

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**NÍVEL DOUTORADO**

**SÍLVIO JORDAN BRESCOVICI**

**A CONTROLADORIA COMO ANTECEDENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

**Porto Alegre**

**2022**

**SÍLVIO JORDAN BRESCOVICI**

**A CONTROLADORIA COMO ANTECEDENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

**Porto Alegre**

**2022**

B842c      Brescovici, Sílvio Jordan.  
A controladoria como antecedente das capacidades dinâmicas  
/ Sílvio Jordan Brescovici. – 2022.  
153 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

“Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.”

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Contabilidade. 3.  
Controladoria -- análise – 4. Controladoria -- planejamento. 5.  
Planejamento organizacional. I. Título.

CDU 658.3

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

SILVIO JORDAN BRESCOVICI

**A CONTROLADORIA COMO ANTECEDENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 12 de maio de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS  
Orientador

---

Prof. Dr. Norberto Hoppen – UNISINOS

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – PPG Contábeis e Eng. da Produção UNISINOS

---

Prof. Dr. Silvio Vasconcellos – ESPM

---

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli – UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

O doutorado se constitui em uma caminhada intensa que implica que se revise, diariamente, tudo aquilo que pesquisamos, escrevemos, tudo o que aprendemos. É uma caminhada exigente, mas nunca estamos sozinhos. Em todos estes dias, Deus providenciou tudo o que foi necessário para que esta caminhada fosse plena. Meu agradecimento a Deus. Meu agradecimento à Nossa Senhora, São Josémaria Escrivá, São João Paulo II e ao Padre Reus, que iluminaram esta trajetória.

Agradeço a toda minha família. A minha esposa Janice, pelo seu amor e companheirismo, pela sua compreensão e pelo estímulo para que eu realizasse o doutorado. A minha mãe, Lourdes, pelo seu exemplo, pelo seu testemunho de vida, o que sempre me motivou a superar a todos os desafios ao longo da minha própria vida. Ao meu sobrinho Arthur e às minhas irmãs, Isabel e Rita pelo apoio; ao meu pai, Francisco, pelo incentivo permanente aos estudos e ao trabalho.

Meus agradecimentos aos professores do PPG em Administração, pelo empenho de todos na formação de novos doutores. Aos meus colegas de doutorado, pela amizade e pelo aprendizado, decorrente da convivência que me ajudaram a vencer diversos obstáculos.

Agradeço muito aos professores que integraram às bancas. Ao professor Dr. Norberto Hoppen, pela relevância dos seus ensinamentos e das suas orientações no início do doutorado. Ao professor Dr. Silvio Vasconcellos, ao professor Dr. Jefferson Monticelli e ao professor Dr. Carlos Alberto Diehl, pelo atendimento a todas minhas dúvidas, pela atenção disponibilizada e pelo conhecimento transmitido, por meio das críticas e sugestões, que colaboraram para qualificar este trabalho.

Agradeço especialmente ao meu orientador, professor Dr. Ivan Garrido. Sua dedicação em me orientar diante deste desafio, implicou na superação dos meus próprios limites. Sua generosidade em sempre responder a todas as minhas dúvidas e sua franqueza em corrigir os meus erros, expressos com clareza nos seus *feedbacks*, foram decisivos para que eu atingisse melhores resultados. Agradeço ao professor Ivan, pela sua inestimável contribuição para que eu pudesse chegar até onde cheguei.

Dedico este trabalho *in memoriam* a minha avó materna, Naura Gomes Junqueira, que frequentemente me estimulava a estudar com simples, mas sábias palavras, que fizeram diferença na minha vida: “O saber nunca é demais”.

## RESUMO

O estudo defende a controladoria como uma capacidade organizacional que apoia a estratégia e atua como antecedente das Capacidades Dinâmicas. Ambas temáticas apresentam lacunas identificadas em pesquisas anteriores. A lacuna sobre as Capacidades Dinâmicas aponta para a incipiência de explicações sobre como são formadas as Capacidades Dinâmicas. Essa lacuna também oportuniza entender a relevância da pesquisa que busca conhecer os elementos que dão forma à estratégia organizacional. Essa busca ocorre a partir da lente teórica das Capacidades Dinâmicas que se distingue, porque procura respostas que não foram suficientemente apresentadas pela RBV, especialmente no que se refere à obtenção da vantagem competitiva sustentável. Quanto à temática da controladoria, a lacuna se situa nas divergências sobre a atualização da função organizacional da controladoria. Para isso, são propostas as capacidades da controladoria, com base nos estudos anteriores sobre a evolução das funções da controladoria e na teoria de base das capacidades. A teoria de base das capacidades contribuiu para o suporte e o alinhamento dos conceitos com as capacidades da controladoria. À medida que a tese trata do desenvolvimento das capacidades da controladoria e sua conexão com a estratégia, ela propõe um caminho que ajuda a preencher ambas lacunas apontadas. Este caminho é pavimentado pelo objetivo de pesquisa, que consiste em avaliar a relação da controladoria sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. A metodologia que orienta o traçado da pesquisa, foi dividida em duas etapas: exploratória e descritiva. A etapa exploratória tratou do tema de pesquisa e do desenvolvimento do referencial teórico, a formação dos construtos, a validação das escalas, a formação das hipóteses e o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa e seleção da amostra. A etapa descritiva tratou da coleta de dados, dos procedimentos de validação da escala das Capacidades Dinâmicas, finalizando com a análise das informações coletadas e o teste de hipóteses. A amostra contou com 120 empresas brasileiras e dois respondentes diferentes, responsáveis pelas áreas da controladoria e da estratégia. Os resultados deste estudo demonstraram que as hipóteses foram suportadas e novas relações aproximam a controladoria e a estratégia e abrem um novo campo de pesquisa. Além disto, enseja uma potencial contribuição gerencial que se direciona aos gestores responsáveis pela estratégia e para o reposicionamento da controladoria na organização, de tal modo, que possam levar em consideração os efeitos das capacidades de análise, planejamento e controle da controladoria, atualizando a função organizacional para um patamar de apoio estratégico.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Antecedentes Capacidades Dinâmicas. Controladoria. Contabilidade Gestão.

## ABSTRACT

The study defends the controllership as an organizational capability that supports strategy and acts as an antecedent of Dynamic Capabilities. Both themes present gaps identified in previous research. The gap on Dynamic Capabilities points to the incipient explanations on how Dynamic Capabilities are formed. This gap also provides an opportunity to understand the relevance of research that seeks to understand the elements that shape organizational strategy. This search occurs from the theoretical lens of Dynamic Capabilities, which is distinctive because it seeks answers that have not been sufficiently presented by the RBV, especially with regard to obtaining sustainable competitive advantage. As for the controllership theme, the gap lies in the divergences about the actualization of the organizational function of the controllership. To this end, the capabilities of the controllership are proposed, based on the previous studies on the evolution of the functions of the controllership and the basic theory of capabilities. The basic theory of capabilities contributed to the support and alignment of the concepts with the capabilities of the controllership. As the thesis deals with the development of the capabilities of the controllership and its connection to strategy, it proposes a path that helps to fill both pointed gaps. This path is paved by the research objective, which is to identify the impact of the controllership on the foundations of Dynamic Capabilities. The methodology that guides the research was divided into two stages: exploratory and descriptive. The exploratory stage dealt with the research theme and the development of the theoretical framework, the formation of the constructs, the validation of the scales, the formation of the hypotheses and the development of the research instruments and sample selection. The descriptive stage dealt with data collection, the validation procedures of the Dynamic Capabilities scale, ending with the analysis of the information collected and the hypothesis test. The sample included 120 Brazilian companies and two different respondents, responsible for the controlling and strategy areas. The results of this study show that the hypotheses were supported and that new relationships bring together the areas of controlling and strategy and open up a new field of research. Furthermore, it provides a potential managerial contribution that is aimed at the managers responsible for strategy and for the repositioning of the controllership within the organization, in such a way that they can take into account the effects of the analytical, planning and control capabilities of the controllership, updating the organizational function to a level of strategic support.

**Keywords:** Dynamic capabilities. Antecedents Dynamic Capabilities. Controllership. Management Accounting.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual e Hipóteses de Pesquisa .....	76
Figura 2 – Resumo das Hipóteses.....	110



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Confiabilidade do Construto Controladoria.....	98
Tabela 2 – Confiabilidade do Construto Capacidades Dinâmicas .....	100
Tabela 3 – Validade Discriminante .....	101
Tabela 4 – Teste de Hipóteses .....	102
Tabela 5 – Caracterização da Amostra .....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Microfundamentos do <i>Sense</i> .....	28
Quadro 2 – Microfundamentos do <i>Seize</i> .....	29
Quadro 3 – Microfundamentos do <i>Reconfiguring</i> .....	30
Quadro 4 – Fundamentos das Capacidades Dinâmicas .....	31
Quadro 5 – Antecedentes das Capacidades Dinâmicas propostos por Schilke et al. (2018)....	36
Quadro 6 – Funções, Fundamentação e Capacidades da Controladoria.....	51
Quadro 7 – Cotejo das evidências da atuação da controladoria com os fatores dos antecedentes de Schilke et al. (2018) .....	55
Quadro 8 – Atividades da Controladoria e Fatores de Schilke et al. (2018) .....	57
Quadro 9 – Impacto das Capacidades da Controladoria sobre os Fundamentos das Capacidades Dinâmicas .....	58
Quadro 10 – Cotejo dos Fundamentos das Capacidades Dinâmicas.....	62
Quadro 11 – Síntese da hipótese 2.....	65
Quadro 12 – Síntese da hipótese 3.....	68
Quadro 13 – Síntese da hipótese 4.....	72
Quadro 14 – Sumário de Objetivos e Hipóteses.....	77
Quadro 15 – Etapas da Pesquisa.....	79
Quadro 16 – Controladoria - Construtos e Conceitos.....	83

## LISTA DE SIGLAS

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CEPA</b>	Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CMV</b>	Common Method Variance
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>FEI</b>	Financial Executive Institute
<b>ICV</b>	Internationaler Controller Verein
<b>IGC</b>	International Group of Controlling
<b>IMA</b>	Institute of Management Accountants
<b>RBV</b>	Resource Based View
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 AS CAPACIDADES DINÂMICAS.....	22
<b>2.1.1 Fundamentos das Capacidades Dinâmicas.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Antecedentes das Capacidades Dinâmicas .....</b>	<b>32</b>
2.2 A CONTROLADORIA.....	37
<b>2.2.1 Suporte informacional.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2 Planejamento.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.3 Controle. ....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4 Funções e capacidades.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.5 Controladoria: recurso ou capacidade?.....</b>	<b>52</b>
2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	53
<b>2.3.1 Hipótese 1 – Relação entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas.....</b>	<b>59</b>
<b>2.3.2 Hipótese 2 – Relação entre a capacidade de análise da controladoria e o Sense.....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.3 Hipótese 3 – Relação entre a capacidade de planejamento da controladoria e o Seize.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.4 Hipótese 4 – Relação entre a capacidade de controle da controladoria e o Reconfiguring.....</b>	<b>71</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>78</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	78
3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	80
<b>3.2.1 Modelo teórico hipotético.....</b>	<b>80</b>



6.2.3 Relação da capacidade de controle da controladoria sobre o <i>Reconfiguring</i> .....	121
6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO.....	122
6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	123
6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	123
6.6 PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	124
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	125
<b>APÊNDICES</b> .....	139
<b>APÊNDICE A – CONSTRUTOS, VARIÁVEIS E FUNDAMENTAÇÃO</b> .....	139
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO</b> .....	144
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE INICIAL DAS CARGAS FATORIAIS</b> .....	147
<b>APÊNDICE D – NORMALIDADE</b> .....	149
<b>APÊNDICE E – ESCALA WILDEN ET AL. (2013)</b> .....	151
<b>APÊNDICE F – ESCALA WOHLGEMUTH; WENZEL (2016)</b> .....	152
<b>APÊNDICE G – ESCALA GARRIDO ET AL. (2020)</b> .....	153

## 1 INTRODUÇÃO

A tese propõe a controladoria como uma capacidade organizacional que atua como um antecedente das Capacidades Dinâmicas. A proposição da controladoria como uma capacidade organizacional e como um antecedente das Capacidades Dinâmicas tem origem nas lacunas em ambas temáticas, apontadas em pesquisas precedentes. A lacuna apontada nas pesquisas sobre a perspectiva das Capacidades Dinâmicas passa pela elucidação do que leva à formação das Capacidades Dinâmicas (SCHILKE et al., 2018).

Os estudos que buscam respostas sobre como são formadas as Capacidades Dinâmicas ainda são incipientes (LAAKSONEN & PELTONIEMI, 2018; CAVICHIOLI et al., 2020). Além disso, há uma insuficiência de elementos que melhor expliquem as formas como as organizações constroem e sustentam a vantagem competitiva (CHEN; FUNG; YUEN, 2019; TEECE, 2020). O campo dos estudos em estratégia que tratam da vantagem competitiva, encontram na perspectiva em Capacidades Dinâmicas conceitos e aplicações distintivas. Esta peculiaridade da perspectiva das Capacidades Dinâmicas, por um lado se traduz em um tema de grande interesse nos estudos de gestão estratégica (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Por outro lado, se constituem em um espectro de conceitos relativamente novos, o que pode ser um aspecto que ajude a compreender porque ainda se percebe um espaço, não suficientemente preenchido, no entendimento de como se formam as Capacidades Dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

O que se tem claro sobre a perspectiva das Capacidades Dinâmicas é que ela emerge da limitação da RBV (*Resource Based View*) em apresentar respostas ao ambiente competitivo. A RBV encontra percalços que vão da própria definição quanto aos recursos serem raros, valiosos, não imitáveis e insubstituíveis (VRIO) podendo ser considerada tautológica (FOSS; KNUDSEN, 2003), até a apreciação de que o VRIO não é necessário ou suficiente para a sustentabilidade da vantagem competitiva (KRAAIJENBRINK et al., 2009). Os percalços também envolvem explicações mais apuradas, que apresentem os motivos e as razões, que levam determinadas organizações à obtenção de vantagem competitiva em ambientes complexos. A RBV ao atribuir a vantagem à posse dos recursos, subjugam as realidades ditadas pelo dinamismo, que são inerentes aos ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Diante destas críticas à RBV, as Capacidades Dinâmicas apresentam uma estrutura para entender como as organizações constroem e mantêm sua vantagem competitiva em ambientes complexos e em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ao apresentarem

respostas aos desafios dos ambientes organizacionais (VOGEL; GÜTTEL, 2013), as Capacidades Dinâmicas têm obtido espaço crescente nos estudos em estratégia. A partir disto, diversos conceitos sobre Capacidades Dinâmicas têm se proliferado, contudo, duas abordagens são as mais influentes, a de Teece, Pisano e Shuen (1997) e a de Eisenhardt e Martin (2000) (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

As duas abordagens veem as Capacidades Dinâmicas como uma evolução da visão baseada em recursos, mas divergem em relação à sua capacidade de sustentar a vantagem competitiva. A abordagem empregada por esta tese é a de Teece, Pisano e Shuen (1997), que preconizam que a vantagem competitiva se sustenta pelas capacidades distintivas, únicas e heterogêneas da organização. Sob a ótica de Teece (2007), as Capacidades Dinâmicas também podem ser compreendidas por meio dos seus fundamentos.

Os fundamentos das Capacidades Dinâmicas se constituem nos três pilares que agrupam os microfundamentos das capacidades (TEECE, 2007), que por sua vez, tratam do que permite compreender a formação das Capacidades Dinâmicas e se afirmam por meio das capacidades operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; TEECE, 2018). Os três fundamentos das Capacidades Dinâmicas são o *Sense*, o *Seize* e o *Reconfiguring*. O *Sense* é a capacidade de perceber e moldar oportunidades e ameaças. No fundamento *Seize* ocorre a decisão e a apropriação das oportunidades. O *Reconfiguring* ou *Transforming* procura manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, na reconfiguração do negócio da empresa, especialmente a partir dos seus ativos intangíveis e tangíveis (TEECE, 2007).

No que se refere à lacuna dos estudos em controladoria, esta revela os contrastes que os estudiosos têm identificado sobre a atualização da função organizacional da controladoria. São divergências sobre a função organizacional que vão das atividades mais repetitivas, até aquelas com um teor mais estratégico (LUNKES et al., 2011; RIEG, 2018; BOSTAN et al., 2018). A tese defende a posição dos autores que observaram mudanças nas funções da controladoria em direção ao apoio à estratégia organizacional (LUNKES et al., 2011; FÄRM; JÖNSSON, 2018; RIEG, 2018).

O apoio da controladoria à estratégia pode ser compreendido pela evolução e ampliação das funções da controladoria, que partem do suporte informacional, se estendem ao apoio ao planejamento, até o exercício dos controles (LUNKES et al., 2011; BOSTAN et al., 2018). A ampliação da função organizacional em direção ao apoio estratégico e a reunião das funções da controladoria com finalidades em comum, justificam a proposição das capacidades de análise, planejamento e controle. As capacidades da controladoria encontram sustentação teórica nos



estudos sobre a evolução das funções da controladoria, demonstrando sua adaptação para atender às exigências organizacionais. Esta adaptação exigiu que a controladoria saísse de uma condição inicial, promotora de recursos, para atingir a condição tratada por Lunkes et al. (2016), como ‘parceiro de negócios’. Trata-se de um entendimento de valor superior para a controladoria, ratificado pelo IMA (2017), que observa que suas funções se estendem a três áreas específicas da gestão organizacional: estratégica, desempenho e gestão de risco. Além disso, a sustentação teórica para estas proposições não se restringe somente aos estudos em controladoria, eles também encontram conexões com a teoria de base das capacidades.

A teoria de base das capacidades e seus conceitos apontam para o alinhamento com as capacidades da controladoria. Dentre estes conceitos está aquele que indica que as capacidades apresentam propriedades específicas. Estas propriedades dispõem de recursos importantes para gerarem a mudança e adaptarem suas competências às exigências das realidades organizacionais (MILLS et al., 2002). Este conceito encontra associação com as mudanças do suporte informacional prestado pela controladoria e servem como um exemplo da ascensão das funções da controladoria para as capacidades. Compelido pela exigência do ambiente competitivo, por informações que atendam à tendência de análise de cenários futuros, houve revisões no sistema de análise de informações da controladoria, o que ensejou progressivas modificações, transformando o suporte informacional, outrora baseado em análises descritivas, em um suporte com análises preditivas e prescritivas (PADOVEZE, 2012; BYRNE; PIERCE, 2019).

As mudanças nas funções da controladoria vão muito além do sistema de análise de informações. São mudanças que estão na centralidade da proposição das capacidades da controladoria e decorrem da necessidade de adaptação para melhor atender, de modo mais previsível, aos desafios do ambiente externo (TEN ROUWELAAR et al., 2018). Assim, as capacidades da controladoria são como uma resposta às mudanças que se precipitaram na evolução da função organizacional e na busca da geração de resultado superior (FÄRM; JÖNSSON, 2018).

Ao abordar o desenvolvimento das capacidades da controladoria a tese aproxima a controladoria da estratégia e propõe um caminho para ampliar a compreensão sobre os antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Ao conjugar a controladoria com a lente teórica das Capacidades Dinâmicas, a tese propõe um caminho direcionado pela seguinte questão de pesquisa: qual a relação da controladoria na formação das Capacidades Dinâmicas?

Com intuito de responder à questão proposta, é concebido o objetivo geral. O objetivo consiste em avaliar a relação da controladoria na formação das Capacidades Dinâmicas. A partir

da formulação da questão de pesquisa e do objetivo geral, são constituídos os objetivos específicos desta tese. Os objetivos específicos são elaborados a partir das capacidades da controladoria e dos fatos geradores das Capacidades Dinâmicas, que são os seus fundamentos. Ao procurar atender ao objetivo geral, a tese propõe também avaliar, nos objetivos específicos, a relação sobre cada um dos fundamentos que podem ajudar a explicar o que leva a formação das Capacidades Dinâmicas, do seguinte modo:

- Avaliar a relação da capacidade de análise da controladoria com o *Sense*;
- Avaliar a relação da capacidade de planejamento da controladoria com o *Seize*;
- Avaliar a relação da capacidade de controle da controladoria com o *Reconfiguring*.

As respostas advindas da questão de pesquisa, com o atingimento dos objetivos geral e específicos, contribuem para conectar diferentes áreas do ponto de vista teórico. São conexões que também auxiliam à compreensão das relações entre a atualização da função organizacional da controladoria e a estratégia, por meio das capacidades da controladoria e da relação sobre a formação das Capacidades Dinâmicas. A seção a seguir apresenta justificativas para o desenvolvimento da tese.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A tese se justifica pela não trivialidade, marcada pela conjugação de dois corpos teóricos diferentes: a controladoria e a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. A controladoria tem sua gênese na teoria contábil, enquanto que as Capacidades Dinâmicas emergem das pesquisas em estratégia. A tese propõe uma ponte epistemológica que une a controladoria com a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. No campo dos estudos em estratégia recai um dos pontos centrais da tese tratando a controladoria como formadora das Capacidades Dinâmicas.

Ao analisar a relação da controladoria na formação das Capacidades Dinâmicas se amplia o debate na construção teórica de ambas as áreas. A contribuição da controladoria volta-se para o seu apoio à estratégia, no preenchimento da lacuna dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas, o que remete à originalidade e ao ineditismo. Ambas áreas são analisadas e se sustentam sobre hipóteses e argumentos, até o presente, sem similaridade, utilizando-se do desenvolvimento das funções da controladoria em capacidades e sua incidência sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas.

A pesquisa também se justifica pelo seu impacto e relevância junto à dimensão teórica dos estudos dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Embora existam estudos anteriores, que inclusive são revisitados nesta tese, ainda persiste a necessidade de novos estudos (TEECE, 2020). A carência por novos estudos que expliquem os antecedentes das Capacidades

Dinâmicas, possivelmente possa ser melhor compreendida pela multidimensionalidade de conceitos tratados em estratégia (TEECE, 2007; BARRETO, 2010; GARRIDO et al., 2020). O conjunto de conceitos estudados, desde o artigo seminal de Teece et al. em 1997, apresentou diversas nuances com o intuito de melhor explicar as Capacidades Dinâmicas. Para cada uma destas pesquisas, há uma correspondente demanda em compreender o que induziu a sua formação. A multidimensionalidade de conceitos e a demanda por entender a formação da estratégia, se somam aos aspectos que incentivam e autorizam a ampliação do debate em direção à controladoria como antecedente da estratégia.

É relevante entender a engrenagem que explica a formação das Capacidades Dinâmicas, porque isto significa conhecer os fatos geradores que dão forma à estratégia organizacional. Conhecer os fatos geradores significa compreender o modo como os recursos podem ser aproveitados na organização e melhor direcioná-los para criar, estender, atualizar, proteger e manter, de maneira contínua, a base de ativos exclusiva da empresa (TEECE, 2007). Uma das justificativas da tese, consiste em considerar a controladoria como um fato gerador para estratégia organizacional. A controladoria pode se habilitar a ser um fato gerador e ajudar na formação da estratégia, porque se constata sua gradual relevância no contexto organizacional, para auxiliar os gerentes e apoiá-los com informações e análises importantes, como base para tomadas de decisões e desenvolvimento de novas estratégias (FÄRM; JÖNSSON, 2018; RIEG, 2018; LINDQVIST, MATSON, 2019).

O estudo da evolução das funções da controladoria no apoio à estratégia fica demonstrado em sua trajetória, passando de um espaço tático para um espaço de apoio mais estratégico na organização. Autores como Lunkes et al. (2016) e Rieg (2018) preconizam esta evolução e caracterizam a controladoria como ‘parceiro de negócios’ em contraponto ao ‘contador de feijões’. O ‘parceiro de negócios’ pressupõe a controladoria apoiando a formação das decisões estratégicas. Neste contexto, adquire relevância revisitar e atualizar a função organizacional da controladoria, visto que ela apoia as decisões da empresa (FÄRM; JÖNSSON, 2018; LINDQVIST; MATSON, 2019).

Outro ponto que realça a justificativa e a relevância está voltado à ampliação do debate que também ocorre em âmbito internacional, sobre as funções da controladoria ascenderem no apoio às áreas estratégicas (RIEG, 2018). A contabilidade de gestão, como é concebida a controladoria no exterior (DIEHL, 2018), indica que a experiência que remete à evolução das funções da controladoria não é um fenômeno com ocorrências somente no Brasil. O movimento da controladoria que se orienta em direção ao apoio mais estratégico, também é uma lacuna identificada em âmbito global, especialmente por outros autores como Rieg (2018), Bostan et

al. (2018), Färm & Jönsson (2018) e Lindqvist & Matson (2019). Por tudo isto, é de fato um debate que se amplia e pretende produzir contribuições teóricas e gerenciais. Teóricas porque voltadas ao preenchimento da lacuna dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas e da lacuna, que melhor explique, a evolução das funções da controladoria. Gerenciais, porque demonstra aos gestores responsáveis o potencial da controladoria no exercício do apoio às decisões gerenciais que podem agregar valor ao negócio (HARTMANN; MAAS, 2011).

Ao procurar atender a ambas lacunas, o estudo enseja uma potencial contribuição gerencial para que os responsáveis pela estratégia possam melhor aproveitar o apoio da controladoria (LANGFIELD-SMITH, 1997). Por um lado, o debate que se estende sob o campo de estudos em contabilidade e administração estratégica fica destacado pelo movimento transversal da controladoria, de modo dinâmico, junto aos departamentos, o que lhe confere um conhecimento amplo da organização, distinguindo-se pelo viés econômico (LUNKES et al., 2009; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008; MORANTE; JORGE, 2008; SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016). Por outro lado, resgata e atualiza os conceitos estabelecidos por alguns estudiosos, que também suscitam novas pesquisas sobre Capacidades Dinâmicas, principalmente quanto aos antecedentes, processos e resultados (ERIKSSON, 2014; DE ALMEIDA GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Portanto, a análise desenvolvida nesta tese se justifica, também, pelas suas contribuições teóricas e gerenciais e inaugura uma nova forma de compreender a relação entre a controladoria e a estratégia. Contudo, exige delimitações para os temas abordados, estas são tratadas na seção a seguir.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação do tema procura estabelecer o que se pretende e o que não se pretende abordar, determinando o enfoque, o alcance e a abrangência da tese. Os estudos em Capacidades Dinâmicas estarão delimitados segundo seus conceitos, fundamentos e seus antecedentes. Primordialmente, eles estão orientados segundo a abordagem de Teece (2007), porque ela considera os fundamentos das Capacidades Dinâmicas e seus respectivos microfundamentos.

A conjugação dos aspectos teóricos da controladoria e suas relações sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas, propostos por Teece (2007), favorecem a compreensão do que impulsiona a cooperação para a criação de valor organizacional e o que estimula à competição pela captura de valor (DYER; SINGH; HESTERLY, 2018). Para os estudos em controladoria, a delimitação é ainda mais relevante, há um conjunto diverso de trabalhos sobre as funções da controladoria, sob diversas óticas e aspectos não suficientemente pacificados (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007; RIEG, 2018). Partindo desses

apontamentos, a tese procura atualizar, mas não tem a pretensão de equacionar este debate. Da mesma forma, ela também não se propõe a tratar da controladoria como campo do conhecimento. Muito embora, convém delimitar que este estudo não está fixado, necessariamente, na existência de um departamento de controladoria, mas em uma unidade organizacional, ainda que se saiba, que nem todas as organizações possam contar com uma unidade organizacional, tal como lembrado por Mosimann e Fisch (1999).

A delimitação do escopo que privilegia o foco sobre as funções da controladoria, não cerceia a pesquisa sobre as origens e a composição da controladoria. A tese aborda a controladoria como é concebida em âmbito internacional, isto é, sobre o conceito de contabilidade de gestão (*Management Accounting*). A literatura internacional não ‘reconhece’ a controladoria tal como ela é proposta pela literatura nacional. Assim, visando ampliar o conhecimento do que compõe a controladoria, posto que, em nível internacional, não há uma área de conhecimento chamada ‘controladoria’, foram incorporados os elementos da *Management Accounting* que consistem nos estudos em contabilidade financeira, auditoria e tributos (DIEHL, 2018). Outro aspecto a ser esclarecido consiste no espaço estratégico que esta tese defende para a controladoria. Este espaço não está circunscrito a ocupação de postos estratégicos na hierarquia organizacional, até porque isto não confere com a realidade encontrada em estudos anteriores. Do mesmo modo, as funções da controladoria não podem ser confundidas, tomando por base uma compreensão eminentemente estratégica.

Quanto à profundidade, a tese procura analisar a relação que existe entre os dois corpos teóricos. É um estudo exploratório, que busca estabelecer a relação inaugural, que incide entre as capacidades da controladoria e os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Embora seja uma pesquisa exploratória, razão pela qual não se exige a profundidade como uma característica, este estudo procura constituir uma formulação distinta que vasculha as teorias e seus autores com foco nos objetivos estipulados.

Quanto ao alcance, é importante reforçar que a tese não se estende a temas sobre a sistematização dos conceitos da controladoria, como fizeram em suas obras Borinelli (2006) e Lay et al. (2017). Do mesmo modo, o presente estudo não passa pela investigação da estrutura e das práticas da controladoria em contextos específicos, como aqueles em empresas familiares, presentes na obra de Müller e Beuren (2010). Também não são objeto deste estudo, a conceituação do profissional *controller*, o qual marcou a obra de Beuren, Gomes e Luz (2012), pelo aprofundamento dos motivos que levaram grandes empresas a implantar a área organizacional de controladoria e os benefícios decorrentes deste proceder.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda as temáticas relevantes que sustentam o estudo. Primeiro a temática sobre as Capacidades Dinâmicas, através do seu histórico, estrutura conceitual, fundamentos e antecedentes. Na seção seguinte, aborda os estudos em controladoria, breve histórico, atividades ligadas à função organizacional, detalhamento das funções e capacidades, o debate da controladoria como recurso ou como capacidade e a controladoria como antecedente das Capacidades Dinâmicas. Por fim, este Capítulo aborda o modelo teórico e o modelo hipotético, com as hipóteses que orientam o atendimento dos objetivos propostos.

### 2.1 AS CAPACIDADES DINÂMICAS

A história da perspectiva das Capacidades Dinâmicas remete aos estudos em estratégia. Inicialmente, os estudos em estratégia partem da preponderância de uma abordagem racional e econômica. A abordagem racional e econômica está expressa na teoria econômico racionalista (tendo em David Ricardo e Adam Smith, alguns dos seus expoentes), e do modelo de administração científica (Taylor e Fayol como protagonistas deste modelo). Com a segunda fase da Revolução Industrial, se observa um período assinalado pelas mudanças econômicas, pelo acesso ao capital e ao crédito, pelos avanços na infraestrutura (estradas de ferro, ampliação da transmissão de energia elétrica) e o crescimento urbano e industrial (GRANT, 1991).

A preponderância de uma lógica mais racional e econômica conduz o estudo em estratégia a voltar-se para a indústria e para o ambiente externo. É uma visão baseada na análise das forças competitivas, que avalia o mercado e a dependência às externalidades, em favor do melhor posicionamento organizacional (PORTER, 1979). A lógica racional também estimula o crescimento da visão baseada nas instituições que busca analisar a homogeneidade das organizações e passa a privilegiar os estudos da estrutura, sua conduta e desempenho da organização.

As organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente que está inserida (PENG, 2002). A perspectiva da visão baseada nas instituições delimita uma relação entre empresa, *versus* ambiente, *versus* organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A visão baseada em instituições propiciou aos estudos em estratégia voltar-se para uma lógica mais comportamental, baseada em princípios ancorados em Penrose, Barnard, Simon e Mary Parker

Follet. São princípios que consistem no interesse nos processos e nos padrões, no emprego do conjunto de recursos que podem ser recombinaados pela estrutura, dada a circunstância da mudança (PENROSE, 1959). Sob a influência destes movimentos, voltados aos recursos internos, Wernerfelt (1984), Rumelt e Lamb (1984), e Barney (1991), desenvolveram a RBV. A RBV está voltada à especificidade dos ativos identificados como valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). A promoção dos recursos e das capacidades e a acumulação e gestão de ativos tangíveis e intangíveis, distribuídos de forma desigual, imprime a marca da heterogeneidade entre as organizações.

