



Responsible Editor: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Associate Editor: Aldo Leonardo Cunha Callado
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

As Capacidades Geradoras de Valor da Controladoria

RESUMO

Objetivo: Propor a controladoria como uma capacidade geradora de valor às organizações, pelo estudo da evolução das suas funções organizacionais, reunindo-as sob a forma de capacidades, apresentando o impacto sobre o desempenho organizacional.

Método: Quantitativo concebido em duas etapas: uma exploratória baseada no modelo conceitual das capacidades da controladoria e outra de caráter descritivo, com base em estatística multivariada e uma escala de mensuração propondo hipóteses de relação com desempenho organizacional a partir de uma amostra de 120 empresas.

Originalidade/Relevância: O estudo aproxima dois corpos teóricos diferentes em sua temática – controladoria e estratégia – propõe de modo inédito as capacidades analíticas, planejamento e controle, como capacidades da controladoria, testando suas relações como o desempenho organizacional.

Resultados: Os resultados suportam as capacidades da controladoria e demonstram a geração de valor destas capacidades por meio da sua relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas: A ampliação do conceito da controladoria para a gestão estratégica e para a geração de valor às organizações, indo além da contribuição restrita ao âmbito contábil e financeiro.

Palavras-chave: Controladoria; Estratégia; Visão Baseada Recursos; Capacidades; Desempenho.

Sílvio Jordan Brescovici 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
silviojordan@hotmail.com

Ivan Lapuente Garrido 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
igarrido@unisinos.br

Jefferson Marlon Monticelli 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
Jeffmarlon@hotmail.com

Recebido: Agosto 12, 2021
Revisado: Fevereiro 2, 2022
Aceito: Fevereiro 20, 2022
Publicado: Abril 30, 2022



How to Cite (APA)

Brescovici, S. J., Garrido, I. L. & Monticelli, J. M. (2022). As Capacidades Geradoras de Valor da Controladoria. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 25 (1), 23-42. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2022v25n1a2

1 INTRODUÇÃO

A exigência do ambiente competitivo elevou a função organizacional da controladoria de uma atividade meio para um espectro de suporte aos gestores em suas tomadas de decisão e estratégias (Färm & Jönsson, 2018; Lindqvist & Matson, 2019). O ambiente competitivo também estimulou a evolução e o desempenho das funções da controladoria, que emergem da ocupação de um espaço inicialmente tático, para um espaço de apoio estratégico na organização (Financial Executive Institute [FEI], 2017). Essas mudanças propiciam o surgimento de algumas lacunas no estudo da controladoria, principalmente em relação a seus conceitos e funções (Cavichioli, Santos, Vesco, & Fiirst, 2020) e, também, sobre o valor do apoio estratégico da controladoria, que aborde desde a gestão contábil, passando pelo planejamento e impactos sobre o desempenho (Amorim & Silva, 2019).

A controladoria como “parceiro de negócios” (Lunkes, Schnorrenberger, Rosa, & Alexandre, 2016), atua na elaboração do planejamento, no controle organizacional e na modelagem do sistema de informações de desempenho (Bostan, Bîrcă, Țurcanu & Sandu, 2018; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). São mais que funções desempenhadas, são capacidades, porque exigem competências superiores para formar e gerir recursos. A capacidade atribuída à controladoria é considerada pela teoria como uma competência e habilidade em gerar valor, a partir de um conjunto de recursos, sustentabilidade e versatilidade (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 2002). A segmentação de algumas das funções da controladoria, reunidas sob a forma de capacidades, também pode ser compreendida sob o conceito de coespecialização dos ativos, no qual os ativos precisam ser aproveitados em conjunto com outros ativos, que já pertencem à organização (Teece, 2018) e também geram valor. A análise do impacto do valor do apoio da controladoria sob o desempenho organizacional passa a ser sustentado sob a forma de capacidades que reúnem as funções de apoio aos movimentos estratégicos (Bienkowska & Tworek, 2021).

Diante desses aspectos se propõe a seguinte questão: Como as funções da controladoria evoluíram para um apoio estratégico e impactaram no desempenho da organização? O objetivo desse estudo é analisar como as funções da controladoria evoluíram para um apoio estratégico e impactaram no desempenho da organização. Para tanto, convém recorrer a uma análise das diferentes funções da controladoria sob um enfoque de estratégia (Nevries & Paine, 2017; Pinheiro, Vasconcelos, Segura, & Santos, 2020). Em seguida é proposta a segmentação das funções da controladoria, alinhando-as à teoria das capacidades e adentrando em conceitos em estratégia que se baseiam no valor que a controladoria pode produzir (Färm & Jönsson, 2018; Lindqvist & Matson, 2019). A teoria das capacidades reconhece que a posse e a orquestração de recursos podem influenciar rotinas de uma empresa e afetam sua posição no mercado e seu desempenho (Wang & Ahmed, 2007).

A relevância do estudo para a ciência está em propor o agrupamento das funções da controladoria sob a forma de capacidades geradoras de valor. Outro ponto de relevância para ciência é o resultado da análise das diferentes funções da controladoria que culminam na proposição de uma escala de capacidades da controladoria e avalia o desempenho organizacional. A escala validada para mensurar essas capacidades ainda apresenta características exploratórias e, mesmo que com algumas limitações apontadas no estudo, abrem um campo promissor para futuras pesquisas.

A contribuição para o conhecimento revela um estudo inédito que propõe as capacidades analítica, de planejamento e de controle, reforça a percepção da evolução das funções da controladoria em direção a uma abordagem de apoio mais estratégico. Por meio das hipóteses testadas, presentes nos resultados, além de validarem a escala proposta, apontam evidências dos impactos das capacidades da controladoria sobre o desempenho das organizações. É um estudo

quantitativo estruturado em duas fases distintas. Na primeira fase, de natureza exploratória, com base na literatura se desenvolve o modelo conceitual por um estudo de escopo e de uma escala para mensurar as capacidades. A segunda fase, quantitativa e descritiva, avalia a confiabilidade da escala da capacidade de controladoria e pelo teste de hipóteses com impacto sobre o desempenho organizacional.

Após reunir os elementos que motivaram o desenvolvimento do artigo, os demais capítulos contemplam a discussão do referencial teórico abordando as funções da controladoria, a controladoria como capacidade geradora de valor e a proposição do modelo teórico. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos executados e discutidos os resultados, encerrando com as considerações finais e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Funções da controladoria

A literatura atualizada sobre as funções da controladoria tem progressivamente evoluído de uma abordagem tática ou operacional para uma abordagem mais estratégica, expressa no apoio estratégico (Färm & Jönsson, 2018; Lindqvist & Matson, 2019) e no apoio para tomada de decisão (Lourensi & Beuren, 2011). A estrutura conceitual da controladoria, composta pelas funções de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passaram a atuar no apoio à formulação das estratégias (Lunkes *et al.*, 2016; Bostan *et al.*, 2018).

