmente empregada na organização.
	"Eu ainda acho que a controladoria está num papel mais reativo. Sabe, eu sinto que acaba sendo um negócio "eu não vou questionar o global". Mas devemos e podemos questionar minimamente para entender porque a gente está fazendo e desafiar. Porque às vezes o global não é o dono da verdade". "A visão holística do negócio não é clara para a controladoria" A gente precisa discutir e eu diria, ir mais além. Não é só no ponto de vista local, é ponto de vista regional e global. A gente está muito preso ao modelo financeiro, rígido e inflexível!"	Crítica direta à falta de proatividade da controladoria local em compreender e traduzir os impactos das mudanças. Constatação da falta de visão holística do negócio, com pouca conexão às necessidades locais. Observação da falta de decisões tomadas em conjunto entre a controladoria e as demais áreas operativas. Destaca-se a apresentação da controladoria como "solucionadora" de problemas, sem característica de business partner.
A controladoria como Business Partner	"Eu não vejo muito a Controladoria entrando em outras áreas. Estou tentando pensar em todas as as diretorias que a gente tem, mas eu não vejo. A controladoria acaba entrando mesmo quando é mais solução de algum problema pontual!" "Muitas vezes, o próprio time de negócio faz as análises, os modelos, e passa para a validação do time financeiro. Obviamente, nós não vamos seguir em frente com nenhum projeto sem que ele passe pela análise e pela validação tanto da área financeira quanto da área comercial."	Falta de oferta de modelos de projeções, análises e simuladores para a contribuição nas decisões que requerem algum tipo de investimento;
	"Uma coisa que eu acho que é crucial é: Como a gente consegue ter uma consistência das análises dos projetos mensalmente ou pelo menos trimestralmente? Estou falando de projetos que podem ser para 2024, 2025, 2029, mas que para todos eles a gente possa fazer análises consistentes." "Talvez a função de uma Controladoria que fosse mais protagonista, se ela tentasse mostrar algumas antecipações de cenários, que vão desde o mercado até a mudança de cenário político, mudanças de regulamentação, legislação, porque tudo isso no fim do dia pode mudar drasticamente um plano que estava em teoria, muito bem desenhado, não é?" "O gestor da companhia tem que ter o domínio da dimensão econômica, financeira, com o suporte da Controladoria para prestar contas" "Da mesma forma que tem a Controladoria, temos outras áreas onde a gente trabalha com esse modelo de business partner. Nós temos hoje um ambiente psicologicamente saudável, que a gente cria, busca, e forma o líderes para isso."	Crítica para ausência na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo; Afirmção do espaço para a atuação da controladoria como business partner

4 Apresentação e análise de resultado

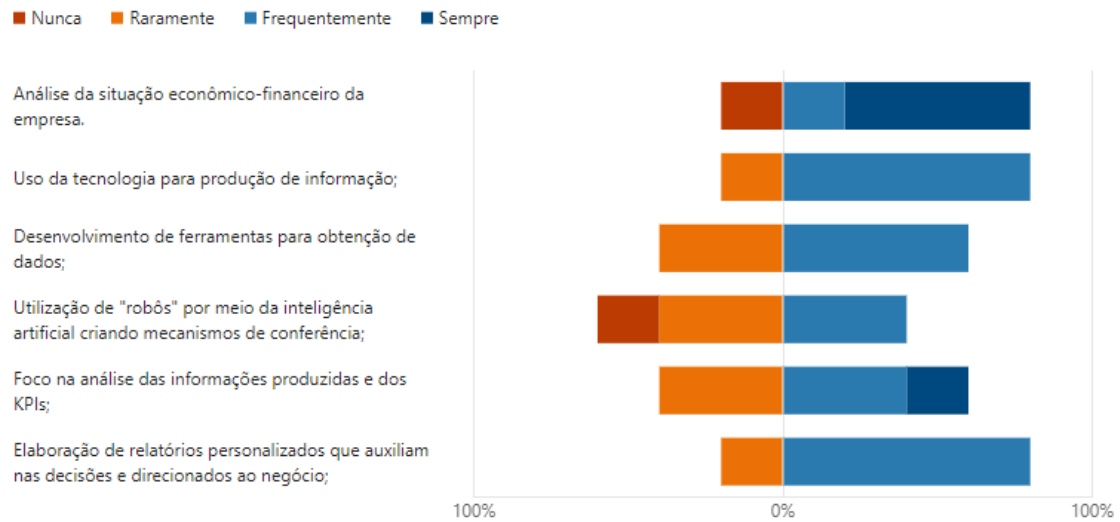
4.1 Análise do diagnóstico

4.1.1 Questionários

O resultado do questionário respondido pelos executivos está apresentado de acordo com os níveis de evolução da controladoria proposto por Weber (2011). Sendo assim, é possível observar a avaliação destes membros do comitê executivo acerca de cada um dos estágios: de fabricante de resultados a business partner.