A heterogeneidade é caracterizada pela posse de diferentes recursos, que não podem ser facilmente transferíveis ao longo do tempo (BARNEY, 1991). A RBV para além das questões de heterogeneidade, recebeu críticas devido sua impossibilidade em responder à velocidade das mudanças dos mercados. Somente a posse de recursos e capacidades não garantiram a sustentabilidade da vantagem competitiva em ambientes complexos. Isto ocorre porque em ambientes complexos, a condição estática dos recursos da RBV não apresenta soluções suficientes, para gerar vantagem competitiva sustentável para a organização (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Não basta simplesmente possuir recursos raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis, as empresas que buscam a vantagem competitiva devem, também, demonstrar a competência de se modificar, se reconfigurar, de tal forma que todo o potencial desses recursos seja alcançado (TEECE, 2007).

A partir da constatação que a RBV não poderia atender a todas as questões que emergiam no campo dos estudos em estratégia, a perspectiva das Capacidades Dinâmicas se habilitou a apresentar respostas a estas questões, que abordavam os aspectos de recursos e capacidades internas e externas, para o desenvolvimento organizacional (TEECE, 1982; TEECE; PISANO, 1994). Ela se propôs a apresentar meios, para melhor lidar com os mercados caracterizados pela complexidade, próprios daqueles que exigem a necessidade de inovar e empreender. Os estudos das Capacidades Dinâmicas apresentam duas vertentes essenciais: a abordagem de Teece et al. (1997) e a abordagem de Eisenhardt e Martin (2000).

A abordagem de Teece et al. (1997) traz à tona o caráter renovador das rotinas de modo proativo, o dinamismo necessário para a adaptação e o enfrentamento ao mercado turbulento. Isto exige a mudança constante para concorrer com outras organizações, por meio de uma performance estratégica presente em novos processos, produtos, modelos de negócio, tomando como ponto de referência a evolução do ambiente tecnológico (AL-AALI; TEECE, 2014). Os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que os elementos estratégicos estão presentes em três dimensões: processos, posições e trajetória. São os postulados das Capacidades

Dinâmicas que passam primeiro, pela atualização e renovação dos **processos** ligados a combinação de rotinas, que são os padrões e as práticas da organização. Segundo, pelas **posições** obtidas pela organização por meio dos ativos intangíveis, tecnologias, base de clientes e fornecedores. Terceiro, pela **trajetória** da organização, por meio do traçado histórico e dos investimentos anteriores, que resultam na posição atual da organização, inclusive os ativos tangíveis e intangíveis, dadas pelas opções estratégicas tomadas para obtenção de retornos crescentes (TEECE et al., 1997).

A vertente de Eisenhardt e Martin (2000) diverge da visão proposta por Teece et al. (1997), e sustentam que as proposições de Teece et al. (1997) podem ser substituídas pelo entendimento de que as capacidades podem ser aprendidas e se constituem em melhores práticas, e, portanto, podem ser replicadas em outras organizações, em ambientes diversificados, em condições de elevada turbulência ou mudanças moderadas. Uma organização que atua em ambientes dinâmicos, não necessariamente possui Capacidades Dinâmicas (PETERAF et al., 2013). Estas capacidades não são exclusivas, mas podem ser aprendidas e incorporadas na organização, e se configuram em novos recursos, de modo a superar a concorrência.

A abordagem de Eisenhardt e Martin (2000) considera a capacidade de criar mudanças no mercado e de reagir às mudanças externas. Partem de uma visão, a partir das rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais as organizações alcançam novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem, “sendo compostas por processos organizacionais e estratégicos e rotinas identificáveis que permitem articular recursos para criar valor” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p.1107).

Para o desenvolvimento desta tese foi adotada a visão da perspectiva das Capacidades Dinâmicas baseada em Teece et al. (1997). Trata-se de privilegiar um arquétipo conceitual que inaugura o estudo da perspectiva das Capacidades Dinâmicas (DI STEFANO et al., 2010). Os autores, Di Stefano, Peteraf e Verona, procuram demonstrar como as organizações analisam as fontes de criação e a captura de valor, em vistas do alcance e da sustentação da vantagem competitiva. Embora o seminal artigo de Teece et al. (1997) seja primordial no âmbito da discussão dos conceitos das Capacidades Dinâmicas, há uma sucessão de autores que vão contribuindo com outros fundamentos desta perspectiva ao longo do tempo.

As Capacidades Dinâmicas recebem a contribuição de novos elementos importantes para a organização, como a aprendizagem, trazidos à tona por Zollo e Winter (2002). Os autores compreendem que as Capacidades Dinâmicas são formadas pela coevolução dos mecanismos de aprendizagem. Tais mecanismos constituem: a acumulação de experiência, articulação de



experiências e os processos de codificação de conhecimento na evolução de rotinas dinâmicas e operacionais. Os mecanismos de aprendizagem que atuam internamente nas organizações, estão relacionados às rotinas operacionais e são consideradas de nível inferior, enquanto as dinâmicas, são consideradas de nível superior.

Rotinas de nível superior adquiriram outro conceito em Winter (2003). O autor condensou o conceito de Capacidades Dinâmicas, como capacidades organizacionais, que se destacam em rotinas de alto nível. Nessas rotinas os fluxos de entrada e de saída, requerem uma gestão organizacional e um conjunto de opções de tomada de decisão para produzir resultados significativos. A administração da taxa de mudança, ditada pelas Capacidades Dinâmicas sobre as capacidades ordinárias, determina o atingimento das capacidades de maior ordem, em níveis crescentes de ordens.

O conceito de Capacidades Dinâmicas que considera níveis crescentes, encontra similaridade na abordagem de Helfat e Peteraf (2003). Ao introduzir o conceito de ciclo de vida das capacidades, as autoras apresentam três estágios para melhor explicar as Capacidades Dinâmicas. O ciclo de uma capacidade compreende: a fundação, o desenvolvimento e a maturidade, que posteriormente darão forma a outras seis etapas adicionais.

Helfat e Peteraf (2003) aprofundam suas análises ao tratarem da diversidade dos fundamentos, do desenvolvimento e da maturidade das capacidades, para explicar as fontes da heterogeneidade das capacidades organizacionais. O ponto de conexão entre os estudos de Helfat e Peteraf (2003) e Zahra, Sapienza e Davidson (2006), se situa nas fontes chave para compreender a heterogeneidade entre as organizações, sob o aspecto dos estudos em Capacidades Dinâmicas. Contudo, Zahra et al. (2006), não se limitam a tratar sobre a heterogeneidade, senão que introduzem o conceito de capacidades substantivas.

As Capacidades Dinâmicas guardam em si, a propriedade em mudar ou reconfigurar as capacidades substantivas existentes na organização. “Uma nova rotina de desenvolvimento de produto é uma nova capacidade substantiva, mas a capacidade de alterar essas capacidades é uma capacidade dinâmica” (ZAHRA et al., 2006, p.921). Os autores procuram compreender como essa relação é moderada pelo conhecimento e as habilidades organizacionais. Além disso, também procuram entender, o modo como a aprendizagem é empregada na mudança organizacional e como o conhecimento organizacional e o dinamismo do mercado afetam o valor provável das Capacidades Dinâmicas.

Em meio a estas temáticas, Zahra et al. (2006) sintetizam sua pesquisa ao conceituar as Capacidades Dinâmicas como as habilidades que reconfiguram os recursos e as rotinas organizacionais, com previsibilidade e alinhadas ao entendimento dos responsáveis pela

decisão organizacional. As habilidades que reconfiguram os recursos e as rotinas, como abordaram Zahra et al. (2006), não circunscreve os aspectos preponderantes na visão de Wang e Ahmed (2007). A contribuição de Wang e Ahmed (2007) volta-se para uma análise comportamental. Trata-se de uma organização que atua integrando, renovando e recriando recursos e capacidades, para responder ao ambiente em mudanças, através da reconstrução das capacidades essenciais para obtenção da vantagem competitiva sustentável.

A obtenção da vantagem competitiva sustentável, para Barreto (2010), é o resultado do potencial da empresa para resolver problemas de forma sistemática. O autor ainda reforça que as pesquisas sobre capacidade dinâmica geraram um substrato rico, mas que se dispersa, porque se desconecta do centro da pesquisa em Capacidades Dinâmicas, e aponta em direções diferentes. Por isso, ele propõe que se avance na consolidação do constructo principal de Capacidades Dinâmicas. De acordo com Barreto (2010), essa capacidade é adquirida pela propensão da empresa de perceber oportunidades e ameaças, aproveitá-las e internalizá-las, com o intuito de tomar decisões oportunas e orientadas ao mercado e alterar a sua base de recursos (BARRETO, 2010).

Diferentemente de Barreto (2010), que propunha o avanço dos estudos em Capacidades Dinâmicas baseada capacidade organizacional, pela percepção e aproveitamento de oportunidades e ameaças, Hodgkinson e Healey (2011), ampliam ainda mais o conceito de Capacidades Dinâmicas. Os autores passam a tratar sob a utilização implícita e explícita dos processos cognitivos e emocionais com o intuito de facilitar a detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades. Assim o eixo de estudo de estudo de Hodgkinson e Healey (2011) se desloca para o “desenvolvimento e manutenção de Capacidades Dinâmicas gerenciais e exigem que as organizações aproveitem os recursos reflexivos e as habilidades reflexivas” (HODGKINSON; HEALEY, 2011, p.1510).

A diversificação de conceitos que são tratados em Capacidades Dinâmicas, não se extingue na visão de Hodgkinson e Healey (2011). Enquanto Hodgkinson e Healey (2011) inserem as capacidades emocionais e cognitivas como forma de compreender os elementos centrais das Capacidades Dinâmicas, Fainshmidt et al. (2016), aprimoram o conceito de Capacidades Dinâmicas sob a dimensão de valor dos recursos, distinguindo-os em alta e baixa ordem. Os recursos dinâmicos de ordem superior (são mais fungíveis e mais complexos, porque são mais difíceis de serem observados e codificados), geram valor direta e indiretamente, porque apoiam soluções dentro das organizações e são mais suscetíveis a promoverem mudanças em seus ambientes. Além disso, influenciam positivamente os recursos de ordem

mais baixa, caracterizados pelos seus efeitos em mudanças nos recursos básicos, ou nas capacidades ordinárias organizacionais (FAINSHMIDT et al., 2016).

As capacidades ordinárias organizacionais também são objeto dos estudos de Laaksonen e Peltoniemi (2018). Os autores afirmam que as Capacidades Dinâmicas criam oportunidades para a geração de novo valor estratégico, através da modificação das capacidades ordinárias. Dentre a gama de conceitos propostos, a tese se deteve sobre a abordagem de Teece (2007), porque sobre ela preponderam os conceitos primordiais dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Além disso, o autor detalha os microfundamentos, atividades e processos, que compõem cada um destes fundamentos, que possibilitam explicar o modo como “os recursos podem ser aproveitados para criar, estender, atualizar, proteger e manter de maneira contínua, a base de ativos exclusiva da empresa que estão presentes nas Capacidades Dinâmicas” (TEECE, 2007, p.1319).

Revisitando os conceitos propostos por Teece et al. (1997), a obtenção da vantagem competitiva consiste na capacidade da organização em identificar princípios estratégicos, presentes nos recursos e habilidades. Ao elaborá-los, mantê-los e reconfigurá-los, atendendo as exigências do ambiente, também considera como diferencial a impossibilidade do concorrente em imitá-lo. São os fundamentos das capacidades, o “*cluster* de atividades”, *Sense*, *Seize* e *Reconfiguring* (TEECE, 2018), que podem potencializar a geração das Capacidades Dinâmicas. As capacidades que ascendem ao postulado de dinâmicas, requerem o elemento do movimento contínuo, que se caracteriza pela reconfiguração e pela mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006).

A subseção a seguir adentra na compreensão dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas propostas por Teece (2007), e aborda os microfundamentos que perfazem cada um destes fundamentos.

### **2.1.1 Fundamentos das Capacidades Dinâmicas**

Os fundamentos das Capacidades Dinâmicas se constituem nos três pilares que agrupam os microfundamentos das capacidades (TEECE, 2007). Os microfundamentos propostos por Teece et al. (2007), tratam dos fatos geradores, dos processos subjacentes, que permitem compreender a formação das Capacidades Dinâmicas e se sustentam por meio das capacidades operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; TEECE, 2018). Os fundamentos das Capacidades Dinâmicas passam pelo *Sense*, que é a capacidade de perceber e moldar oportunidades e ameaças. No fundamento *Seize* ocorre a decisão e a apropriação das

oportunidades. O *Reconfiguring* ou *Transforming* trata de manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, na reconfiguração do negócio da empresa, especialmente a partir dos seus ativos intangíveis e tangíveis (TEECE, 2007).

O *Sense* atua sob duas classes. A primeira, sob a ótica de Kirzner (1973), sob o influxo do empreendedorismo, representa o meio capaz de detectar os possíveis e diferentes acessos às informações disponíveis, orientando-os ao equilíbrio, pela natureza empreendedora e sua perspicácia em detectar oportunidades. A segunda, pela ótica de Schumpeter (1942), que se orienta pela destruição do equilíbrio, para que as novas informações e novos conhecimentos proliferem e oportunizem novas soluções (TEECE, 2007).

O desenvolvimento de novas soluções por meio dos conhecimentos tecnológicos e de mercado, sustentados por investimentos contínuos em processos de pesquisa, são pontos chave no radar do *Sense*. Estes movimentos habilitam a organização ao enfrentamento da concorrência e ampliam o investimento em áreas inexploradas (PENROSE, 1959; PISANO, 2017). Assim, ao tratar do fundamento *Sense*, seja pela ótica de Kirzner (1973), ou de Schumpeter (1942), duas questões são delicadas: o diagnóstico das oportunidades e ameaças e o aporte de investimentos em P&D, como pré-requisito para a alavancagem das Capacidades Dinâmicas da empresa (TEECE, 2017). O detalhamento dos microfundamentos do *Sense* está sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Microfundamentos do *Sense*

Fundamento	Microfundamentos (TEECE, 2007)
<b><i>SENSE</i></b>	Auscultar os mercados e as oportunidades tecnológicas, com vistas aos processos internos em pesquisa e desenvolvimento e seleção de novas tecnologias
	Geração de base de pesquisa para acompanhar mudanças, processos para acessar inovações de fornecedores e parceiros estratégicos
	Processos para explorar desenvolvimento em ciências e tecnologias exógenas, coleta de informações de mercado, de clientes, concorrentes e contexto tecnológico
	Processos para identificar segmentos de mercado alvo, identificar as atuais e futuras necessidades dos clientes e alterações ocorridas no mercado e processos para identificar segmentos de mercado alvo e as variáveis de mudanças, de necessidades de clientes e inovação

Fonte: Adaptado pelo autor (2022).

Tomando os microfundamentos que estão reunidos sob o fundamento *Sense*, essencialmente se constituem com foco na percepção da pesquisa, coleta e filtragem de tecnologia. Estes processos estão direcionados ao mercado e na busca de informações de valor, que alimentam a possibilidade do aproveitamento em maior grau de acurácia das oportunidades e ameaças circunstanciais, e dão sentido para uma decisão fundamentada (TEECE, 2007). As

decisões sobre o aproveitamento das oportunidades e diagnósticos percebidos pelo *Sense* são consideradas no fundamento *Seize*.

O *Seize* delimita uma solução de cunho tecnológico, de negócio, ou para o cliente, mobiliza a capacidade da organização em apropriar-se das oportunidades e convertê-las em novos produtos, processos ou serviços (TEECE, 2007). Essa capacidade envolve a tomada de decisão de investimentos financeiros, seja pelas escolhas ligadas a novos empreendimentos, novas parcerias; sejam novos canais de distribuição. Trata-se de agregar valor à organização pelas competências tecnológicas e pelos ativos complementares. Os microfundamentos do *Seize* estão reunidos no Quadro 2.

Quadro 2 – Microfundamentos do *Seize*

Fundamento	Microfundamentos (TEECE, 2007)
<b>SEIZE</b>	Seleção dos protocolos de tomada de decisão
	Seleção das fronteiras do negócio para gerenciar complementos e plataformas
	Construção de um ambiente organizacional de lealdade e comprometimento, engajamento, liderança, comunicação efetiva, fatores não econômicos, valores e cultura
	Gerenciamento das novas oportunidades e disciplina dos investimentos; compromisso com P&D
	Construção de competências, reforço e qualificação de propriedade intelectual
	Alavancagem de ativos complementares e o investimento em estruturas de produção

Fonte: Adaptado pelo autor (2022).

O *Seize* caracteriza-se pela capacidade de reconhecer os vetores, os pontos de criticidade. É uma capacidade voltada à estratégia organizacional e a tomada de decisão. Integra os recursos pela identificação e captura do valor das oportunidades. Sucede ao levantamento das modelagens do *Sense*, apreende as oportunidades traduzindo-as em projetos, em vistas do seu desenvolvimento.

Tendo diagnosticado oportunidades e ameaças, deliberado acerca dos aspectos que afetam a forma e o modelo de negócio, a chave para o crescimento sustentável dos lucros, passa a ser a capacidade de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais. À medida que a empresa cresce, e à medida que os mercados e as tecnologias mudam, o fundamento *Reconfiguring* suscita a manutenção da capacidade evolutiva e, busca escapar de dependências da trajetória que possam ser desfavoráveis. Isto exige uma revisão das rotinas, exigem ajustes

para obtenção da eficiência operacional. Das rotinas ajustadas provém a sustentabilidade, até que se consuma a mudança no ambiente (TEECE, 2007). Os microfundamentos do *Reconfiguring* estão resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Microfundamentos do *Reconfiguring*

Fundamento	Microfundamentos (TEECE, 2007)
<i>Reconfiguring</i>	Descentralização e revisão processos, desenvolvimento de habilidades de integração e coordenação
	Co-especialização, gerenciando o ajuste estratégico para que as combinações de ativos aumentem o valor
	Governança, busca o alinhamento de incentivos; minimizando problemas de agência; verificação problemas estratégicos
	Conhecimento gestão, Transferência de conhecimento; Integração de know-how; Atingindo Know-how e Proteção à Propriedade Intelectual.

Fonte: Adaptado pelo autor (2022).

A reconfiguração passa pelo contínuo alinhamento e realinhamento dos ativos específicos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007). Considera uma atuação ligada à identificação e ao acompanhamento da calibração de oportunidades tecnológicas e de mercado, envolve também uma seleção criteriosa de tecnologias e atributos de produtos, o design dos modelos de negócios e o comprometimento de recursos, com vistas ao aproveitamento das oportunidades de investimento, ao crescimento e à lucratividade das empresas (TEECE, 2007). Se a inovação é incremental, rotinas e estruturas provavelmente podem ser adaptadas gradualmente ou em etapas, mas se é radical, possivelmente é baseada na ciência e, assim, haverá uma decisão para renovar completamente a organização e criar uma estrutura inteiramente nova (TEECE, 2000), dentro da qual, um conjunto inteiramente diferente de estruturas e procedimentos que emergem, também será estabelecido (TEECE, 2007).

O *Reconfiguring* envolve a descentralização e a decomposição para melhor apoiar as estruturas, atua sobre aspectos da aprendizagem organizacional, experiências, formação de resoluções com base no conhecimento adquirido, impacta sobre o fundamento da governança corporativa, pois exige ações de alinhamento para surtir os efeitos esperados no desenvolvimento, integração e coordenação das oportunidades (TEECE, 2007). O Quadro 4, sinteticamente, reúne os fundamentos, seus conceitos e os microfundamentos que as compõem.

Quadro 4 – Fundamentos das Capacidades Dinâmicas

Fundamentos	Conceito	Microfundamentos
<i>Sense</i>	<p><b>Percepção de novas oportunidades e ameaças</b></p> <p>Capacidade analítica, sistêmica e individual. Capacidade de diagnóstico para detectar, apreender, filtrar, moldar e calibrar oportunidades e ameaças.</p>	<p>Processos internos voltados à P&amp;D e seleção de novas tecnologias.</p> <p>Geração de base de pesquisa para acompanhar mudanças.</p> <p>Monitoramento das atividades concorrentes, clientes e fornecedores.</p> <p>Processos para acessar inovações de fornecedor e parceiros estratégicos.</p> <p>Desenvolvimento em ciências, sistemas de informação e tecnologias exógenas e endógenas.</p> <p>Processos para identificar segmentos de mercado alvo, identificar as atuais e futuras necessidades dos clientes e alterações ocorridas no mercado.</p>
<i>Seize</i>	<p><b>Aproveitamento de novas oportunidades</b></p> <p>Percepção e aproveitamento das oportunidades e ameaças, tomada de decisões para desenvolver estruturas empresariais, direcionar incentivos e mobilizar recursos financeiros para apoiar por meio do desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços que passam pela revisão dos modelos de negócio, manutenção das competências tecnológicas e a criação das estratégias.</p>	<p>Delineamento da solução para o cliente.</p> <p>Estratégia para o modelo de negócio.</p> <p>Novas estruturas, produtos, serviços.</p> <p>Seleção dos protocolos de tomada de decisão.</p> <p>Construção de um ambiente organizacional de lealdade e comprometimento, engajamento, liderança, comunicação efetiva, fatores não econômicos, valores e cultura.</p> <p>Gerenciamento das novas oportunidades e disciplina dos investimentos.</p> <p>Construção de competências, reforço e qualificação de propriedade intelectual.</p> <p>Alavancagem de ativos complementares.</p> <p>Investimento em estruturas de produção.</p>
<i>Reconfiguring</i>	<p><b>Gerenciamento das ameaças e reconfiguração</b></p> <p>Contínuo realinhamento de ativos específicos tangíveis e intangíveis. Capacidade de gerenciar ameaças e reconfigurar estruturas organizacionais e aprimorar o modelo de negócios. Avaliação das rotinas e reconfiguração das unidades de negócio.</p>	<p>Descentralização.</p> <p>Definição de parcerias de cadeia de valor.</p> <p>Adoção de estrutura flexível.</p> <p>Integração e compartilhamento de conhecimentos e ativos externos.</p> <p>Promoção das habilidades de integração e coordenação.</p> <p>Gerenciamento de ativos para criação de valor.</p> <p>Gestão do conhecimento, englobando aprendizado, transferência de conhecimento, integração de <i>know-how</i>, propriedade intelectual.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Teece (2007).

A subseção a seguir aborda os fatores que antecedem a formação das Capacidades Dinâmicas. Dentre os autores que tratam desta matéria, mereceu especial atenção o olhar de Schilke et al. (2018), que explica os antecedentes sob três conjuntos de fatores: organizacionais, individuais e ambientais.

### **2.1.2 Antecedentes das Capacidades Dinâmicas**

Existe uma necessidade no aprofundamento e no exame dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas (GARRIDO et al. 2020). É relevante analisar os antecedentes, porque são como “condições iniciais” ou “fundamentos institucionais” para melhor compreender as Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2020). O estudo dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas é um estudo do que possa afetar o escopo de uma organização, ele é essencial no campo da gestão estratégica (RUMELT et al., 1994), e também parece ser crítico para o desempenho da organização (LIU; HSU, 2011).

Compreender melhor o que influencia o escopo da organização é mais que suficiente para justificar o aprofundamento sobre os antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Nesse sentido, adquire relevância a compreensão sobre quais são os mecanismos que desencadeiam o gerenciamento contínuo dos recursos, capacidades e competências essenciais, em vistas de sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo (WANG; AHMED, 2007). Os estudos das Capacidades Dinâmicas podem ser considerados relativamente recentes. Esses estudos exigem um exame mais aprofundado dos conceitos que melhor expliquem seus antecedentes e consequentes (WANG; AHMED, 2007).

Em 2007, Wang e Ahmed realizaram um estudo que contemplou mais de trinta artigos, selecionados no período de 1995 a 2005, que tratavam dos principais conceitos e trabalhos empíricos sobre Capacidades Dinâmicas. Ao longo do estudo identificaram questões em torno da ausência de definições e da falta de ligação de mecanismos transformacionais. Identificaram também, as características comuns dos recursos dinâmicos e da articulação dessas relações para a formação das Capacidades Dinâmicas. Os autores propuseram um modelo de pesquisa, abrangendo antecedentes e consequentes das Capacidades Dinâmicas, em uma estrutura integrada.

Dentre os conceitos apurados pelos autores, destaca-se a percepção de que as Capacidades Dinâmicas não são simplesmente processos, mas estão incorporadas nos processos. Enquanto os processos são frequentemente estruturação e combinação explícita ou codificação de recursos e, podem ser transferidos mais facilmente dentro da empresa ou entre



empresas (WANG; AHMED, 2007), as Capacidades Dinâmicas estão como que encapsuladas nestes processos. Decorre daí a problemática de compreender os antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Ao mesmo tempo, instiga o interesse em investigar o que pode levar a formação destes movimentos, presentes de modo subjacente, nos processos explícitos e naqueles elementos tácitos da organização.

Outras pesquisas foram realizadas no intuito de compreender como os antecedentes induzem as organizações a desenvolver Capacidades Dinâmicas. Algumas organizações podem ser mais propensas e capazes de alterar sua base de recursos, adicionando, reconfigurando e excluindo recursos ou competências, do que outras. O estudo de Erwin Danneels (2008), enfocou a competência para construir novas competências. Duas das competências consideradas de segunda ordem são estudadas: a capacidade de explorar novos mercados e a capacidade de explorar novas tecnologias, referidas como competências de marketing e P&D de segunda ordem, respectivamente. Com base em uma amostra de empresas de manufatura públicas dos EUA, cinco antecedentes organizacionais dessas competências de segunda ordem foram examinados: disposição para canibalizar, conflito construtivo, tolerância a falhas, monitoramento ambiental e falta de recursos. Diferentemente da pesquisa de Danneels (2008), os estudos de Liu e Hsu (2011), procuram tratar da capacidade de gestão.

A pesquisa de Liu e Hsu (2011), partiu da premissa de que os antecedentes decorrem de uma tarefa crítica na exploração do escopo corporativo. A pesquisa envolveu uma análise empírica de uma amostra de 312 fabricantes de *hardware* em Taiwan. Os autores propõem que o crescimento bem-sucedido de uma empresa, depende de uma estratégia de crescimento, baseada na capacidade de gestão. Eles se referem tanto a capacidade de *exploitation*, quanto a capacidade de atualização, para melhor explorar os antecedentes e os consequentes da organização. O estudo busca a identificação dos recursos específicos, que potencializam a obtenção da vantagem competitiva, que uma empresa pode explorar por meio de suas decisões (LIU; HSU, 2011).

Os autores concluem que as investigações sobre os antecedentes que levam em consideração a lógica da estratégia de gerenciamento das capacidades, são impulsionadoras e podem ser consideradas um diferencial para a formação das Capacidades Dinâmicas (LIU; HSU, 2011). Ao tratar dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas, os estudos de Eriksson (2014), com foco em artigos empíricos sobre os antecedentes, voltaram-se para dois tipos de antecedentes: internos e externos. Os antecedentes externos consistem nos fatores do ambiente e das relações interorganizacionais.

No que se refere aos antecedentes internos, a pesquisa de Eriksson (2014), destacou a ausência de explicações do modo como os gestores, explícita ou implicitamente, influenciaram o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. Suas conclusões após analisar 142 artigos científicos, apontaram para a necessidade de pesquisas futuras, que passaram a investigar o papel dos gestores e de outros que apoiam a gestão.

Não obstante o aumento do volume de pesquisas, o autor afirma que há uma necessidade de se encontrar meios capazes de identificar como são desenvolvidas e operacionalizadas as Capacidades Dinâmicas (ERIKSSON, 2014). A tipologia acerca dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas de Eriksson (2014), encontram convergência em Tondolo e Bitencourt (2014). No intuito de identificar os antecedentes, os autores partem da premissa que as Capacidades Dinâmicas são um conjunto de processos, que habilitam a organização a lidar com as mudanças no ambiente competitivo. A identificação dos recursos que influenciam a formação das Capacidades Dinâmicas, também favorece a compreensão das necessidades para adaptar a organização continuamente (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Por outro lado, Piening e Salge (2015), dedicaram-se a esclarecer os antecedentes das Capacidades Dinâmicas, sob a ótica das contingências e consequências de desempenho das organizações considerando o sucesso da inovação de processos. Os autores investigaram a propensão e a eficácia das empresas em implementar novos processos produtivos, administrativos ou cadeia de suprimentos. Ainda que a amostra tenha sido obtida somente, a partir de empresas alemãs, o que pode limitar a generalização da pesquisa quantitativa, os resultados demonstraram que turbulência ambiental teve pouca influência, quando se tratou de traduzir o sucesso da inovação de processos (geração interna, adoção externa ou criação de inovação) sob o desempenho financeiro (PIENING; SALGE, 2015).

Outras obras se voltaram para melhor compreender e preencher os espaços do que leva a constituição das Capacidades Dinâmicas. Em 2017, Fainshmidt e Frazier pesquisaram o impacto do clima de confiança organizacional sobre o sensing, o seizing e o reconfiguring. O clima de confiança organizacional tratado por Fainshmidt e Frazier, engloba o aprendizado coletivo entre os membros da organização e a coordenação de esforços na formação de padrões sobre atitudes, comportamentos e relações interpessoais, como potenciais drivers para as Capacidades Dinâmicas. As conclusões do estudo indicaram que o clima de confiança organizacional, facilitou a adaptabilidade e a coordenação entre os membros da organização e, por isso, aprimora os recursos de detecção, apreensão e reconfiguração da empresa que, por sua vez, afetam a vantagem competitiva (FAINSHMIDT; FRAZIER, 2017).

Mais recentemente, Chen et al. (2019) trataram do aprendizado organizacional e da orientação da cadeia de suprimentos como antecedentes das Capacidades Dinâmicas. Ambas proposições apresentaram efeitos positivos sobre a formação das Capacidades Dinâmicas. Contudo, o impacto mensurado pela pesquisa quantitativa, apontou que o aprendizado organizacional é superior ao impacto da orientação na cadeia de suprimentos.

Para além das relações que mostram que o aprendizado impacta diretamente as Capacidades Dinâmicas, os resultados também demonstram, que o aprendizado impacta indiretamente através da cadeia de suprimentos. Ao final os autores destacam que as Capacidades Dinâmicas são positivamente relacionadas à performance da logística da organização (CHEN et al., 2019).

Embora não tenha sido este, o objeto do estudo de Chen et al. (2019), ficou evidenciado que o aprendizado organizacional tem efeito sobre um fundamento das Capacidades Dinâmicas, o *Reconfiguring*. É um fundamento sobre a promoção da mudança e da inovação da organização. Os estudos de Chen et al. (2019), revelaram as relações de causa e efeito sobre os serviços de logística. Segundo o estudo, os serviços de logística na indústria, reservaram maiores retornos quando a gestão dedica sobre estes antecedentes, maiores investimentos. Eles potencializaram a reconfiguração e a renovação dos processos organizacionais ligados à cadeia de suprimentos, por meio dos esforços no processo de aprendizagem que incidem sobre esta cadeia, para obtenção de melhor desempenho (CHEN et al., 2019).

Outro estudo relevante é a obra de Schilke et al. (2018). São estudos amplos que vão além da busca pelos antecedentes, tratados por Wang e Ahmed (2007), por Eriksson (2014) e Tondolo e Bitencourt (2014). Do mesmo modo, não se restringem a elementos específicos, como os estudos de inovação e desempenho, pesquisados por Piening e Salge (2015), tampouco os impactos do clima organizacional, tratados por Fainshmidt e Frazier (2017), ou mesmo os estudos em aprendizado organizacional e a orientação da cadeia de suprimentos, como é o caso de Chen et al. (2019).

A obra Schilke et al. (2018), com o conjunto de antecedentes foram agrupados em fatores: Organizacionais, Individuais e Ambientais (SCHILKE et al., 2018). O Quadro 5, na próxima página, apresenta de modo detalhado, o estudo de Schilke et al. (2018), com os antecedentes agrupados:

Quadro 5 – Antecedentes das Capacidades Dinâmicas propostos por Schilke et al. (2018)

	<b>Fatores Organizacionais</b>	<b>Fatores Individuais</b>	<b>Fatores Ambientais</b>
<b>FATORES</b>	Experiência	Capital Humano	Ambiente Externo
	Estrutura Organizacional	Liderança	Estrutura Interorganizacional
	Cultura Organizacional	Cognição Gerencial	
	Recursos		
	Tecnologia da Informação		

Fonte: Adaptado de Schilke et al. (2018).