Embora sejam funções que remetem a diferentes papéis que possam ser atribuídos ao controle de gestão, pode-se explicar as variações das funções da controladoria por variáveis como o tamanho da organização, a incerteza do ambiente (Byrne & Pierce, 2018; Rieg, 2018), o propósito da sua constituição e o viés da gestão (Lunkes *et al.*, 2016). Logo, o estudo das funções da controladoria é um tema não pacificado, porque há contrastes entre as tarefas mais repetitivas e aquelas de teor mais estratégico (Rieg, 2018). O debate que remete às funções da controladoria ainda não está esgotado, alguns flancos na pesquisa persistem abertos, inclusive quanto as posições da controladoria no organograma das organizações, decorrentes das interpretações dos gestores acerca do exercício dessas funções (Byrne & Pierce, 2018).

Em que pese as discordâncias quanto às funções da controladoria e o seu posicionamento na organização, em Lunkes *et al.* (2016) e Rieg (2018) há convergência em torno do entendimento sobre a controladoria, ao reunir um espectro de funções, que passaram a subtintular como “contador de feijão” ou “parceiro de negócios”. Para Lunkes *et al.* (2016), esses dois conceitos são antagônicos. A atribuição de parceiro de negócios abrange o planejamento e o controle, a modelagem do sistema de informações e gestão de pessoas e colide com o contador de feijão, que engloba funções tradicionais da controladoria (Sartoratto, Lunkes, & Rosa, 2016).

A condição de parceira de negócios atribuída à controladoria envolve o desempenho de tarefas de apoio, com caráter mais estratégico e menos tático, que vão além das tradicionais funções. São funções voltadas ao apoio à tomada de decisões na empresa, com postura proativa e visão estratégica da organização, com o gerenciamento do sistema de informações, coordenação da elaboração do plano estratégico e apoio à gestão de equipes (Lunkes *et al.*, 2016). Os resultados dos estudos de Lunkes *et al.* (2016) têm sido endossados por instituições como FEI (2017), na medida em que demonstraram o entendimento comum acerca das diversas funções que a controladoria pode assumir na organização.

As funções desempenhadas pela controladoria podem ser agrupadas sobre três conjuntos: (i) suporte informacional, (ii) planejamento e (iii) controle, como aqueles propostos

por Lunkes, Rosa, Gasparetto e Baldoino (2011) e Bostan *et al.* (2018). O posicionamento desses autores indica que houve uma evolução das funções operacionais e táticas para o apoio àquelas mais estratégicas. O apoio às funções mais estratégicas apresenta-se sob a forma da constituição de informações estruturadas de valor para a gestão. Um dos exemplos deste apoio de valor é o suporte informacional estruturado (Lunkes *et al.*, 2016). Ele deriva de uma necessidade da organização por informações qualificadas e confiáveis sobre a manutenção do equilíbrio econômico organizacional, a fim de prover uma melhor tomada de decisão em nível estratégico. As informações são consubstanciadas pelo movimento transversal e dinâmico junto aos departamentos, o que lhe confere um conhecimento amplo da organização, distinguindo-se pelo viés econômico (Hartmann & Maas, 2011; Schmidt & Santos, 2016).

O subsídio prestado pela controladoria por meio do suporte informacional evoluiu de modo a transformar análises descritivas em preditivas e prescritivas e consiste no apoio para a formação da estratégia, empregando capacidades analíticas e de negócios (Pavlatos, 2018). Contudo, para melhor explicar o que estimula a evolução das funções da controladoria é necessário que se recorra aos estudos em estratégia. Segundo a teoria em estratégia, as exigências do ambiente compeliram mudanças que passaram de uma ênfase no acúmulo de recursos, para uma ênfase na reconfiguração estratégica e empresarial e no melhor redirecionamento destes recursos para atender as exigências do ambiente (Teece, 2020). Deste modo, se começa a esclarecer a evolução das funções da controladoria e suas variações, que decorrem da sua atuação sobre a estrutura organizacional e exigem adaptações para melhor atender, de modo mais previsível, os desafios do ambiente externo (Rouwelaar, Bots, & Loo, 2018).

A seção seguinte aborda as capacidades da controladoria à luz da teoria das capacidades, amplia o debate em direção aos estudos em estratégia e procura conectar as funções da controladoria, de modo a agrupá-las com base nos conceitos de capacidades e a extensão dessa evolução, que culmina com as capacidades da controladoria capazes de gerar valor.

2.2 Controladoria: capacidade geradora de valor

A controladoria pode ser considerada um recurso peculiar da organização. Inadvertidamente, podem-se atribuir à controladoria, qualificativos como um recurso raro, valioso e de difícil imitação (Barney, 1991), que também pode seguir a estrutura hierárquica de recursos (Mills *et al.*, 2002; Winter, 2003). Contudo, ao atualizar as evidências dos estudos sobre as mudanças nas funções da controladoria, percebem-se restrições incompatíveis com a possibilidade de se considerar a controladoria limitada a um recurso. Isto ocorre, porque no desempenho de funções superiores, a controladoria combina diferentes recursos existentes ou acessíveis na organização a tal ponto que podem impactar nos seus ativos (Franco-Santos & Otley, 2018).

A controladoria pode desempenhar funções que são capazes de gerar valor (Färm & Jönsson, 2018), por meio de sua habilidade em tratar dos recursos que dispõem, convém buscar na perspectiva da visão baseada nas capacidades uma resposta para melhor enquadrar estas funções superiores. Para Mills *et al.* (2002), um recurso é compreendido como aquilo que, está de posse da organização, garante a lucratividade, ainda que de modo temporário. A capacidade é uma competência que se constitui pela habilidade em formar, a partir de um conjunto de recursos, valor, sustentabilidade e versatilidade (Mills *et al.*, 2002).

A conjunção de funções reunidas sob a forma de capacidades demonstra essa habilidade da controladoria em articular outros recursos e gerar valor superior. O conjunto dos controles e dos sistemas de gestão utilizados pela controladoria é um mero exemplo dessas capacidades, porque combina o mecanismo estrutural dos controles orgânicos dos gestores e o controle

interativo usado pela contabilidade (Bedford, Malmi, & Sandelin, 2016). Mas são aspectos que vão embasando a percepção da ampliação das funções da controladoria para além de um recurso. Isto porque a controladoria conjuga funções e recursos e pode avançar na orquestração dos ativos (Byrne & Pierce, 2018; Karlsson, Kurkkio, & Hersinger, 2019). Significa a habilidade em compor vários recursos e, portanto, podem ser considerados atributos inerentes às capacidades.

A teoria das capacidades trata do conceito de coespecialização entre os ativos. Sob esse conceito, os ativos necessitam ser aproveitados em conjunto com outros ativos, que usualmente já pertencem à organização (Teece, 2018). Sob essa lógica, a controladoria pode ser considerada uma capacidade geradora de valor, porque se caracteriza por aproveitar ativos em conjunto com outros, gerando valor. A propriedade de adaptar funções e competências sobre o tempo é um atributo das capacidades. As capacidades que detêm essas propriedades são as que dispõem de recursos peculiares e importantes para gerar a mudança, para adaptar suas competências às exigências das realidades organizacionais (Mills *et al.*, 2002).