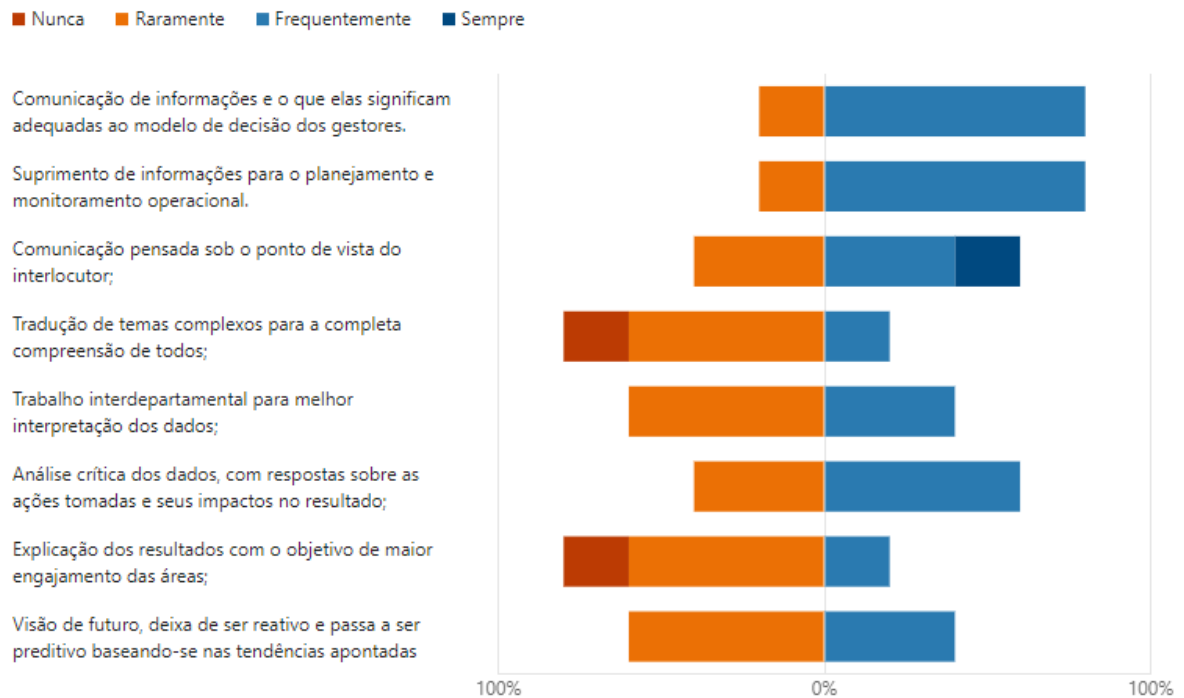
O primeiro nível é formado pela tarefa básica, podendo ser caracterizada como uma função essencialmente técnica, altamente especializada (WEBER 2011). Neste quesito, os respondentes atribuíram as notas 3 – Frequentemente e 4 – Sempre para 67% das assertivas, demonstrando que a controladoria é reconhecida pelos executivos como fabricante de dados. Dentre este grupo com maior pontuação na escala, destacaram-se as assertivas “Análise da situação econômico-financeiro da empresa”, “Uso da tecnologia para produção de informação” e “Elaboração de relatórios personalizados que auxiliam nas decisões e direcionados ao negócio” como as mais pontuadas. Ao passo que a assertiva “Utilização de "robôs" por meio da inteligência artificial criando mecanismos de conferência” obteve a menor pontuação com duas notas 2 – Raramente e uma nota 1 – Nunca. A figura 13 apresenta os resultados na escala

Figura 13 – A Controladoria como fabricante de dados (Resultado)



No segundo nível da evolução da controladoria, ela se apresenta como vendedora de dados, à medida em que exerce o descarregamento reativo, baseado em processos e suplementação da gestão (WEBER, 2011). Neste tópico, houve um equilíbrio entre as notas, sendo atribuídas as notas 3 – Frequentemente e 4 – Sempre para 50% das assertivas, em equidade com os demais 50% para as notas 1 – Nunca e 2 – Raramente. Assim, não é possível afirmar que a controladoria é reconhecida pela maioria dos executivos como vendedora de dados, apresentando a falta de assertivas que a caracterizariam por completo neste segundo estágio. Para este grupo, as assertivas com maior pontuação foram: “Comunicação de informações e o que elas significam, adequadas ao modelo de decisão dos gestores” e “Suprimento de informações para o planejamento e monitoramento operacional.”. Em contrapartida, as assertivas com menor pontuação foram “Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos” e “Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas”. Os resultados de avaliação deste nível podem ser observados na figura 14.

Figura 14 – A Controladoria como vendedora de dados (Resultado)



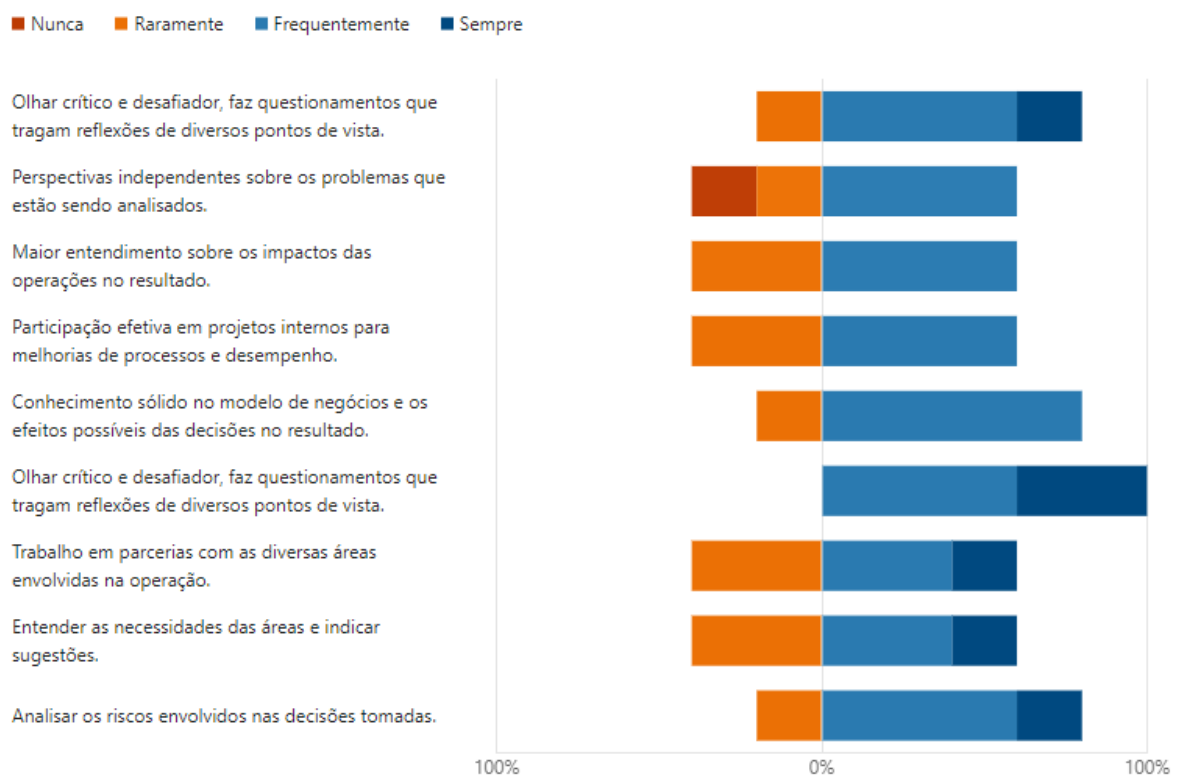
A partir do terceiro nível, a controladoria começa a influenciar o gerenciamento a partir de uma perspectiva de conteúdo, ao desenvolver uma opinião independente, os controllers passam a desafiar o conteúdo e tentam persuadir a administração a levá-lo em consideração. (WEBER, 2011).

A abordagem da controladoria segue de forma reativa neste nível, com o desafio de opiniões já existentes por parte da administração. A controladoria passa a tomar uma posição a respeito dos planos apresentados e tentam evitar faltas identificáveis com antecedência ou limitar seu impacto após o fato, apresentando-se como cogestora da organização (WEBER, 2011).