Os antecedentes classificados nos seus fatores organizacionais, identificados por Schilke et al. (2018), podem ser caracterizados também como antecedentes internos. Merece destaque o fator experiência, aqui conceituada pelo contato direto, adquirido com a observação de fatores ou eventos (CHEN et al., 2012; SCHILKE; GOERZEN, 2010). A estrutura organizacional, por sua vez, abrange as atividades (como alocação de tarefas, coordenação e supervisão) que são orquestradas para o alcance dos objetivos organizacionais (EISENHARDT et al., 2010; FELIN; POWELL, 2016; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

O entendimento de Schilke et al. (2018), sobre os recursos arrolados como antecedentes das Capacidades Dinâmicas, envolve a gestão dos bens tangíveis ou intangíveis, valiosos a disposição da empresa (CAPRON; MITCHELL, 2009; SALGE; VERA, 2013). Nesse particular, estudiosos têm argumentado que as empresas ricas nestes recursos, tendem a ter maior capacidade de planejar, executar e manter uma mudança estratégica (GIUDICI; REINMOELLER, 2012; HELFAT; PETERAF, 2009). Também merece destaque o emprego da tecnologia da informação, disponibilizando à organização às técnicas mais atualizadas no controle e apontamento dos indicadores em favor da gestão, para armazenar, estudar, recuperar, transmitir e tratar os dados (MACHER; MOWERY, 2009; PAVLOU; EL SAWY, 2010).

Ainda podem ser considerados como antecedentes internos, os fatores individuais arrolados por Schilke et al. (2018): capital humano, liderança e cognição gerencial. São fatores que afetam as capacidades gerenciais dinâmicas e consideram os pressupostos para a tomada de decisão, que dependem de ‘fundamentos estáveis’, e permitem comportamentos padronizados (HELFAT; MARTIN, 2015). Quanto aos recursos de capital humano, envolvem as competências dos profissionais (HSU; WANG, 2012; KALE, 2010). A liderança é o exercício realizado pelo grupo de indivíduos que orientam a empresa, trata-se da equipe de gestão ou o CEO (DAY; SCHOEMAKER, 2016; KOR; MESKO, 2013; RINDOVA; KOTHA, 2001). A cognição gerencial considera as representações mentais e a ação dos gerentes que favorecem o processo de aquisição de conhecimento e compreensão (DUNNING; LUNDAN, 2010; LEIBLEIN, 2011).

Os fatores ambientais tratados por Schilke et al. (2018), envolvem o ambiente externo e a estrutura interorganizacional. O ambiente externo é o mercado. O espaço no qual estão presentes as condições em que a organização opera (FAWCETT et al., 2011; KILLEN et al., 2012). É um antecedente envolto em meio ao dinamismo ambiental, que afeta positivamente o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas nas organizações (GUTIÉRREZ; BUSTINZA; MOLINA, 2012).

A estrutura interorganizacional é composta pelo padrão de relações, através do qual a organização está conectada com outras organizações (JANSEN et al., 2005; ROBERTS; GROVER, 2012). Ela abrange as redes de cooperação e suas estratégias, que potencialmente propiciam a geração de resultados e vão além da simples soma dos recursos organizacionais individuais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES Jr., 2010).

Os estudos de Schilke et al. (2018) são aprofundados nesta tese, por melhor representarem a estrutura de fatores que em muito se assemelha à composição das capacidades da controladoria. Posteriormente, isto será demonstrado, pelo cotejo destes fatores com as evidências da controladoria. Para melhor compreender as relações entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas, seus principais conceitos e suas repercussões na organização, é fundamental compreender primeiro sua história e o processo evolutivo que permitiram à controladoria ampliar o seu espaço nas organizações. As seções e subseções a seguir se dispõem a abordar estas questões.

## 2.2 A CONTROLADORIA

O início da história da controladoria remete ao século XV, na França, e decorre do termo controle. Este termo, posteriormente, adquiriu espaço ao ser adotado, primeiro na Inglaterra como “*comptroller*” e, depois, nos Estados Unidos, no século XVIII. Etimologicamente, está associada a *count* e sua variante *compt*. O termo controladoria, na sua origem, foi considerado uma tradução equivocada do original em francês (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001). A pronúncia corriqueira do termo ‘controladoria’ expandiu. O termo é usualmente empregado como hoje se conhece, mesmo que registros anteriores, especialmente no serviço público americano, resguardem a lembrança em seus arquivos da expressão original ‘*comptroller*’ (KÄLLSTRÖM; SCHULTZ, 1990; LINHARDT; SUNDQVIST, 2004).

Para além da terminologia utilizada no passado, os séculos posteriores delinearam mudanças na controladoria, em especial nos Estados Unidos. Influenciadas tanto pelos marcos históricos, dos conhecidos eventos de 1930, como pela fundação do *Controllers Institute of*

*America* em 1946, sendo o primeiro órgão oficial a tratar das funções da controladoria (LUNKES et al., 2013). A precipitação da quebra dos mercados financeiros da Europa e dos Estados Unidos, foram eventos que passaram a exigir uma maior acurácia das informações. Além disso a demanda pelo crescimento e os investimentos em infra-estrutura, compeliram as organizações a se tornarem grandes empresas e isto também implicou em desenvolver setores confiáveis para o registro e a administração financeira do desenvolvimento (LINHARDT; SUNDQVIST, 2004).

Grandes *holdings* foram sendo criadas para atender ao expansionismo e o desenvolvimento americano. O ‘romantismo dos mercados’, assinalado por certa estabilidade, se encerrava e as organizações passaram a ser impactadas pelo dinamismo dos mercados. Isto favoreceu ao desenvolvimento de um grau de complexidade da gestão, que exigiu além de informações confiáveis, também a produção de informações estruturadas e planejadas, capazes de atender a este ambiente em mudanças (DURIGON; DIEHL, 2013; LINHARDT; SUNDQVIST, 2004; LUNKES et al., 2011).

O ambiente de mudanças das organizações ajudou a moldar a formação conceitual da controladoria. Estas mudanças estão expressas na evolução das práticas da contabilidade de gestão, em novas e mais específicas funções, atribuições e demanda de competências (BRIZOLLA, CHIARELLO; LAVARDA, 2015; SARTORATTO; LUNKES; DA ROSA, 2016). Para melhor compreender o estudo da evolução da função organizacional da controladoria, convém um olhar sobre esta matéria para as iniciativas acadêmicas no Brasil e em outros países.

A atualização das funções da controladoria no Brasil, passa por conceitos e definições, que por vezes, encontra controvérsias em relação a literatura internacional. A opção da academia brasileira em considerar a controladoria como uma área de atividade profissional e como área de conhecimento, não se alinha com o que é internacionalmente praticado (DIEHL, 2018). Na literatura internacional a temática que mais se aproxima da controladoria é *Management Accounting* (contabilidade de gestão), isto porque não há uma área de conhecimento chamada ‘Controladoria’ (DIEHL, 2018). A tese se propõe em alargar as fronteiras do entendimento sobre as funções da controladoria na organização. Este alargamento significa tratar da literatura nacional que aborda a controladoria e também, tratar a literatura internacional que aborda *Management Accounting* com o objetivo de melhor compreender a função organizacional da controladoria, sobre ambas temáticas.

A *Management Accounting* de acordo com *Institute of Management Accountants* (IMA), contempla ainda, a geração dos relatórios e controles financeiros (HARRIS et al., 2016). O

estudo de *Management Accounting* se estende até a elaboração do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, em vistas do auxílio aos gestores, na formulação e implementação da estratégia da organização (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; BOSTAN et al., 2018). A *Management Accounting* integra o planejamento da organização, a partir da análise do modelo de negócios (ESKENAZI; HARTMANN; RIETDIJK, 2016; PL FOURNÉ et al., 2018; LINDQVIST; MATSON, 2019).

A controladoria, enquanto função que analisa o negócio organizacional, também exerce influência na gestão e no desenvolvimento das organizações (CARRARO; SANTANNA, 2018). Um dos motivos que podem explicar esta influência, é a gama de atividades atribuídas, nos diferentes papéis por ela exercidos (HARTMANN; MAAS, 2011). Tais percepções também são compartilhadas por entidades como *Financial Executive Institute* (FEI, 2017). Estas entidades compreendem as atividades da controladoria de modo ampliado, exercendo funções que também podem ser atribuídas à *Management Accounting*.

De acordo com Sartoratto, Lunkes e Da Rosa (2016), a controladoria está voltada aos objetivos organizacionais e voltada para apoiar todas as decisões para a consecução destes fins. Nesse sentido, importa melhor compreender as funções e os diferentes papéis da controladoria, a começar pela sua estrutura conceitual. Ela decorre de uma função de suporte informacional, controle interno, planejamento, elaboração do orçamento e medidas operacionais, que passaram a subsidiar a formulação das estratégias (LUNKES et al., 2011; BOSTAN et al., 2018).

A formulação de estratégias pelo apoio do suporte informacional é aprofundada nos resultados dos estudos de Bostan et al. (2018), que apontam para funções engajadas nas rotinas e tarefas de controles (especialmente de custos), preparação e planejamento (com ênfase ao orçamento), e apoio aos gestores, materializados no provisionamento de informações que serão aproveitadas, posteriormente, em nível estratégico. Muito embora a pesquisa de Bostan et al. (2018), apresente uma expressiva diversidade de tarefas e interações com os gestores, as quais parecem ser uma ocorrência diária, a ênfase do trabalho da controladoria recai sobre a área operacional. Partindo desta premissa e tomando por base a compreensão de Lunkes et al. (2011), foram selecionadas as atividades da controladoria sob três conjuntos: suporte informacional, planejamento, e por fim, o controle. Este enquadramento das atividades da controladoria seguem uma lógica. Esta lógica indica como as atividades se conformam no apoio à gestão, por meio da análise das informações ao planejamento e ao controle organizacional (ICV-IGC, 2013).

As próximas três subseções a seguir, passam a tratar do desdobramento das funções da controladoria. Um tema não suficientemente pacificado, que requer um olhar atualizado e mais

detalhado (BYRNE; PIERCE, 2018), porque remetem a diferentes papéis atribuídos ao controle de gestão (PL FOURNÉ et al., 2018).

### **2.2.1 Suporte informacional**

A controladoria gera informações que apoiam à gestão. O suporte informacional é gerado pela *Management Accounting* ao perpassar pelos departamentos da organização, apurando informações (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018). É uma função básica da controladoria o suporte à informação para o processo de gestão (BEUREN, 2000). O suporte informacional da controladoria é de tal modo estruturado, que procura eliminar redundâncias nos processos e aprimorar os controles internos, em especial pelo acompanhamento do desempenho por departamento (LIRA et al., 2012).

O acompanhamento do desempenho por departamento, pela controladoria, percorre os meandros da organização e consiste na utilização de instrumentos e técnicas de análise. Os instrumentos gerenciais, constituídos pela controladoria, partem da coleta e da apuração do que ali ocorre, por meio de uma leitura transversal da organização. A leitura transversal, fruto da mobilidade da controladoria dentro da organização, favorece o desenvolvimento do domínio e do conhecimento das áreas monitoradas. O monitoramento da controladoria conta com a produção das informações dos sistemas de gestão, tais como o ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Os sistemas ERP podem gerar indicadores, que associados à análise da controladoria, podem apoiar à organização pelo aproveitamento de informações que apontam para oportunidades e sinalizam para as ameaças que as organizações estão sujeitas. O suporte informacional reúne os sistemas ERP, a análise das informações pela controladoria e impactam na assertividade, na acurácia das informações e nas melhorias dos processos (LIRA et al., 2012). As técnicas de análise preveem a modelagem dos sistemas de informações. Os sistemas de informação precisam ser direcionados para suprir a necessidade organizacional específica, pelo apoio com informações estruturadas. A informação estruturada transita pelos sistemas integrados e ajudam a alinhar as decisões em vista dos melhores resultados possíveis para a organização (LUNKES et al., 2016).

A Controladoria é uma função organizacional voltada para a análise e a informação de resultados, por isso exige o domínio dos fluxos da operação e da adaptação às mudanças do meio, em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais (CALIJURI, 2004). A capacidade de adaptação às mudanças estão presente nas funções de análise da controladoria.



Elas podem ser melhor constatadas e compreendidas, quando se traça um comparativo tomando como exemplo a evolução da análise de custos.

As mudanças ocorridas na função de análise de custos, associadas ao incremento dos sistemas informatizados de gestão, superaram a relação mecanicista simples entre fatores e custos. A *Management Accounting* passou a reconhecer que os custos são causados pelas decisões operacionais dos gerentes (BANKER et al., 2018). Isto significa uma visão integradora que não se satisfaz com a mera formalização e avaliação dos custos, mas passou a exigir um aprofundamento que passa pelas razões que mobilizam as decisões dos gerentes. Além disso, modificou a natureza das informações prestadas. Assim, enquanto o composto financeiro tradicional fornecia, essencialmente, elementos sobre fluxos de caixa, receitas e perdas e posição financeira da organização, com as mudanças ocorridas, a contabilidade gerencial passou a se concentrar em informações estratégicas, projeção do desempenho geral e informações de gerenciamento de custos e risco (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018).

O gerenciamento de custos pela *Management Accounting* passou a ser tratado dentro de um padrão mais complexo, porque passou a desenvolver previsões que refletem a estrutura de decisões ideais, com custos de ajuste e o impacto de mudanças do histórico de vendas, e ainda considerou as expectativas dos gerentes sobre vendas futuras (BANKER et al., 2014). Quando se trata de expectativas, o emprego de modelos preditivos em custos, requer funções matemáticas aplicadas aos dados, que permitem avaliar padrões e suportar previsões. Os modelos preditivos elaborados pela controladoria, contém um significativo teor de valor estratégico. Podem ser aproveitados pelos gestores, que se envolvem com a equação financeira da organização. A análise de custos impacta na análise de negócios, o que permite um suporte de gerenciamento proativo aprimorado pela controladoria e voltado para o foco nos custos relativos de coordenação dos negócios e das transações da organização (LIU; HSU, 2011).

O suporte de gerenciamento proativo prestado pela *Management Accounting* envolve informações contábeis para um conjunto de decisões gerenciais. Com o passar do tempo, ao transformar análises descritivas em preditivas e prescritivas, novas oportunidades foram criadas e isso resultou em valor agregado para a organização (STRANSKY, 2019). Para atender a este movimento preditivo para estimativas de custos e outros, a *Management Accounting* se baseou na tecnologia da informação (TI). A necessidade do modelo preditivo encontrou na TI significativo apoio, além da consecutiva automação de tarefas rotineiras (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018), a *Management Accounting* se habilitou e se familiarizou com os fundamentos tecnológicos dos sistemas de informação e as formas pelas quais eles entregam dados operacionais (WEBER, 2011; STRANSKY, 2019).

A crescente contribuição da TI para a análise de informações, somada à orientação da controladoria ao apoio aos negócios, aprimorou o controle de gestão e pressionou para um gerenciamento mais preditivo de métodos contábeis. O gerenciamento preditivo de métodos contábeis agrega valor, por exemplo, pelo suporte à noção de complementaridade entre orçamento e a *Management Accounting* (HARTMANN; MAAS, 2011; HENTTU-AHO, 2016). Os recursos de TI movidos em prol da controladoria, ao invés de apenas ‘lerem’ os relatórios de gestão, contam com a promoção das tecnologias de análise e de inteligência de negócios (BI). São análises projetadas para o gerenciamento de desempenho organizacional (STRANSKY, 2019). Isso ajudou a constituir o *dashboard*, que reúne os indicadores que melhor ajudam a explicar, como a controladoria foi sendo capacitada a melhor analisar os negócios.

A controladoria com ferramentas integradas de informação, encontra no *dashboard* um meio para analisar os meandros das operações organizacionais e das formas de fazer negócios. A análise das informações geradas pela *Management Accounting* aprofunda o que uma organização faz e, também, o modo como ela o faz (AALTOLA, 2018). Deste aprofundamento no modelo de negócios, a controladoria passa a garantir a função de ‘parceiro de negócios’. O ‘parceiro de negócios’ é aquele que participa mais ativamente nas decisões da organização, tendo uma atuação proativa e mais estratégica, de apoio e tomada de decisão com outros gestores (SARTORATTO; LUNKES; DA ROSA, 2016). São movimentos da controladoria que se constituem na função do suporte informacional que avançam para a análise das informações no apoio à estratégia organizacional através das funções de planejamento.

### **2.2.2 Planejamento**

As funções de planejamento da controladoria objetivam viabilizar os projetos organizacionais e pretendem atender à maximização do valor gerado com o impacto do apoio à estratégia do negócio (LUNKES et al., 2016). A estratégia do negócio está diretamente associada à gestão organizacional, porque são ações orquestradas (KARLSSON et al., 2019), e são organizadas para o alcance da vantagem competitiva (LANGFIELD-SMITH, 1997). As funções de planejamento da controladoria ajudam a viabilizar as estratégias planejadas. São funções que vão do controle e da comunicação das informações financeiras sobre projetos e se estendem até às informações operacionais, táticas e estratégicas que criam valor para o negócio (GRAHAM; DAVEY □ EVAN; TOON, 2012; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; LINDQVIST, MATSON, 2019).

A viabilização da estratégia organizacional, além da produção das informações operacionais, táticas e estratégicas que podem gerar valor para o negócio, contam com o apoio da função integradora da controladoria junto aos gestores. Trata-se da construção de um ambiente de comprometimento, valores e fatores não econômicos, que são parcialmente determinados pelas características pessoais dos gestores. Complementarmente, também é um ambiente determinado por características organizacionais e ambientais, como a situação financeira da organização, pressão dos concorrentes ou questões estratégicas (ROUWELAAR; BOOTS; LOO, 2018). Em um contexto intensamente competitivo, as conexões e a integração entre os gestores e a controladoria, pode levar a uma maior disposição para compartilhar informações. Com isso, se espera da relação entre os gestores, níveis mais altos de conectividade, cultura de compartilhamento de informações e colaboração ao longo do tempo (FAWCETT et al., 2011).

As dimensões de relacionamento entre os gestores adquirem importância para o planejamento. Em ambientes que não se pode prever as ações dos concorrentes, ou naqueles propensos à inovação, sujeitos a ocorrências a qualquer tempo, são ambientes que exigem maior integração, porque se sobressai a dependência das relações com outras organizações, fornecedores, clientes e parceiros (OTLEY, 2016). São ambientes que também se destacam pelo planejamento que leva em conta a formação de redes e cadeias de valor e precisa prever, constantemente, a possibilidade da correção de rotas (análise de custos, apuração de margens e erros, ...), de tal modo que os gestores estejam capacitados a revisar suas estratégias (BOSTAN et al., 2018).

A revisão e a aplicação das estratégias exigem o apoio da função da controladoria, pelo suporte que oferece à tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais (CIMA, 2016). A controladoria não se confunde com os administradores que tomarão a decisão, mas a todos apoia pelo controle que exerce, pelas informações que detém. Ao mesmo tempo, não se limita ao apoio, senão que a *Management Accounting* procura integrar os departamentos, para que a execução da decisão tomada não seja uma colcha de retalhos, mas tenha uma forma definida e coerente com o objetivo organizacional traçado (RUMELT, 2012; RITTER, 2014; AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018).

Tomar decisões ao gerenciar organizações, envolve lidar, constantemente, com a ambiguidade e a complexidade, devido às incertezas e à natureza política intrínseca de todos os processos de tomada de decisão (QUATTRONE, 2017). A incerteza aumenta a assimetria de informação entre os gerentes de nível superior e inferiores. Por outro lado, requer da *Management Accounting*, o conhecimento dos negócios e o movimento proativo de subsídio

aos gestores, reduzindo a assimetria (HARTMANN; MAAS, 2011). A controladoria adquire condições de melhor apoiar decisões pelo aprofundamento das análises que realiza sobre as áreas de negócios, gerando conhecimento compartilhado e controle de desempenho, produzindo propostas e relatórios para a gestão (MARTIN, 2002; ALECTORIDIS et al., 2018).

A assessoria da controladoria que atua sobre as áreas de negócio gera valor estratégico que se deposita em sua dupla função (LINDQVIST; MATSON, 2019). Primeiro, ela se estende ao apoio do gerenciamento e coordenação de projetos estratégicos de investimento de capital, na tentativa de reduzir a assimetria das informações e melhorar o controle gerencial (HARRIS et al., 2016). Segundo, na sua assessoria junto ao birô de gerenciamento e políticas corporativas (KARLSSON et al., 2019).

Outro aspecto das facetas da controladoria, presente nas funções de planejamento, consiste na atuação proativa da *Management Accounting* (ROUWELAAR; BOTS; LOO, 2018). Trata-se da produção de relatórios que projetam a adequação dos investimentos para a gestão dos negócios (HARRIS et al., 2016), especialmente o fomento em projetos de inovação (HENRI; WOUTERS, 2019). O conteúdo dos relatórios que subsidiam o planejamento dos projetos parte da confiabilidade das informações tratadas pela controladoria.

A controladoria apoia os planos com informações fidedignas, que além de considerar o investimento e o seu retorno projetado no tempo, é uma função que comunica a situação real dos projetos e sua viabilidade junto ao decisores, sejam estes o conselho da organização, diretores ou gerentes (KARLSSON et al., 2019). Os gestores tomam decisões com base nas predefinições de iniciativas estratégicas, como os projetos de investimento, que são vistos como essenciais para garantir os recursos (AALTOLA, 2018). Tais projetos são descritos de uma maneira bastante instrumental e racional e acompanham o plano orçamentário, porque cabe à *Management Accounting*: supervisionar o andamento do plano de investimentos (HARRIS et al., 2016; LUNKES et al., 2016), e fornecer informações financeiras para tomada de decisão dos gestores que trabalham nestes projetos (ROUWELAAR; BOTS; LOO, 2018; KARLSSON et al., 2019).

A responsabilidade da controladoria com o planejamento organizacional abrange um trabalho que disponibiliza um arcabouço de informações com valor agregado, que pode influenciar os executivos tomadores de decisão. São questões de alto nível tratados pela *Management Accounting* no apoio ao modelo e às áreas de negócio (HARTMANN; MASS, 2011), especialmente na repercussão do processo produtivo, que encontram a jusante no valor a ser percebido pelos clientes (SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016). Se a influência da controladoria na organização, atinge condições que podem subsidiar tratados que apoiam as

decisões e estas repercutem na percepção de valor pelos clientes, ela não é mais um assistente do processo estratégico, mas se envolve, submerge nele. Converte-se com a *Management Accounting* no processo de planejamento e apoia aqueles que são responsáveis diretos pela gestão (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018).

Para bem acompanhar os responsáveis pela gestão, a controladoria apoia o planejamento, exige que se acompanhe e se monitore os movimentos da organização, isto se dá por meio das funções de controle da controladoria.

### 2.2.3 Controle

Os controles que trata a *Management Accounting* são aqueles amparados no estado real do contexto organizacional e se baseiam na avaliação e revisão das rotinas e das práticas da organização, na busca pelo permanente alinhamento dos processos e na mitigação da incerteza (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Dentre os controles exercidos pela controladoria está o controle orçamentário e a avaliação de desempenho organizacional. O senso que orienta a controladoria no desenvolvimento do controle do orçamento e da maximização do recurso, precisa estar compatibilizado aos interesses dos gestores e da organização. O plano orçamentário é um produto da capacidade de harmonizar os objetivos individuais e coletivos e deriva do caráter multifacetado das funções da controladoria (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

O controle orçamentário além de exercer o típico controle entre as metas planejadas e os resultados efetivamente obtidos, também permite avaliar o desempenho da área ou departamento, em uma equação relacional ao que foi obtido e sua eficiência diante das expectativas projetadas. O objetivo do controle, seja para monitorar o orçamento ou qualquer outro controle, é que subsidiem os gestores dos departamentos para prestação de contas e para orientar os profissionais a agirem de acordo com as metas financeiras e os objetivos estratégicos da empresa (BOSTAN et al., 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; CHURCH; KUANG; LIU, 2019).

A preparação do orçamento consiste em um plano ordenado, para o melhor emprego dos recursos limitados da organização para atingimento de objetivos estratégicos pré-definidos. Além disso, ele mobiliza os departamentos e seus gestores, em vistas do seu teor pragmático, pela obtenção do melhor retorno sobre os investimentos. O desenvolvimento do orçamento é decorrente do encargo precípua e desejável, de isenção do controle e promoção de um ambiente de alinhamento e coerência, entre o que se planeja estrategicamente e o que se aplica (BOSTAN et al., 2018). Caso este alinhamento não esteja presente, notadamente os resultados não serão

obtidos, e novamente, o primeiro a detectar tal disfunção na organização, será a própria controladoria.

O plano orçamentário conduzido pela controladoria, atua de modo a reduzir a incerteza porque define as metas financeiras (HARTMANN; MAAS, 2011), por meio do adequado emprego dos sistemas integrados de gestão e controles (OTLEY, 2016). A gestão do orçamento deve lidar com a incerteza. Quando a incerteza é baixa, o orçamento atua agilizando o processo de tomada de decisão com planos detalhados, controles programados, fórmulas e regras. As variações dos indicadores do orçamento fornecem uma orientação do desempenho gerencial. Mas, à medida que a incerteza aumenta, o sistema orçamentário, além de apontar uma orientação, também se torna em um instrumento de aprendizado de valor estratégico. Ele ajuda os gerentes a analisarem os possíveis efeitos das mudanças no ambiente organizacional e a desenvolverem estratégias de ação para responder às oportunidades e ameaças emergentes (HARTMANN; MAAS, 2011).

A análise dos gestores sustentadas pelos controles e voltados aos objetivos estratégicos organizacionais, não podem estar dissociados do acompanhamento da gestão dos recursos, tendo como resultado, o valor produzido. Aliás, a controladoria estratégica começa e termina com o entendimento de que, todos os recursos que são mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor (MARTIN, 2002). Para obtenção do valor que se traduz em vantagem competitiva, as exigências do ambiente compelem à expansão das competências da *Management Accounting*, de modo a requerer, além do conhecimento, do funcionamento sistêmico da organização, também o planejamento pelos sistemas integrados contábeis e econômicos, priorizando o controle (WILSSON et al., 1995; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018).

A função de controle da *Management Accounting* conta com conhecimento técnico e incorpora sistemas integrados (OTLEY, 2016). O controle é balizado no conhecimento da controladoria que controla e sinaliza, por meio dos sistemas integrados de informação aos gestores, a situação real da organização. A produção de informações confiáveis, a partir da realidade organizacional, parte de um trabalho criterioso da controladoria. Este trabalho leva em consideração o modo como os recursos organizacionais e os ativos, que efetivamente a empresa dispõem, podem ser mobilizados. O pragmatismo da controladoria requer que haja sentido, entre as escolhas de projeto ou alternativas de ação, com a realidade da equação financeira. Isto é o resultado do controle contínuo de processos sobre o planejamento sustentável, do acompanhamento da trajetória organizacional, do caminho percorrido pela

organização no desenvolvimento de novos projetos e do seu impacto nas estratégias organizacionais (HARRIS et al., 2016).

A *Management Accounting* aproveita os controles para promover o constante alinhamento entre os gestores e a real situação em relação aos objetivos organizacionais pré-definidos, porque transita entre os departamentos e forma o conhecimento técnico para guiar as decisões (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018). O conhecimento incremental da controladoria devido suas inter-relações com os departamentos é decorrência da sua capacidade de análise e depuração das informações (KÜPPER, 2005). O domínio crescente das informações de caráter tácito e explícito, fomenta a gestão do conhecimento organizacional que impacta sobre suas funções de apoio ao planejamento e ao controle organizacional (OTLEY, 2016).

A função de controle passa pela função de detecção no radar da controladoria, conjugada com sua vocação instintiva de investigar os fenômenos organizacionais, com o emprego da tecnologia da informação (TI). Os sistemas de controle de gestão ao processar os dados geram os indicadores de controles. Os indicadores de controles são acompanhados e escrutinados pela *Management Accounting* e são empregados pelos gestores para atingir objetivos estratégicos organizacionais pré-definidos (BOSTAN et al., 2018).

O apoio da controladoria por meio da TI, passa por monitorar os custos de produção da organização, orçar seu capital para maximização presente para sustentabilidade futura e tomada de decisão eficaz (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018). Ao longo deste monitoramento, pode surgir a detecção das anomalias organizacionais, que serão melhor compreendidas pela leitura transversal da organização, pela incorporação de funções mais amplas e sistêmicas, voltadas para o futuro da organização (VOGT; DEGENHART; LAVARDA, 2017). Por meio da modelagem dos sistemas de informação voltados aos aspectos econômicos da organização, e do apoio ao processo decisório, é relevante o parecer que deriva do controle da gestão econômica da organização (RIBEIRO, 2019). São funções de caráter econômico que influenciam as avaliações de desempenho organizacionais, que subsidiam a formulação de diretrizes para o planejamento estratégico da organização (FRANCISCHETTI et al., 2017).

A contribuição da função de controle da controladoria sobre o planejamento estratégico, consiste em assegurar meios confiáveis de que as metas e os objetivos traçados, pode ser acompanhado pelo controle exercido, especialmente em projetos estratégicos que tratam de inovação. Em projetos estratégicos a contribuição do controle de gestão se situa como ponto chave para controle do desempenho e das metas, por meio de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, para cobrir toda a gama de aspectos relevantes para a inovação de

produtos. Por esta razão, a funcionalidade das informações de custo e a diversidade de indicadores de desempenho que precisam ser monitorados, são necessários para fornecer informações úteis e complementares, constituídos as informações de apoio aos controles e à tomada de decisão para os projetos de inovação (HENRI; WOUTERS, 2019).

A subseção a seguir, procura detalhar a transição das funções da controladoria, que demonstram a evolução da função organizacional para as capacidades da controladoria.

#### **2.2.4 Funções e capacidades**

O debate que remete às atividades que compõem a função organizacional da controladoria apresenta lacunas. Alguns flancos na pesquisa em *Management Accounting* persistem abertos e pode se considerar um tema não pacificado (RIEG, 2018). Um dos flancos abertos se situa na discussão sobre o caráter interpretativo dos gestores, quanto ao melhor enquadramento para o exercício das funções da controladoria. Possivelmente isto possa ser explicado, porque as posições da controladoria, no organograma da organização, possam ser contestadas e os gestores podem ter diferentes interpretações do exercício destas funções (BYRNE; PIERCE, 2018).

Os limites do exercício das funções da controladoria ainda estão muito condicionados ao modo como os gestores decisores determinam o seu raio de ação. Ocorre que se as funções da controladoria ficam atreladas as decisões dos gestores, se proliferam as atividades da controladoria e se ampliam as controvérsias (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007). Além das divergências sobre a posição da controladoria, baseadas na interpretação dos gestores, as funções da *Management Accounting* são influenciadas por variáveis como o porte da organização, a incerteza do ambiente (BYRNE; PIERCE, 2007; RIEG, 2018), o propósito da sua constituição e o viés da gestão (LUNKES et al., 2016).

Outro ponto mais relevante sobre as funções da controladoria e que igualmente apresenta lacunas, é a questão que remete à evolução dos estudos das funções da controladoria em direção ao apoio estratégico à gestão. Embora haja divergências entre alguns estudiosos sobre a evolução das funções da controladoria, há autores que apresentam entendimento em comum sobre esta matéria. Para alguns estudiosos, a controladoria é uma função organizacional que tem progressivamente adquirido um papel de apoio estratégico, que culmina na tomada de decisão (LOURENSI; BEUREN, 2011; MONDINI et al., 2015).

Outros autores como Lunkes et al. (2016) e Rieg (2018), convergem em torno do entendimento da evolução da função da controladoria, ao reunir um espectro de elementos, que passaram a subintitular como ‘parceiro de negócios’ ou ‘contador de feijão’. Lunkes et al.