Recursos e capacidades são abordados na perspectiva da visão baseada nas capacidades provém da visão baseada em recursos (RBV – *Resourced Based View*). As origens da RBV remontam aos estudos seminais de Penrose (1959), que ressalta que os recursos sob posse da organização, com suas características, e sua aplicação, redundam nas principais contribuições para obtenção da vantagem competitiva. Wernerfelt (1984) aplica e amplia as propostas de Penrose para o campo da estratégia. A RBV recebe a contribuição de Barney (1991), que preconiza que a vantagem competitiva é obtida pela aplicação de recursos e capacidades, por meio das características específicas que estão à disposição da organização.

Os recursos e as capacidades, para atingirem a vantagem competitiva, precisam ser valiosos, raros, difíceis de serem imitados e difíceis de serem substituídos. Chegando nesse patamar, o pacote de recursos habilita potencialmente a organização alcançar a vantagem competitiva com retornos superiores em relação aos concorrentes (Peteraf & Barney, 2003). A exigência da melhor performance do ambiente competitivo contribuiu para a evolução das funções da controladoria, que demonstrou sua adaptação para atender a essas necessidades. Esse esforço na sua adaptação exigiu que a controladoria saísse de uma condição inicial promotora de recursos para atingir a condição em que algumas das suas funções passam a ser capacidades. Esse entendimento é compartilhado pelo *Chartered Institute of Management Accounting* (CIMA, 2017), que observou que as funções da controladoria se estendem a três áreas específicas da gestão organizacional: (i) estratégica, (ii) desempenho e (iii) gestão de risco.

Passou-se de uma ênfase no acúmulo de recursos para uma ênfase na reconfiguração estratégica e empresarial e no redirecionamento de recursos (Teece, 2020). Desse modo, as variações das funções da controladoria decorrem da sua atuação sobre a estrutura organizacional e exigem adaptações para melhor atender os desafios do ambiente externo (Rouwelaar *et al.*, 2018). São mudanças no apoio que se ampliam e vão do suporte informacional, estendem-se ao apoio ao planejamento, até o exercício dos controles (Bostan *et al.*, 2018; Lunkes *et al.*, 2011).

A teoria das capacidades ajuda a compreender a evolução das funções da controladoria, na medida que se parte da premissa que algumas funções superiores ascenderam e atenderam aos princípios de coespecialização dos ativos (Teece, 2018) e também da prerrogativa de Mills *et al.* (2002), no qual as propriedades capazes de adaptar suas funções e competências sobre o tempo, para adaptá-las às exigências das realidades organizacionais, podem ser tratadas como capacidades. Ao cotejar os estudos de Lunkes *et al.* (2016), Rieg (2018) e Bostan *et al.* (2018), que remetem as funções de caráter estratégico, é possível reunir um conjunto de funções afins constituindo três capacidades da controladoria: suporte informacional (ajustada para análise),

planejamento e controle. Além dos autores supramencionados, outros também trataram das evidências da evolução das funções da controladoria. A Figura 1 procura de modo sintético apresentar a contribuição de alguns destes autores e sua fundamentação, trata-se dos resultados do estudo de escopo que apoia o desenvolvimento do modelo conceitual.

Controladoria		
Funções	Fundamentação	Capacidades
Análise Informação Conhecimento	Sistemas de gestão munidos de input's formais e informais, que são processados e resultam nos indicadores empregados pelos gestores para atingir objetivos estratégicos organizacionais definidos (Bostan et al., 2018). Análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários (Padoveze, 2012).	Análise
Controle Interno Planejamento Gerencial Apoio à Decisão	Elaboração do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, em vistas do auxílio aos gestores, na formulação da estratégia da organização (Bostan et al., 2018; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Apoio direto a tomada de decisão dos diversos setores da organização (<i>Intertionaler Controller Verein [ICV] & International Group of Controlling [IGC]</i> , 2013). Procura dar sentido a determinadas escolhas de projeto ou alternativas de ação e controla a trajetória do processo de novos projetos de desenvolvimento e o seu impacto nas estratégias organizacionais (Harris, Northcott, Elmassri & Huikku, 2016). Gerenciamento e coordenação de projetos estratégicos de investimento de capital, até sua atuação junto ao birô de gerenciamento e políticas corporativas (Karlsson, Kurkkio, & Hersinger, 2019).	Planejamento
Sustentabilidade Controle dos Ativos	Controle do processo de planejamento e execução orçamentária. Cumprimento das normas da organização, políticas e procedimentos (Lunkes et al., 2016). Visão sistêmica de competência para melhor analisar os determinantes e as consequências das decisões operacionais dos gerentes e aprimorar o entendimento de como as decisões gerenciais influenciam os custos (Banker, Byzalov, Fang, & Liang, 2018). Reconhecimento e apropriação dos intangíveis, ainda que, eventualmente, possam negar a ontologia da controladoria, baseada na objetividade, facticidade e representações contábeis singulares da realidade subjacente (Franco-Santos & Otley, 2018).	Controle

Figura 1. Funções, Fundamentação e Capacidades da Controladoria

O primeiro conjunto de funções trata da controladoria como suporte informacional. Neste grupo, consideram-se as funções com suas características mais analíticas e reflexivas de custos, a elaboração de modelos preditivos, o apoio à modelagem aos sistemas de informação e análise ambiental. O segundo refere-se ao trato do orçamento, o apoio aos projetos, a gestão estratégica e o apoio à tomada de decisão, que definem os rumos do planejamento. O terceiro conjunto envolve a controladoria e suas funções do controle. Estão ligadas ao controle interno, ao desempenho organizacional, a revisão dos resultados por meio da análise do retorno dos investimentos, às iniciativas propositivas de correção de rotas e a dimensão dos controles dos ativos tangíveis e intangíveis. Uma vez reunidas as funções em torno das suas respectivas capacidades, é possível propor um modelo teórico de mensuração que permita traçar conexões com o desempenho organizacional.

2.3 O modelo teórico de mensuração

A base teórica conduz ao desenvolvimento de três hipóteses que procuram sustentar a proposição do modelo teórico de mensuração.

2.3.1 Hipótese 1: Relação entre Capacidade Analítica da Controladoria e Desempenho

A capacidade de análise consiste no agrupamento das atividades da controladoria sobre os processos de detecção e exploração de oportunidades e pelo olhar atento sob o modelo de negócios (Karlsson *et al.*, 2019). A controladoria ao interagir com os usuários das informações contábeis gerenciais, se envolve e aprende mais sobre várias unidades de negócios (Hartmann & Maas, 2011). Isto propicia a geração de valor, traduzido em um substrato de informações que é permanentemente depurado pela controladoria. É uma atividade que tem origem no processamento dos sistemas de gestão e resulta em indicadores ofertados aos gestores para apoiar o atingimento dos objetivos estratégicos definidos (Bostan *et al.*, 2018) e que impactam sobre o modelo de negócios.