Para o terceiro nível, os respondentes atribuíram as notas 3 – Frequentemente e 4 – Sempre para 71% das assertivas, demonstrando que a controladoria também é reconhecida pelos executivos respondentes como cogestora na organização. Neste conjunto de maior pontuação, as assertivas: “Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista” e “Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas” receberam as maiores pontuações. Do lado oposto, cinco assertivas receberam as menores pontuações na escala: “Perspectivas independentes sobre os problemas que estão sendo analisados”, “Maior entendimento sobre os impactos das operações no resultado”, “Participação efetiva em projetos

internos para melhorias de processos e desempenho”, “Trabalho em parcerias com as diversas áreas envolvidas na operação” e “Entender as necessidades das áreas e indicar sugestões”, recebendo notas 2 – Raramente e nota 1 – Nunca. A figura 15 apresenta os resultados obtidos deste nível.

Figura 15 – A Controladoria como cogestora (Resultado)



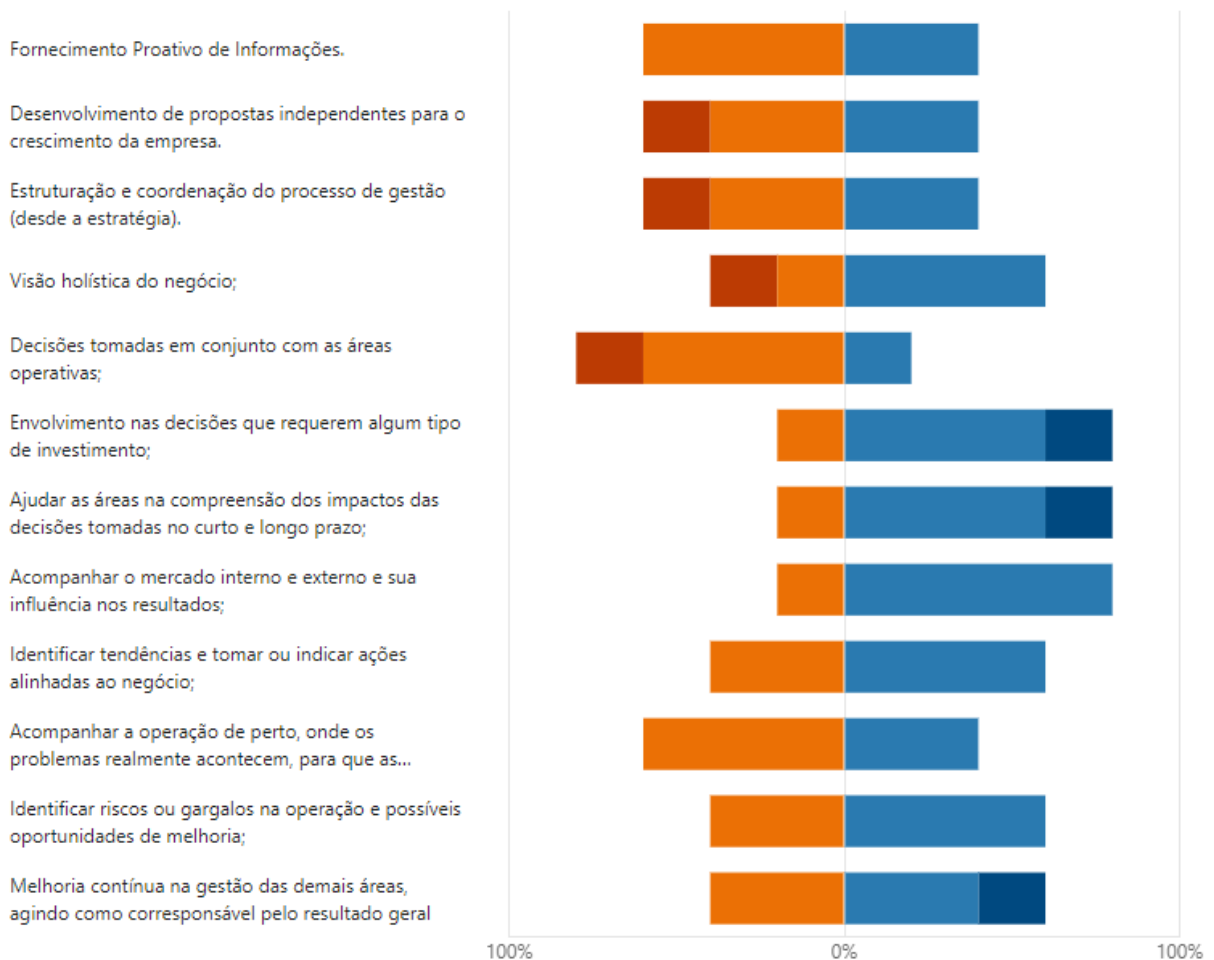
O quarto e último nível apresentado por Weber (2011) só é alcançado quando a controladoria deixa de agir de forma reativa e passa a assumir um papel proativo. Esta ação também determina, o ponto final de desenvolvimento da controladoria. Ao transcender para o quarto nível, os controllers vão além do campo de suporte ao gerenciamento e começam a executar tarefas de gerenciamento de materiais.

Ao avaliar a controladoria como parceira de negócio, os respondentes atribuíram as notas 3 – Frequentemente e 4 – Sempre para 55% das assertivas, observando-se uma ligeira maioria na seleção de maiores notas para o conjunto de assertivas que caracteriza a controladoria como business partner das áreas de negócios. No grupo com maior pontuação na escala, sobressaíram-se três assertivas

“Envolvimento nas decisões que requerem algum tipo de investimento”, “Ajudar as áreas na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo” e “Acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados” como as mais pontuadas. Ao passo que a assertiva “Decisões tomadas em conjunto com as áreas operativas” obteve a menor pontuação com três notas 2 – Raramente e uma nota 1 – Nunca. A figura 16 apresenta os resultados observados na escala.

Figura 16 – A Controladoria como parceira de negócio (Resultado)

■ Nunca ■ Raramente ■ Frequentemente ■ Sempre



4.1.3 Principais achados do diagnóstico

Os principais achados são observados a partir do framework apresentado na metodologia, ao combinar os estágios da controladoria business partner apontados por Weber (2011), que demonstrou o desenvolvimento das tarefas da controladoria a partir de quatro níveis de tarefas inter-relacionados combinado ao scorecard sugerido por Lawson (2016), propondo uma “nova função” aos controllers em suas organizações e que tal atribuição está ligada à estratégia.