(2016) e Rieg (2018), apresentam a função organizacional da controladoria disposta sob dois pontos de vista. O primeiro engloba as funções da controladoria sob a denominação de ‘contador de feijão’ e o segundo conceito sob a denominação de ‘parceiro de negócios’. A atribuição de ‘parceiro de negócios’ colide com ‘o contador de feijão’. O ‘contador de feijão’ reúne as funções tradicionais da controladoria e ‘o parceiro de negócios’ abrange o planejamento e o controle, a modelagem do sistema de informações e gestão de pessoas (SARTORATTO, LUNKES; DA 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 aquelas 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), foram endossados por entidades como *Financial Executive Institute* (FEI, 2017), na medida que convergiram acerca da mudança das atividades da controladoria, assumindo, atualmente, funções de apoio superior em relação aquelas desempenhadas anteriormente.

A atualização da teoria da controladoria, através das proposições de Lunkes et al. (2016) e Rieg (2018), também é precedida por Marostega et al. (2014) e, posteriormente afirmada com Bostan et al. (2018). Os autores apresentam argumentos suficientes que permitem agrupar as funções da controladoria sobre três conjuntos em três capacidades: suporte informacional, planejamento e controle. Soma-se ainda a este entendimento, a abordagem de Cavichioli et al. (2020), que resgata o pensamento de Marostega et al. (2014, pg. 11), para quem: “a controladoria usa informações e ferramentas como meio de coordenar o planejamento, a execução e o controle dos negócios, com o intuito de auxiliar os gestores a tomarem decisões a fim de assegurar a competitividade, a continuidade e o crescimento das organizações”. O intuito de propor a reunião e a atualização das funções da controladoria, passando para a condição de capacidades, encontra sustentação na literatura sobre a controladoria.

A evolução das funções da controladoria demonstrou sua adaptação para atender às exigências em busca da continuidade e do crescimento das organizações. Esta adaptação exigiu que a controladoria saísse de uma condição inicial promotora de recursos, para atingir a condição de geradora de capacidades. Esse entendimento é compartilhado pelo IMA (2017), que observou que as funções da controladoria se estendem a três áreas específicas da gestão organizacional: estratégica, desempenho e gestão de risco. Os movimentos da *Management Accounting* alinhados com aqueles do campo de gestão estratégica, compeliram a uma resposta

frente às mudanças nas condições de mercado e às oportunidades e ameaças tecnológicas para melhor atender, de modo mais previsível, os desafios do ambiente externo (ROUWELAAR et al., 2018).

As variações das funções da controladoria, sua evolução e os movimentos alinhados à gestão estratégica, que podem ser compreendidas como capacidades, também encontram amparo na teoria das capacidades. A teoria das capacidades se conecta com as capacidades da controladoria, porque considera que são capacidades àquelas que detêm as propriedades para gerar a mudança e adaptar suas competências às exigências das realidades organizacionais (MILLS et al., 2002). Além disso, a teoria da capacidade trata da mudança, que passa de uma ênfase no acúmulo de recursos, para uma ênfase na reconfiguração estratégica e empresarial e no redirecionamento de recursos (TEECE, 2020).

Alinhado com a teoria da capacidade, o agrupamento do conjunto de funções da controladoria no apoio à estratégia, se reconfigura, de modo a reordenar as funções da controladoria, adaptando-as para atender as exigências do ambiente. Em suma, o reordenamento das funções se conectam ao estágio evolutivo que forma as capacidades da controladoria. Assim se pode compreender a controladoria como um agente a pensar (análise) no futuro da organização (planejamento) e de monitorar e corrigir a rota (controle) (LUNKES et al., 2010, p.348). À luz deste entendimento, são reunidas as funções em comum e são apresentadas três capacidades.

O primeiro conjunto que reúne funções afins, se sustentam sobre o conceito de suporte informacional e trata da controladoria como capacidade de análise. Neste grupo são consideradas as funções com suas características mais analíticas e reflexivas de custos, a elaboração de modelos preditivos, o apoio à modelagem aos sistemas de informação, a análise preditiva e ambiental.

O segundo conjunto é constituído pela capacidade de planejamento, que agrupam as funções mais peculiares com o trato do orçamento, o apoio ao planejamento e a gestão estratégica e o apoio à tomada de decisão que define os rumos do planejamento.

O terceiro conjunto envolve a capacidade de controle da controladoria, são àquelas funções ligadas ao controle interno, ao desempenho organizacional, à análise do retorno dos investimentos e às iniciativas propositivas de correção de rotas, a partir da revisão da trajetória.

O Quadro 6 demonstra sinteticamente, as atividades da controladoria, a reunião das funções afins com a fundamentação dos estudiosos e as capacidades da controladoria.

Quadro 6 – Funções, Fundamentação e Capacidades da Controladoria

<b>CONTROLADORIA</b>		
<b>Funções</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Capacidades</b>
Análise do modelo negócio Análise preditiva Análise ambiental	Geração da informação pelos sistemas de gestão, que são processados e resultam nos indicadores empregados pelos gestores (BOSTAN et al., 2018). Análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários (PADOVEZE, 2012).	Análise
Integração e sinergia gestores Apoio aos projetos organizacionais Apoio à gestão Suporte à tomada decisão	Elaboração do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, em vistas do auxílio aos gestores, na formulação da estratégia da organização (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; BOSTAN et al., 2018). Apoio direto para a tomada de decisão nos diversos setores da organização (ICV-IGC, 2013). Atuação junto à decisão pelo envolvimento com o gerenciamento da organização, em níveis operacionais e táticos dos negócios (ROUWELAAR et al., 2018). 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 et al., 2016). Gerenciamento e coordenação de projetos estratégicos de investimento de capital, até sua atuação junto ao birô de gerenciamento e políticas corporativas (KARLSSON et al., 2019).	Planejamento
Conhecimento técnico Revisão dos resultados organizacionais Controle dos ativos tangíveis e intangíveis	Controle do processo de planejamento e execução orçamentária. Cumprimento das normas da organização, políticas e procedimentos (LUNKES et al., 2016). Comunicação das informações financeiras, se estende também às informações operacionais e estratégicas que criam valor para o negócio (GRAHAM; DAVEY □ EVANS; TOON, 2012; LINDQVIST; MATSON, 2019). 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 et al., 2018). Reconhecimento e apropriação dos intangíveis, baseada na objetividade, facticidade e representações contábeis singulares da realidade subjacente (HOPPER, 2016; FRANCO □ SANTOS; OTLEY, 2018) Apuração do estímulo as iniciativas de inovação, desenvolvimento de patentes, direitos autorais, governança, relacionamento com stakeholders, marcas e conhecimento (SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016).	Controle

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tomando por base o Quadro 6, pode-se compreender as evidências dos estudiosos a partir das funções reunidas que formam as capacidades da controladoria. Em que pese o ordenamento das suas funções em capacidades e, embora se proponha as capacidades da controladoria à luz da teoria da controladoria e da teoria das capacidades, podem ainda restar dúvidas sobre a contribuição da controladoria na organização, no que se refere a se constituírem em um recurso ou uma capacidade. A subseção a seguir, se propõe a ajudar a sanar estas dúvidas.

### **2.2.5 Controladoria: recurso ou capacidade?**

A controladoria pode ser considerada um recurso peculiar da organização. Inadvertidamente, pode-se atribuir à controladoria, qualificativos como um recurso raro, valioso e de difícil imitação, que pode seguir a estrutura hierárquica de recursos (JAVIDAN, 1998; MILLS et al., 2002; WINTER, 2003). Contudo, ao aprofundar as evidências dos estudos sobre as funções da controladoria, percebe-se restrições incompatíveis com a possibilidade de se considerar a controladoria, exclusivamente, limitada a um recurso. Recorrer à perspectiva da visão baseada nas capacidades (TEECE, 2019), contribui para melhor responder ao dilema, sob qual condição a controladoria poderia ser enquadrada: um recurso ou uma capacidade.

Para Mills et al. (2002), o recurso pode ser compreendido como aquele que, além de garantir a lucratividade, é algo que a organização possui ou tem acesso, ainda que temporário. Por outro lado, 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 controladoria pode ser considerada uma capacidade organizacional, porque se caracteriza por aproveitar ativos em conjunto com outros, gerando valor. A controladoria por meio de suas funções, que combinam diferentes recursos existentes ou acessíveis na organização, impacta nos ativos da organização. 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).

A controladoria também pode ser compreendida como uma capacidade, porque articula outros recursos e gera valor superior. A articulação dos recursos que envolvem o conjunto dos controles contábeis e dos sistemas de gestão com a habilidade da controladoria, são um exemplo da capacidade de controle. A capacidade de controle combina recursos, como o mecanismo estrutural dos controles orgânicos e a inteligência empregada pela *Management Accounting*, por meio do controle interativo usado pela contabilidade (BEDFORD et al., 2016).

A combinação e a articulação de recursos, constituindo as capacidades da controladoria, pode ser estendida aos conceitos de controle, coordenação, integração e reconfiguração, já preconizados em Teece e Pisano (1994) e Teece et al. (1997). São um subconjunto dos processos que suportam a detecção, apreensão, e gerenciamento de ameaças. Juntos eles podem ser pensados como processos para a "orquestração" de ativos (TEECE, 2007). A orquestração de ativos envolve vários recursos, portanto, não pode estar consignada somente aos recursos, senão que são atributos inerentes às capacidades. Uma vez ampliada a discussão sobre a controladoria como uma capacidade, a seção a seguir procura desenvolver o modelo teórico e as hipóteses.

### 2.3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

O modelo teórico emerge do aprofundamento dos estudos em controladoria e das relações estabelecidas da controladoria com a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. A formação do modelo teórico consiste na proposição da controladoria como uma capacidade, decorrente da evolução da função organizacional da controladoria e das suas atividades para um apoio mais estratégico.

A proposição da controladoria em um contexto voltado a um apoio mais estratégico, se baseia nos conceitos de capacidade de Mills et al. (2002), abordado na subseção 2.2.5 desta tese. Dentre os conceitos, há um deles que considera a capacidade como aquela habilidade capaz de articular outros recursos e outras capacidades (MILLS et al., 2002). Além do estudo da evolução das funções da controladoria, baseada na literatura sobre controladoria e na literatura sobre capacidades, a formação do modelo teórico aqui proposto, também se origina da comparação e do cotejo com o estudo de Schilke et al. (2018). Estudos anteriores sobre os antecedentes das Capacidades Dinâmicas, como o estudo de Schilke et al. (2018), permitem comparar os resultados dos fatores que tratam da formação das Capacidades Dinâmicas com as capacidades que derivam do *modus operandi* da controladoria.

Este mecanismo comparativo demonstra que há uma conexão entre os fatores que tratam da formação das Capacidades Dinâmicas com as capacidades da controladoria. Isto ocorre, porque tanto os fatores de Schilke et al. (2018), como as capacidades da controladoria, atuam sobre os mesmos fundamentos das Capacidades Dinâmicas e, também, atuam sobre a base dos fatos geradores que levam à constituição das Capacidades Dinâmicas. Ambos atuam no *core* do negócio, sobretudo, no exercício dos controles da gestão organizacional (SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016).

O Quadro 7, na próxima página, apresenta os fatores classificados como antecedentes das Capacidades Dinâmicas por Schilke et al. (2018), cotejados com as evidências da atuação da controladoria e, que remetem à supramencionada conexão entre ambos.

Quadro 7 – Cotejo das evidências da atuação da controladoria com os fatores dos antecedentes de Schilke et al. (2018)

ANTECEDENTES (SCHILKE et al., 2018)		CONTROLADORIA
Fatores	Conceitos	Evidências
Experiência	Contato direto com a observação de fatores ou eventos (CHEN et al., 2012; SCHILKE; GOERZEN, 2010).	A controladoria compartilha com os gestores, as experiências, ideias e conhecimento, por meio da interação com os gestores de operações (ALECTORIDIS, et al., 2018).
Estrutura Organizacional	São as atividades organizacionais (como alocação de tarefas, coordenação e supervisão), orquestradas para o alcance dos objetivos organizacionais (EISENHARDT et al., 2010; FELIN; POWELL, 2016; SCHILKE; GOERZEN, 2010).	A controladoria atua no processo de reavaliação do modelo e das unidades de negócios, das suas transações, da sua estrutura e governança, por meio dos relatórios, elaborados a partir das suas rotinas de planejamento, ação e controle (LUNKES et al., 2011).
Recursos	Gestão dos bens tangíveis ou intangíveis, valiosos à disposição da empresa (CAPRON; MITCHELL, 2009; SALGE; VERA, 2013).	A controladoria atua na identificação e na comunicação, mensuração e avaliação dos ativos. Quanto aos intangíveis é relevante identificar sua importância para apoiar algumas decisões empresariais (MARTIN, 2002).
Tecnologia da Informação	Técnicas mais atualizadas no controle e apontamento dos indicadores em favor da gestão, para armazenar, estudar, recuperar, transmitir e tratar os dados (MACHER; MOWERY, 2009; PAVLOU; EL SAWY, 2010).	Sistemas de apoio à decisão, administrados de forma integrada entre a controladoria e a tecnologia da informação, em favor de decisões menos equivocadas e intempestivas, reduzindo riscos financeiros, operacionais, tecnológicos, que tendem a afetar seus ativos (LIRA et al., 2012).
Capital Humano	Engloba as competências dos profissionais (HSU; WANG, 2012; KALE, 2010).	A permeabilidade da controladoria se vincula ao seu conhecimento do funcionamento da organização (BYRNE; PIERCE, 2018). O conhecimento do negócio, selecionando as informações mais pertinentes, em seguida, subsidiarão a tomada de decisão (CARRARO; SANTANNA, 2018; LINDQVIST; MATSON, 2019)
Liderança	Liderança exercida pelo grupo de indivíduos que orientam a empresa, trata-se da equipe de gestão ou o CEO (DAY; SCHOEMAKER, 2016; KOR; MESKO, 2013; RINDOVA; KOTHA, 2001).	A controladoria apoia a liderança ao sincronizar funções vitais da organização. Ela ajuda a integrar 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).

Cognição Gerencial	Representações mentais e a ação dos gerentes favorecem processo de aquisição de conhecimento e compreensão (DUNNING; LUNDAN, 2010; LEIBLEIN, 2011).	Se a incerteza aumenta a assimetria de informação entre gerentes de nível superior e inferiores, a controladoria transfere seu conhecimento dos negócios e sua proatividade, no apoio aos processos de tomada de decisão dos gestores (HARTMANN; MAAS, 2011).
Ambiente Externo	Envolve o mercado no qual estão presentes as condições em que a organização opera (FAWCETT et al., 2011; KILLEN et al., 2012).	Análise dos dados estatísticos de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção e elaboração de cenários (PADOVEZE, 2012). A controladoria tem a função de ‘navegador’, que pode manter o comandante informado de todos os movimentos do navio, inclusive das rotas e variações de cursos, bem como, as decorrências previstas em função das decisões tomadas (WILLSON et al., 1995).
Estrutura Interorganizacional	Padrão de relações no qual a organização está conectada com outras organizações (JANSEN et al., 2005; ROBERTS; GROVER, 2012). Abrange as redes de cooperação e suas estratégias, que potencialmente propiciam a geração de resultados e vão além da simples soma dos recursos organizacionais individuais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES Jr., 2010)	Movimento da controladoria consiste no planejamento e estruturação das informações estratégicas, das quais sua singularidade, capacita-o a prever as consequências das ações dos próprios gestores (TEN ROUWELAAR; BOTS; DE LOO, 2018; KARLSSON et al., 2019). A Controladoria é uma área voltada para a informação de resultados e desempenho. O domínio dos fluxos das operações, monitoram as mudanças do meio, em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais. Monitora a concorrência e qualquer outra questão que venha a interferir na posição relativa da empresa no mercado (CALIJURI, 2004).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



O cotejo proposto no Quadro 7, é um processo de contrapor conceitos que permitam a articulação das diferenças e semelhanças. A proposição entre o modelo de Schilke et al. (2018) e as evidências da controladoria, ainda possibilita constituir o Quadro 8. Esse Quadro apresenta de modo resumido e ordenado, os fatores que demonstram a aderência das atividades da função organizacional da controladoria aos fatores de Schilke et al. (2018). O Quadro 8 ratifica o entendimento da controladoria como impulsionadora à formação das Capacidades Dinâmicas, por meio da inclusão das atividades da função organizacional da controladoria nos fatores propostos por Schilke et al. (2018).

Quadro 8 – Atividades da Controladoria e Fatores de Schilke et al. (2018)

	<b>Fatores Organizacionais</b>	<b>Fatores Individuais</b>	<b>Fatores Ambientais</b>
<b>Atividades Controladoria</b>	Integração e Sinergia Gestores	Conhecimento Técnico	Monitoramento ambientes internos e externos
	Análise Modelo Negócio	Apoio aos Projetos Organizacionais	Modelos Preditivos
	Suporte à tomada decisão	Visão Sistêmica	
	Revisão Resultados Organizacionais		
	Apoio à Gestão		
Controle dos Ativos Tangíveis e Intangíveis			

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O propósito da inserção das atividades da controladoria nos fatores de Schilke é demonstrar a aderência de cada uma das atividades da controladoria sobre estes fatores. Assim, a formação do modelo teórico se inicia na comparação e no cotejo com o estudo de Schilke et al. (2018). Este processo de alinhar conceitos de recursos diferentes, associado ao confronto das capacidades centrais e dinâmicas dos recursos, sob uma ordem e fatores, não é uma novidade, foi experimentado e relatado por Wang e Ahmed em 2007. Naquela ocasião, os autores tomaram a capacidade de integração de recursos e a capacidade de alinhamento com a estratégia de obtenção de metas da organização, para proporem um novo *framework*, que melhor explicava, segundo sua ótica, a formação das Capacidades Dinâmicas.

Neste caso, o ‘novo *framework*’ proposto, é o modelo teórico que integra as capacidades da controladoria e seus efeitos sob o *Sense*, *Seize* e o *Reconfiguring* e também, encontram consonância com o conceito da multidimensionalidade das Capacidades Dinâmicas de Barreto (2010). A multidimensionalidade apregoa que, a capacidade dinâmica é vista como uma

construção multidimensional, dado que se refere a dimensões ou facetas distintas, embora resguardem relações entre si. Trata-se das propensões a perceber oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas, tornar-se orientado para as decisões de ajuste no mercado, para mudar a base de recursos da empresa (BARRETO, 2010).

À luz da multidimensionalidade de Barreto (2010) e, uma vez reunidas as capacidades da controladoria (análise, planejamento e controle) em funções afins, se pode propor um construto multidimensional. O construto multidimensional se constitui em uma das formas que melhor explica os antecedentes das Capacidades Dinâmicas, a partir das capacidades da controladoria e das relações de cada uma sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. A sintetização da proposta que aponta a controladoria como antecedente das Capacidades Dinâmicas em suas respectivas capacidades, fica condensada no Quadro 9.

Neste Quadro, os fatores antecedentes, resultantes do cotejo de Schilke et al. (2018) e da controladoria, são convertidos nas capacidades da controladoria. O Quadro 9 reúne as capacidades da controladoria compondo sua associação com os fundamentos das Capacidades Dinâmicas, à luz do método do estudo e do modelo de Wang e Ahmed (2007). Este estudo propõe que a essência das Capacidades Dinâmicas se forma pela orientação organizacional na adaptação, renovação, reconfiguração e recriação de recursos, novas capacidades e capacidades centrais para responder às mudanças externas (WANG; AHMED, 2007).

Quadro 9 – As Capacidades da Controladoria e os Fundamentos das Capacidades Dinâmicas

	<b>Capacidades da Controladoria</b>		
	<b>Análise</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Controle</b>
<b>Funções da Controladoria</b>	Análise Modelo Negócio Análise Ambiental Análise Preditiva	Integração e Sinergia Gestores Apoio aos Projetos Organizacionais Apoio à Gestão Suporte à tomada decisão	Conhecimento Técnico Revisão dos Resultados Organizacionais Controle dos Ativos Tangíveis e Intangíveis
<b>Fundamentos Capacidades Dinâmicas</b>	<i>Sense</i>	<i>Seize</i>	<i>Reconfiguring</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O modelo teórico constituído a partir do cotejo com o estudo de Schilke et al. (2018), com apoio do método de Wang e Ahmed (2007), e considerando a multidimensionalidade na

formação do construto proposto por Barreto (2010), ampara o aprofundamento dos estudos em controladoria e Capacidades Dinâmicas para desenvolver suas hipóteses. Teece (2007), compreende que os três fundamentos que constituem as Capacidades Dinâmicas podem ser desagregados para melhor analisar e compreender a formulação das estratégias, resguardando o alinhamento com a direção estratégica organizacional (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Os fundamentos e seus microfundamentos que constituem as Capacidades Dinâmicas, também podem ser examinados individualmente, para abordar objetivos específicos, contudo, há a necessidade de analisar também a estrutura completa das Capacidades Dinâmicas das empresas.

A formação da estratégia, à luz das Capacidades Dinâmicas, busca a vantagem competitiva, que postula que a organização desenvolva e aplique, continuamente, as capacidades de detecção (*Sense*), apreensão (*Seize*) e reconfiguração (*Reconfiguring*) (TEECE, 2007). Baseado nestes pressupostos, o modelo teórico procura analisar na hipótese 1, as relações que se estabelecem da controladoria sobre as Capacidades Dinâmicas. A elaboração das hipóteses que são apresentadas a seguir, estão embasadas no referencial teórico e nos principais artigos que abordam e conectam as temáticas estudadas. As hipóteses estão sustentadas sobre as três capacidades em que foram agrupadas as atividades e constituíram as capacidades da controladoria (tal como apresentado nas subseções 2.2.4 e 2.2.5).

### **2.3.1 Hipótese 1 – Relação entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas**

A primeira hipótese da tese apresenta a controladoria e suas capacidades como um antecedente das Capacidades Dinâmicas. O intuito de analisar conjuntamente a relação das três capacidades da controladoria sobre os três fundamentos das Capacidades Dinâmicas, se sustenta no postulado de Teece (2007), que compreende que o potencial completo das Capacidades Dinâmicas requer a articulação constante dos três pilares. Isso justifica a análise conjunta dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas em H1, por tratar-se do entendimento de que são como um *cluster* de recursos dinâmicos, devem estar vinculados e são parte integrante da estratégia (TEECE, 2020).

A análise dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas sob a forma de um *cluster* (TEECE, 2020), de um modo interativo, leva em consideração o pressuposto de Teece, Peteraf e Leih (2016). Os autores preconizam que o envolvimento de cada um dos fundamentos é contínuo ou semi-contínuo, porém, não necessariamente é sequencial. Acrescente-se a isso, o entendimento de Teece (2007), que visualiza o funcionamento conjunto dos processos dos três pilares das Capacidades Dinâmicas, como a orquestração dos ativos, ou seja, a alocação, a

realocação e a recombinação dos ativos e dos recursos, para detectar e aproveitar oportunidades, reconfigurando nos momentos de mudança (TEECE, 2007).

Uma vez justificada a análise conjunta dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas, a hipótese considera a relação das capacidades analíticas, de planejamento e de controle da controladoria na formação dos ativos da organização e no apoio para o atingimento da vantagem competitiva. A evolução das atividades da controladoria na direção do apoio à estratégia, atua sobre os três fundamentos das Capacidades Dinâmicas.

Primeiro, por meio do suporte informacional no apoio à gestão. É uma característica da sua capacidade analítica e ocorre por meio da gama de informações estruturadas sobre a organização que são geradas pela controladoria. Não podem ser compreendidas como mero *by pass* de informações qualificadas, que simplesmente transitam na organização, senão que dispõem de valor superior para melhor aproveitamento pelo ecossistema organizacional.

Segundo, pelo racional ordenamento de recursos com o objetivo de formar soluções e apoiar as estratégias. Presente na capacidade de planejamento consiste no apoio às estratégias para melhor compor o modelo de negócios.

Terceiro, o acompanhamento do desempenho organizacional em vistas do fortalecimento das estratégias é uma marca da capacidade de controle. Essa capacidade engloba a avaliação do desempenho obtido, remete a atuação do que repercute em favor da formação de estratégias para a organização (TEECE, 2020). Com o acompanhamento do desempenho das empresas é possível identificar aquelas com capacidades mais frágeis, que exigirão estratégias diferentes, se comparadas com as empresas que detêm mais fortes capacidades (TEECE, 2020). *A Management Accounting* no apoio ao fortalecimento das estratégias (BEDFORD et al., 2016), avalia e comunica o desempenho, para melhor ordenamento dos recursos e para que os esforços da organização possam se ajustar as rotinas organizacionais no alcance da maior eficácia.

Tanto o fortalecimento das estratégias, como o ordenamento de recursos com o objetivo de propor soluções para o negócio, quanto o controle por meio do desempenho, estão concretizadas no apoio à gestão que viabilizam as estratégias de valor (FÄRM; JÖNSSON, 2018; STRANSKY, 2019). São relações entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas, presentes nas atividades de melhoria, revisão, coordenação e organização de processos internos de medição e gerenciamento para a sustentabilidade da empresa (MAAS et al., 2016). Esse composto de apontamentos permite propor a hipótese a seguir:

H1: “*Existe uma relação positiva e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas*”.

O modelo teórico ainda analisa as hipóteses 2, 3 e 4 examinando aos pares, as capacidades da controladoria com os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. O Quadro 10 apresenta, sinteticamente, as associações entre os fundamentos e microfundamentos das Capacidades Dinâmicas propostos por Teece (2007), com as funções da controladoria e as evidências dos estudiosos, que dão sustentação à controladoria como antecedente das Capacidades Dinâmicas.

Quadro 10 – Cotejo dos Fundamentos das Capacidades Dinâmicas

Fundamentos das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007)	Microfundamentos (TEECE, 2007)	Funções Controladoria	Evidências dos Estudos em Controladoria
<p><i>Sense:</i> Capacidade analítica, sistêmica e individual. Capacidade de diagnóstico para detectar, apreender, filtrar, moldar e calibrar oportunidades e ameaças.</p>	<p>Análise dos processos internos voltados à P&amp;D e seleção de novas tecnologias. Geração de base de pesquisa para acompanhar mudanças. Processos para acessar inovações de fornecedor e parceiros estratégicos. Processos para explorar desenvolvimento em ciências e tecnologias exógenas. Coleta de informações de mercado, de clientes, concorrentes e contexto tecnológico. Processos para identificar segmentos de mercado alvo, identificar as atuais e futuras necessidades dos clientes e alterações ocorridas no mercado.</p>	<p>Análise do modelo negócio  Análise preditiva  Análise Ambiental</p>	<p>- Capacidade analítica dos profissionais da controladoria sob o modelo de negócio, pela detecção de oportunidades e ameaças sobre os principais fundamentos que podem gerar valor no futuro (FÄRM; JÖNSSON, 2018). - A controladoria diagnostica e avalia as variáveis do ambiente interno e externo e apoia as áreas de negócios, gerando conhecimento compartilhado, controlando o desempenho, produzindo propostas, análises e relatórios para a gestão (MARTIN, 2002; ALECTORIDIS, et al. 2018). - Junto aos gestores competentes, para identificação e seleção de novas tecnologias, com base na pesquisa para acompanhar as mudanças (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; RIEG, 2018).</p>
<p><i>Seize:</i> Percepção e aproveitamento das oportunidades e ameaças, tomadas decisões para desenvolver estruturas empresariais, direcionar incentivos e mobilizar recursos financeiros, para</p>	<p>Delineamento da solução para o cliente. Estratégia para o modelo de negócio. Novas estruturas, produtos, serviços. Seleção dos protocolos de tomada de decisão. Seleção das fronteiras do negócio para gerenciar complementos e plataformas. Construção de um ambiente organizacional de lealdade e comprometimento, engajamento,</p>	<p>Integração e Sinergia  Apoio aos Projetos Organizacionais  Apoio à Gestão  Suporte à tomada de Decisão</p>	<p>- Decisões antes de serem tomadas, são objeto do estudo da controladoria na produção de informações financeiras com base na análise do potencial de investimentos da organização. Tarefas complementares da controladoria, contam com a análise do retorno desse investimento,</p>

<p>apoiar por meio do desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços que passam pela revisão dos modelos de negócio e melhoria de atividades, manutenção das competências tecnológicas e a criação das estratégias.</p>	<p>liderança, comunicação efetiva, fatores não econômicos, valores e cultura.  Gerenciamento das novas oportunidades e disciplina dos investimentos.  Compromisso com P&amp;D.  Construção de competências, reforço e qualificação de propriedade intelectual.  Alavancagem de ativos complementares.  Investimento em estruturas de produção.</p>		<p>avaliando sua rentabilidade (FÄRM; JÖNSSON, 2018).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O valor estratégico da controladoria é reconhecido pelo seu duplo papel, que se estende do gerenciamento e coordenação de projetos estratégicos de investimento de capital, até sua atuação junto ao birô de gerenciamento e políticas corporativas (KARLSSON et al., 2019).</li> <li>- Decisões de investimento, passam por uma medida objetiva, que é dada pelo aumento do valor econômico de um recurso ou ativo (PADOVEZE, 2012).</li> <li>- Para mitigar os riscos e incertezas, operacionalmente, o apoio à tomada de decisão passa pela assessoria da controladoria, que reúne os dados, processa as informações, aplica a análise e se utiliza da informação financeira e não financeira (HARTMANN; SLAPNIČAR, 2012) para auxiliar a decisão, com o objetivo de gerar e preservar valor para as organizações (DIEHL, 2018).</li> </ul>
--	--	--	---

Fundamentos das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007)	Microfundamentos (TEECE, 2007)	Funções Controladoria	Evidências dos Estudos em Controladoria
<p><i>Reconfiguring:</i> Contínuo alinhamento e realinhamento de ativos específicos tangíveis e intangíveis. Capacidade de gerenciar ameaças e reconfigurar estruturas organizacionais e aprimorar o modelo de negócios. Avaliação das rotinas e reconfiguração das unidades de negócio.</p>	<p>Descentralização. Adoção de estrutura flexível. Inovação. Promoção das habilidades de integração e coordenação. Governança. Gerenciamento de ativos para criação de valor. Gestão do conhecimento, englobando aprendizado, transferência de conhecimento, integração de <i>know-how</i>, proteção intelectual.</p>	<p>Conhecimento Técnico</p> <p>Revisão Resultados Organizacionais</p> <p>Controle dos Ativos Tangíveis e Intangíveis</p>	<p>- Monitoramento e avaliação das rotinas, com modelo original da controladoria, que é de natureza contábil, identificação e 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 (MARTIN, 2002).</p> <p>- A controladoria interage, ou deveria interagir, com os profissionais de operações, os quais são responsáveis pelas ações que possibilitam alcançar os resultados, ao coordenarem os ciclos de vida dos negócios”. Sua inserção nas práticas e sua interação junto aos profissionais destas áreas, favorecem a aquisição do conhecimento incremental amplo, num ciclo de absorção e retroalimentação (ALECTORIDIS et al., 2018, p.182).</p> <p>- A controladoria detém os conhecimentos dos aspectos operacionais, propicia condições para apoiar a gestão da organização e aborda a linguagem da tecnologia e das operações (KARLSSON et al., 2019).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



### 2.3.2 Hipótese 2 – Relação entre a capacidade de análise da controladoria e o *Sense*

A segunda hipótese busca avaliar a relação da capacidade de análise da controladoria na formação das Capacidades Dinâmicas que incidem sobre o *Sense*. Os microfundamentos do *Sense* são aqueles voltados aos processos de detecção de oportunidades para melhor fomentar a P&D. Além disso, os microfundamentos consistem na análise de processos internos e externos, com soluções em ciência e tecnologia, para o desenvolvimento de fornecedores e a identificação dos segmentos de mercado voltados às necessidades dos clientes (TEECE, 2007). O Quadro 11 reúne, sinteticamente, a capacidade analítica da controladoria, o modo como as funções estratégicas da controladoria atuam para formar as Capacidades Dinâmicas e as relações sobre os respectivos microfundamentos do *Sense*.