O impacto sobre o modelo de negócios repercute no apoio para a evolução da pesquisa e desenvolvimento na organização, pela geração de informações estruturadas provenientes do monitoramento dos sistemas contábeis gerenciais, que acompanham as mudanças do ambiente (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). As análises ambientais da controladoria são tarefas de apoio estratégico que começam pela análise das forças no ambiente interno e incluem planejamento, controle, medição de desempenho, processamento de transações e suporte a relatórios (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Para além das informações estruturadas que apoiam o desenvolvimento do modelo de negócios por meio de relatórios, há impactos sobre a análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários (Padoveze, 2012).

A análise de mercado com caráter preditivo da controladoria gera valor porque a controladoria ausculta o ambiente, detecta, calibra oportunidades e ameaças. Conta para isso com o emprego dos instrumentos de monitoramento *activity-based costing* (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018), *activity-based management* (ABM), *balanced scorecard* (BSC), *benchmarking*, *target costing* (TC), etc. (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). Com base em dados estatísticos as atividades da controladoria estão pragmaticamente direcionadas para o acompanhamento estratégico e buscam subsidiar e identificar de segmentos de mercado-alvo, com foco nas atuais e futuras necessidades dos clientes e nas alterações ocorridas no mercado (Färm & Jönsson, 2018; Schmidt & Santos, 2016). Desses apontamentos decorre a primeira hipótese deste estudo:

H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade Analítica da Controladoria e o Desempenho Organizacional.

2.3.2 Hipótese 2: Relação entre Capacidade de Planejamento da Controladoria e Desempenho

A capacidade de planejamento da controladoria consiste na orientação prestada para assuntos ligados ao aporte de investimentos capaz de viabilizar estratégias ligadas aos projetos organizacionais. A capacidade de planejamento, além de orientar o aporte de investimentos, constitui-se no núcleo embrionário que apoiará a formação dos projetos organizacionais pelo auxílio na montagem, análise e sustentação dos negócios (Harris, Northcott, Elmassri, &

Huikku, 2016). São funções complementares da controladoria que contam com a análise do retorno desses investimentos, avaliando sua rentabilidade (Färm & Jönsson, 2018).

A análise de viabilidade revela que a controladoria atua nos fundamentos dos projetos organizacionais, para isso além da análise financeira, fomentam a integração e sinergia entre os gestores, promovendo a cooperação e a unificação dos esforços buscando dar sentido a determinadas escolhas de projeto ou alternativas de ação, visando o seu impacto nas estratégias organizacionais (Harris *et al.*, 2016). São atividades da capacidade de planejamento da controladoria realizadas por meio da assessoria qualificada aos gestores (Rieg, 2018). Objetiva apoiar estratégias lucrativas, sendo responsável pela precisão dos relatórios financeiros e integridade dos controles internos (Harris *et al.*, 2016; Rouwelaar *et al.*, 2018). Além de apoiar a formação das iniciativas estratégicas, direciona os gestores distribuindo em equivalência a informação que contém o potencial de influenciar a tomada de decisão, por meio seus relatórios e seus pareceres, delimitando o conjunto de restrições das decisões dos gestores (Franco-Santos & Otley, 2018).

Os pareceres da controladoria aos gestores se sustentam na previsão de custos (Rieg, 2018), análise da rentabilidade de produto e impacto financeiro de modo geral (Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018). São contribuições que podem impactar sobre o desempenho pela difusão da informação e alinhamento entre os gestores e sobre as consequências das decisões operacionais destes (Banker, Byzalov, Fang, & Liang, 2018).

Desses apontamentos, decorre a segunda hipótese deste estudo:

H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade Planejamento da Controladoria e o Desempenho Organizacional.

2.3.3 Hipótese 3: Relação entre Capacidade de Controle da Controladoria e Desempenho

A capacidade de controle da controladoria impacta no desempenho organizacional pela sua atuação de monitoramento das rotinas da realidade organizacional. A controladoria apoia a concretização de iniciativas pelo acompanhamento e suporte aos processos de mudança (Lunkes *et al.*, 2016) e atua no gerenciamento das ameaças que incidem sobre o desempenho pela avaliação das rotinas organizacionais. O monitoramento do desempenho percorre um modelo de natureza contábil que parte da identificação e da avaliação de variáveis que reservam impacto sobre os resultados das empresas, tais como o valor dos produtos, os fatores ambientais e sistêmicos, os processos de trabalho e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados, ilustrados nos mapas estratégicos disponíveis aos gestores (Otley, 2016; Banker *et al.*, 2018).

O modelo contábil-financeiro é um fator que favorece a formação de um quadro geral de avaliação do desempenho e propicia a revisão dos resultados e da trajetória, passando pelo acompanhamento do caminho percorrido pela organização e do seu impacto nas estratégias organizacionais (Harris *et al.*, 2016). São funções que também estão voltadas ao conhecimento sobre os processos organizacionais, de modo explícito, e muito especialmente de modo tácito, quando se refere à formação de novos conhecimentos difundidos para favorecer o trabalho dos gestores (Hartmann & Maas, 2011; Yigitbasioglu, 2017).

O contexto econômico regido pelos ativos ligados ao conhecimento é estratégico para a manutenção do crescimento, rentabilidade e competitividade de uma organização (St-Pierre & Audet, 2011). Eles envolvem a capacidade de controle que também atua na apuração do estímulo as iniciativas de inovação, desenvolvimento de patentes, marcas e conhecimento (Schmidt & Santos, 2016).

Destes apontamentos decorre a terceira hipótese deste estudo:

H3: Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade Controle da Controladoria e o Desempenho Organizacional.

A Figura 2 congrega de modo ilustrativo a proposição das hipóteses e a sistematização das funções da controladoria, agora reunidas sob a forma de suas capacidades, para análise do impacto sobre o desempenho organizacional.