As entrevistas com os executivos também tornaram mais clara a observação acerca da influência que a cultura organizacional empregada na Sandoz exerce sobre a forma de atuar da controladoria, proporcionando acesso às informações e a liberdade incentivada para ingresso nas demais áreas da companhia. Isso faz com que a controladoria seja vista como uma área que valida e garante a confiabilidade das informações, além de fortalecer o seu prestígio (WEBER, 2011).

Os resultados obtidos através dos questionários evidenciaram o reconhecimento da controladoria como “fabricante de dados”, resultado também observado através da análise de conteúdo das entrevistas com os executivos. Sob este primeiro estágio, é interessante observar o desconhecimento dos executivos em relação ao emprego de tecnologias como inteligência artificial e robôs nas rotinas atuais da controladoria. Embora tais recursos sejam utilizados, as respostas evidenciam que a controladoria não comunica de forma efetiva à organização o emprego de tais ferramentas digitais. A fala de um dos entrevistados: “Não sei dizer se a controladoria utiliza tecnologia para produção de informação, acabo vendo a última ponta que é o balanço pronto. Os painéis ou os relatórios, como como são trazidas, se tem artifício inteligentes por trás, eu ainda não tenho essa visão, porque acaba sendo o trabalho do dia a dia da Controladoria” está alinhada à assertiva de menor score dentro desta variável “Utilização de “robôs” por meio da inteligência artificial criando mecanismos de conferência”.

Ainda que reconhecida pela capacidade de prover o registro e comunicação das informações, a controladoria recebeu durante uma das entrevistas o chamamento de se conectar desde suas atividades básicas à missão da companhia “É importante

para a controladoria tentar sempre conectar com nossa missão de gerar acesso aos pacientes à produtos de qualidade e com um custo acessível".

No papel de “vendedora de dados” sob o segundo estágio do modelo de Weber (2011), a controladoria obteve uma avaliação neutra através dos questionários. Ao mesmo tempo, por parte dos entrevistados foi observada a necessidade de adaptação da linguagem e forma de comunicação com a organização. Explorando e fazendo uso dos canais e o modelo informal atualmente empregado na Sandoz, a controladoria pode permear e engajar as demais áreas. Além de domínio técnico e capacidade de explicação dos resultados, a controladoria precisa compreender as dificuldades comuns e específicas das áreas, oferecendo análises críticas dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado.

Estes achados podem ser evidenciados na fala de um dos executivos entrevistados: "Acho que a oportunidade agora também está na comunicação". [...] O time de comunicação pode dar algumas ideias de como fazer apresentação da área, dos temas, colocar alguma coisa diferente. [...] O ponto principal é uma comunicação extremamente informal". Ou ainda na necessidade claramente externada na seguinte afirmação: "O conceito de Controladoria sendo bastante transparente, eu precisaria ter ele um pouco mais claro para mim."

Os questionários também demonstraram este achado ao apresentar as assertivas “Tradução de temas complexos para a completa compreensão de todos” e “Explicação dos resultados com o objetivo de maior engajamento das áreas” como as menos pontuadas.

Há também um evidente campo para a controladoria como “cogestora”, os executivos reconhecem e apresentam a controladoria como agente de mudança através da cultura atualmente empregada na organização. Este reconhecimento está contido na fala de um dos executivos entrevistados: "É também com as pessoas da controladoria que vamos ter oportunidade de abrir as portas para a integração, para compartilhar a cultura, para que eles nos ajudem a sermos melhores, mais rentáveis e a fazer. Com toda a parte de controle, mas de um jeito "mais perto", com o processo desde o início." Por mais de uma vez, os entrevistados enfatizaram a necessidade de a controladoria conhecer e dominar os negócios da companhia "A primeira etapa é começar a entender um pouco mais do Business" foi a sugestão de um dos executivos. Uma segunda afirmação, com ênfase na ausência da oferta de modelos também merece destaque entre os achados: "A Controladoria deveria estar envolvida desde

as fases iniciais dos negócios, para já garantir que os modelos que vão ser estabelecidos e avaliados tenham passado por esse escrutínio."

Embora as assertivas "Olhar crítico e desafiador, faz questionamentos que tragam reflexões de diversos pontos de vista" e "Analisar os riscos envolvidos nas decisões tomadas" tenham apresentado as maiores pontuações no questionário, há novamente a observação da ausência de interação com outros gestores na fala de um dos entrevistados: "No dia a dia do negócio não vejo muito com outros gestores que não sejam os próprios [da controladoria]". Prática crucial neste estágio para os membros da controladoria exporem suas opiniões de forma independente e crítica, influenciando a gerência sobre a tomada de decisões (CATELLI 2001, WEBER 2011, ALVES, 2020).

O resultado dos questionários revela uma ligeira percepção de vantagem na demonstração de aspectos presentes no quarto estágio do modelo de Weber (2011) por parte dos executivos respondentes. Tal achado não pôde ser corroborado nas entrevistas, campo no qual a falta de proatividade, carência de visão holística do negócio, déficit de habilidades e competências comportamentais necessárias para o emprego proativo de atividades relacionadas ao negócio, a fim de contribuir para a busca das melhores soluções, participando ativamente da tomada de decisões (CATELLI 2001, WEBER 2011, ALVES, 2020).

Contribuem para este achado as afirmações dos executivos como: "Eu não vejo muito a Controladoria entrando em outras áreas. Estou tentando pensar em todas as diretorias que a gente tem, mas eu não vejo. A controladoria acaba entrando mesmo quando é mais solução de algum problema pontual" ou "A visão holística do negócio não é clara para a controladoria" A gente precisa discutir e eu diria, ir mais além. Não é só no ponto de vista local, é ponto de vista regional e global. A gente está muito preso ao modelo financeiro, rígido e inflexível" e até mesmo "Eu ainda acho que a controladoria está num papel mais reativo. Sabe, eu sinto que acaba sendo um negócio "eu não vou questionar o global". Mas devemos e podemos questionar minimamente para entender por que a gente está fazendo e desafiar. Porque às vezes o global não é o dono da verdade".

Por fim, é possível observar o espaço e a necessidade reconhecida pelos executivos para que a controladoria atue como business partner, há inclusive fomento para que este comportamento prevaleça: "Da mesma forma que tem a Controladoria, temos outras áreas onde a gente trabalha com esse modelo de business partner. Nós

temos hoje um ambiente psicologicamente saudável, que a gente cria, busca, e forma os líderes para isso."