Quadro 11 – Síntese da hipótese 2

<b>Capacidade de Análise da Controladoria</b>		
<b>Funções da controladoria</b>	<b>Ascendência sobre Capacidades Dinâmicas</b>	<b>Microfundamentos impactados (TEECE, 2007)</b>
Análise do modelo de negócio	Nos processos de monitoramento para detecção e exploração de oportunidades e na avaliação sobre resultados negócios	Geração base de pesquisa. Identificação necessidades de recursos atuais e futuros
Análise preditiva	Por meio do emprego de ferramentas de tecnologia da informação como suporte proativo aos gestores	Processos internos voltados à Pesquisa e Desenvolvimento
Análise ambiental	Utilizando informações sobre a situação econômica da organização	Análise do ambiente da organização, concorrentes, clientes e fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O *Sense* remete às estruturas de recursos dinâmicos que se ocupam com os processos de detecção e exploração de oportunidades (TEECE, 2020) e se sustenta na existência de tecnologias e mercados que não podem ser tomados como prontos. Pelo contrário, ambos devem ser criados e moldados pelos gestores por meio de sua alocação de recursos e decisões (TEECE, 2020). A relação da capacidade de análise da controladoria sobre o *Sense* começa pela análise do modelo de negócios, a partir de informações estruturadas. A controladoria procura acompanhar as mudanças e prover os gestores competentes com informações estruturadas e voltadas para apoiar a identificação e seleção de novas tecnologias (MARTIN, 2002; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018).

Para a composição e análise das informações, a controladoria atua monitorando o ambiente. Com o monitoramento do ambiente é possível detectar e calibrar, oportunidades e

ameaças pelo processo de geração de informações (TEECE, 2020). A controladoria emprega instrumentos para o melhor monitoramento: *activity-based costing (ABC)*, *activity-based management (ABM)*, *balanced scorecard (BSC)*, *benchmarking*, *target costing (TC)*, etc (COOPER, 2017; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; YAZDIFAR, 2019). Os instrumentos utilizados como ferramentas da controladoria, ajudam à avaliação sobre o ambiente interno e externo sob um viés econômico e financeiro (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018), selecionando as informações mais pertinentes (CARRARO & SANTANNA, 2018; LINDQVIST & MATSON, 2019).

A geração e a seleção de informações de valor superior pela controladoria, colabora na ampliação do seu próprio conhecimento sob os aspectos centrais da organização (BYRNE & PIERCE, 2018). Conforme Liu e Hsu (2011), essas análises são tarefas estratégicas, elas provêm da atividade de detecção de oportunidades e ameaças reais, que orbitam dentro e fora da organização, e que podem impactar na geração de valor no futuro (FÄRM; JÖNSSON, 2018). Quanto mais a controladoria se envolve com aspectos que procuram garantir a análise contínua de resultados econômicos favoráveis, mais ela aprende sobre as unidades de negócios (FÄRM; JÖNSSON, 2018).

O aprendizado das unidades de negócio, a análise contínua de resultados e a detecção da situação econômica da organização, a partir do monitoramento do ambiente, gera uma reação em cadeia. Essa reação consiste na formação da inteligência da controladoria sob os negócios. A inteligência da *Management Accounting* sob os negócios da organização, passa pelo acompanhamento e desenvolvimento da pesquisa, pelo diagnóstico e avaliação das variáveis do ambiente interno e externo e no apoio às áreas de negócios (HARTMANN; MASS, 2011).

Outro aspecto que decorre das atividades e funções da *Management Accounting* e constituem a sua capacidade de análise, se concentra sob o impacto projetivo dos planos, operações e gastos específicos para a concretização futura do negócio e dos objetivos da organização (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018). Trata-se uma característica da controladoria em voltar-se para a construção de modelos preditivos, que por sua vez, permitam um suporte de gerenciamento proativo aprimorado. Enquanto no passado, a controladoria apoiava com informações contábeis prescritivas para decisões gerenciais, ao transformar análises descritivas e prescritivas em preditivas, a controladoria passou a apoiar com informações com valor agregado para a empresa (STRANSKY, 2019).

A análise preditiva da controladoria aponta para valor superior porque é uma função da capacidade analítica que procura detectar, antecipadamente, ocorrências que podem afetar a organização. A função preditiva é essencial para a implementação de ferramentas de gestão e

também contribui para a modelagem dos sistemas integrados da *Management Accounting*. Como um sistema, o controle gerencial amplia seu escopo, nessa perspectiva, as informações apuradas não incluem apenas dados passados, mas dados de natureza prescritiva e preditiva, necessários para se beneficiar da análise do ambiente e do futuro estratégico da empresa (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018; BOSTAN et al., 2018).

A capacidade analítica da controladoria que conhece os processos da organização e sua dinâmica, se habilita em prognosticar ‘fenômenos’ no radar da organização. De modo figurado, pode-se dizer que, enquanto a tomada de decisão é incumbência do ‘comandante do navio’, à controladoria cabe o encargo de ‘navegador’, aquele que pode manter o comandante informado de todos os movimentos do navio, inclusive das rotas e variações de cursos, bem como, as decorrências previstas em função das decisões tomadas (WILLSON et al., 1995). Tais elementos ensejam a proposição da hipótese 2:

H2: “*Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Análise e o Sense*”.

### **2.3.3 Hipótese 3 – Relação entre a capacidade de planejamento da controladoria e o *Seize***

A terceira hipótese procura avaliar a relação da capacidade de planejamento da controladoria sobre o *Seize* e seus microfundamentos. Os microfundamentos do *Seize* são aqueles voltados ao gerenciamento dos ativos, ao delineamento de soluções para o cliente e modelos de negócios, construção de comprometimento, valores e fatores não econômicos e à seleção de protocolos de tomada de decisão (TEECE, 2007). O Quadro 12 procura resumir a capacidade de planejamento da controladoria, o modo como as funções estratégicas da controladoria atuam para formar as Capacidades Dinâmicas e os respectivos microfundamentos do *Seize*.

Quadro 12 – Síntese da hipótese 3

<b>Capacidade Planejamento da Controladoria</b>		
<b>Funções da Controladoria</b>	<b>Ascendência sobre as Capacidades Dinâmicas</b>	<b>Microfundamentos impactados (TEECE, 2007)</b>
Apoio aos projetos organizacionais	Avaliação do impacto econômico, do retorno dos investimentos que incidem sob as capacidades com emprego dos sistemas de informação	Gerenciamento dos ativos Projetos de Investimento Gerenciamento de novas oportunidades e disciplina de investimentos
Apoio à gestão	Produção de informações com confiabilidade pelos instrumentos contábeis e sistemas integrados, conjugados com a capacidade de análise da controladoria repercutem nas estratégias	Apoio às estratégias para o modelo de negócio Delineamento de soluções para o cliente Seleção das fronteiras do negócio para gerenciar complementos e plataformas
Integração e sinergia entre os gestores	Visão integrada de competência da controladoria que contribui para melhor analisar os determinantes e as consequências das decisões operacionais e estratégicas	Construção de comprometimento, valores e fatores não econômicos. Ambiente organizacional de comprometimento e engajamento, liderança, comunicação efetiva
Suporte à tomada de decisão	Administração e patrimônio da organização	Seleção de protocolos de tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A primeira relação da capacidade de planejamento da controladoria sobre o *Seize* começa pelo gerenciamento dos ativos e passa pelo apoio aos projetos organizacionais por meio do aporte de investimentos. O aporte de investimentos é tratado pela *Management Accounting* nas suas atividades de sistematização dos processos de finanças, controle econômico e controle financeiro, oriundos dos sistemas de informações (GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005; WEBER, 2011). Utilizando os sistemas de informação, a capacidade de planejamento da controladoria contribui com a análise da destinação dos recursos financeiros para viabilizar os projetos. Os investimentos provêm de recursos financeiros que são limitados, o que implica no planejamento e na definição dos limites do modelo de negócios, no gerenciamento das novas oportunidades e disciplina dos investimentos que contemplam as estruturas de produção (TEECE, 2007). O apoio da *Management Accounting* se situa no difícil nexos para o atendimento de todas as demandas por investimentos da administração operacional e financeira (BYRNE; PIERCE, 2018).

O impasse entre as demandas de recursos financeiros para consecução dos planos e a restrição de atendimento devido a limitação de recursos, é tratado pela capacidade de

planejamento da controladoria. Para que a controladoria procure equacionar o dilema da restrição de recursos, ela busca analisar os projetos de investimento, empregando o seu aporte de conhecimento técnico e a sua inteligência econômica e financeira. A *Management Accounting* avalia o retorno sobre o projeto, a previsão de custos (RIEG, 2018), analisa a rentabilidade do produto e o impacto financeiro sobre o plano orçamentário de modo geral (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018). Contudo, o apoio da *Management Accounting* ao planejamento também depende do contexto estratégico determinado pela gestão da organização (BEDFORD et al., 2016).

O contexto estratégico definido pelos gestores delimita o raio de ação da capacidade de planejamento da controladoria. Dependerá desta definição, o quanto a controladoria atuará na avaliação dos projetos de investimentos. Se o entendimento dos gestores declinarem em favor da controladoria atuando sob o planejamento ampliado, caberá a ela o apoio à elaboração e à assessoria ao planejamento econômico e na formulação e implementação da estratégia da organização (BOSTAN et al., 2018). A capacidade de planejamento da controladoria deve transmitir tecnicamente e com transparência, o provisionamento do capital necessário, o que por sua vez ajuda a viabilizar as oportunidades avaliadas no mercado.

Oportunidades apreendidas pela organização significam o emprego de recursos financeiros destinados para a consecução de novos modelos de negócios, que são aplicados em novas estruturas, produtos e serviços. Novas estruturas são necessárias e transitam por investimentos direcionados, que são imprescindíveis, porque requerem que a organização se habilite para o enfrentamento das mudanças e o acompanhamento evolutivo dos ambientes (TEECE, 2007). Por esta razão o aporte de investimentos se constitui no núcleo embrionário que apoiará a formação do modelo de negócios. Em suma, a formação do modelo negócios recebe influências da controladoria pelo auxílio na montagem, análise e sustentação dos negócios (HARRIS et al., 2016) e pelo acompanhamento do impacto de retorno destes investimentos (LINDQVIST; MATSON, 2019).

O dilema do aporte de investimentos precisa equilibrar duas funções importantes da controladoria: uma função de suporte aos gestores (RIEG, 2018), para identificar as melhores estratégias lucrativas; e um papel de controle, sendo responsável pela precisão dos relatórios financeiros e a integridade dos controles internos (CHANG et al., 2014; HARRIS et al., 2016; TEN ROUWELAAR; BOTS; DE LOO, 2018). A função de suporte aos gestores integra a capacidade de planejamento da controladoria. Ela impacta na formação das Capacidades Dinâmicas sobre o *Seize* porque promove a produção de informações com confiabilidade, pelo

emprego dos instrumentos contábeis e dos sistemas integrados, que repercutem nas estratégias organizacionais.

O apoio à gestão é tratado pela veiculação das informações aos gestores sobre a situação econômica da empresa (LUNKES et al., 2016). Isso implica, entre outros, projetar, construir, operar e estender um sistema de informações contábeis de custos, adequado para capturar dados relevantes em uma base contínua da empresa (WEBER, 2011). O apoio à gestão também consiste no alinhamento entre os gestores. Este alinhamento estratégico não requer o pertencimento da controladoria ao patamar hierárquico responsável pela estratégia organizacional. O alinhamento estratégico da *Management Accounting* com a gestão no seu apoio aos gestores com informações estruturadas (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018).

Os gestores interpretam as informações como poder, por isso eles as acumulam, e prescindem de altos níveis de confiança que serão usados para facilitar a criação de benefícios mútuos. Por outro lado, a incapacidade de mitigar as assimetrias de poder e de gerar confiança, prejudica a cooperação entre os gestores e dificulta com que trabalhem juntos de forma produtiva e proativa (FAWCETT et al., 2011). Por vezes, o próprio CFO, nem sempre tem consciência desta assimetria, especialmente nos projetos discutidos em estágio inicial pelos gerentes de divisão (HARRIS et al., 2016). Por isso, a capacidade de planejamento incorpora em seus pareceres o pressuposto de Teece (2020), que associa a percepção da captura de valor à limitação da capacidade cognitiva dos gestores. A controladoria emite pareceres voltados à sustentabilidade da organização, deste modo, além de tratar de procurar preencher a lacuna da assimetria, pela construção de um ambiente organizacional de comprometimento e engajamento baseado na comunicação efetiva da situação da organização, também influencia outro microfundamento do *Seize*, a seleção de protocolos para tomada de decisão.

A seleção de protocolos de tomada de decisão conta com os pareceres da *Management Accounting* que são indispensáveis para a proeminência da tomada de decisões no enfrentamento das questões que diariamente se precipitam na organização (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; BOSTAN et al., 2018). Os pareceres são decorrentes das ferramentas de controle estratégico e dos sistemas integrados que são acessados pela controladoria. São ferramentas da controladoria que passam pela coleta de informações de mercado, clientes e concorrentes, e serão utilizadas para o planejamento de previsões orçamentárias, simulações e custos (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; BOSTAN et al., 2018). O envolvimento e a proximidade com a decisão conferem à capacidade de planejamento da controladoria, novamente, um papel de suporte à gestão, devido a maneira pela qual a controladoria colabora

com a decisão operacional e influencia os membros da organização a implementarem estratégias sustentáveis (LUNKES et al., 2016).

Embora esteja envolvida com o apoio à decisão, a controladoria não toma decisões. Os gestores que devem tomar decisões, podem ter um conhecimento imperfeito da organização, influenciados pelo seu viés. Os gestores podem cometer erros ao analisar a organização. Eles podem estar sobre pressões imediatas ou de curto prazo, diminuindo a capacidade de avaliar os efeitos a longo prazo. Eles também podem ser influenciados por valores ou suas próprias crenças, além disso, os gerentes não podem prever tudo o que pode acontecer (FRANCO SANTOS; OTLEY, 2018). Neste contexto, a capacidade de planejamento procura apoiar as decisões, assegurando o cuidado com o patrimônio da organização por meio de pareceres à administração, fundamentados e balizados em projetos da sustentabilidade organizacional (MAAS et al., 2016).

Em razão deste conjunto de desdobramentos se propõe a terceira hipótese:

H3: “*Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Planejamento e o Seize*”.

#### **2.3.4 Hipótese 4 – Relação entre a capacidade de controle da controladoria e o *Reconfiguring***

A quarta hipótese busca avaliar a relação da capacidade de controle da controladoria sobre os fundamentos e microfundamentos do *Reconfiguring*, propostos por Teece (2007). Os microfundamentos do *Reconfiguring* remetem ao processo de reavaliação e reconfiguração do modelo e das unidades de negócios, com vistas ao gerenciamento de ameaças. Além disso, os microfundamentos envolvem a estrutura e a governança organizacional, os ativos tangíveis e intangíveis, o gerenciamento de ativos para criação de valor e da gestão de conhecimento, englobando o aprendizado, a transferência de conhecimento e o *Know-How* (TEECE, 2007). O Quadro 13 apresenta a síntese da capacidade de controle com as funções da controladoria e a forma como estas afetam as Capacidades Dinâmicas e os respectivos microfundamentos do *Reconfiguring*.

Quadro 13 – Síntese da hipótese 4

<b>Capacidade Controle da Controladoria</b>		
<b>Funções da Controladoria</b>	<b>Ascendência sobre as Capacidades Dinâmicas</b>	<b>Microfundamentos impactados (Teece, 2007)</b>
Difusão do conhecimento	Hub absorvedor e difusor de informação, pelo conhecimento, fruto da troca entre a controladoria e os profissionais das áreas operacionais. Conhecimento incremental em um ciclo de absorção e retroalimentação	Integração e compartilhamento de conhecimentos Gestão do conhecimento, engloba aprendizado, transferência de conhecimento e <i>know-how</i> .
Controle dos ativos tangíveis e intangíveis	Identificação e avaliação dos intangíveis são objeto de análise da controladoria, dado que lhe cabe o monitoramento econômico-financeiro e não-financeiras	Gerenciamento de ativos para criação de valor
Revisão dos resultados da organização	Propicia a revisão dos movimentos organizacionais pela revisão dos resultados que melhor situam a condição atual da organização e objetiva controlar a dependência da trajetória, com os sistemas de gerenciamento de desempenho	Avaliação das rotinas e reconfiguração das unidades de negócio Definição de parcerias de cadeia de valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A capacidade de controle da controladoria atua como um *hub* absorvedor e difusor de informação e conhecimento. Tem sua origem no conhecimento especializado em contabilidade. Contudo, as demandas organizacionais crescentes impuseram à controladoria a necessidade de estender seu conhecimento sobre o funcionamento da organização. Atender a essa necessidade exigiu da *Management Accounting* ampliar sua mobilidade e seu controle junto aos departamentos (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018). O conhecimento passou a ser obtido e derivado da troca entre a *Management Accounting* e os profissionais das áreas operacionais (BYRNE; PIERCE, 2018). O conhecimento que resulta da troca entre a *Management Accounting* e os profissionais das áreas operacionais, favorece a aquisição do conhecimento incremental amplo, num ciclo de absorção e retroalimentação (TEN ROUWELAAR; BOTS; DE LOO, 2018; ALECTORIDIS et al., 2018).

O ciclo de absorção e retroalimentação do conhecimento na organização, com a participação da *Management Accounting*, ocorre porque ela acessa às equipes multifuncionais de diferentes áreas da organização e tem maior potencial para controlar e acompanhar a geração de novas ideias e soluções (YIGITBASIOGLU, 2017). A *Management Accounting* ao acompanhar e controlar os ciclos de vida dos negócios, apoia os profissionais responsáveis a



pensarem estrategicamente, o que implica em desenvolver a capacidade organizacional ligada ao conhecimento, em resposta às mudanças no ambiente de negócios (AALTOLA, 2018).

O conhecimento que provém da capacidade de controle da controladoria, gera valor para a organização porque são informações estruturadas que ela transmite aos gestores. O conhecimento difundido, traduzido a partir do suporte informacional da controladoria, abrange informações dos fornecedores de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e até informacionais, pragmaticamente, voltados a atingir as metas organizacionais (ALECTORIDIS et al., 2018; MACIEL, 2019). Wang e Ahmed (2007) tratam do conhecimento como uma capacidade. Capacidades como o conhecimento e a liderança, estão em combinação e estão encapsuladas sob processos explícitos e elementos tácitos. Assim, as Capacidades Dinâmicas não são simplesmente os processos, mas são as capacidades incorporadas nos processos (WANG & AHMED, 2007). Por isso, o conhecimento obtido pela controladoria gera valor, porque ele consegue comunicar o que encontra encapsulado nos processos e traduzir de modo explícito para os gestores, contribuindo na formação de novos conhecimentos em prol do trabalho dos gestores (HARTMANN; MASS, 2011; YIGITBASIOGLU, 2017).

A geração de conhecimento organizacional está associada à condição humana do processo de aprendizado e, também, pelas oportunidades e necessidades geradas pelo ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Este ambiente ou contexto de franca interação e comunicação, é o espaço no qual ocorre o compartilhamento de experiências e ideias e novos conhecimentos são criados (MARCH, 1991; FAYARD, 2003). Novos conhecimentos aplicados ao ambiente de negócios podem estar associados à inovação, aprendizado e produção intelectual. São a composição de um conjunto de intangíveis, que repercutem nos processos organizacionais e que geram valor. São ativos ligados ao conhecimento e são o resultado de uma combinação de formas econômicas e não econômicas de informação e controle, que envolvem a reconfiguração e a reorganização da contabilidade gerencial, controle gerencial, sistemas de informações gerenciais e controle operacional (HOPWOOD, 2008).

Os ativos ligados ao conhecimento se tornam estratégicos e são fundamentais para a manutenção do crescimento, rentabilidade e competitividade de uma organização (PIERRE; AUDET, 2011). Outro aspecto estratégico e que envolve valor superior, é a apropriação dos ativos tangíveis e, especialmente, os intangíveis. Teece (2019) reforça a relevância da 'orquestração' de ativos especializados para os negócios. Os ativos tangíveis alcançam retornos normais aos investidores, mas são os ativos intangíveis que se sobressaem pelo seu potencial gerador de valor para a organização (HOPPER, 2016; FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). A identificação e a avaliação dos intangíveis que contribuem na gestão dos ativos, também são

objeto de análise e controle da controladoria, dado que lhe cabe o monitoramento econômico-financeiro da organização, podendo (e devendo) usar informações não-financeiras para isso (MARTIN, 2002; HARTMANN; SLAPNICAR, 2012; DIEHL, 2018; BOSTAN et al., 2018).

Os ativos intangíveis necessariamente, são ativos de valor, por isso não podem ser ignorados, ainda que, eventualmente, possam negar a ontologia da controladoria, baseada na objetividade, facticidade e representações contábeis singulares da realidade subjacente (HOPPER, 2016; FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Os ativos intangíveis integram os estímulos às iniciativas de inovação, desenvolvimento de patentes, direitos autorais, governança, relacionamento com *stakeholders*, marcas e conhecimento (SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016). Sua relevância está expressa no seu valor e se caracterizam porque representam concretamente os movimentos de mudança (LUNKES et al., 2016). Neste sentido, a capacidade de controle procura acompanhar e apoiar o gerenciamento da mudança e eventuais ameaças que possam incidir sobre a organização, pelo monitoramento e pela avaliação das rotinas organizacionais (CARRARO; SANTANNA, 2018).

O monitoramento exercido pela capacidade de controle, essencialmente, percorre um modelo de natureza contábil, que parte da identificação e da avaliação de variáveis, que reservam impacto sobre os resultados das empresas. As variáveis de monitoramento uma vez conectadas e submetidas ao modelo contábil-financeiro, são fatores que formam um quadro geral de avaliação do desempenho. A avaliação de desempenho está ligada à realidade organizacional, retratada nas informações de gerenciamento e controle das operações de negócios (KARLSSON et al., 2019; BYRNE; PIERCE, 2018). A avaliação de desempenho e o monitoramento da trajetória, passam pela gestão de riscos (CARRARO; SANTANNA, 2018) e são acompanhados por meio de indicadores financeiros (BOSTAN et al., 2018). Com este sistema, a controladoria atua no possível hiato gerado pelos movimentos evolutivos da organização. Dentre eles, a incerteza do caminho a percorrer, que podem ser mitigados pelo radar da controladoria em seu *dashboard*, que, sobretudo, visa identificar a realidade e minimizar os efeitos da tendência de condicionamento da organização em seguir a mesma trajetória (AALTOLA, 2018).

Quanto mais a realidade 'assumida' sobre o estado de alinhamento e incerteza de objetivos diverge do estado de coisas 'real', mais o sistema resultante, provavelmente, criará perversas consequências não intencionais, levando a maus resultados organizacionais (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Essas são razões suficientes para o acompanhamento que a controladoria realiza do traçado organizacional e significa a permanente revisão dos resultados organizacionais. A revisão dos resultados organizacionais é outra atividade que

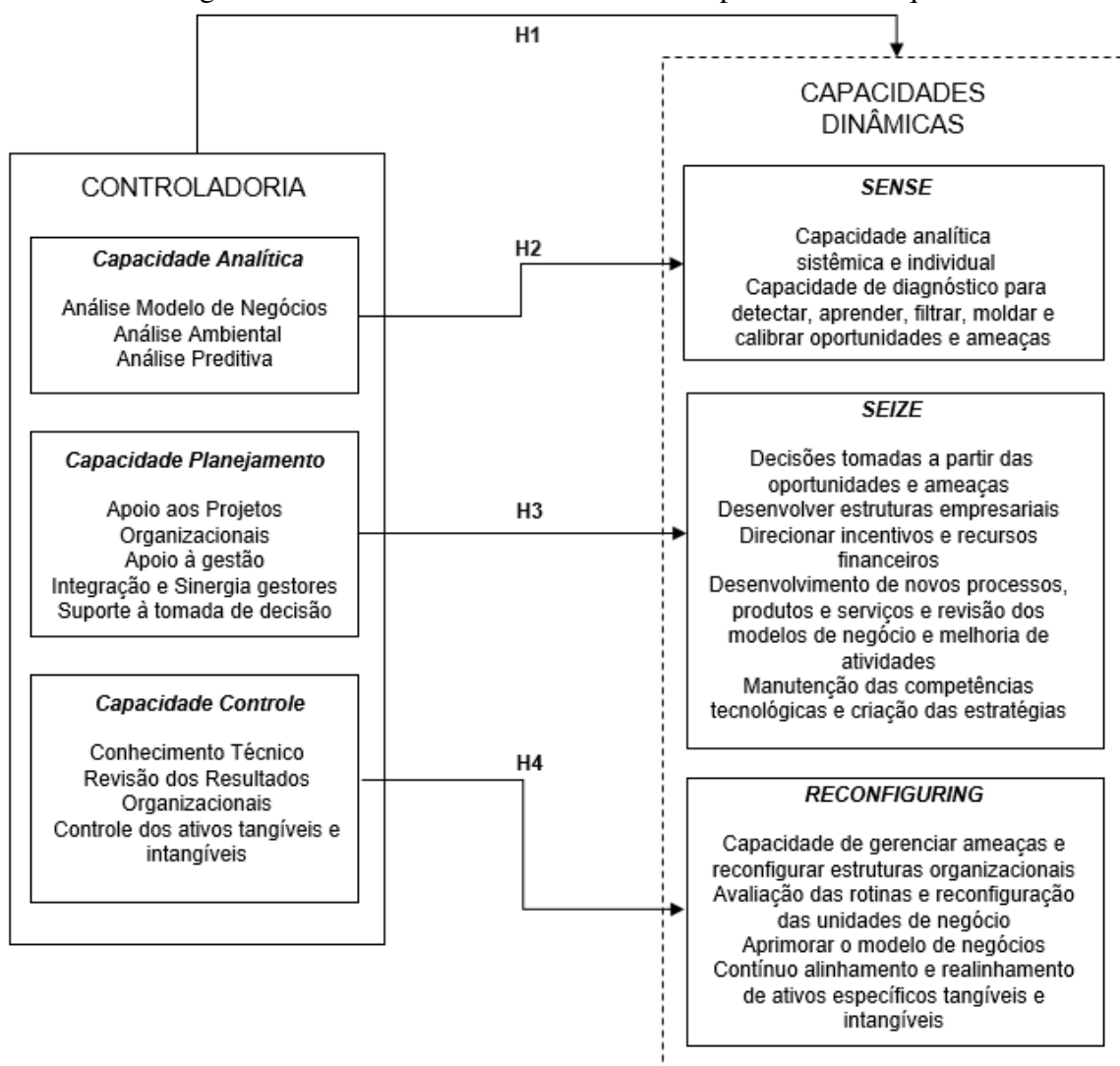
permite controlar a dependência da trajetória. Empregando os sistemas de gerenciamento de desempenho, a controladoria avalia os resultados da trajetória da organização. Os sistemas de gerenciamento permitem controlar e acompanhar o trajeto percorrido pela organização para atingir os seus objetivos, identificando os possíveis erros e acertos (MACIEL, 2019).

No que se refere a trajetória organizacional, o *Reconfiguring* é um fundamento que propicia à organização revisar e enfrentar os aspectos desfavoráveis da dependência da trajetória (TEECE, 2007; GARRIDO et al., 2020). Por um lado, isto é modelado pelo emprego dos sistemas de gerenciamento de desempenho, pela revisão dos ativos que a empresa possui (internos e de mercado) e resultados auferidos pela organização, devido ao caminho evolutivo que lhe foi legado. Por outro lado, a visão sistêmica da controladoria, percebe necessário a promoção de ajustes ao longo deste caminho. São ajustes que passam pelos processos gerenciais, propondo a reconfiguração das unidades de negócios, a definição de parcerias da cadeia de valor, de tal modo que a organização não se engane com um traçado que possa lhe conduzir ao erro. São papéis essenciais que contribuem com a unidade organizacional, porque sintetizam as informações indispensáveis à gestão, até o processo de assessoria à cúpula, com isso, a controladoria analisa, controla e avalia o progresso da organização (MACIEL, 2020).

A controladoria apoia os processos de gestão, conjugando ações rápidas e mais eficazes, com o maior conhecimento, controle e planejamento na gestão empresarial (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018). Diante da reunião deste conjunto de apontamentos, se propicia a elaboração da hipótese a seguir: H4: “*Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Controle e o Reconfiguring*”.

A Figura 1, na próxima página, reúne de modo ilustrativo, como as hipóteses estão ordenadas e demonstram como as capacidades da controladoria se relacionam sobre as Capacidades Dinâmicas.

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual e Hipóteses de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No Quadro 14, se encontra a sumarização dos objetivos específicos propostos e das hipóteses a serem testadas pela pesquisa.

Quadro 14 – Sumário de Objetivos e Hipóteses

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipóteses</b>
Avaliar a relação entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas	H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas
Avaliar a relação entre a capacidade de análise da Controladoria e o <i>Sense</i>	H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de análise da controladoria e o <i>Sense</i>
Avaliar a relação entre a capacidade de planejamento da controladoria e o <i>Seize</i>	H3: Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de planejamento da controladoria e o <i>Seize</i>
Avaliar a relação entre a capacidade de controle da controladoria e o <i>Reconfiguring</i>	H4: Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de controle da controladoria e o <i>Reconfiguring</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Capítulo a seguir apresenta o método empregado para o desenvolvimento da tese. Ele detalha as escolhas e as justificativas dos procedimentos metodológicos que orientaram o estudo.

### 3 MÉTODO

O Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para a realização da tese. Trata-se da descrição do método empregado para apresentar respostas a um fenômeno organizacional (HAIR JR et al., 2007) e para desenvolver teorias, especialmente nos campos da administração e da contabilidade. A metodologia trata da operacionalização, sistematização e racionalização do método, por meio de técnicas que definem a pesquisa, com o intuito de atender ao objetivo proposto (RAMPAZZO, 2005). Voltada ao atendimento da questão de pesquisa e dos objetivos propostos, a metodologia da pesquisa está dividida em duas etapas: exploratória e descritiva.

Para melhor compreender como foram constituídos os procedimentos metodológicos, a seção a seguir, trata do delineamento da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa procura detalhar os procedimentos empregados para a consecução da pesquisa. O delineamento também busca esclarecer como as informações foram obtidas para a resolução da questão de pesquisa (MALHOTRA, 2004). Esta seção aborda os procedimentos metodológicos para suportar o estudo, orientar o processo de investigação e a tomada de decisão, no que se refere a seleção de conceitos, formação de hipóteses, técnicas e dados (THIOLLENT, 2007).

Assim, como anteriormente foi mencionado, o estudo foi realizado em duas etapas: A primeira etapa, exploratória, baseada em revisões bibliográficas, que resultaram na proposição do modelo teórico da pesquisa e na escala da controladoria. A escala da controladoria contou com entrevistas com três *controllers* atuantes em organizações dos setores de tecnologia, saúde e entretenimento, com a finalidade de avaliar as variáveis da escala de controladoria. A escala adotada encontra-se no APÊNDICE B – Escala da Controladoria.

A segunda etapa, descritiva, iniciou com a coleta de dados e deu-se por meio de uma *survey*, realizada entre setembro e dezembro de 2020, com 120 empresas selecionadas por acessibilidade, a partir do cadastro da Confederação Nacional da Indústria Brasileira (CNI). Foram selecionados dois respondentes por cada empresa, os *controllers* responderam às questões referentes à controladoria e os responsáveis por estratégia responderam às questões referentes às Capacidades Dinâmicas. Esse procedimento foi essencial para evitar problemas de variância comum do método (CMV). Os dados foram coletados por telefone.

A pesquisa delineada se encontra sinteticamente detalhada no Quadro 15, conforme recomendações de Creswell e Creswell (2007), que preconiza que o estudo deve detalhar adequadamente os procedimentos, com o intuito de atender a questão de pesquisa.

Quadro 15 – Etapas da Pesquisa

ETAPAS	OBJETIVOS	ATIVIDADES
<b>1ª Etapa EXPLORATÓRIA</b>	Definir o tema de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa nas bases de dados</li> <li>- Seleção dos artigos com temáticas</li> <li>- Desenvolvimento do referencial teórico</li> <li>- Desenvolvimento das variáveis do estudo</li> </ul>
	Desenvolver o referencial teórico	
	Identificar construtos e variáveis da pesquisa para a controladoria e as Capacidades Dinâmicas	
	Desenvolver instrumento de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento referencial teórico</li> <li>- Levantamento das questões conectadas com as temáticas pesquisadas</li> <li>- Etapa qualitativa e crítica do questionário com o apoio de 3 <i>controllers</i></li> <li>- Aprimoramento das variáveis</li> <li>- Desenvolvimento da escala Controladoria</li> </ul>
	Desenvolver o modelo hipotético	- Desenvolver as hipóteses de pesquisa
	Definir critérios para seleção da amostra	- Selecionar perfil de empresas para compor a amostra para coleta de dados
<b>2ª Etapa DESCRITIVA</b>	Coletar os dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar o instrumento de pesquisa na amostra</li> <li>- Realização dos pré-testes</li> </ul>
	Analisar as informações coletadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento inicial dos dados</li> <li>- Análise da coleta de dados com aplicativo SPSS/ IBM</li> <li>- Análise fatorial exploratória</li> </ul>
	Realizar o Teste de Hipóteses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos dados com aplicativo SPSS/ IBM</li> <li>- Análise de regressão linear</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A seção a seguir versa detalhadamente sobre a consecução das duas etapas, exploratória e descritiva, que compõem o método de trabalho.