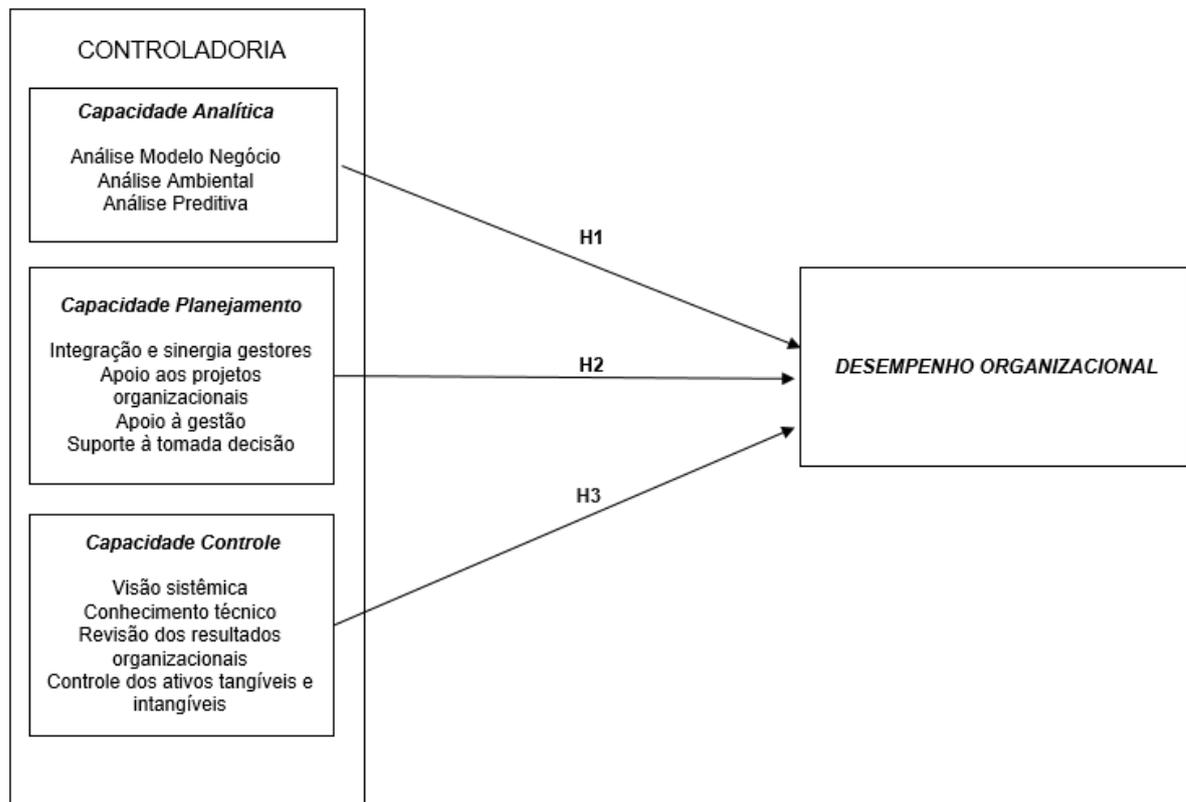


Figura 2. Modelo teórico.

A seção seguinte apresenta o método de pesquisa adotado no estudo.

3 MÉTODO

O estudo quantitativo foi realizado em duas fases distintas. A primeira, de natureza exploratória (Flick, 2013), é baseada em um estudo de escopo para o desenvolvimento do modelo conceitual e da escala de capacidades. A escala recebeu a contribuição da avaliação de um grupo de três *controllers*, culminando no desenvolvimento das hipóteses, relacionando a capacidade da controladoria com o desempenho organizacional.

A segunda fase descritiva, avaliou uma escala para capturar as capacidades da controladoria e foram testadas as hipóteses desenvolvidas no modelo teórico. Para a segunda fase, foi utilizada uma pesquisa tipo *survey* com emprego de questionário que foi administrado por telefone para um conjunto de 120 empresas. O método aplicado considerou ainda a existência de dados ausentes e de *outliers*, a normalidade e a linearidade dos dados, em seguida a confiabilidade dos construtos com a utilização de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e validade discriminante. Para o teste de hipóteses do modelo teórico se procedeu na aplicação da regressão linear.

3.1 Coleta dos dados e amostra

Os dados foram coletados entre setembro e dezembro de 2020 por meio de uma *survey*. As empresas pesquisadas foram selecionadas a partir dos cadastros da confederação nacional

da indústria brasileira. O questionário foi administrado por telefone e aplicado entre os *controllers* de uma amostra de 120 empresas, sendo que 35% delas faturam anualmente entre R\$4,8 milhões e R\$300 milhões e 30% mais de R\$300 milhões. Cerca de 70% delas estão no mercado há mais de 21 anos.

3.2 Medidas

3.2.1 Variável Dependente (VD)

A VD é o desempenho organizacional. Tomou-se por base a escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998), que estratifica a performance em diferentes dimensões de performance financeira (PF) e performance estratégica (PE). São dimensões que melhor capturam a percepção dos respondentes sobre os impactos das capacidades da controladoria. A performance é capturada em uma escala de concordância do tipo Likert com 5 pontos. No estudo, a escala foi adaptada para que os respondentes focassem nos três últimos anos de resultados como parâmetro de referência para avaliar a performance.

3.2.2 Variáveis Independentes (VI)

As VI estão compostas pelas três dimensões da capacidade da controladoria propostas: Capacidade Analítica (CA), Capacidade Planejamento (CP) e Capacidade Controle (CC). Cada uma dessas dimensões apresenta indicadores construídos a partir do referencial teórico. A escala foi inicialmente avaliada por um grupo de três *controllers* para que fossem ajustados os termos à realidade operacional das empresas. Em seguida, realizou-se um pré-teste com 40 empresas para uma validação quantitativa da escala. A escala encontra-se no Apêndice. Para a mensuração, adotou-se uma escala de concordância do tipo Likert com 5 pontos.

3.2.3 Variáveis de Controle (VC)

As variáveis de controle são a experiência e o porte das empresas. A experiência foi usada como uma *proxy* e pode sugerir um maior aprendizado e conhecimento acumulado e o porte, medido pelo faturamento (Sebrae, 2021), representa a posse de recursos e capacidades da empresa. Quanto maior o porte, maior acesso a recursos e maior potencial para o desenvolvimento de capacidades (Musteen, Francis, & Datta, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Tratamento dos dados

O primeiro passo foi a verificação da qualidade dos dados coletados. Foram avaliadas a existência de dados ausentes e de *outliers*, a normalidade e a linearidade dos dados. Foram encontradas apenas três variáveis com valores ausentes que, por serem episódios aleatórios e reduzidos, foram substituídos pela média da variável, atendendo ao preceito de Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009). Não foram identificados *outliers* e os dados apresentaram normalidade (Kline, 2011) e as variáveis dependentes e independentes demonstraram ser lineares (verificadas por inspeção gráfica).

Em seguida procedeu-se à verificação da confiabilidade dos construtos utilizados: Capacidade Analítica, Capacidade Planejamento, Capacidade Controle, Desempenho Financeiro e Desempenho Estratégico.

4.2 Confiabilidade dos construtos

O desenvolvimento da escala de capacidade de controladoria teve um caráter exploratório. Foi proposto, inicialmente, um conjunto de 21 indicadores para comporem as três dimensões (analítica, planejamento e controle) definidos com base no referencial teórico. Após a coleta, os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória. Os fatores foram extraídos pelo método dos componentes principais e a rotação pelo método Varimax. Resultaram três fatores: Capacidade Analítica (4 indicadores); Capacidade Planejamento (4 indicadores); Capacidade Controle (4 indicadores).

A convergência dos construtos foi verificada por meio da Confiabilidade Composta e da Variância Extraída e são indicadores de precisão associados à qualidade da medida (Hair *et al.*, 2009). A Tabela 1 apresenta a carga fatorial (CF) dos indicadores de cada construto, assim como seus indicadores de confiabilidade.