As entrevistas corroboram o achado de além das atividades já mencionadas na literatura relacionadas ao papel de business partner, existem outras atividades que são efetivamente praticadas e contribuem para um desempenho mais eficaz desta função de parceiro. Além disso, para agregar valor e gerar maiores resultados para a empresa, os membros da controladoria precisam interagir em profundidade com as demais áreas de negócio.

Porém, como foi possível atestar através das entrevistas, para tocar a estratégia atuando como business partners, os membros da controladoria precisarão desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, possuir domínio profundo e conhecimento do negócio, visão holística, curiosidade, qualidades que devem obrigatoriamente se conectar com uma boa capacidade de comunicação.

Concluindo os achados, os executivos também acrescentam aos controllers a capacidade de entender o mercado, os aspectos de seu setor, para que assim, possam buscar melhorias e engajar outras áreas no desenvolvimento de soluções que beneficiarão toda a organização.

4.2 Pré-intervenção

Após concluído o diagnóstico, com o entendimento da situação, a observação da maturidade de cada um dos estágios da controladoria através da aplicação dos questionários e entrevistas, as expectativas e oportunidades dadas pelos executivos para a evolução da controladoria na Sandoz e a escolha dos achados que seriam objeto do modelo proposto para a prática de business partnering pela controladoria, teve início a segunda fase do projeto, que Jönsson e Lukka (2006) chamam de pré-intervenção.

A segunda fase do projeto foi iniciada com o engajamento da área de comunicação, dos gestores locais da controladoria no Brasil e da aprovação da liderança regional de controladoria para o modelo a ser seguido. Os principais achados foram apresentados e demonstraram-se relevantes para estes grupos.

Durante a sessão com a área de comunicação, ficou explícita a necessidade de apresentar a controladoria aos demais departamentos por meio dos canais e ferramentas de comunicação interna e externa já existentes na empresa.

Os gestores da controladoria local demonstraram surpresa ao serem apresentados aos resultados dos questionários, entrevistas e principais achados. A avaliação positiva dos executivos acerca das assertivas de cada estágio e a possibilidade de aplicação da proposta de Lawson (2016) para o envolvimento com a estratégia a partir da maturidade do último estágio do modelo de Weber (2011) foram determinantes para o engajamento destes líderes.

As primeiras ações locais ocorreram no final de Maio/23 com a comunicação da controladoria e do novo controller para toda a organização (figura 17). Para o mês de junho, foi programada a participação da controladoria no encontro mensal de todos os colaboradores com o comitê executivo (figura 18). Considerando o período de férias em julho, as ações seguintes ocorreram em agosto, iniciando com a divulgação da controladoria em todas as mídias sociais da Sandoz. Esta ação focou no papel consultivo da controladoria como parceira das áreas de negócio, instigando o leitor a descobrir o que faz a controladoria ser tão especial e como ela impulsiona o desenvolvimento estratégico da Sandoz ao desempenhar um papel vital como consultora e parceira de negócios, fornecendo suporte crucial aos tomadores de decisões e partes interessadas da empresa (figura 19).

Figura 17 – Sandoz Comunica 26/Maio Novo Controller

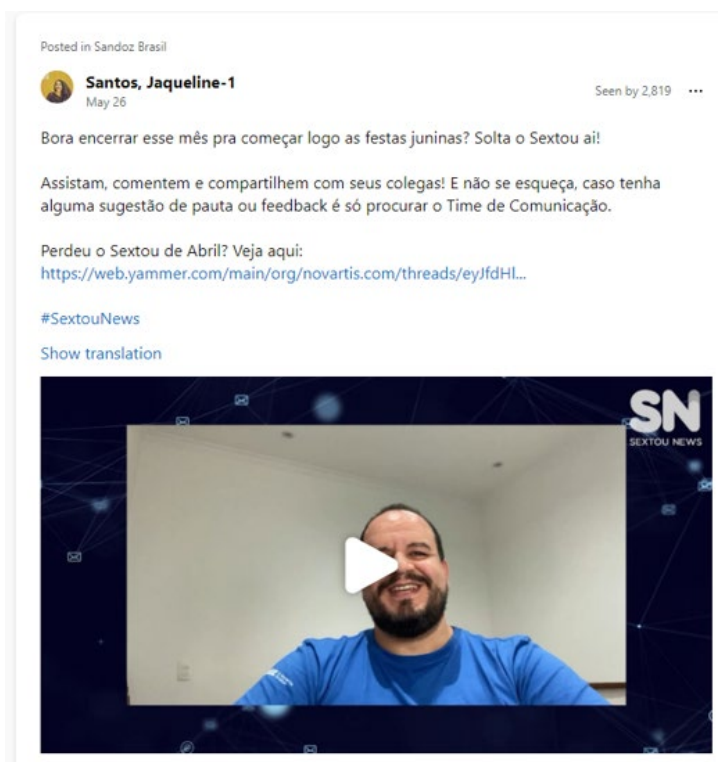


Figura 18 – De frente com o SEC 23/Jun apresentando a Controladoria

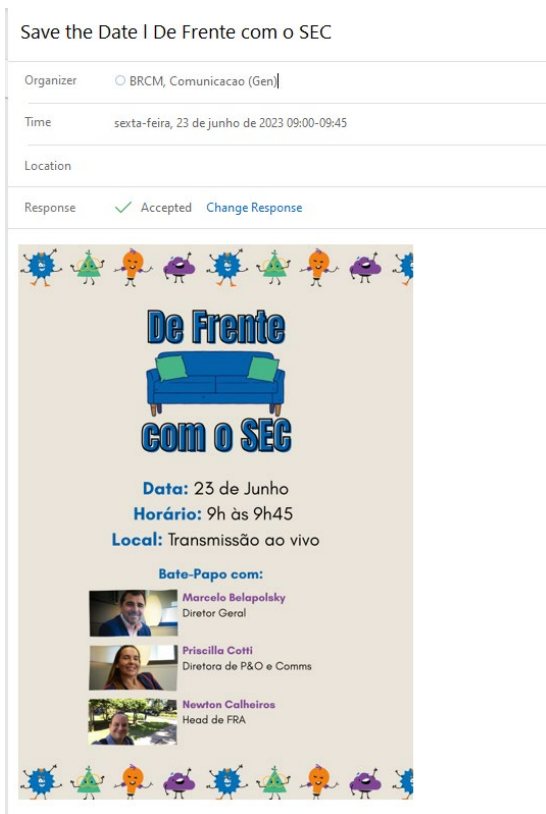


Figura 19 – Sandoz Convida: Controladoria

Sandoz Convida:
descubra a importância estratégica da Controladoria na Sandoz! 💡

SANDOZ A Novartis Division

O que é FRA?