## 3.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória tratou das definições do tema de pesquisa e do desenvolvimento do referencial teórico. O referencial teórico foi constituído pelo aprofundamento das temáticas (Capacidades Dinâmicas e controladoria), através das pesquisas nas bases de dados. Além disso, a etapa exploratória contemplou a formação dos construtos e do instrumento de pesquisa com a validação das escalas.

A conclusão da etapa exploratória culminou com a formação das hipóteses, construídas a partir do referencial teórico, por meio do modelo teórico hipotético e com o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa e seleção da amostra a ser aplicada na etapa posterior, Etapa Descritiva que se iniciou com a coleta de dados, conforme seção 3.3.

### 3.2.1 Modelo teórico hipotético

As relações que se estabelecem entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas estão representadas no modelo teórico hipotético, na busca da geração de informações significativas, por meio da quantificação de opiniões e dados (OLIVEIRA, 1998). O modelo teórico e hipotético foi constituído com base no referencial teórico, a partir das pesquisas nas bases de dados. As pesquisas de escopo sobre as temáticas tratadas sobre as bases de dados, procuraram abranger os artigos em estado da arte, livros e demais documentos, que ajudaram na elaboração desta tese. O modelo hipotético demonstra as hipóteses que estão apresentadas, em seus pormenores, na seção 2.3 Modelo Teórico e Hipóteses, que consistem no seguinte:

H1: *“Existe uma relação positiva e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas”*.

H2: *“Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de análise e o Sense”*.

H3: *“Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de planejamento e o Seize”*.

H4: *“Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de controle e o Reconfiguring”*.

Para a constituição das hipóteses, fundamentadas no referencial teórico, também foram analisadas e desenvolvidas as variáveis do estudo, presentes na subseção 3.2.2.



### 3.2.2 Variáveis do estudo

Esta seção apresenta o detalhamento das variáveis dependentes, independentes e de controle desta tese.

#### **Variáveis Dependentes**

As variáveis dependentes (VD) se referem aos fundamentos das Capacidades Dinâmicas: *Sense* (SE), *Seize* (SZ) e *Reconfiguring* (RE). Para capturar essas variáveis foi utilizada a escala proposta por Garrido et al. (2020). A escala encontra-se no APÊNDICE B.

A formação de cada uma das variáveis se encontra no APÊNDICE A com a descrição detalhada de cada variável, seus construtos e os autores que a fundamentam.

#### **Variáveis Independentes**

As variáveis independentes (VI) estão compostas pelas três capacidades da controladoria propostas: Capacidade de Análise (CA), Capacidade de Planejamento (CP) e Capacidade de Controle (CC). Para cada uma das capacidades, há um conjunto de proposições.

O APÊNDICE A considera a formação de cada uma das variáveis, a descrição detalhada de cada variável, seus construtos e os autores que a fundamentam.

#### **Variáveis de Controle**

As variáveis de controle são aquelas compostas pela experiência (ligada ao ano de fundação), o ramo da empresa, faturamento e número de funcionários. A justificativa para empregar a variável experiência como variável de controle é que ela apresenta o tempo de atuação da empresa no mercado. Empresas estabelecidas há mais tempo podem indicar que já atingiram a maturidade em alguns mercados, e, portanto, tem maior capacidade de enfrentar situações, que exigem opções estratégicas diferenciadas e melhor capacidade em lidar com riscos financeiros (Al-HADIA et al., 2017), inclusive a dependência de trajetória.

A variável ramo apresenta o ramo de atuação em que está vinculada sua atividade: comércio, serviço ou indústria. Espera-se resultados diferentes das relações a depender do ramo em que a empresa atua. Organizações voltadas à indústria tendem a apresentar uma estrutura mais robusta e mais voltada ao controle de custos.

Outra variável de controle é o faturamento. O faturamento anual expressa a geração de resultado auferida no ano. É uma variável que também procura identificar o desempenho e sua capacidade de geração de receita. Esta variável segmenta as empresas em faixas de faturamento delimitando a micro, pequena, média e grande empresa.

O número de funcionários é uma variável de controle que também representa a estrutura funcional e porte da empresa. A capacidade produtiva, analisada sob a ótica do número de profissionais alocados, parte do entendimento de que, quanto maior o número de profissionais, maior a estrutura. O porte da empresa pode influenciar os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Empresas maiores têm mais acesso a recursos e maior capacidade de se organizar, incluindo capacidade financeira para fazer investimentos (MUSTEEN et al., 2010). Sob este entendimento, pode-se compreender que empresas com estruturas mais robustas, podem contar com a controladoria atuando em uma disposição departamental para melhor apoiar a gestão.

### **3.2.3 Desenvolvimento e validação da escala da controladoria**

#### **A escala da Controladoria**

O estudo exigiu a criação de uma escala para a controladoria. A escala foi desenvolvida em três fases. A primeira fase tratou da formação das variáveis que compõem os construtos. Esta fase foi elaborada tomando por base o referencial teórico e o modelo hipotético, ela organizou as diferentes funções da controladoria em capacidades, agrupando essas capacidades em cada construto. No Quadro 16, é possível visualizar como se deu a formação dos construtos, as proposições dos construtos, seus conceitos, os autores que dão fundamentação as funções da controladoria e a descrição das questões, separadas pelas suas variáveis na dimensão operacional.

Quadro 16 – Controladoria - Construtos e Conceitos

CAPACIDADE DA CONTROLADORIA	FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	DIMENSÃO CONCEITUAL	FUNDAMENTAÇÃO	DIMENSÃO OPERACIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Controladoria e Capacidades Dinâmicas</b>	Análise Modelo Negócio Monitoramento ambientes internos e externos Modelos Preditivos Integração e Sinergia Gestores Apoio aos Projetos Organizacionais Controle de Gestão Suporte à tomada decisão Visão Sistêmica Conhecimento Técnico Revisão Resultados Organizacionais Controle dos Ativos Tangíveis e Intangíveis	As capacidades de análise, planejamento e controle da controladoria, incidem sobre todos os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Elas passam pela participação da controladoria nas análises e viabilização de estratégias de valor que impactam em investimentos, em novas tecnologias e, também, no apoio à tomada de decisão até à coordenação e organização de processos internos de medição. Isto ocorre porque a natureza das funções ampliadas da controladoria, que formam suas capacidades, chega a atuar sob a gestão para assegurar a sustentabilidade da organização, por meio dos sistemas de informações que estão estruturados com foco no acompanhamento da eficiência e eficácia da empresa. A controladoria prepara as	FÄRM; JÖNSSON, 2018); BEDFORD et al., 2016; BOSTAN et al., 2018; LANGFIELD-SMITH, 1997; RUMELT, 2012; RIEG 2018; RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018; MAAS et al., 2016	1. Modelo Negócio	Analisa os processos internos que afetam o desenvolvimento do negócio
				2. Monitoramento Ambientes	Monitora constantemente as variáveis que impactam nos resultados da organização
				3. Modelos Preditivos	Utiliza modelos com uma previsão do que pode ocorrer na organização
				4. Integração e Sinergia	Colabora para a integração dos gestores nos diferentes níveis da organização
				5. Apoio aos Projetos	Apoia os projetos organizacionais de investimento por meio dos estudos de retorno

		informações e métodos, com o objetivo de subsidiar as decisões para atingir os objetivos corporativos.			e projeção de resultados
				6. Controle de Gestão	Controla os resultados da gestão pelo acompanhamento dos sistemas de informação
				7. Suporte Tomada Decisão	Apoia a tomada de decisão de investimentos estratégicos
				8. Difusão Conhecimento	Difunde seu conhecimento através do processo de elaboração do orçamento
				9. Controle Ativos	Controla o lançamento dos ativos nas demonstrações financeiras

CAPACIDADE DA CONTROLADORIA	ATIVIDADES DA CONTROLADORIA	DIMENSÃO CONCEITUAL	FUNDAMENTAÇÃO	DIMENSÃO OPERACIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Análise</b>	Análise Modelo Negócio  Monitoramento ambientes internos e externos  Modelos Preditivos	A capacidade de análise da controladoria sobre o <i>Sense</i> remete ao envolvimento da controladoria nas funções e capacidades das análises organizacionais. Isso abrange a análise do modelo de negócios, a análise dos modelos orçamentários, análise dos custos, das variáveis do ambiente interno e externo, da análise dos modelos preditivos e dos vetores do ambiente. Trata da capacidade de diagnóstico das análises econômicas da organização, do acompanhamento de pesquisa e desenvolvimento e da capacidade de monitorar, por meio da detecção de oportunidades e ameaças sobre os principais fundamentos que podem gerar valor no futuro	CARRARO ; SANTANNA, 2018; HARTMANN ; MASS, 2011; RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018; KARLSSON et al., 2019; MARTIN, 2002; HARRIS et al., 2016; ALECTORIDIS, et al. 2018; LINDQVIST; MATSON, 2019; FÄRM; JÖNSSON, 2018; COOPER, 2017; RIKHARDSSON, YIGITBASIOGLU, 2018; YAZDIFAR, 2019; BOSTAN et al., 2018; PADOVEZE, 2012; WILLSON et al., 1955	1. Capacidade Analítica Oportunidades	Analisa as oportunidades no ambiente externo da organização
				2. Capacidade Analítica Forças	Analisa regularmente as forças no ambiente interno da organização
				3. Capacidade Analítica Fraquezas	Analisa regularmente as fraquezas no ambiente interno da organização
				4. Capacidade de Análise Informações	Analisa constantemente a situação da organização através do processamento de informações
				5. Capacidade de Diagnóstico	Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade
				6. Análises Econômicas	Analisa constantemente as informações

					econômicas para a gestão da organização
				7. Análise do Ambiente Interno	Analisa o ambiente interno da organização
				8. Análise do Ambiente Externo	Analisa o ambiente externo da organização
				9. Projeção de Cenários	Analisa os cenários futuros da organização e informa os gestores
				10. Análise de P&D	Analisa regularmente a evolução da pesquisa e desenvolvimento na organização
				11. Análise de Orçamento	Analisa regularmente as variáveis que compõem o orçamento

CAPACIDADE DA CONTROLADORIA	ATIVIDADES DA CONTROLADORIA	DIMENSÃO CONCEITUAL	FUNDAMENTAÇÃO	DIMENSÃO OPERACIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Planejamento</b>		A capacidade de planejamento da controladoria sobre o <i>Seize</i> , significa a atuação da controladoria na integração e sinergia entre os gestores, no apoio aos projetos organizacionais e no apoio à gestão. São capacidades que envolvem o suporte à tomada de decisão, o apoio aos projetos de investimento, os controles financeiros. Se constitui em um trabalho de apoio em favor da simetria da informação estratégica, a elaboração e acompanhamento do planejamento e dos sistemas de gestão de desempenho, em vistas do auxílio aos gestores, na formulação e implementação da estratégia da organização	BOSTAN et al., 2018; PL FOURNÉ et al., 2018; CHANG et al., 2014; SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016; GRANLUND ; TAIPALEENMAKI, 2005; FRANCO □ SANTOS ; OTLEY, 2018; CHANG et al., 2014; TEN ROUWELAAR, BOTS ; DE LOO, 2018; PEREIRA et al., 2011; HOOPER, 2016; RIEG, 2018; LUNKES et al., 2016; HARRIS et al., 2016; KARLSSON et al., 2019; BANKER et al., 2018; RUMEL, 2012	1. Apoio Projetos Investimento	Projeta resultados para novos projetos de investimento da organização
	Integração e Sinergia Gestores			2. Suporte à Gestão	Apoia constantemente a gestão pela integração e sinergia com os gestores no suporte às suas estratégias
	Apoio aos Projetos Organizacionais			3. Simetria da Informação	Difunde a informação estruturada entre os gestores
	Apoio à Gestão			4. Viabilização de Negócios	Auxilia aos gestores na montagem dos negócios organizacionais
	Suporte à tomada decisão			5. Informação Estruturada	Atua constantemente na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores
				6. Acompanha Planejamento	Analisa as consequências das decisões

					operacionais dos gerentes
				7. Planejamento e Desempenho	Participa da elaboração do planejamento junto com os gestores
				8. Alinhamento Estratégico	Contribui com o alinhamento estratégico entre os gestores
				9. Acompanha Projetos	Analisa os indicadores evolutivos dos projetos
				10. Tomada de Decisão	Apoia às decisões estratégicas com informações estruturadas



CAPACIDADE DA CONTROLADORIA	ATIVIDADES DA CONTROLADORIA	DIMENSÃO CONCEITUAL	FUNDAMENTAÇÃO	DIMENSÃO OPERACIONAL	DESCRIÇÃO
<b>Controle</b>		A capacidade de controle da controladoria sobre o <i>Reconfiguring</i> , trata da realidade organizacional e da atuação da controladoria que, além da influência sobre o apoio ao gerenciamento das rotinas e das operações de negócios, controles financeiros e não financeiros, também guia os gerentes, por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros, detecta anomalias pela leitura transversal e pela avaliação da gestão e departamentos e dos movimentos externos à empresa. A controladoria é difusora da informação qualificada e do conhecimento, perpassa os departamentos, fomenta a troca de informações com os profissionais das áreas operacionais pelo controle que exerce, apoiando e promovendo mudanças e revendo a trajetória	KARLSSON et al., 2019; BYRNE ; PIERCE, 2019; CHENHALL, 2015; OTLEY, 2016; FERLA, MULLER ; KLAN, 2019; PIERRE ; AUDET, 2011; HARTMANN ; SLAPNICAR, 2012; LEITE, REIF e LAVARDA, 2018; AALTOLA, 2018; YIGITBASIOGLU, 2017	1. Conhecimento Realidade Organizacional	Colabora no gerenciamento das rotinas pelo conhecimento da realidade organizacional
	Visão Sistêmica			2. Controles financeiros e não financeiros	Exerce o controle por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros
	Conhecimento Técnico			3. Detecção de anomalias	Detecta anomalias nos departamentos da organização
	Revisão Resultados Organizacionais			4. Avaliação Desempenho	Atua na avaliação do desempenho da organização
	Controle dos Ativos Tangíveis e Intangíveis			5. Controle das Ameaças	Monitora os riscos que a organização está sujeita
				6. Revisão dos Resultados Organizacionais	Revisa os resultados da organização pelos sistemas de gerenciamento de desempenho
				7. Controle pelo reconhecimento dos Ativos	Controla a gestão dos ativos pelo reconhecimento nas

					demonstrações contábeis
				8. Monitora a Organização	Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil
				9. Controle Resultados	Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis
				10. Controles Financeiros	Auxilia no controle da gestão financeira

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após o ordenamento das atividades da controladoria e da formação das capacidades (analítica, planejamento e controle) da controladoria, houve a submissão das variáveis para a crítica dos *controllers*. Esta foi considerada a segunda fase e reuniu três *controllers*, por conveniência, atuantes em organizações de setores diferentes: tecnologia, saúde e entretenimento. Os três *controllers* se caracterizam pela experiência superior a 10 anos em controladoria, em suas respectivas organizações. Trata-se de profissionais experientes que avaliaram as proposições, analisaram e selecionaram as variáveis e retornaram seus pareceres por email ao pesquisador. Além da seleção das variáveis, a fase qualitativa propiciou a adequação da redação das proposições para uma compreensão e uma linguagem mais próxima daquela tratada pelos próprios *controllers*. As variáveis e seus construtos encontram-se detalhados no APÊNDICE A.

Por fim, a terceira fase foi constituída pela aplicação dos pré-testes. Os pré-testes são condições necessárias para o atingimento de resultados satisfatórios no processo de desenvolver a escala da controladoria. Os pré-testes foram aplicados e não foram realizados novos ajustes. Os resultados estatísticos do teste de hipóteses encontram-se melhor detalhados nos Capítulos 4 e 5, que respectivamente tratam da apresentação dos resultados e da discussão dos mesmos.

### **A escala das Capacidades Dinâmicas**

Para a consecução da escala das Capacidades Dinâmicas, por tratar-se de escalas já aplicadas em estudos anteriores, não se caracterizam como exploratórias, assim foram validadas com os procedimentos realizados na Etapa Descritiva, seção 3.3.

#### **3.2.4 Plano de amostragem**

As empresas que participaram da pesquisa e constituíram a amostra foram do tipo não probabilístico (MALHOTRA, 2004). Empregando o tipo não probabilístico, o pesquisador procura compor a amostra pelo seu entendimento do que melhor representa a população alvo (HAIR JR et al., 2007). A amostra contemplou empresas brasileiras provenientes dos cadastros disponíveis pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) e cadastros auxiliares provenientes de associações regionais.

As empresas foram selecionadas por conveniência e os critérios pré-definidos consideraram a presença atuante da controladoria no exercício das suas funções, bem como, a presença de um responsável pela gestão estratégica da empresa. Essa exigência e distinção foram pontos fundamentais e se constituíram nos principais critérios para realização da

pesquisa. Assim, o questionário foi aplicado separadamente, para cada uma das áreas (controladoria e estratégia) de uma mesma empresa. Essa técnica foi aplicada para que a amostra fosse representativa e capturasse da melhor forma, o *modus operandi*, tanto da controladoria, como da área de estratégia. Trata-se de um requisito essencial para melhor compor a amostra, isto é, somente empresas com uma estrutura mínima em controladoria e uma área estratégica, ou um responsável por ela, se habilitaram a participar deste estudo.

### 3.3 ETAPA DESCRITIVA

A pesquisa de natureza quantitativa se baseia nas respostas às questões de pesquisa (SAMPIERI, 2006), nos princípios da coleta, tratamento e análise dos dados, através da quantificação das informações, por meio de técnicas estatísticas (NIQUE; LADEIRA, 2014). Assim, a etapa descritiva tratou da coleta de dados, dos procedimentos de validação da escala das Capacidades Dinâmicas e dos instrumentos de coleta de dados, da análise das informações coletadas e do teste de hipóteses.

Os resultados da etapa descritiva encontram-se no Capítulo 4.

#### 3.3.1 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio telefônico com a aplicação da pesquisa pela equipe CEPA – UFRGS. A sistemática de pesquisa pelo telefone favorece a seleção das empresas da amostra. A seleção das empresas consistiu no contato inicial e no atendimento aos critérios pré-definidos. Na constatação de que a empresa não atendeu aos critérios pré-definidos ou não pode participar do processo de pesquisa, de imediato, o pesquisador não aplicou o instrumento. Há outras vantagens deste método, tais como a agilidade na aplicação do questionário e a qualidade das informações coletadas.

A amostra pesquisada contemplou somente a participação de empresas que dispunham da controladoria e de um departamento, ou responsável, pela área estratégica. A coleta de dados contou com a aplicação de questionários junto a essas empresas. O questionário empregado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, encontra-se no APÊNDICE B. O questionário se enquadra na pesquisa tipo *survey*, no formato de questionários eletrônicos.

Os questionários eletrônicos objetivaram a constituição de uma base de dados que pudesse ser empregada na mensuração da amostra, com o emprego de técnicas estatísticas

(SAMPIERI, 2006). A pesquisa tipo *survey* apresentou questões tipo *Likert*. Na verdade, são escalas intervalares que, neste caso, avaliaram as relações dos construtos da escala da controladoria sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas, segundo o modelo hipotético desenvolvido. Os sujeitos da pesquisa são aqueles que integram os profissionais em controladoria e os responsáveis pela estratégia na organização.

O emprego de dois respondentes diferentes, por empresa e por área evitou o *Common Method Variance* (CMV). Além disso, se assegurou que a coleta de dados decorreu da fonte responsável pela área pesquisada e foram identificados os respondentes. Nesta ocasião, também foram solicitados os dados cadastrais das empresas que, posteriormente, constituíram as variáveis de controle (faturamento, tempo de atuação, ramo de atuação e número de funcionários). A validação do instrumento está melhor detalhada na seção 3.3.2.

### **3.3.2 Procedimentos de validação da escala das Capacidades Dinâmicas e dos instrumentos de coleta de dados**

Os procedimentos de validação dos instrumentos de coleta de dados ocorreram em 4 etapas com pré-testes e culminaram com a seleção das escalas, que apresentaram resultados satisfatórios. Três escalas foram testadas: a escala de Wilden et al. (2013) (APÊNDICE E), a escala de Wohlgemuth e Wenzel (2016) (APÊNDICE F) e a escala de Garrido et al. (2020) (APÊNDICE G). Estas escalas foram selecionadas por serem as mais recentes nos estudos sobre Capacidades Dinâmicas e, principalmente, por tratarem dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas.

As escalas foram testadas empiricamente e analisadas quantitativamente. Foi utilizada uma escala tipo *Likert* com cinco pontos (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). Trata-se de uma escala intervalar, que favorece o emprego das técnicas multivariadas de análise estatística (NUNNALLY e BERSTEIN, 1995). No APÊNDICE B, encontra-se na íntegra o instrumento aplicado e as variáveis analisadas, divididas em seus respectivos construtos.

No processo de efetivação da pesquisa, a coleta de dados foi aplicada em 4 etapas distintas. A primeira etapa foi realizada entre os dias 09 de outubro de 2020 e 13 de outubro de 2020. Foram contatadas empresas por telefone, sendo que 31 empresas realmente preencheram os pré-requisitos, isto é, dispunham de controladoria e de uma área ou profissional que respondesse pela estratégia da empresa. Os resultados obtidos e pré-testados ensejaram a exclusão da escala de Capacidades Dinâmicas de Wilden et al. (2013). Nesta etapa as análises

indicaram problemas de confiabilidade e os dados foram descartados, não integrando a amostra em sua composição final.

A segunda etapa da coleta de dados ocorreu entre os dias 28 de outubro de 2020 e 03 de novembro 2020. Foram aplicados os questionários para mais 30 empresas. Esta etapa de pré-teste empregou, além da escala da controladoria, também a escala de Wohlgemuth & Wenzel (2016) e a escala de Garrido et al. (2020). Houve a exclusão da escala de Wohlgemuth & Wenzel (2016). A exclusão ocorreu porque a análise dos resultados da validade convergente se mostrou insuficiente, com isso os dados foram desconsiderados.

A terceira etapa da coleta de dados ocorreu entre os dias 18 de novembro de 2020 e 24 de novembro 2020. Foram aplicados os questionários para mais 30 empresas. Esta etapa de pré-teste empregou a escala da controladoria e a escala de Garrido et al. (2020). Não houve modificações na escala e os resultados foram satisfatórios.

A quarta etapa da coleta de dados ocorreu entre os dias 08 de dezembro de 2020 e 22 de dezembro de 2020. Foram aplicados os questionários para mais 60 empresas sem alterações nas escalas empregadas. Com esta coleta foi atingido o total de empresas pesquisadas e a amostra contou com a unificação das coletas, que por sua vez não apresentou diferenças entre as médias. Assim, considera-se que a amostra final de 120 empresas é suficiente para uma análise de regressão e não houve diferença significativa entre as médias dos indicadores das diferentes escalas. As empresas pesquisadas na amostra final encontram-se devidamente caracterizadas na seção 4.4 com a apresentação dos resultados.

### **3.3.3 Procedimentos estatísticos para análise de dados**

O estudo em sua análise quantitativa passou pela etapa de tratamento inicial dos dados. Nesta etapa foi analisada a normalidade univariada, a qualidade da digitação e os *outliers*. Seguiram-se as etapas de validação dos construtos e foram calculadas as cargas fatoriais (CF) por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Nessa ocasião, para cada construto foi calculado a confiabilidade composta (CR) e a variância extraída (VE). Completando esta etapa foi testada a validade discriminante dos construtos.

Na última etapa dos procedimentos estatísticos foi utilizado o teste de hipóteses. Com a análise de regressão linear foi possível realizar o teste de hipóteses, para testar a relação entre as variáveis independentes (VIs) e as variáveis dependentes (VDs), a análise dos modelos e as hipóteses propostas pelo modelo teórico. Os resultados estão dispostos no Capítulo 4.

### 3.3.3.1 Tratamento inicial dos dados

Inicialmente os dados coletados foram avaliados. Foram encontradas apenas três variáveis com valores ausentes que, por serem episódios aleatórios, foram substituídos pela média da variável, seguindo o recomendado por Hair et al. (2009). Não foram identificados *outliers* (Bagozzi, 1994). Os dados apresentaram normalidade univariada (Kline, 2011) e as variáveis dependentes e independentes demonstraram ser lineares (verificadas por inspeção gráfica).

#### **Dados Ausentes (*Missing Data*)**

A análise *Missing Data* é necessária porque são analisados aqueles dados que não estão de acordo com o objetivo e não podem ser aproveitados para análise, porque simplesmente não se enquadram ou não estão disponíveis para análise. Normalmente isto ocorre porque o respondente não atendeu ao preenchimento do questionário, ou se recusou a complementar o seu questionário, deixando em branco a sua resposta. Foram encontradas apenas três variáveis com *missing values* (CO7, CP25 e PF42). Como se trataram de problemas aleatórios e pequenos, foram substituídos os valores omissos pela média da variável, atendendo ao preceito de Hair et al. (2009) para estes casos.

#### **Normalidade**

A análise da normalidade univariada das variáveis, procura compreender a distribuição dos dados de uma variável, avaliar os dados sob o quão normal está sua distribuição. A verificação da normalidade seguiu o apontado por Kline (1998), que indica que a análise dos dados seja feita, considerando os valores de assimetria e curtose. Os dados de assimetria ficaram dentro dos padrões, indicando a normalidade univariada das variáveis. Todos os valores de respostas ficaram entre 1 e 5, indicando a ausência de erros de digitação. A análise neste caso, recomenda que a assimetria (*Skewness*) deve apresentar valores menores do que 3. Para a curtose (*Kurtosis*) os valores devem ser menores do que 10 (KLINE, 1998). O APÊNDICE D apresenta os valores obtidos da assimetria e curtose, o que permite analisar todos os valores encontrados nas variáveis.

### ***Outliers***

Os *Outliers* são considerados os casos atípicos que podem apresentar elevado ou baixo valor na variável com padrões de resposta diferentes (BAGOZZI, 1994). O comportamento dos *outliers* pode distorcer e interferir nos resultados. A recomendação de Kline (1998), é que casos com mais de 5% de questões sem resposta sejam excluídos. Não houve registro de casos de *outliers*.

#### 3.3.3.2 Análises estatísticas

Com emprego do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*)/ IBM versão 20.0.0. Primeiramente foram analisadas a validade convergente e a validade discriminante com o emprego da AFE. Foi analisada a confiabilidade, que exprime uma medida de consistência interna para os indicadores de um construto (HAIR et al., 2009). A confiabilidade composta (CR), a variância extraída (VE) e as cargas fatoriais (CF) foram analisadas para cada construto. A confiabilidade das medidas foi avaliada pela CR. O emprego da CR se justifica em relação ao Alfa de Cronbach, porque a CR é uma medida mais completa. A CR desconta o erro associado à variável, enquanto o Alfa de Cronbach, não o considera.

Quanto à análise da validade discriminante e convergente, convém lembrar que, enquanto a validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, a validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares são distintos (HAIR et al. 2009). O detalhamento dos resultados desta etapa encontra-se no Capítulo 4.

A análise de regressão múltipla (AR) foi utilizada para o teste de hipóteses. Segundo Hair et al. (2009), a AR é uma técnica estatística, que pode ser empregada para avaliar a relação existente entre uma variável dependente e uma variável independente. A análise de regressão múltipla indica os efeitos cumulativos de um grupo de variáveis explicativas em uma variável dependente, assim como os efeitos separados dessas variáveis explicativas. Algumas pressuposições são necessárias para aplicar o modelo de regressão linear. As pressuposições envolvem a existência de normalidade nos dados analisados; relações lineares entre as variáveis VI e VD; o erro deve ter média zero e variância desconhecida; os erros devem ser independentes e não correlacionados; os erros devem apresentar distribuição normal (HAIR et al., 2009). O detalhamento com o resultado pode ser consultado no Capítulo 4.



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste Capítulo são apresentados os resultados apurados na etapa descritiva. Em primeiro lugar são apresentados os resultados da validade convergente, cada construto foi analisado separadamente, com a análise inicial das cargas fatoriais (APÊNDICE C), por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Segundo, foi apresentar e detalhar os resultados da validade discriminante. Terceiro, apresentar os resultados do teste de hipóteses.

### 4.1 VALIDADE CONVERGENTE

Os construtos foram analisados separadamente e, ao final, o modelo como um todo (BAGOZZI, 1994), com a seleção das cargas fatoriais pela análise fatorial. Foram aplicadas as técnicas de exclusão de um item por vez, iniciando o processo de exclusão pelo pior resultado, representado pela carga fatorial mais baixa. Após a exclusão foram refeitos os testes. Ao validar os construtos procedeu-se ao cálculo da confiabilidade composta e da variância extraída.

A confiabilidade composta e a variância extraída são indicadores de precisão associados à qualidade da medida (HAIR et al., 2009). A confiabilidade composta representa a soma das cargas fatoriais (ou coeficientes de regressão entre a variável latente e o item). É a soma dos erros de mensuração (ou variância residual). Assim foram analisados os construtos, separadamente, com suas cargas fatoriais, confiabilidade composta e variância extraída.

Para o construto Controladoria, inicialmente com nove variáveis (vide APÊNDICE C), tendo sido aplicada a análise fatorial, os valores encontrados das cargas fatoriais apontaram para a manutenção de quatro variáveis. Sob a análise que sugere a exclusão das variáveis, considerando o caráter interpretativo, que possa conduzir ao entendimento do respondente, foram descartadas as variáveis: CO04 (*Colabora para a integração dos gestores nos diferentes níveis da organização*), porque pode apresentar conotação com sentido vago, dado que a controladoria pode colaborar na integração dos gestores, como todas as demais variáveis apresentadas também podem; CO03 (*Utiliza modelos com uma previsão do que pode ocorrer na organização*), esta variável não especifica que modelos são estes utilizados pela controladoria, ainda que aponte para o caráter de previsibilidade futura, pode ser interpretado de modo a dividir a opinião do sujeito respondente da pesquisa. As variáveis remanescentes que passaram a constituir o construto apresentaram confiabilidade composta igual a 0,771, o que está dentro dos padrões. A variância extraída indicou o valor de 0,457, que se mostrou adequado, considerando o padrão definido para aceitação em uma pesquisa exploratória.

A Tabela 1 resume os resultados obtidos pelo construto Controladoria, que reúne as três capacidades e suas respectivas cargas fatoriais, confiabilidade composta e variância extraída.

Tabela 1 – Confiabilidade do Construto Controladoria

CA		CP		CC	
Indicadores	CF	Indicadores	CF	Indicadores	CF
CA19	0,695	CP23	0,676	CC39	0,721
CA16	0,693	CP24	0,655	CC40	0,710
CA11	0,629	CP27	0,632	CC32	0,602
CA12	0,600	CP28	0,621		
CA18	0,580				
CR	0,776	CR	0,741	CR	0,719
VE	0,411	VE	0,417	VE	0,462

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A apresentação das variáveis remanescentes que compõem o construto, segue o proposto por Hair et al. (2009), que consideram relevante demonstrar os índices de ajuste do modelo obtido e as exclusões realizadas com os resultados obtidos, tanto das cargas fatoriais de cada variável, como dos indicadores de confiabilidade composta e variância extraída.