Tabela 1

Confiabilidade das dimensões da capacidade da controladoria

Capacidade Analítica		Capacidade Planejamento		Capacidade Controle	
Indicadores	CF	Indicadores	CF	Indicadores	CF
CA01	0,724	CP08	0,703	CC16	0,691
CA04	0,680	CP09	0,618	CC19	0,596
CA05	0,674	CP13	0,613	CC20	0,593
CA06	0,600	CP14	0,606	CC21	0,563
CR	0,765	CR	0,730	CR	0,704
VE	0,450	VE	0,404	VE	0,375

Nota: CA – Capacidade Analítica; CF – Carga Fatorial; CP – Capacidade Planejamento; CC – Capacidade Controle; VE – Variância Extraída; CR – Confiabilidade Composta.

Para as dimensões que compõem o construto de desempenho, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória, por se tratar de uma escala já validada em diversas pesquisas. A Tabela 2 apresenta os dados de confiabilidade obtidos.

Tabela 2

Confiabilidade do Construto Desempenho

Desempenho Financeiro		Desempenho Estratégico	
Indicadores	CF	Indicadores	CF
PF01	0,829	PE01	0,800
PF02	0,731	PE02	0,647
PF03	0,733	PE03	0,822
CR	0,809	CR	0,802
VE	0,586	VE	0,578

Nota: CF – Carga Fatorial; CR – Confiabilidade Composta; VE – Variância Extraída.

Partindo-se de um estudo exploratório, principalmente em relação às capacidades da controladoria, os dados indicam que os construtos oferecem confiabilidade adequada. A Confiabilidade Composta está acima de 0,70 para todos os construtos, enquanto as Variâncias Extraídas ficaram acima de 0,50 para todos os construtos de desempenho, como recomenda Hair *et al.* (2009). Apenas para os construtos de capacidade de controladoria, as variâncias extraídas ficaram abaixo de 0,5, o que, apesar de ser uma limitação, não comprometeu a discriminância entre os construtos (Tabela 3).

4.3 Validade discriminante

A validade discriminante analisa o quanto cada construto é diferente dos demais e representa o quanto são distintos. Segundo Fornell e Larcker (1981), a discriminância é identificada quando a variância extraída de cada construto é maior do que as variâncias compartilhadas (correlação ao quadrado) entre elas. A Tabela 3 apresenta os resultados para a validade discriminante.

Tabela 3

Validade Discriminante

	Analítica	Planejamento	Controle
Analítica	0,450		
Planejamento	0,119	0,404	
Controle	0,014	0,045	0,375

Os resultados indicam a discriminância entre os construtos. A partir dos resultados de confiabilidade dos construtos, partiu-se para o teste das hipóteses propostas no estudo.

4.4 Teste de hipóteses

As hipóteses foram testadas por meio da regressão linear. Foram criadas variáveis observáveis para cada construto a partir da média dos indicadores que as compõem. Foram testados seis modelos a fim de testar as hipóteses, verificando a relação entre as capacidades de controladoria e as medidas de desempenho financeiro e estratégico. Foram controlados o porte e a experiência das empresas. A Tabela 4 apresenta os resultados das análises de regressão.

Tabela 4

Teste de Hipóteses

	MODELO IA	MODELO IB	MODELO IIA	MODELO IIB	MODELO IIIA	MODELO IIIB
VI	CA	CA	CP	CP	CC	CC
VD	PF	PE	PF	PE	PF	PE
CONTROLE	FAT. EXP.	FAT. EXP.	FAT. EXP.	FAT. EXP.	FAT. EXP.	FAT. EXP.
r ²	0,082***	0,058*	0,091***	0,068**	0,046*	0,060*
Betas						
CA	0,287**	0,229***				
CP			0,221**	0,250***		
CC					0,055ns	0,233**
FAT	-0,213**	-0,037ns	-0,228**	-0,055ns	-0,230**	-0,054ns
EXP	0,096ns	0,120ns	0,106ns	0,131ns	0,081ns	0,129ns
VIF máximo	1,285	2,332	2,044	2,314	2,041	2,199
Durbin Watson	2,105	1,285	1,295	1,295	1,296	1,296

***sig. 0,01. ** sig. 0,05. * sig. 0,10.

Nota. CA – Capacidade de Análise; CC – Capacidade de Controle; CP – Capacidade de Planejamento; VD – Variável Dependente; VE – Variância Extraída; VI – Variáveis Independentes.

Cabe destacar que todos os pressupostos da análise de regressão foram atendidos. Foi verificada a inexistência de dados omissos e *outliers*, as variáveis independentes têm relação linear com a dependente, os resíduos são independentes, não foram verificados problemas de multicolinearidade e os dados apresentam normalidade.

4.5 Análise dos resultados

Os resultados dos Modelos IA e IB suportam H1 demonstram que a capacidade analítica apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional financeiro (0,287**) e estratégico (0,229***). Resultados da análise do modelo de negócio (Karlsson *et al.*, 2019), ao detectar oportunidades e ameaças (Färm & Jönsson, 2018), favorece à análise ambiental que monitora os ambientes internos e externos, avalia as rotinas organizacionais, sustentada sob o modelo original da controladoria. São avaliadas e as variáveis que reservam impacto sobre os resultados das empresas, como o valor dos produtos e os fatores ambientais e sistêmicos. A análise ambiental se estende aos processos de trabalho ilustrados nos mapas estratégicos (decorrentes do BSC) disponíveis aos gestores (Chenhall & Moers, 2015; Otley, 2016).

O apoio da controladoria nesta capacidade impacta sobre os resultados organizacionais pela análise preditiva. É uma análise voltada para a estimativas de custos, com o incremento das ferramentas da tecnologia da informação (TI) e contribui no suporte à noção de complementaridade entre orçamento e controladoria (Hartmann & Maas, 2011). Com base nos resultados encontrados no Modelo I, existe uma relação direta e significativa entre a capacidade analítica da controladoria e o desempenho organizacional.

Os resultados dos Modelos IIA e IIB suportam H2 e mostram que a capacidade de planejamento apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional financeiro (0,221**) e estratégico (0,250***). A capacidade planejamento articula com os gestores dos diferentes níveis da organização, informando sobre o desempenho dos projetos de investimento na gerência de nível superior (Karlsson *et al.*, 2019). Influencia a formação da estratégia, ao sincronizar funções vitais da organização, integra o planejamento e o controle estratégico, alinhando a coordenação com objetivos e metas, propagando a informação estruturada e sistemas de gestão, culminando no apoio à tomada de decisão dos diversos setores da organização (ICV & IGC, 2013).

O exercício do apoio à gestão se traduz nas influências sobre a formação da estratégia organizacional quando a controladoria trata da assimetria da informação entre os gerentes. Por vezes, o próprio CFO (Chief Financial Officer) nem sempre tem consciência da assimetria nos possíveis projetos discutidos em estágio inicial pelos gerentes de divisão (Harris *et al.*, 2016), mas não passa despercebido pela controladoria que adquire um compromisso com a obtenção da vantagem competitiva.