É uma área que opera como consultores internos de informação, fornecendo dados precisos e confiáveis, além de atuar como provedores de informações externas, divulgando balanços e demonstrações financeiras.

Também é caracterizada por ser menos controladora e mais consultora, menos técnica e mais estratégica.

O que faz a área?

A equipe é composta por especialistas que sabem fazer as perguntas certas, considerando normas, contratos e atendendo aos interesses da empresa. Ao mesmo tempo, eles cultivam um verdadeiro jardim de ideias e soluções, buscando viabilizar projetos e soluções. Também desempenham um papel importante no gerenciamento de riscos, identificando e mitigando pontos sensíveis nas operações.

"Na Controladoria (FRA), não apenas registramos números, mas sim desvendamos estratégias, abraçamos desafios e impulsionamos o crescimento da Sandoz. Somos consultores internos de informação, oferecendo suporte estratégico e contribuindo para o sucesso de nossa empresa em um mundo em constante transformação."

Newton Calheiros,
responsável pela área de controladoria da Sandoz Brasil

Fonte: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7091872570790014976/>

4.3 Intervenção

4.3.1 Apresentação do modelo proposto

Para Lawson (2016), o desenvolvimento observado por Weber (2011) ocorre em resposta à mudança de expectativa das organizações, tornando a controladoria cada vez mais participativa em processos de análise e da formulação de soluções para questões estratégicas. Portanto, há uma necessidade da controladoria em se tornar um parceiro de negócios em organizações que demandam tal expectativa.

Os principais achados durante a fase de diagnóstico confirmam o potencial de aplicação da proposta de Lawson (2016), possibilitando a viabilidade de atuação da controladoria da Sandoz de forma estratégica com uma abordagem business partner junto às áreas de negócios, com a capacidade de fornecer informações sobre os negócios, obter adesão e elevar as habilidades dos membros da equipe (LAWSON, 2016).

Para propor um modelo para a evolução da controladoria da Sandoz com a abordagem de business partner, foram combinadas as inferências e interpretações do conteúdo das entrevistas com os executivos (figura 12) com o scorecard apresentado por Lawson (2016) (figura 5). Sendo possível atribuir a análise de conteúdo às ações necessárias de acordo com cada uma das variáveis e suas características.