Para o construto Capacidade Analítica, inicialmente com onze variáveis, os valores encontrados após analisar os testes, indicaram para a manutenção de cinco variáveis. As variáveis apresentaram CR igual a 0,776, o que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,411. Adicionalmente, o construto foi elaborado considerando variáveis adicionais. Para melhor compor o construto, também foi analisado o caráter interpretativo por parte dos respondentes. Algumas dessas variáveis como CA10 (*Analisa as oportunidades no ambiente externo da organização*) e CA17 (*Analisa o ambiente externo da organização*) ambas tratam do ambiente externo à organização o que significa que apresentam descrições muito assemelhadas, isto pode influenciar o respondente dividindo o teor da sua resposta em duas variáveis similares e impactando para o descarte destas variáveis. Da mesma forma, as variáveis CA13 (*Analisa constantemente a situação da organização através do processamento de informações*), CA14 (*Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade*) e CA15 (*Analisa constantemente as informações econômicas para a gestão da organização*), também apresentam semelhanças no que se refere a veiculação de informações de natureza contábil ou econômica que também podem ter dividido o respondente, o que justifica sua exclusão.

Quanto os resultados do construto Capacidade de Planejamento, partiram de dez variáveis e os valores encontrados após analisar os testes, indicaram para a manutenção de quatro variáveis. As variáveis apresentaram CR igual a 0,741 que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,417. O construto com dez variáveis apresenta espaço para que sejam excluídas variáveis com abordagem comum que, provavelmente tenham sido compreendidas de modo a conduzirem o respondente a considerarem determinada variável em detrimento de outra. Esta situação pode ser percebida na terminologia ligada ao fornecimento da informação estruturada para os gestores, entre as variáveis CP23 (*Difunde a informação estruturada entre os gestores*) em relação à CP25 (*Atua constantemente na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores*) e CP30 (*Apoia às decisões estratégicas com informações estruturadas*). Este caso ensejou a manutenção da variável CP23 e a exclusão das variáveis CP22 e CP30. Esta constatação se amplia para as variáveis CP27 (*Participa da elaboração do planejamento junto com os gestores*) em relação à CP21 (*Projeta resultados para novos projetos de investimento da organização*) e CP29 (*Analisa os indicadores evolutivos dos projetos*), no que se refere à menção sobre a controladoria participar de projetos e de planejamento. Sob este ponto de vista, foram descartadas as variáveis CP21 e CP29.

O construto Capacidade de Controle, com dez variáveis, após realizados os testes, indicaram para a manutenção de três variáveis. Foram mantidas as variáveis CC32, CC39 e CC40 para compor o construto. As variáveis apresentaram CR igual a 0,719 que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,462. Quanto à análise das variáveis e da similaridade em seu sentido que podem afetar o resultado, foram encontradas as variáveis CC37 (*Controla a gestão dos ativos pelo reconhecimento nas demonstrações contábeis*) e CC38 (*Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil*) em relação com a variável CC39 (*Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis*). Como se trata de um construto com dez variáveis, foram excluídas as variáveis CC37 e CC38. Assim, todos os construtos da escala da controladoria, se mostraram adequados para o padrão definido em uma pesquisa exploratória.

O construto Capacidades Dinâmicas iniciando pelo *Sense*, com oito variáveis, após aplicados os testes, indicaram para a manutenção de cinco variáveis. As variáveis apresentaram CR igual a 0,771 que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,406. A Tabela 2 concentra os resultados dos três construtos que compõem a escala de Capacidades Dinâmicas.

Tabela 2 – Confiabilidade do Construto Capacidades Dinâmicas

SE		SZ		REC	
Indicadores	CF	Indicadores	CF	Indicadores	CF
SE51	0,718	SZ59	0,687	RE68	0,723
SE50	0,715	SZ64	0,666	RE70	0,681
SE57	0,647	SZ61	0,658	RE69	0,621
SE55	0,554	SZ58	0,564	RE66	0,561
SE56	0,529				
CR	0,771	CR	0,739	CR	0,742
VE	0,406	VE	0,416	VE	0,421

Nota: SE – *Sense*; SZ – *Seize*; REC – *Reconfiguring*; CF – Carga Fatorial; CR – Confiabilidade Composta; VE – Variância Extraída

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para o construto *Seize*, inicialmente com oito variáveis, os valores encontrados após os testes, indicaram para a manutenção de quatro variáveis. As variáveis apresentaram CR igual a 0,739 que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,416.

Para o construto *Reconfiguring*, inicialmente com oito variáveis, os valores encontrados após aplicação dos testes, indicaram para a manutenção de quatro variáveis. As variáveis apresentaram CR igual a 0,742 que está dentro dos padrões. A VE indicou o valor de 0,421. Os construtos que trataram das Capacidades Dinâmicas se mostraram adequados para o padrão definido em uma pesquisa exploratória.

Na sequência dos testes, com novas simulações partindo das variáveis remanescentes e com base na Variância Extraída (VE), que representa uma medida de confiabilidade e também indica a quantidade geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente, foi verificada a validade convergente e discriminante (MALHOTRA, 2012). Conforme o proposto por Hair et al. (2009), com a confiabilidade estabelecida, a validade deve ser avaliada em termos de validade convergente e validade discriminante. A literatura indica que os critérios de validade convergente e validade discriminante compõem a validação do construto.

#### 4.2 VALIDADE DISCRIMINANTE

Tendo sido analisada a validade convergente, que trata dos indicadores em cada construto e analisada a consistência entre si, passou-se a análise da validade discriminante. Com a validade discriminante se objetiva analisar o quanto cada construto é diferente dos outros. Tendo sido calculada a VE para cada construto separadamente, os valores sugeridos devem ser superiores a 0,5 (HAIR et al., 2009). De modo geral, neste estudo, os resultados das VE's estão

ligeiramente abaixo de 0,5, mas isso não apresentou impacto na validade discriminante. Pode-se atribuir os resultados levemente inferiores das VE's em alguns casos, porque tem elevado erro associado à variável e por tratar-se de uma pesquisa exploratória, além do tamanho da amostra e da complexidade do questionário. Contudo, os dados indicam que os constructos ofereceram boa confiabilidade.

Quanto à análise da validade discriminante, ela testa se os construtos medem diferentes aspectos de cada conceito. A Tabela 3, lista as comparações entre a VE para cada construto (diagonal central) e as variâncias compartilhadas.

Tabela 3 – Validade Discriminante

	CA	CP	CC	SE	SZ	REC
CA	0,411					
CP	0,069	0,417				
CC	0,040	0,003	0,381			
SE	0,154	0,003	0,004	0,407		
SZ	0,071	0,023	0,042	0,183	0,417	
REC	0,023	0,001	0,059	0,216	0,189	0,422

Nota: CA – Capacidade de Análise; CC – Capacidade de Controle; CP – Capacidade de Planejamento; SE – *Sense*; SZ – *Seize*; REC – *Reconfiguring*

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os resultados apontam para a existência da validade discriminante, testada a partir do que recomendam Fornell e Larcker (1981), ou seja, a VE de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas (correlação ao quadrado) entre os construtos. Desta forma, é possível demonstrar o quanto um construto é distinto dos demais construtos, o quanto ele é capaz de capturar fenômenos, que as demais medidas analisadas não são capazes de fazê-lo (HAIR et al., 2009). Embora os resultados apontem para VE abaixo do recomendado, a Validade Discriminante (VD) analisada, aponta que a VE é maior que a estimativa quadrática de cada relação (HAIR et al., 2009), assim, pode-se afirmar que existe validade discriminante entre os construtos. Após verificado que os construtos são confiáveis, pode-se avançar passando para o teste de hipóteses, presente na seção 4.3 Resultados da Etapa Descritiva.

#### 4.3 TESTE DE HIPÓTESES

As hipóteses foram testadas por meio da regressão linear multivariada. Para isso, foram criadas variáveis observáveis para cada construto a partir da média dos indicadores que as

compõem. Foram testados quatro modelos a fim de testar as hipóteses, verificando a relação entre as capacidades da controladoria e os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Foram controlados o faturamento, o número de funcionários, a experiência das empresas e o ramo de atuação. A Tabela 4 apresenta os resultados das análises de regressão.

Tabela 4 – Teste de Hipóteses

<b>Modelo</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
VI	CONT	CA	CP	CC
VD	CAPDIN	SE	SZ	REC
VC	FAT. FUNC. EXP. RAMO	FAT. FUNC. EXP. RAMO	FAT. FUNC. EXP. RAMO	FAT. FUNC. EXP. RAMO
R <sup>2</sup>	0,182 **	0,211**	0,120**	0,145**
<b>Modelo</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Beta CA		0,369**		
Beta CP			0,211**	
Beta CC				0,284**
Beta CAPDIN	0,316**			
Beta FAT	-0,174Ns	Ns	Ns	-0,209*
Beta FUNC	0,434**	0,258**	0,445**	0,325**
Beta EXP	Ns	Ns	Ns	0,158*
Beta RAMO	0,191*	Ns	0,188*	0,215**
Distribuição Resíduos	Normais	Normais	Normais	Normais
VIF max	1,0	2,57	2,57	2,582
DW	1,618	1,947	2,049	1,523

Nota: \*\* sig 0,05 \* sig 0,10

CONT – Controladoria; CAPDIN – Capacidades Dinâmicas; CA – Capacidade de Análise; CC – Capacidade de Controle; CP – Capacidade de Planejamento; SE – *Sense*; SZ – *Seize*; REC – *Reconfiguring*; CF – Carga Fatorial; CR – Confiabilidade Composta; VD – Variável Dependente; VE – Variância Extraída; VI – Variáveis Independentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O resultado da análise de regressão demonstra significância a 0,05 e correlação com todas as variáveis dependentes e independentes. A análise de regressão linear analisa o R<sup>2</sup>, que é o quadrado da carga fatorial e representa o quanto do percentual da variação de uma variável, é explicada pelo fator. Se a variação do R<sup>2</sup> for estatisticamente significativa, pode-se dizer que existe efeito significativo na relação proposta entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

O coeficiente  $\beta$  (Beta), por sua vez, ajusta os coeficientes de regressão para explicar as diferentes escalas de mensuração. Os coeficientes  $\beta$  variam de -1 a +1, com isso, é possível fazer comparações entre as variáveis independentes para determinar qual delas tem mais influência sobre as variáveis dependentes (HAIR et al., 2009). Quanto maior o valor absoluto de um  $\beta$ , mais relevante é a previsão da variável dependente. O modelo II apresenta  $\beta$  superior

aos demais, com  $\beta$  de 0,369. Os demais modelos apresentam os valores em  $\beta$ , respectivamente, modelo I com 0,316; modelo IV em 0,284 e modelo III com 0,211.

Quanto ao VIF (Fator de Inflação da Variância) é um teste que busca verificar se existe multicolinearidade entre as variáveis. Os resultados devem ser menores do que 10. É um teste realizado a partir da tolerância, ou seja, a quantidade de variância única de cada variável analisada no modelo. Quanto mais alta a tolerância, menor o VIF. Os resultados do VIF dos modelos, demonstram não haver multicolinearidade (HAIR et al., 2009).

O teste de Durbin-Watson (DW) é o teste de independência dos erros. Procura-se analisar se os erros não estão muito correlacionados entre si, para isso, os valores devem ser mais próximos a 2 (não devem ser maiores que 3 e nem menores que 1) (HAIR et al., 2009). Quanto à normalidade dos dados após a regressão, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, que aponta para resultados normais para os erros em todas variáveis.

### **Modelo I**

O modelo I foi desenvolvido com base na variável independente CONT e na variável dependente CAPDIN. CONT é formada pela média das variáveis CA11, CA12, CA16, CA18, CA 19, CP 23, CP24, CP27, CP28, CC32, CC37, CC39, CC40. CAPDIN é formada pela média das variáveis SE50, SE51, SE55, SE56, SE57, SZ58, SZ59, SZ61, SZ64, RE66, RE68, RE69, RE70. A variável CONT apresentou como resultados da análise de regressão linear, na relação entre a variável dependente CAPDIN, o  $R^2$  com 0,182, com significância em 0,05. Segundo Hair et al. (2009), se a variação de  $R^2$  for estatisticamente significativa, pode-se dizer que existe um efeito significativo na relação. Os valores de  $R^2$  e a significância encontrada, apontam o efeito positivo da VI sobre a VD na relação, neste caso o efeito da CONT sobre o CAPDIN.

Os resultados do Modelo I são obtidos por meio dos indicadores que apontam para o monitoramento das variáveis que impactam nos resultados da organização, no apoio aos projetos organizacionais de investimento por meio dos estudos de retorno e projeção, no apoio à tomada de decisão de investimentos estratégicos e na difusão do conhecimento através da elaboração do orçamento. Estes resultados suportam H1 e demonstram que a controladoria apresenta uma relação positiva e significativa com as Capacidades Dinâmicas e com beta em 0,316, com significância de 0,05. Também indica que, quando aumenta um desvio padrão de CONT, são aumentados 0,316 desvios padrões em CAPDIN.

Quanto às variáveis de controle, essas apresentaram significância somente para Funcionário e Ramo. Os resultados apontam que a variável Funcionário apresentou

significância de 0,05 e indicador de 0,434. Quanto à variável Ramo, a significância foi de 0,05 e indicador de 0,191.

Também foram analisados os resíduos, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, eles apresentaram normalidade dos dados para todas variáveis e resultados significantes. O VIF analisado demonstra que não há multicolineariedade, pois ele atinge valor máximo igual a 1 e Durbin Watson de 1,618, isto aponta que os erros não estão muito correlacionados entre si. Com base nos resultados encontrados no Modelo I, pode-se afirmar que existe uma relação direta e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas.

### **Modelo II**

Os resultados dos Modelo II apresentam o beta em 0,369 com significância de 0,05, são indicadores que apontam que quando aumenta um desvio padrão da CA, são aumentados 0,369 desvios padrões no *Sense*. Os resultados das variáveis de controle Faturamento, Experiência e Ramo, não apresentaram significância, somente a variável Funcionário foi significante. A análise indica que sobre esta relação de CA sobre SE, o número de funcionários apresentou significância de 0,05 e indicador de 0,258. Foram novamente analisados os resíduos, eles apresentaram normalidade dos dados através do teste de Kolmogorov-Smirnov, que apresentou para todas variáveis resultados significantes. O VIF analisado demonstra que não há multicolineariedade, pois ele atinge valor máximo para este caso de 2,57 e Durbin Watson de 1,947.

Os resultados comprovam que a capacidade de análise sobre o *Sense* ratifica a análise interna que a controladoria realiza com o diagnóstico e a projeção de cenários. A literatura apontava para a análise ambiental, o que inclui também a análise do ambiente externo. Contudo, os resultados da pesquisa limitaram o espectro de análise e apresentaram somente a análise interna. De fato, a controladoria não tem toda esta extensão de análise. Assim, os resultados do instrumento aplicado recolocam a capacidade de análise circunscrita ao meio interno da organização. Os indicadores reforçam o que se encontra na literatura quando remetem à análise regular das forças e fraquezas no ambiente interno da organização. São basilares para formar um composto informacional que apoia aos gestores.

É um acompanhamento estratégico que ainda indica a ação da controladoria analisando os cenários futuros e ajudando na evolução da pesquisa e desenvolvimento da organização. Balizado em informações da *Management Accounting*, estes são provenientes da análise do ambiente interno e são propagados aos gestores e direcionados para eventuais ajustes no modelo



de negócio. Por meio do seu apoio aos gestores são apresentados elementos que ajudam na identificação de segmentos de mercado alvo e das atuais e futuras necessidades dos clientes.

Essa permeabilidade da controladoria na organização, decorrente da capacidade de análise da controladoria, se vincula ao domínio sobre o suporte informacional e sobre os principais pontos de análise do funcionamento da organização. O domínio do funcionamento da organização repercute no apoio estratégico e se estende sobre o *Sense*. Assim, os resultados do Modelo II suportam H2 demonstram que existe uma relação direta e significativa entre a capacidade analítica da controladoria e o fundamento *Sense*.

### **Modelo III**

Os resultados dos Modelo III dão suporte à H3 ao mostrarem que a capacidade de planejamento apresenta uma relação positiva e significativa com o fundamento *Seize* e beta de 0,211 com significância em 0,05, assim é significativa e o resultado indica que, quando aumenta um desvio padrão de CP, são aumentados 0,211 desvios padrões no *Seize*. Somente a variável de controle Funcionário foi significativa e apresentou significância de 0,05 e indicador de 0,445. Isto indica que, em empresas de estrutura superior, a capacidade de planejamento da controladoria é mais proeminente sobre o *Seize*, como de modo geral, nos demais modelos, isto também ocorre. Além disso, são analisados os resíduos, eles apresentaram normalidade dos dados através do teste de Kolmogorov-Smirnov, com todas variáveis com resultados significantes. O VIF analisado demonstra que não há multicolineariedade, pois ele atinge valor máximo para este caso de 2,57 e Durbin Watson de 2,049, o que demonstra que os erros não estão muito correlacionados entre si.

Os resultados do modelo III também apontam que a capacidade de planejamento da controladoria sobre o *Seize* passa pelas informações estruturadas, provenientes da análise dos mercados com as tecnologias que a *Management Accounting* dispõe. Outro indicador do modelo revela que através da informação estruturada e da busca do alinhamento com os gestores, a capacidade de planejamento da controladoria procura integrar e fomentar a sinergia entre os gestores. Trata-se de uma ação integradora que melhor analisa os determinantes e as consequências das decisões operacionais, para ir além das eventuais restrições da visão dos gestores.

A ação integradora também mobiliza e dissemina a cultura do comprometimento que coopera pela elaboração do planejamento por meio da comunicação efetiva. Essa comunicação se expressa pelo compartilhamento de informações indispensáveis para a gestão (como por

exemplo, os projetos de investimento), sejam operacionais ou estratégicas, e isso visa estabelecer a confiança entre os gestores. De acordo com o modelo III, a capacidade de planejamento da controladoria estabelece relações com o *Seize*. Estas relações estão presentes no alinhamento estratégico entre os gestores, na assessoria aos gestores para a elaboração do planejamento e nas estratégias para o modelo de negócio. Deste modo se ratificam as relações com o *Seize* em áreas estratégicas subsidiadas pela controladoria com informações confiáveis para o desenvolvimento dos projetos organizacionais.

#### **Modelo IV**

No modelo IV foram analisadas a variável independente capacidade controle (CC) e variável dependente *Reconfiguring* (RE). Os valores de  $R^2$  e a significância encontrada, apontam o efeito positivo de CC sobre o REC. O indicador  $R^2$  apresentou 0,145, com significância em 0,05. A variável de controle Faturamento apresentou significância e beta negativo de -0,209, o que pode indicar que empresas de menor porte são mais responsivas à estratégia por meio da capacidade de controle e isto também pode afetar o desempenho e sua capacidade de geração de receita.

Outros resultados analisados foram os resíduos, eles apresentaram normalidade dos dados através do teste de Kolmogorov-Smirnov, que apresentou para todas variáveis resultados significantes. O VIF analisado demonstra que não há multicolineariedade, pois ele atinge valor máximo para este caso de 2,582 e Durbin Watson de 1,523. Os resultados do modelo IV apontam para a relação da capacidade de controle com o *Reconfiguring*. É uma relação que ocorre pelo exercício dos controles que a controladoria exerce sobre os resultados organizacionais por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros dado seu conhecimento da organização.

Esta relação pode ser explicada através dos resultados dos indicadores que revelam que embora haja um mix de indicadores não financeiros, a controladoria não abdica do emprego dos instrumentos contábeis para o auxílio destes no controle da gestão financeira. São relações que também estão expressas pela ocorrência de ações da controladoria pela identificação e avaliação dos intangíveis e na revisão da trajetória pelo controle do sistema de desempenho. Os resultados do Modelo IV suportam H4 e demonstram que a capacidade de controle da controladoria apresenta uma relação positiva e significativa com o fundamento *Reconfiguring* com Beta de 0,284 e significância com 0,05.

### **Relações entre as Variáveis de Controle e os Modelos**

A variável de controle Funcionários, aponta que estruturas mais robustas, com maior número de funcionários, podem contar com a controladoria atuando em uma disposição departamental para melhor apoiar a gestão. Este aspecto está mais presente no modelo III e no modelo IV, e menos presente no modelo II. Isso demonstra que a estrutura está mais associada as questões de planejamento e ajuste da empresa do que sua capacidade de análise. Outra variável de controle é o Faturamento. O faturamento anual expressa a geração de resultado auferida no ano. Ela apresenta significância somente na capacidade de controle sobre o *Reconfiguring* no modelo IV que impacta negativamente.

A variável Ramo apresenta o ramo de atuação em que está vinculada sua atividade: comércio, serviço ou indústria. A relação do ramo de atuação se evidencia mais sob o modelo I, III e IV, não tendo relação com o modelo II.

A variável Experiência apresenta o tempo de atuação da empresa no mercado. São empresas que tem maior capacidade de enfrentar situações, que exigem opções estratégicas diferenciadas e melhor capacidade em lidar com a dependência de trajetória. Essa pode ser a razão pela qual, os resultados apontam para uma relação positiva da variável Experiência somente no modelo IV.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As empresas foram categorizadas pelo número de funcionários, faturamento, experiência e ramo de atuação (seguindo faixas de segmentação do SEBRAE, 2020), conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Caracterização da Amostra

<b>VARIÁVEL</b>	<b>EMPRESAS</b>	
<b>RAMO</b>	<b>Número Empresas</b>	<b>% Empresas</b>
Indústria	81	67,5
Comércio	6	5
Serviços	33	27,5
<b>EXPERIÊNCIA</b>	<b>Número Empresas</b>	<b>% Empresas</b>
Até 10 anos	8	7
11 a 20 anos	28	23
21 anos ou mais	84	70
<b>FATURAMENTO</b>	<b>Número Empresas</b>	<b>% Empresas</b>
Menor ou igual a R\$360 mil	5	4
Maior R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões	37	31
Maior R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões	42	35
Maior que R\$300 milhões	36	30
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>Número Empresas</b>	<b>% Empresas</b>
Até 19	5	4
20 a 99	13	11
100 a 499	50	42
500 ou mais	52	43

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A amostra apresenta a variável Ramo segmentando as empresas por ramo de atuação. São empresas na sua grande maioria que atuam na indústria, perfazendo 67,5%. Empresas atuantes no ramo de serviços são 27,5% e 5% do comércio. Quanto ao tempo de atuação representada pela variável Experiência, 70% das empresas estão atuantes há 21 anos ou mais; 23% atuam de 11 a 20 anos. Quanto à variável Faturamento, 35% faturam entre R\$4,8 milhões e R\$300 milhões, sendo que 30% faturam mais de R\$300 milhões. A variável Funcionários aponta que 85% das empresas tem entre 100 a 500 funcionários ou mais. São empresas que

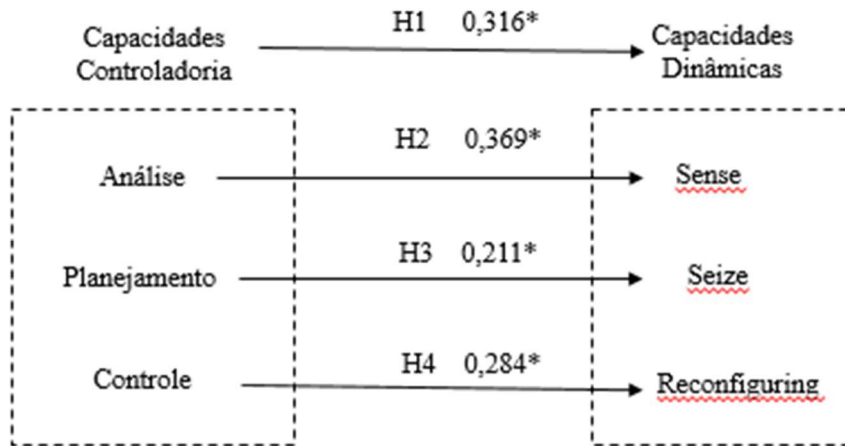
apresentam uma estrutura bem definida e, dessas, 43%, são empresas com uma estrutura considerada robusta, posto que dispõem de mais de 500 profissionais para desempenhar suas atividades.

De forma geral, pode-se dizer que as empresas que compõem a amostra demonstram uma concentração de empresas de maior porte, indicado pelo número de funcionários e pelo valor faturado anualmente. São na sua maioria, empresas com tempo de atuação no mercado superior há 20 anos e predominam as suas atividades no ramo da indústria.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Capítulo 5 consiste em revisitar e discutir os resultados por meio das relações propostas. A Figura 2, resgata os principais resultados provenientes do Capítulo anterior com o resumo e o resultado das hipóteses.

Figura 2 – Resumo das Hipóteses



Nota: \* sig 0,05

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Considerando que todas as hipóteses do modelo teórico foram suportadas, a discussão dos resultados passa pelas novas relações que se estabelecem entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas. A primeira constatação revela relações entre as capacidades da controladoria e as Capacidades Dinâmicas. São relações que ocorrem de maneira diferente se considerados os resultados dos betas. Os resultados dos betas não são os mesmos e indicam um beta superior em relação ao *Sense*. Indicam também, um beta inferior em relação ao *Seize* e ao *Reconfiguring*. Isto, possivelmente, se deve pela proeminência desta capacidade da controladoria (capacidade de análise) estar ligada à função organizacional que realiza o diagnóstico, a análise de oportunidades, sejam estas de caráter ambiental ou preditiva, que afeta mais ao *Sense*.

A diferença entre os resultados das capacidades da controladoria, impactando com cargas diferentes nas Capacidades Dinâmicas, está respaldada no entendimento de Teece (2018), que considera que as Capacidades Dinâmicas são multifacetadas. O caráter multifacetado também está presente em seus fundamentos, por essa razão não se pode esperar que as organizações apresentem uma linearidade em todos os seus fundamentos, assim como não se pode esperar que a tríplice capacidade da controladoria influencie, igualmente, os

fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Outra constatação deve-se à relação da controladoria, como um todo, sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Esta discussão, de caráter exploratório, inaugura o entendimento destas relações sob um viés não estudado até então, remete a resultados com associações entre as escalas e novas conexões entre as capacidades da controladoria e as Capacidades Dinâmicas, melhor detalhadas em cada uma das hipóteses a seguir.

## 5.1 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE 1

A hipótese 1 propõe a relação entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas, H1: *Existe uma relação positiva e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas.*

A hipótese 1 foi proposta com o intuito de analisar a relação entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas considerando juntos, as capacidades da controladoria e os três fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Os resultados demonstraram que a controladoria, por meio das suas capacidades, impacta na articulação dos três pilares das Capacidades Dinâmicas. A evidência dessa relação está presente no resultado com beta superior, somente superado pela relação com o *Sense*, analisado na hipótese 2.

Assim, pode-se dizer que é mais forte a relação das capacidades da controladoria sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas quanto tomados juntos, do que sobre o *Seize* e o *Reconfiguring*, separadamente. É um resultado esperado e justificado porque, de fato, os fundamentos são mesmo como um *cluster* de recursos dinâmicos, que devem estar vinculados e são parte integrante da estratégia, como defende Teece (2020). Além disso, estudos precedentes apontam que o desenvolvimento e a articulação das Capacidades Dinâmicas apresentam desempenho superior (BAÍA; FERREIRA, 2019; BITENCOURT et al., 2020). Assim, a relação esperada da controladoria sobre a formação da estratégia é maior quando avaliado de forma indivisível em suas capacidades.

Os resultados apontam que a formação das capacidades dinâmicas ocorre nos fatores internos analisados pela controladoria. Isto ocorre quando a controladoria realiza o monitoramento interno e pelo diagnóstico que realiza. O diagnóstico da *Management Accounting* apoia a formação da estratégia, pois propicia que se avalie a condição atual em que a organização se encontra (HARTMANN; MASS, 2011). São analisados os ativos e os resultados dos processos internos que afetam o desenvolvimento do negócio (MARTIN, 2002; ALECTORIDIS, et al. 2018).

Identificadas as oportunidades, se faz necessário a tomada de decisões e o aporte de investimentos. Os resultados indicam que a controladoria aponta caminhos para a melhor decisão dos gestores, porque leva em consideração a estratégia do modelo de negócios e o melhor retorno sobre os investimentos (SARTORATTO, LUNKES e DA ROSA, 2016; OTLEY, 2016, COOPER, 2017; HENRI; WOUTERS, 2019; QUATTRONE, 2017). Além disso, o suporte para constituição dos modelos de negócios, a colaboração junto aos gestores e o plano de orçamento, alinhado com os objetivos estratégicos, constituem os componentes que caracterizam as atividades da controladoria, reunidas sob a capacidade de planejamento e contribuem com a estratégia organizacional.

Os dados quantitativos analisados que englobam a hipótese 1, ainda apontaram para o acompanhamento da controladoria sobre os indicadores financeiros e não financeiros, bem como o controle da gestão dos ativos intangíveis por parte da controladoria (FERLA; MULLER; KLAN, 2019). Ao estender suas ações para o suporte ao gerenciamento de ativos e para o apoio à gestão do conhecimento, a controladoria colabora com a estratégia, considerando a transferência de conhecimento, o *know-how* e a proteção intelectual (YIGITBASIOGLU, 2017; ALECTORIDIS, et al. 2018). A controladoria colabora para a formação e o acompanhamento da estratégia pelo desempenho organizacional que avalia ativos tangíveis e intangíveis. Isso ocorre, porque a controladoria procura ordenar os recursos, as atividades e os ajustes das rotinas organizacionais, no alcance da maior eficácia.

Os resultados da pesquisa reforçaram que as capacidades da controladoria por meio das funções de melhoria, revisão, coordenação e organização de processos internos de medição e gerenciamento para a sustentabilidade da empresa (MAAS et al., 2016), são formadoras das Capacidades Dinâmicas. Assim, é suportada a hipótese 1, isto é, existe uma relação direta e significativa entre a controladoria e as Capacidades Dinâmicas.

## 5.2 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE 2

A segunda hipótese testa a relação entre a capacidade analítica da controladoria e o *Sense*, H2: *Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de análise e o Sense.*

Os resultados apontaram para a relação entre a capacidade analítica da controladoria e o *Sense*. A pesquisa revela uma atuação da controladoria muito mais voltada para aspectos internos da organização do que externos. A capacidade analítica da controladoria que impacta sobre o *Sense*, se destaca entre as demais hipóteses, porque é capaz de identificar fatores



internos à organização que podem assegurar potenciais resultados superiores. Essa relação pode ser explicada porque se estabelece, pela ação da controladoria, a análise das forças e fraquezas no ambiente interno da organização. Esta análise ainda repercute na análise dos cenários futuros, na veiculação das informações aos gestores e na análise sobre a evolução em P&D para a organização (LUNKES et al., 2016; BOSTAN et al., 2018).

A capacidade analítica da controladoria expõe as atividades de exame do ambiente interno, com o emprego de ferramentas de *Management Accounting*. A partir disto, um conjunto de informações é gerado e pode ser empregado no apoio à P&D. Na pesquisa aplicada ficou evidenciado relações diretas entre a capacidade analítica e os microfundamentos do *Sense*. Os microfundamentos envolvem pesquisas e processos para compreender as necessidades dos clientes. A conexão está na análise das informações geradas pela controladoria e que podem ser aproveitadas em P&D. Isto porque as informações geradas não incluem apenas dados passados, mas dados de natureza prescritiva e preditiva, que podem favorecer a análise do ambiente e do futuro estratégico da empresa (AMEEN; AHMED; ABD HAFEZ, 2018; BOSTAN et al., 2018).

A atuação preditiva da controladoria, por meio da projeção de cenários contribui na avaliação dos movimentos organizacionais e está ligada à evolução da pesquisa e desenvolvimento. Elas detectam condições favoráveis ou desfavoráveis, internamente e externamente ao âmbito organizacional, sobretudo, se constituem em aceleradores para os recursos dinâmicos, que buscam acessar as expectativas dos clientes, as iniciativas dos fornecedores e dos potenciais parceiros estratégicos (STRANSKY, 2019). A projeção dos cenários futuros da organização, impacta sobre a estratégia (PADOVEZE, 2012), porque não só recolhe as percepções de caráter econômico e financeiro, como engloba os conceitos presentes do ambiente, em vista dos movimentos futuros da organização (WILLSON et al., 1995; BYRNE; PIERCE, 2019).