A obtenção da vantagem competitiva também está associada ao apoio aos projetos organizacionais e às tarefas organizacionais capazes de alavancar ativos. A controladoria participa como responsável pelo escrutínio e posterior análise acerca da viabilização, ou não, dos projetos de investimento. Trabalham em conjunto com os gerentes nos diferentes níveis da organização, monitora e informa sobre o desempenho dos projetos de investimentos na gerência de nível superior (Karlsson *et al.*, 2019). O apoio aos projetos organizacionais que incluem projetos de investimento (Lunkes *et al.*, 2016), envolve a controladoria em seus projetos dirigidos (Pletsch, Silva, & Lavarda, 2016). Os resultados obtidos suportam a hipótese 2 e existe uma relação direta e significativa entre a capacidade de planejamento da controladoria e o desempenho organizacional.

Os resultados dos Modelos IIIA e IIIB suportam parcialmente H3. A capacidade de controle apresenta relação positiva e significativa somente com desempenho organizacional estratégico (0,233**), não apresenta relação significativa com desempenho financeiro. Isso porque esta capacidade passa pela revisão dos resultados organizacionais e seu impacto está incidindo diretamente sobre os processos (Hartmann & Maas, 2011; Yigitbasioglu, 2017) e sobre o desempenho gerencial, mais do que propriamente sobre os indicadores de medidas do

desempenho financeiro, propostos em Zou *et al.* (1998). O impacto sobre desempenho da capacidade de controle, pode ser melhor compreendido pela revisão das rotinas e trajetória organizacional, oriundas dos controles organizacionais. Considera a realidade e o caminho percorrido pela organização, por meio dos sistemas de gerenciamento de desempenho, em que há um confronto entre a realidade assumida e o estado real da organização (Franco-Santos & Otley, 2018). Trata-se da visão sistêmica da controladoria pela detecção das anomalias organizacionais, aprimorada para monitorar riscos e percorre transversalmente a organização, pela incorporação de funções mais amplas, voltadas para o futuro da organização (Vogt, Degenhardt, & Lavarda, 2017). Os resultados indicam que existe uma relação direta e significativa entre a capacidade de controle da controladoria e o desempenho organizacional.

4.6 Variáveis de controle: porte e experiência

A experiência da empresa, capturada pelo tempo de atuação, não encontrou relação significativa com o desempenho. Já a variável faturamento, indicando o porte da empresa, não apresentou relação significativa com o desempenho estratégico, mas, ao contrário do que era esperado, apresentou relação negativa e significativa com o desempenho financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou um tema que contribuiu em aproximar os campos do conhecimento em contabilidade e em administração, atualizando o entendimento da evolução das funções da controladoria sob a forma de capacidades, recorrendo a uma abordagem estratégica e demonstrando o valor gerado para as empresas. Para isso, uma escala foi desenvolvida para mensurar o desempenho, considerando a controladoria sob três capacidades: analítica, planejamento e controle.

Os resultados obtidos evidenciaram a relação positiva entre as capacidades da controladoria e o desempenho das empresas. São elementos que ajudam aos executivos responsáveis pela controladoria e pela estratégia, para enfrentarem o ambiente competitivo pelo conhecimento atualizado, a existência das capacidades da controladoria e do seu potencial em apoiar o atingimento de desempenho superior. A pesquisa potencializa a atuação da controladoria, outrora essencialmente orientada ao exercício de atividades ligadas a aspectos contábil e financeiro, a partir desse estudo, favorecem aos gestores para melhorarem o posicionamento da controladoria no apoio às decisões estratégicas, haja visto o suporte qualificado de apoio prestado às áreas de gestão.

Quanto ao estudo e seu caráter inovador e exploratório, existem algumas limitações que devem ser consideradas. Na construção da escala, apesar das características gerais de confiabilidade dos construtos de controladoria, algumas cargas fatoriais de alguns indicadores resultaram baixas. Isso significa uma quantidade de erro de mensuração elevado nesses indicadores, resultando em variâncias extraídas abaixo do recomendado. Essa limitação é comum em estudos exploratórios, mas ao mesmo tempo é uma forte contribuição para estudos futuros que busquem aprimorar esses pontos específicos da escala.

Mesmo com a limitação apontada, os resultados gerais de confiabilidade dos construtos e, principalmente, os resultados dos testes de hipóteses foram muito satisfatórios. A escala apresentada e validada, ainda que apresente características exploratórias e, portanto, algumas limitações apontadas no estudo, abrem um campo vasto e promissor para pesquisas futuras, como por exemplo: aprimorar a escala apresentada; utilizar dados objetivos de desempenho organizacional; verificar o efeito de outros tipos de variáveis de controle como a indústria e, uma vez que o porte das empresas resultou em relação negativa com o desempenho, verificar

se a capacidade de controladoria pode ter relação com outras capacidades organizacionais que permitam às empresas maior dinamicidade para responder aos ambientes adversos e, a partir do conhecimento das capacidades da controladoria buscar a geração de valor para a organização.

APÊNDICE

Escala da Controladoria		
CAPACIDADE ANALÍTICA		
CA1	Analisa regularmente as forças no ambiente interno	0.605
CA2	Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade	0.460
CA3	Analisa constantemente as informações econômicas para a gestão	0.497
CA4	Analisa o ambiente interno da organização	0.538
CA5	Analisa o ambiente externo da organização	0.436
CA6	Analisa os cenários futuros e informa os gestores	0.513
CA7	Analisa regularmente a evolução da pesquisa e desenvolvimento organização	0.642
CAPACIDADE PLANEJAMENTO		
CP8	Analisa regularmente as variáveis que compõem o orçamento	0.485
CP9	Difunde a informação estruturada entre os gestores	0.550
CP10	Auxilia aos gestores na montagem dos negócios organizacionais	0.444
CP11	Atua na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores	0.476
CP12	Analisa consequências das decisões operacionais dos gerentes	0.474
CP13	Participa da elaboração do planejamento junto com gestores	0.516
CP14	Contribui com o alinhamento estratégico entre gestores	0.582
CAPACIDADE CONTROLE		
CC15	Colabora no gerenciamento das rotinas pelo conhecimento da realidade organizacional	0,706
CC16	Exerce o controle por meio de indicadores financeiros e não financeiros	0.583
CC17	Monitora os riscos que a organização está sujeita	0.430
CC18	Revisa os resultados da organização pelos sistemas de gerenciamento de desempenho	0.413
CC19	Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil	0.458
CC20	Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis	0.632
CC21	Auxilia no controle da gestão financeira	0.522
Escala de Desempenho Organizacional		
PF22	Tem sido muito lucrativo nos últimos três anos	0.829
PF23	Tem gerado um alto volume de vendas nos últimos três anos	0.731
PF24	Tem atingido rápido crescimento nos últimos três anos	0.733
PE25	Tem melhorado nossa competitividade nos últimos três anos	0.800
PE26	Tem fortalecido nosso posicionamento estratégico nos últimos três anos	0.647
PE27	Tem crescido significativamente nossa participação no mercado nos últimos três anos	0.822

Fonte: Adaptada de Zou *et al.* (1998).

REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N. G. F., & Silva, L. de B. (2019). Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 220-236. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID14337>
- Banker, R. D., Byzalov, D., Fang, S., & Liang, Y. (2018). Cost management research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 187-209. <https://doi.org/10.2308/jmar-51965>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2021). The moderating role of IT in process of shaping organizational performance by dynamic capabilities of controlling. *Applied Sciences*, 11(2), Article 889. <https://doi.org/10.3390/app11020889>
- Bostan, I., Bircă, A., Țurcanu, V., & Sandu, C. B. (2018). Systemic approach to management control through determining factors. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(4), 65. <https://doi.org/10.3390/jrfm11040065>
- Byrne, S., & Pierce, B. (2018). Exploring management accountants' role conflicts and ambiguities and how they cope with them. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(4), 410-436. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2016-0083>
- Cavichioli, D., Santos, K. P. dos, Vesco, D. G. dal, & Fiirst, C. (2020). Controladoria: análise das citações de artigos científicos produzidos. *Contexto*, 20(44), 1-12. Recuperado em Jan 5, 2020, de https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/84491/pdf_1
- Chartered Institute of Management Accounting (CIMA). (2017). *What is management accounting?* Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <http://www.cimaglobal.com/Starting-CIMA/Why-CIMA/what-is-management-accounting/>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Färm, J., & Jönsson, C. (2018). *Shedding light on the controller profession: controllers' value-creation in Swedish organizations* (Dissertação de mestrado). Kristianstad University, Suécia. Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1239901/FULLTEXT01.pdf>
- Financial Executive Institute (FEI). (2017). *Role of management accountant, controller and treasurer*. Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/managementaccounting/role-of-management-accountant-controller-and-treasurer/52479/>.
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Harris, E. P., Northcott, D., Elmassri, M. M., & Huikku, J. (2016). Theorising strategic investment decision-making using strong structuration theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(7), 1177-1203. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2015-2005>
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.597656>
- Internationaler Controller Verein (ICV) & Internatinal Group of Controlling (IGC). (2013). The essence of controlling – the perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC). *Journal of Management Control*, 23, 311-317. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0168-0>
- Karlsson, B., Kurkkio, M., & Hersinger, A. (2019). The role of the controller in strategic capital investment projects: bridging the gap of multiple topoi. *Journal of Management and Governance*, 23(3), 813-838. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-09449-7>
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams & W. P. Vogt (Eds.), *The SAGE handbook of innovation in social research methods* (Part 4, Chap. 26, pp. 562-589). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lindqvist, O., & Matson, F. (2019). *The number crunching business partner: a case study on the role of the controller* (Dissertação de mestrado). Uppsala University, Suécia. Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1333219/FULLTEXT01.pdf>
- Lourensi, A., & Beuren, I. M. (2011). Inserção da controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 15-42. Recuperado em Jan 5, 2020, de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1153>.
- Lunkes, R. J., Rosa, F. S. da, Gasparetto, V., & Balduino, E. (2011). Análise da produção científica e formação de doutores em contabilidade gerencial: um estudo no cenário brasileiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 4(3), 361-378. <https://doi.org/10.14392/asaa.201143361-378>
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Rosa, F. S. da, & Alexandre, K. (2016). Funções da controladoria: um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia. *Revista ESPACIOS*, 37(3), Artigo 6. Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370306.html>
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>.
- Nevries, P., & Payne, R. (2017). The role of the finance professional in performance management and control. In E. Harris (Ed.), *The Routledge companion to performance management and control* (pp. 157-178). Londres: Routledge.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Pavlatos, O. (2018). Strategic cost management, contingent factors and performance in services. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 17(2), 215-233.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>

- Pinheiro, R. P., Vasconcelos, A. L. F. de S., Segura, L. C., & Santos, J. M. G. dos (2020). Controllershship as an instrument to reduce information asymmetry in public companies: a Brazilian public company case study in the port sector. *International Journal of Auditing Technology*, 4(3), 195-216. <https://doi.org/10.1504/IJAUDIT.2020.115928>
- Pletsch, C. S., Silva, A. da, & Lavarda, C. E. F. (2016). Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. *Revista Pretexto*, 17(1), 118-133. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i1.2798>
- Rieg, R. (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 29(2), 183-220. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0266-0>
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37-58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>
- Rouwelaar, H. ten, Bots, J., & Loo, I. de (2018). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(4), 442-464. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>
- Sartoratto, R., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da (2016). A percepção dos estudantes de ciências contábeis sobre seus conhecimentos em controladoria. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 8(1), 102-115. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v8i1.40271>
- Schmidt, P., & Santos, J. L. dos (2016). A controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. *Revista Internacional de Economia y Gestion de las Organizaciones*, 3(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.18848/2254-1608/CGP/v03i01/1-14>
- Sebrae (2021). Pequenos negócios. Recuperado em 5 janeiro, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SE/Anexos/Pequenos%20Negocios.pdf>
- St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223. <https://doi.org/10.1108/14691931111123395>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: time to reassess? *Strategic Management Review*, 1(1), 103-144. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000005>
- Vogt, M., Degenhart, L., Lavarda, C. E. F. (2017). Motivações, habilidades e competências do Controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48), 105-123. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v16n48.2385>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yigitbasioglu, O. M. (2017). Drivers of management accounting adaptability: the agility lens. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 262-281. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2015-0092>
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307>

The Value-Generating Capacities of the Controllership

ABSTRACT

Objective: To propose the controllership as a value-generating capability to organizations, as of the study of the evolution of its organizational functions, bringing them together in the form of capabilities and presenting the impact on organizational performance.

Method: Quantitative study conceived in two stages, an exploratory one based on the conceptual model of the controllership capabilities and another of descriptive character, based on multivariate statistics and suggesting a measurement scale proposing hypothesis of relationship with organizational performance from a sample of 120 companies.

Originality/Relevance: The study brings together two different theoretical bodies in its theme - controllership and strategy - proposes in an unprecedented way the analytical capabilities, planning and control, as dimensions of the controllership capabilities, testing their relations with organizational performance.

Results: The results support the controllership capabilities and demonstrate the value creation of these capabilities through their positive and significant relationship with organisational performance.

Theoretical/Methodological contributions: The expansion of the concept of the controllership for strategic management and for the generation of value to organizations, going beyond the contribution restricted to the accounting and financial sphere

Keywords: Controllership; Strategy; Resource Based View; Capabilities; Performance.

Sílvio Jordan Brescovici 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
silviojordan@hotmail.com

Ivan Lapuente Garrido 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
igarrido@unisinos.br

Jefferson Marlon Monticelli 
Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
Jeffmarlon@hotmail.com

Received: August 12, 2021
Revised: February 2, 2022
Accepted: February 20, 2022
Published: April 30, 2022