Figura 20 – Modelo proposto a evolução da controladoria da Sandoz

Variável	Característica	Ação Necessária	Trechos das falas dos entrevistados (Unidade de Contexto)	Análise de conteúdo	
Fornecer informações sobre os negócios	Uso da tecnologia atualizada como motor para vantagem competitiva	Aplica tecnologia para extrapolar a sua função tradicional, fornece ferramentas de autoatendimento, relatórios ad hoc	1. Simplificar e comunicar o cenário da tecnologia financeira	"Não sei dizer se a controladoria utiliza tecnologia para produção de informação, acabo vendo a última ponta que é o balanço pronto. Os painéis ou os relatórios, como como são trazidas, se tem artifício inteligentes por trás, eu ainda não tenho essa essa visão, porque acaba sendo o trabalho do dia a dia da Controladoria"	O uso da tecnologia para produção de informação na controladoria, automação de processos, ou até mesmo o atual emprego de inteligência artificial não é conhecido por parte dos executivos.
			2. Medir o que importa	"A controladoria traz o conhecimento, né? O diagnóstico, o número, é um pouco do direcionamento nas tomadas de decisão. Hoje eu tomo uma decisão muito mais pautada num resultado que eu tenho uma comprovação do que no achismo"	A controladoria é reconhecida pelas informações produzidas.
			3. Melhorar a precisão dos sistemas de custos	"É importante para a controladoria tentar sempre conectar com nossa missão de gerar acesso aos pacientes à produtos de qualidade e com um custo acessível"	Crítica indireta para a importância da conexão com a missão da companhia, desde o estágio primário de atuação da controladoria;
			4. Identificar os requisitos de dados	"Talvez a função de uma Controladoria que fosse mais protagonista, se ela tentasse mostrar algumas antecipações de cenários, que vão desde o mercado até a mudança de cenário político, mudanças de regulamentação, legislação, porque tudo isso no fim do dia pode mudar drasticamente um plano que estava em teoria, muito bem desenhado, não é?"	Necessidade de acompanhar o mercado interno e externo e sua influência nos resultados;
			5. Implantar ferramentas de inteligência empresarial	"A gente tinha a cobertura de toda uma área que fazia a tarefa para a gente, entregavam o pão quentinho, e agora a gente tem que fazer a massa e colocar no forno e tirar o pãozinho quentinho. Então eu acho que isso é um processo que vai demandar tempo e precisamos de pessoas idôneas, que tenham essa expertise"	Análise crítica dos dados, com respostas sobre as ações tomadas e seus impactos no resultado;
Obter adesão	Percepção de valor da controladoria por parte de outros departamentos	A confiança é fomentada pela crescente interação da controladoria com funções não financeiras	1. Implementar processos comerciais eficazes	"Muitas vezes, o próprio time de negócio faz as análises, os modelos, e passa para a validação do time financeiro. Obviamente, nós não vamos seguir em frente com nenhum projeto sem que ele passe pela análise e pela validação tanto da área financeira quanto da área comercial."	Falta de oferta de modelos de projeções, análises e simuladores para a contribuição nas decisões que requerem algum tipo de investimento;
			2. Reunir-se regularmente com a gerência sênior e operacional para discutir suas necessidades e metas	"No dia a dia do negócio não vejo muito com outros gestores que não sejam os próprios [da controladoria]"	A controladoria precisa aumentar o grau de interação com as diferentes áreas de negócios
			3. Assumir um compromisso de longo prazo	"Uma coisa que eu acho que é crucial é: Como a gente consegue ter uma consistência das análises dos projetos mensalmente ou pelo menos trimestralmente? Estou falando de projetos que podem ser para 2024, 2025, 2029, mas que para todos eles a gente possa fazer análises consistentes."	Crítica para ausência na compreensão dos impactos das decisões tomadas no curto e longo prazo;
			4. Conheça seus "pontos de prova"	"A Controladoria deveria estar envolvida desde as fases iniciais dos negócios, para já garantir que os modelos que vão ser estabelecidos e avaliados tenham passado por esse escrutínio."	O envolvimento nas fases preliminares dos modelos de negócios, possibilita maior entendimento sobre os impactos das operações no resultado.
			5. Torne-se uma fonte pronta de informações	"A partir do momento que você conhece do negócio, conhece as dores, conhece o que pega, é onde você pode aportar. Você precisa conhecer, saber, e aí eu acho que isso também ajuda muito quando a Sandoz trouxe pessoas que tinham mais do que o conhecimento técnico. Óbvio que tem que ter o técnico, mas como que ele trabalha junto, como que ele conhece do negócio? É o cara que vai no campo, o cara que escuta"	Para enganar as demais áreas, além de domínio técnico e capacidade de explicação dos resultados, a controladoria precisa compreender as dificuldades comuns e específicas das áreas.
			6. Procure assumir responsabilidades adicionais de forma proativa	"Eu não vejo muito a Controladoria entrando em outras áreas. Estou tentando pensar em todas as as diretorias que a gente tem, mas eu não vejo. A controladoria acaba entrando mesmo quando é mais solução de algum problema pontual"	Observação da falta de decisões tomadas em conjunto entre a controladoria e as demais áreas operativas. Destaca-se a apresentação da controladoria como "solucionadora" de problemas, sem característica de business partner.
			7. Tomar a iniciativa	"No dia a dia do negócio não vejo muito com outros gestores que não sejam os próprios [da controladoria]" "É também com as pessoas da controladoria que vamos ter oportunidade de abrir as portas para a integração, para compartilhar a cultura, para que eles nos ajudem a sermos melhores, mais rentáveis e a fazer. Com toda a parte de controle, mas de um jeito "mais perto", com o processo desde o início."	A controladoria precisa aumentar o grau de interação com as diferentes áreas de negócios
			8. Tornar-se um agente de mudanças	"Eu acho que dá para a controladoria participar de efetivamente de projetos, daria assim para para entrar um pouco mais. Mas pensando em etapas, eu acho que é uma segunda etapa. A primeira etapa é começar a entender um pouco mais do Business."	A companhia está aberta para receber a controladoria como agente de mudança através da cultura atualmente empregada na organização.
			9. Aceite a diversidade de empregos	"Eu acho que dá para a controladoria participar de efetivamente de projetos, daria assim para para entrar um pouco mais. Mas pensando em etapas, eu acho que é uma segunda etapa. A primeira etapa é começar a entender um pouco mais do Business."	Para participar efetivamente de projetos internos relevantes para os negócios, a controladoria precisará de uma imersão para o entendimento dos modelos de negócios.
Elevar as habilidades	Demonstração de liderança e influência dos controllers	Orienta outras pessoas a tomarem decisões mais sábias e produtivas	1. Mude a mentalidade da sua equipe	"Eu ainda acho que a controladoria está num papel mais reativo. Sabe, eu sinto que acaba sendo um negócio "eu não vou questionar o global". Mas devemos e podemos questionar minimamente para entender porque a gente está fazendo e desafiar. Porque às vezes o global não é o dono da verdade."	Crítica direta à falta de proatividade da controladoria local em compreender e traduzir os impactos das mudanças.
			2. Desenvolva habilidades de planejamento estratégico	"A visão holística do negócio não é clara para a controladoria" A gente precisa discutir e eu diria, ir mais além. Não é só no ponto de vista local, é ponto de vista regional e global. A gente está muito preso ao modelo financeiro, rígido e inflexível"	Constatação da falta de visão holística do negócio, com pouca conexão às necessidades locais.
			3. Desenvolver habilidades de parceria comercial	"Acho que a oportunidade agora também está na comunicação". [...] O time de comunicação pode dar algumas ideias de como fazer apresentações da área, dos temas, colocar alguma coisa diferente.[...] O ponto principal é uma comunicação extremamente informal"	A comunicação precisa ser direcionada sob o ponto de vista do interlocutor, com a necessidade de respeitar o modelo empregado na organização.
			4. Planejar os recursos que importam	"O onboarding não é só de quem chega, mas é também de quem recebe. Na Sandoz temos reuniões mensais, onde a gente traz um convidado para falar para a empresa inteira e o controller foi convidado para trazer o que é a controladoria"	Desde os temas conceituais, até os temas mais complexos precisam ser de compreendidos por todos os colaboradores.
			5. Adotar o aprendizado contínuo	"A controladoria hoje é capaz de fazer uma análise da situação econômico-financeira da Sandoz. Esta análise está restrita a determinados níveis, a pessoa que faz muito mais um trabalho operacional não é capaz."	Preocupação em homogeneizar o conhecimento técnico e a capacidade de análise entre os membros da controladoria.
			6. Investir em si mesmo	"Da mesma forma que tem a Controladoria, temos outras áreas onde a gente trabalha com esse modelo de business partner. Nós temos hoje um ambiente psicologicamente saudável, que a gente cria, busca, e forma o líderes para isso."	Afirmção do espaço para a atuação da controladoria como business partner

4.4 Avaliação de resultados

Segundo Lukka & Wouters (2022), os pesquisadores devem explicar às organizações sua ambição de desenvolver uma contribuição teórica que seja respeitada, aceita para publicação e citada pela comunidade acadêmica. Escrever e apresentar trabalhos para a academia exige que o pesquisador se afaste dos desafios, pressões, sucessos e problemas que surgem durante a intervenção e analise os dados e resultados com a mentalidade de quem pretende fazer uma contribuição teórica para a literatura.

O modelo proposto foi apresentado a responsável regional da controladoria, função responsável pela controladoria local no âmbito funcional, sendo também de sua incumbência as diretrizes e a confirmação do cumprimento das políticas e procedimentos aplicáveis à controladoria em todo o continente americano (com exceção dos Estados Unidos da América).

Os artigos base – Weber (2011) e Lawson (2016) foram apresentados à gestora regional em conjunto com o resultado dos questionários e entrevistas, de forma que os achados e suas relações com as ações recomendadas no modelo estivessem claros e alinhados às diretrizes da controladoria global da companhia.

Como a apreciação da proposta por parte da controller regional ocorreu em agosto/23, reflexos das ações de comunicação executadas em junho e agosto, puderam ser observadas – inclusive a participação do controller local num treinamento de uma das empresas regionais do grupo como palestrante para o tema de colaboração e business partnering.

A abordagem de business partner para a controladoria local foi acolhida de forma positiva pelo escritório regional, com destaque para a necessidade externada pelos executivos, o chamamento local para a colaboração e protagonismo ao mesmo tempo em que o modelo também atende e responde à diretriz determinada pelo líder global de controladoria. Segundo o executivo, as controladorias locais devem aplicar as diretrizes leaner, simpler, faster, collaborative e accountable em suas ações, buscando parceria com as áreas de negócio.

Ao concluir que o modelo beneficia a convergência com a diretriz funcional global, as expectativas dos executivos locais e a contribuição para o crescimento profissional dos membros da controladoria, a executiva aprovou a intervenção, dando

seu consentimento à implementação da intervenção com o modelo proposto e suas ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral e a questão de pesquisa do presente trabalho foram, por meio de pesquisa intervencionista, responder como propor um modelo para a evolução da controladoria com a abordagem de business partner para uma empresa farmacêutica após um processo de cisão. Os objetivos específicos para responder o problema e atingir o objetivo geral compreendiam diagnosticar o momento atual do início da controladoria com base no modelo proposto por Weber (2011); entrevistar os usuários da controladoria e propor um modelo futuro para a controladoria baseado no scorecard apresentado por Lawson (2016). Entende-se que o objetivo foi atingido e a questão de pesquisa respondida.

Os dados apresentados neste trabalho foram obtidos através da observação do participante acerca das atividades realizadas pela controladoria na Sandoz do Brasil, com suporte documental e aplicação de entrevistas e questionários aos membros do comitê executivo da companhia.

Através dos resultados obtidos por meio dos questionários é possível afirmar que até a proposta para o modelo futuro, a controladoria pôde ser reconhecida de acordo com o modelo de Weber (2011) como fabricante de dados (primeiro estágio), obteve uma avaliação neutra como vendedora de dados (segundo estágio), foi reconhecida como cogestora (terceiro estágio) e ainda ligeiramente identificada como business partner (quarto estágio). Porém, ao analisar o conteúdo das entrevistas, os resultados apontam a falta de percepção de atuação como business partner, com destaques para a falta de suplementação proativa e envolvimento nos temas que envolvem o planejamento estratégico, limitando sua atuação ao terceiro estágio. Com fortes evidências de suplementação e atuação reativa, esta pesquisa classificou a controladoria da Sandoz – ainda que sem a constatação de todas, mas com a maioria das assertivas – como cogestora (terceiro estágio).

Estando neste estágio, a controladoria influencia o gerenciamento a partir de uma perspectiva de conteúdo, desenvolve uma opinião independente, passando a

desafiar o conteúdo e tentam persuadir a administração a levá-lo em consideração. (WEBER, 2011).

Para propor o modelo para a evolução da controladoria da Sandoz do terceiro para o quarto estágio com a abordagem de business partner (WEBER, 2011), foram combinadas as inferências e interpretações do conteúdo das entrevistas com os executivos (figura 12) com o scorecard apresentado por Lawson (2016) (figura 5). Sendo possível atribuir a análise de conteúdo às ações necessárias de acordo com cada uma das variáveis e suas características.

O modelo proposto recebeu a aprovação da liderança regional de controladoria ao apresentar conexão e acatamento às diretrizes globais determinadas para todos os países pelo controller global. Os achados presentes nas entrevistas com os executivos corroboram o terreno para a aplicação do modelo proposto, em linha com os achados de Lawson (2016) nos quais o autor apresenta a expectativa das organizações em tornar a controladoria mais participativa em questões estratégicas – em organizações que demandam tal expectativa.

Caracterizam as contribuições deste trabalho o conhecimento gerado sobre como iniciar o diagnóstico, na proposição e aplicação de um processo de transformação na controladoria, a potencial aplicação em outras indústrias com modelos de negócios similares, em especial no ramo farmacêutico e de bens de consumo. A melhoria do processo decisório através da participação da controladoria no âmbito do gerenciamento da organização, seu emprego como case de business partnering a partir da geração de valor ao negócio por parte da controladoria, ou ainda novas discussões e lacunas sobre modelos de interação com os negócios.

Sugere-se para o futuro, estudos que possam mensurar a capacidade de evolução da controladoria em condições de cultura adversas ou conflitantes. Estudos longitudinais podem contribuir com a observação das variações nas características dos mesmos elementos ao longo de períodos maiores. Por fim, estudos mais aprofundados sobre as características dos líderes da controladoria podem observar a influência dessa variável.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Carmen Ferrari Lucas et al. A atuação da controladoria como business partner em organizações inovadoras. 2020.

ALVES, Carmen Ferrari Lucas et al. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 19, n. 50, p. 9, 2022.

BARDIN, L. (2011). Análise de conteúdo (ed. rev. e ampl.). São Paulo: Edições 70.

CAPES. Ministério da Educação. Disponível em: www.gov.br/capes/pt-br. Acesso em: 10 jun. 2022.

CATELLI, A. Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica. FIPECAFI, 2. ed.,

São Paulo: Atlas, 2001

JÄRVENPÄÄ, Marko. Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. European accounting review, v. 16, n. 1, p. 99-142, 2007.

JÖNSSON, Sten; LUKKA, Kari. There and back again: doing interventionist research in management accounting. Handbooks of management accounting research, v. 1, p. 373-397, 2007.

KAPLAN, B.; GLYNN, K.; GATES, K. Exploring the Future of Controllership. Strategic Finance, [s. l.], p. 45–51, 2023.

LAWSON, R. How Controllers Become Business Partners. Strategic Finance, [s. l.], v. 98, n. 7, p. 24–31, 2016

LUKKA, K.; WOUTERS, M. Towards interventionist research with theoretical ambition. Management Accounting Research, [S.l.], v. 55, 100783, 2022.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289–300, 2004.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. Advances in Scientific and Applied Accounting, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 244–265, 2014.

QUILICI, E. Ecosystem of Growth: Why it's important for biopharma to consider alternative ways to expand their business in an ever-changing landscape. *Pharmaceutical Executive*, 40 (1), 12–14, 2020.

RIEG, Robert. Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, v. 29, n. 2, p. 183-220, 2018.

SINDICATO, DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS. Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor. São Paulo: Sindusfarma, 2020.

SOUZA, Gustavo Henrique Costa; DE ARAÚJO WANDERLEY, Cláudio; HORTON, Kate. Perfis dos controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 003-022, 2021.

WALLACE, David. The Generics Bulletin Top 50, Part One: Industry Top 10 Reshaped By Leaders' Transformations. 2022. Disponível em: <https://generics.pharmaintelligence.informa.com/GB152071/The-Generics-Bulletin-Top-50-Part-One-Industry-Top-10-Reshaped-By-Leaders-Transformations>. Acesso em: 14 março 2023.

WEBER, Jürgen. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, v. 22, p. 25-46, 2011.