Os resultados estatísticos reafirmam que o principal elo das funções da controladoria com o fundamento *Sense* se situa na análise regular da organização, buscando na geração base de pesquisa, a identificação da necessidade de recursos atuais e futuros, tal como preconizado por Teece (2007). O acompanhamento cotidiano da performance da organização pela controladoria, permite detectar e apontar novas oportunidades ainda inexploradas. A contribuição da capacidade analítica da controladoria acontece na medida que a organização desenvolve suas atividades cotidianas. A controladoria vai acompanhando pelo diagnóstico

permanente as variáveis do ambiente interno e externo (HARTMANN; MASS, 2011) e municiando os gestores em suas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento.

Em suma, quanto aos resultados sobre o construto *Sense*, fica evidenciada a busca da controladoria em apoiar as novas oportunidades e tecnologias e mercados para favorecer os negócios, tanto onde a organização atua, como na prospecção em outros setores. Essa busca ocorre por meio da alocação de recursos, pelo monitoramento e desenvolvimento em diferentes fontes, demonstrando o interesse em buscar soluções diferenciadas para obter melhores soluções. Em resposta ao objetivo específico de forma sintética, pode-se afirmar que foi avaliada a relação da capacidade analítica da controladoria na formação do *Sense* e ele consegue explicar 21,1% da variação sobre o *Sense*. Com base nos resultados encontrados no modelo II, pode-se afirmar que existe uma relação direta e significativa entre a capacidade analítica e o *Sense*.

### 5.3 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE 3

A hipótese 3 propõe a relação entre a capacidade de planejamento da controladoria e o *Seize*, H3: *Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de planejamento e o Seize*.

Os resultados da pesquisa para a hipótese 3, indicam o apoio da controladoria aos gestores por meio da difusão da informação estruturada, o apoio à montagem dos negócios, a participação da controladoria no apoio ao planejamento e às estratégias junto com os gestores. A capacidade de planejamento da controladoria contribui para a formação da estratégia, porque alcança os gestores naquilo que lhes interessa: as informações estruturadas. As informações estruturadas são basilares para a estratégia e são tratadas no âmbito da controladoria (MACIEL, 2019). O impacto das informações estruturadas tratadas no âmbito da controladoria percorre todos os microfundamentos do *Seize*, são influências que vão dos projetos de investimento até os protocolos de decisão.

Os resultados da pesquisa indicam que a controladoria, ao apoiar a montagem dos negócios, impacta sobre os microfundamentos do *Seize* voltados aos projetos de investimento e às estratégias para o modelo de negócios. Esse impacto é uma relação que se estende sobre o ajuste e redesenho dos planos estratégicos, em iniciativas como o apoio ao plano de negócios e a análise da gestão dos negócios. Utilizando as informações geradas, a controladoria coopera com o planejamento pela sua função integradora que acompanha as iniciativas dos gestores

(BYRNE; PIERCE, 2018; BANKER et al., 2018). Esta função da controladoria é relatada na literatura afim, pela integração e orquestração que promove junto aos gestores e impacta no microfundamento com o apoio à montagem dos negócios (KARLSSON et al., 2019; BYRNE; PIERCE, 2018).

Além das informações estruturadas e do apoio ao modelo de negócios, a capacidade de planejamento da controladoria também aponta para a construção de um ambiente favorável e confiável, percebido no apoio ao alinhamento estratégico junto aos gestores (LUNKES et al., 2011; BRIZOLLA, CHIARELLO e LAVARDA, 2015; RIEG 2018; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; RUMELT, 2012). A capacidade de planejamento busca integrar os gestores, além de cooperar com o modelo de negócios, também contribui para o planejamento e para formar alguns microfundamentos ligados à construção do comprometimento com os gestores e de um ambiente organizacional favorável ao engajamento.

O que se pode inferir dos resultados do modelo III com o menor beta dentre os modelos desta pesquisa, pode ser explicado porque a controladoria, na sua essência, não toma decisões. Embora apoie os decisores, não exerce a função de tomada de decisão. Ainda que o *Seize* trate das questões relacionadas a investimentos, ao gerenciamento de ativos complementares e o comprometimento entre os gestores com as metas organizacionais, o que podem ser consideradas temáticas de atuação da controladoria. O fato é que ela não toma decisões, contudo promove e ajuda a avaliar a viabilidade do que será decidido (GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005). Isso é indispensável para que as organizações aproveitem as oportunidades e tomem as melhores decisões. Assim, foi avaliada a relação da capacidade de planejamento da controladoria na formação do *Seize*. A relação consegue explicar 12% da variação sobre o *Seize*. Além disso, os demais resultados encontrados na análise do modelo III permitem afirmar que é suportada a hipótese 3, de modo que existe uma relação direta e significativa entre a capacidade de planejamento e o *Seize*.

#### 5.4 DISCUSSÃO DA HIPÓTESE 4

A relação entre a capacidade de controle da controladoria e o *Reconfiguring* é proposta na hipótese 4, H4: *Existe uma relação positiva e significativa entre a capacidade de controle e o Reconfiguring.*

Os resultados estatísticos demonstraram que a capacidade de controle da controladoria apoia a estratégia e impacta o fundamento *Reconfiguring*, pelo emprego dos instrumentos

contábeis, pelo controle sobre indicadores financeiros e não financeiros e pelo apoio ao controle da gestão financeira. Os resultados vêm respaldados pelas funções da controladoria que se cercam de instrumentos contábeis para o controle dos resultados (HARTMANN; MAAS, 2011; HENTTU-AHO, 2016) e para o desenvolvimento de modelos para o apoio à gestão (LUNKES et al., 2016). A controladoria exerce um monitoramento que tem origem em um modelo de natureza contábil. Dali parte a identificação e a avaliação de indicadores, que monitoram os resultados das empresas (MARTIN, 2002).

O monitoramento implica na avaliação e no valor dos resultados obtidos, provenientes dos processos de trabalho ou dos recursos tangíveis e intangíveis mobilizados, ilustrados nos mapas estratégicos disponíveis aos gestores (CHENHALL, 2015; OTLEY, 2016). Estas atividades se estendem desde a supervisão do andamento do plano de investimentos (HARRIS et al., 2016; LUNKES et al., 2016), até o fornecimento de informações financeiras para diferentes grupos de atores que trabalham nestes projetos (ROUWELAAR; BOTS; LOO, 2018; KARLSSON et al., 2019).

Os resultados também demonstraram que a relação da controladoria sobre o *Reconfiguring*, não se limita somente ao campo contábil e financeiro, senão que, abrange os indicadores não financeiros (FERLA; MULLER; KLAN, 2019). A evolução do estudo das funções da controladoria apontou para a ampliação da sua atuação, superando as questões contábeis e financeiras. Dentre as questões superadas está o controle exercido pela controladoria que se ampliou também, para o conjunto de intangíveis (HOPPER, 2016; FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018). Os intangíveis e sua relevância junto aos ativos integra o grupo dos indicadores não financeiros, reconhecidos nos resultados da pesquisa, porque são ativos que repercutem nos processos organizacionais e que geram valor superior, além disto, estão presentes nos microfundamentos do *Reconfiguring*.

Assim, se por um lado se ampliam as evidências de que a capacidade de controle exerce suas funções por meio de um mix de indicadores financeiros não financeiros, ficou ratificado que a controladoria contribui pela função de avaliação das necessidades da organização pelo movimento de revisão dos processos internos (MAAS et al., 2016). O movimento interno de revisão da trajetória e o reposicionamento estratégico, recebe a colaboração da controladoria ao identificar os ativos que faltam e que são necessários para fomentar novos negócios (FERLA; MULLER; KLAN, 2019).

Além disso, os resultados também apontaram o reconhecimento da relação que a controladoria exerce na trajetória evolutiva da organização. Na medida que a controladoria

participa da elaboração do planejamento junto com os gestores, são impactados os processos que buscam revisar os resultados e realizar mudanças. É um movimento de apoio contínuo que ajuda a organização para que ela esteja alinhada com seu contexto interno e externo, com vista à obtenção de um melhor desempenho.

A relação da controladoria sobre o *Reconfiguring*, significa que a capacidade de controle colabora com a empresa para recombina e reconfigurar os ativos e as estruturas organizacionais, à medida que há alterações nos mercados e nas tecnologias, bem como na própria empresa (TEECE, 2007). Atendendo ao objetivo específico, foi avaliada a capacidade de controle da controladoria na formação do *Reconfiguring*. É uma relação que consegue explicar 14,5% da variação sobre o *Reconfiguring*. Assim, com base nos resultados encontrados pode-se afirmar que é suportada a hipótese 4. Existe uma relação direta e significativa entre a capacidade de controle e o *Reconfiguring*.

## 6 CONCLUSÕES

O Capítulo apresenta as conclusões da pesquisa através da análise do objetivo geral e dos objetivos específicos inicialmente elaborados. Os resultados discutidos anteriormente são resgatados e são avaliadas as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo. Por fim, são apontadas as oportunidades para pesquisas futuras e as limitações deste estudo.

### 6.1 ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consistiu em avaliar a relação da controladoria para a formação das Capacidades Dinâmicas. A percepção da ocorrência da evolução das funções da controladoria em direção às funções superiores ensejou a concepção e o desenvolvimento das capacidades da controladoria. Ao reunir o conjunto de funções estratégicas da controladoria, suportada pela teoria da controladoria e suportada pelos conceitos da teoria de base das capacidades, foram formadas as capacidades da controladoria que suscitaram as hipóteses propostas.

A conjugação das funções da controladoria e das teorias analisadas conectaram corpos teóricos diferentes e adquiriram relevância porque aproximaram a controladoria e a estratégia. Não há, até o presente, estudos sobre as relações que estabelecem vínculos da controladoria na formação das Capacidades Dinâmicas. Outro aspecto que merece destaque no desenvolvimento desta tese também envolve a constituição de uma escala própria para analisar estas relações.

A escala desenvolvida considerou as funções desempenhadas pela controladoria e pela *Management Accounting* que ascendem sobre cada um dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Através da aplicação desta escala, associada com a escala de Garrido et al. (2020), foi atingido o objetivo geral da pesquisa. Para isso, quatro modelos que sintetizam os objetivos foram analisados, por meio da metodologia aplicada e os testes estatísticos demonstraram que todas as hipóteses foram suportadas ao constatarem as relações sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas.

## 6.2 ANÁLISE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Os objetivos específicos da pesquisa procuraram avaliar a relação das capacidades da controladoria sobre cada um dos fundamentos das Capacidades Dinâmicas. Para melhor apresentar as conclusões obtidas, foram resgatados, brevemente, os objetivos específicos e o traçado que implicou na formação das escalas, na formação dos conceitos e das relações avaliadas, como forma de atender a questão de pesquisa e aos objetivos específicos estabelecidos.

### 6.2.1 Relação da capacidade de análise sobre o *Sense*

A avaliação da relação da capacidade de análise da controladoria sobre o *Sense*, contou com a escala constituída para este fim. A escala da capacidade de análise da controladoria, desenvolvida a partir da análise da literatura, partiu das funções baseadas no suporte informacional gerado pela controladoria. Com isso foi possível reunir as funções de análise (do modelo de negócios, análise preditiva e análise ambiental) e avaliar a relação da capacidade de análise da controladoria sobre o *Sense*.

Estas relações ocorrem, segundo os resultados obtidos, pelo monitoramento interno e avaliação sobre os negócios, pelo emprego de ferramentas de TI e pelas informações sobre a situação econômica da organização. Assim, pode-se afirmar que as relações que se estabelecem com o *Sense*, contribuem para a formação das atividades de P&D, no apoio à busca e exploração de novas tecnologias e mercados e na descoberta de novas oportunidades. São relações presentes nos resultados das escalas e eram esperadas, porque a controladoria se destaca pela sua capacidade de diagnosticar as situações que ocorrem nas organizações. Sendo assim, os efeitos apontados nos resultados da pesquisa sobre os microfundamentos do *Sense* que analisam o ambiente, identificam as necessidades de recursos atuais e futuros, bem como acompanham os processos para apoiar à P&D.

Considerando ainda os resultados discutidos e analisando as capacidades da controladoria apresentadas nesta tese, os resultados da capacidade de análise, demonstram a proeminência desta capacidade da controladoria em relação as demais. Isto possivelmente possa ser explicado, porque é perceptível aos sujeitos da pesquisa, que um dos elementos centrais para a capacidade de análise, provém da função de suporte informacional e o suporte

informacional, de um modo ou de outro, está presente, de modo subjacente, em todas as demais capacidades da controladoria.

Os testes de validação dos construtos, por sua vez, assim como os testes de hipótese do modelo II, apresentaram resultados satisfatórios para uma pesquisa exploratória. Constatou-se, que o modelo II é adequado, a hipótese 2 é suportada, ou seja, *existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Análise da Controladoria e Sense*.

### **6.2.2 Relação da capacidade de planejamento sobre o *Seize***

A avaliação da relação da capacidade de planejamento sobre o *Seize* foi realizada a partir da constituição da escala da controladoria. A escala permitiu avaliar a influência que a controladoria exerce na formação dos microfundamentos do *Seize*. No desenvolvimento da escala foram considerados os estudos que se baseiam nas funções de planejamento: apoio aos projetos organizacionais, apoio à gestão, integração e sinergia com os gestores e o apoio à tomada de decisão.

A pesquisa reconhece pelos seus resultados que as funções reunidas pela capacidade de planejamento atuam através da difusão da informação estruturada sobre a formação dos planos. A formação dos planos incide no apoio à montagem dos negócios contribuindo com os gestores para um ambiente organizacional comprometido. Deste modo, as áreas estratégicas são subsidiadas pela controladoria com informações confiáveis aos projetos organizacionais e impactam nos microfundamentos do *Seize* em sua capacidade de criar, ajustar e redesenhar o plano de negócios. Além disso, estão presentes no emprego das tecnologias apropriadas para o modelo de negócios e no apoio à tomada de decisões.

Verificou-se por meio dos resultados deste estudo que as funções sob o domínio da capacidade de planejamento da controladoria estão mais voltadas ao desenvolvimento do plano de negócios, do que no apoio ao aporte de investimentos, pela sistematização dos processos de finanças, controle e sistemas de informações. Isto é, os resultados da pesquisa contrariam o que se esperava e indicam que a controladoria atua muito mais nos fundamentos ligados ao desenvolvimento dos planos, do que no apoio às decisões sobre a destinação dos recursos financeiros e dos investimentos que fomentam estes planos.

De qualquer modo, ambos movimentos buscam direcionar o investimento e visam consubstanciar a estratégia organizacional. Tal como apontado por Harris et al. (2016), a formação do modelo de negócios recebe influências da controladoria, pelo auxílio na



montagem, análise e sustentação dos negócios. Para além dessas considerações, os resultados do estudo indicam que os testes de validação do construto são satisfatórios. Embora as baixas cargas fatoriais e variâncias extraídas, o que conferem certa limitação ao estudo, não comprometem a análise da validade discriminante. Os testes de hipótese do modelo III, também apresentaram resultados satisfatórios para uma pesquisa exploratória. Constatou-se, que o modelo III é adequado, ou seja, é suportada a hipótese 3 - *Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Planejamento da Controladoria e o Seize*.

### **6.2.3 Relação da capacidade de controle sobre o *Reconfiguring***

O estudo da avaliação da relação da capacidade de controle sobre o *Reconfiguring*, se baseia nas funções de controle para a formação da escala. Para melhor analisar a capacidade de controle sobre os fundamentos do *Reconfiguring*, foram considerados os estudos precedentes e reunidas as funções de difusão do conhecimento técnico, controle dos ativos tangíveis e intangíveis e a revisão dos resultados da organização. A função de conhecimento técnico atua como um hub absorvedor e difusor de conhecimento, que impacta no microfundamento pela integração e compartilhamento de conhecimentos e na gestão e na transferência de conhecimento. A função de revisão dos resultados, consiste na revisão da trajetória, por meio do controle do sistema de desempenho e impacta sobre a avaliação das rotinas e reconfiguração dos negócios.

Os resultados da pesquisa demonstram que a escala da controladoria apontou para o exercício dos controles por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Isto caracteriza a percepção dos sujeitos da pesquisa de que as funções da controladoria, de fato, se ampliaram para a dimensão de capacidades de controle, e não estão somente ligadas ao modelo eminentemente contábil e financeiro. São aspectos que além de impactarem sobre os microfundamentos do *Reconfiguring*, também podem ser interpretados como um acréscimo ao modelo contábil. Isto é, podem apontar para uma visão ampliada não restrita somente à estudo contábil, mas capaz de reavaliar as rotinas e apoiar a reconfiguração das unidades de negócio.

Diante da pesquisa de campo realizada, os profissionais de controladoria e estratégia reconhecem a capacidade da controladoria em realizar o controle e apontam que prosseguem sendo válidos os controles dados pelos instrumentos contábeis e no apoio à gestão financeira. São todos elementos que redundaram no resultado estatístico do teste de hipóteses do modelo IV. Em que pese as baixas cargas fatoriais encontradas nos demais construtos e atribuídas ao

tamanho da amostra e certa complexidade do questionário, pode-se afirmar que os testes de validação deste construto apresentaram resultados satisfatórios que suportam a hipótese 4, assim: *Existe uma relação positiva e significativa entre a Capacidade de Controle da Controladoria e o Reconfiguring.*

### 6.3 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DO ESTUDO

Os resultados da pesquisa reforçam alguns aspectos da literatura e apresentam outros pontos que a complementam. Tendo sido proposto e testado o modelo teórico de hipóteses, a pesquisa demonstra que a controladoria desempenha funções que evoluíram no apoio à estratégia para atender às exigências do ambiente competitivo. Esta evolução corrobora com parte da literatura que indica que há uma orientação destas funções em direção à estratégia. Assim, a pesquisa avança sobre corpos teóricos diferentes, mas que se aproximam pela precedência das funções organizacionais da controladoria, por meio das suas capacidades sobre as Capacidades Dinâmicas.

A aproximação entre áreas de estudo diferentes significa a complemento para a teoria, tanto nos estudos em controladoria, pelo seu aprofundamento nas funções da controladoria, como pelos estudos dos antecedentes das Capacidades Dinâmicas. São novas relações que passam a ser estabelecidas e abrem um campo de pesquisa inaugurado pela compreensão de que se pode segmentar as funções da controladoria constituindo as capacidades da controladoria.

A reunião das funções da controladoria formando as capacidades da controladoria são contribuições inovadoras desta tese, que aborda um tema não explorado e que alarga o debate sobre a controladoria como recurso ou capacidade. Este debate ocorre à luz de alguns apontamentos da teoria de base das capacidades. Este achado contribui na formação das Capacidades Dinâmicas por meio da relação com os seus fundamentos e também sua repercussão sobre a estratégia organizacional.

A tese ainda propõe a constituição da escala da controladoria e das suas capacidades, o que se constitui em outra contribuição para a teoria. Não apresenta precedentes a formação da escala das capacidades da controladoria, constituída à luz da teoria das Capacidades Dinâmicas. Por fim, a contribuição acadêmica suporta o modelo teórico conceitual que favorece a compreensão da reunião das funções da controladoria que constituem suas capacidades e podem influenciar a estratégia.

#### 6.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Este estudo contribui para as organizações junto aos gestores responsáveis pela estratégia e para o desenvolvimento da controladoria. O desenvolvimento da gestão estratégica com a aplicação das Capacidades Dinâmicas requer investimentos e despesas iniciais superiores, especialmente na implementação do *Sense* e do *Seize*, pela criação de oportunidades de negócios. São aspectos da estratégia que carecem de um alinhamento muito peculiar da gestão para que essas capacidades apresentem resultados positivos. Com os achados da tese, é possível melhor direcionar os recursos a serem empregados em estratégia quando se trata de Capacidades Dinâmicas, porque se pode compreender como a controladoria atua na formação das Capacidades Dinâmicas.

Ficou demonstrado que a controladoria impacta, tanto no melhor direcionamento e alinhamento dos recursos da organização, pela sua função ordinária ligada a gestão contábil e financeira, como na adesão e desenvolvimento dos gestores, pela disseminação estruturada da informação e da promoção de um ambiente de coesão para atingimento dos objetivos comuns. A estratégia pode ser melhor constituída se forem compreendidos e aproveitados os efeitos das capacidades da controladoria sobre os fundamentos das Capacidades Dinâmicas e, a partir daí, surgem os efeitos desejados. Considerando os resultados que indicam que a controladoria impacta sobre os três fundamentos das Capacidades Dinâmicas, é desejável que a controladoria possa ser reposicionada na organização, exercendo funções que potencialmente possam agregar no planejamento e na estratégia.

#### 6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as limitações do estudo estão aquelas ligadas à amostra. Ainda que haja predominância de empresas do ramo da indústria, a composição da amostra não foi determinada por um único agrupamento de empresas de um mesmo ramo de atuação, ou mesmo tamanho, isso pode ter influenciado os resultados e apresentado percepções diferentes, dado que a atuação da controladoria está muito associada a fatores estruturais da organização. Para além da limitação pela composição da amostra, outro aspecto refere-se à construção da escala, que apesar das características gerais de confiabilidade dos construtos de controladoria, algumas cargas fatoriais de alguns indicadores resultaram baixas. Isso também 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 que estudos futuros busquem aprimorar esses pontos específicos

da escala. Ainda pode ser apontado como limitação do estudo o contingente de 120 empresas, o que por sua vez pode ter limitado o resultado das cargas fatoriais dos construtos, o que ajuda a justificar as cargas baixas das variáveis analisadas.

## 6.6 PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo realizado através da pesquisa exploratória propicia que se revise os resultados e se aprofunde ainda mais em estudos futuros. Há lacunas que podem ser preenchidas pela avaliação da relação dos achados das capacidades da controladoria sobre as Capacidades Dinâmicas, em pesquisas confirmatórias futuras, a partir desta etapa exploratória. A pesquisa exploratória apresenta limitações e caracteriza-se pelo fato de não exigir do pesquisador o conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis.

Os resultados desta tese ensejam e estimulam pesquisas confirmatórias futuras para desenvolver e validar as relações das capacidades da controladoria com a estratégia, guiadas pelas capacidades identificadas propostas neste trabalho. Pesquisas confirmatórias já partem de uma hipótese de relacionamento, preconcebida entre um conjunto de variáveis e alguns fatores latentes, obtidos por meio da pesquisa exploratória. Razão pela qual, pesquisas futuras podem aprimorar a escala apresentada; verificar o efeito de outros tipos de variáveis de controle com amostras somente com indústria, ou variáveis com características que demonstrem a existência de uma controladoria robusta; verificar se a capacidade da controladoria pode ter relação com outras capacidades organizacionais que, juntas, impactem na formação das Capacidades Dinâmicas e, aprofundar a pesquisa para avaliar se as capacidades da controladoria ao impactarem nas Capacidades Dinâmicas podem gerar valor superior para a organização.

Outra indicação para estudos futuros diz respeito a uma questão citada na limitação do estudo sobre a amostra. Novos estudos podem considerar a composição da amostra e seu tamanho, direcionando a pesquisa para o alcance de resultados que venham a confirmar aqueles obtidos nesta tese e, ou ampliá-los para um determinado segmento, seja este de mercado, seja pelo tipo de organização determinado pela sua estrutura.

Os achados da tese propondo as capacidades da controladoria estabelece relações sobre a estratégia e ajuda a formar as capacidades dinâmicas. Os achados abrem um campo de novas possibilidades para estudar juntos a controladoria e a estratégia. As relações associadas entre ambos campos teóricos podem ser aprofundadas em novos estudos para que suscitem alternativas para melhor atender ao ambiente competitivo e melhor explicar o apoio da controladoria junto à gestão e como isto coopera para a formação da estratégia.

## REFERÊNCIAS

- AALTOLA, Pasi. Investing in strategic development: Management control of business model and managerial innovations. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 15, n. 2, 2018.
- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p.1011-1025, 2003.
- AL-AALI, Abdulrahman; TEECE, David J. International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p.95-116, 2014.
- AL-HADIA, A., CHATTERJEEB, B., YAFTIANC, A., TAYLORA, G., & HASAND M. M. (2017). Corporate social responsibility performance, financial distress and firm life cycle. Corporate social responsibility performance, financial distress and firm life cycle: evidence from Australia. **Accounting & Finance**, v. 59, n. 2, p.961-989, 2019.
- ALECTORIDIS, Dímitra et al. Criação e socialização do conhecimento: estudo com profissionais de controladoria e operações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 35, p.179-203, 2018.
- AMEEN, Ahmed Mohamed; AHMED, Moataz Fathi; ABD HAFEZ, Meral Ahmed. The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture. **Dutch Journal of Finance and Management**, v. 2, n. 1, p.02, 2018.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**, 10. Auflage, New York et al., 2001.
- ARNDT, Felix; PIERCE, Lamar. The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. **Industrial and corporate change**, v. 27, n. 2, p.413-424, 2018.
- BAGOZZI, Richard P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In BAGOZZI, Richard P. **Principles of Marketing Research**. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BAÍA, Elisabeth P.; FERREIRA, João JM. Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? **Journal of Management & Organization**, p.1-30, 2019.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R.; REYS JR., Edgar. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, v. 14, n. 4, p.458-477, 2010.
- BANKER, Rajiv D. et al. The moderating effect of prior sales changes on asymmetric cost behavior. **Journal of Management Accounting Research**, v. 26, n. 2, p.221-242, 2014.
- BANKER, Rajiv D. et al. Cost management research. **Journal of Management Accounting Research**, v. 30, n. 3, p.187-209, 2018.
- BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p.656-665, 1986.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p.256-280, 2010.

BEDFORD, David S.; MALMI, Teemu; SANDELIN, Mikko. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 51, p.12-28, 2016.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Miglio. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 26, n. 126, p.59-67, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade; Finanças**, v. 18, n. 45, p.22-37, 2007.

BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Ely do Carmo Oliveira; DA LUZ, Rodrigo Marciano. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão; Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina et al. The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. **European Management Journal**, v. 38, n. 1, p.108-120, 2020.

BYRNE, Seán; PIERCE, Bernard. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, p.469-498, 2007.

BYRNE, Seán; PIERCE, Bernard. Exploring management accountants' role conflicts and ambiguities and how they cope with them. **Qualitative Research in Accounting; Management**, 2018.

BOSTAN, Ionel et al. Systemic Approach to Management Control through Determining Factors. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 11, n. 4, p.65, 2018.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; CHIARELLO, Tânia Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Abordagem a respeito da controladoria e contabilidade gerencial: um estudo das redes sociais publicado em periódicos internacionais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, 2015.

CALIJURI, M. S. S. "Controladoria – O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho", **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 150, p.38-53. 2004.

CAPRON, Laurence; MITCHELL, Will. Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. **Organization science**, v. 20, n. 2, p.294-312, 2009.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; SANTANNA, Daniel Henrique Wendland. The structure of controllership area in organizations. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 2, p.23-33, 2018.

CAVICHIOLO, Denize et al. CONTROLADORIA: ANÁLISE DAS CITAÇÕES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS PRODUZIDOS. **ConTexto**, v. 20, n. 44, 2020.

CHANG, H., ITTNER, C.D. and PAZ, M.T., “The multiple roles of the finance organization: determinants, effectiveness, and the moderating influence of information system integration”, **Journal of Management Accounting Research**, v. 26, n. 2, p.1-32, 2014.

CHEN, P.-L., WILLIAMS, C., AGARWAL, R. Growing pains: Pre-entry experience and the challenge of transition to incumbency. **Strategic Management Journal**, 33(3): p.252–276, 2012.

CHEN, Ivy SN; FUNG, Patrick KO; YUEN, Simon SM. Dynamic capabilities of logistics service providers: Antecedents and performance implications. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 2019.

CHENHALL, Robert H.; MOERS, Frank. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, organizations and society**, v. 47, p.1-13, 2015.

CHURCH, Bryan K.; KUANG, Xi Jason; LIU, Yuebing Sarah. The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 72, p. 74-84, 2019.

CIMA, 2017. CIMA Topic Specific Grants. Retrieved December 21, 2017. Disponível em: <http://www.cimaglobal.com/Research-insight/Research-Funding/Researchinitiatives/>. Acesso em: 05 jan., 2020.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p.143-152, 1994.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Corporate strategy: A resource-based approach**. 2005.

COOPER, Donald R. SCHINDLER; PM. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad.: Rocha, LO T ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, David J.; EZZAMEL, Mahmoud; QU, Sandy Q. Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 2, p.991-1025, 2017.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

DANNEELS, Erwin. Organizational antecedents of second-order competences. **Strategic management journal**, v. 29, n. 5, p.519-543, 2008.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p.59-77, 2016.

DE ALMEIDA GUERRA, Rodrigo Marques; TONDOLLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO, Maria Emília. O que (ainda) podemos aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p.44-64, 2016.

DIEHL, Carlos Alberto. CONTABILIDADE DE GESTÃO, CONTABILIDADE GERENCIAL OU CONTROLADORIA: MESMO VINHO, OUTROS RÓTULOS OU BEBIDAS DIFERENTES?. **Management Control Review**, v. 2, n. 2, p.52-71, 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p.147160, 1983.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p.1187-1204, 2010.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p.1225-1246, 2010.

DURIGON, Almir Rodrigues; DIEHL, Carlos Alberto. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade-período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista; Revista**, v. 24, n. 2, p.91-109, 2013.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p.3140-3162, 2018.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p.1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M., FURR, N. R., ; BINGHAM, C. B. CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization Science**, 21(6), 1263-1273. 2010.

ESKENAZI, Philip I.; HARTMANN, Frank GH; RIETDIJK, Wim JR. Why controllers compromise on their fiduciary duties: EEG evidence on the role of the human mirror neuron system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 50, p.41-50, 2016.

FAINSHMIDT, Stav et al. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 8, p.1348-1380, 2016.

FAINSHMIDT, Stav; FRAZIER, M. Lance. What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. **Long Range Planning**, v. 50, n. 5, p.550-566, 2017.

FÄRM, Josefine; JÖNSSON, Caroline. **Shedding light on the controller profession: controllers' value-creation in Swedish organizations**. 2018.



FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; ALLRED, C., FAWCETT, A. M., ; MAGNAN, G. M. Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Supply Chain Management**, 47(1): 38–59. 2011.

FAYARD, Pierre-Marie. Strategic communities for knowledge creation: A Western proposal for the Japanese concept of Ba. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p.25-31, 2003.

FELIN, T., e POWELL, T.C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, 58(4): 78–96. 2016.

FERLA, Rafael; MULLER, Suzana Habitzreuter; KLANN, Roberto Carlos. Influência dos ativos intangíveis no desempenho econômico de empresas latino-americanas (Influence of intangible assets on the economic performance of Latin American companies). **Revista Brasileira de Finanças**, 17: 1. 2019.

FERNÁNDEZ, Z. El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada). **Papeles de Economía Española**, p.56-77. 1999.

FIETZ, Édina Elisangela Zellmer; COSTA, Adilson; BEUREN, Ilse Maria. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p.29-41, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

FINANCIAL EXECUTIVE INSTITUTE - FEI. (2017). Role of Management Accountant, Contoller and Treasurer. Disponível em: <http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/managementaccounting/role-of-management-accountant-controller-and-treasurer/52479/>. Acesso em: 05 jan., 2020.

FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p.39-50, feb. 1981.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 291-307, jun 2003.

FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo; JUNIOR, Johan Hendrik Poker; PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilometria: Análise Bibliométrica, tendências e reflexões em publicações da base de dados scopus de 1982 até 2014. **Contabilometria**, v. 4, n. 1, 2017.

FRANCO□SANTOS, Monica; OTLEY, David. Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p.696-730, 2018.

GARRIDO, Ivan Lapuente et al. Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p.46-65, 2020.

GIUDICI, Alessandro; REINMOELLER, Patrick. Dynamic capabilities in the dock: A case of reification?. **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p.436-449, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRANLUND, M., ; TAIPALEENMAKI, J.. Management control and controllership in new economy firms-a life cycle perspective. **Management Accounting Research**, 16(1), 21-57. 2005.

GRAHAM, A., DAVEY□ EVANS, S. ; TOON, I. The developing role of the financial controller: evidence from the UK. **Journal of Applied Accounting Research** 13 (1), 71-88, 2012.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, 3. 1991.

GOMES, C. V.; SOUZA, P. de; LUNKES, R. J. O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. **Journal of Globalization, Competitiveness ; Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, n. 1, p.34-50, 2014.

GUTIÉRREZ, LJ Gutiérrez; BUSTINZA, O. F.; MOLINA, V. Barrales. Six sigma, absorptive capacity and organisational learning orientation. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 3, p.661-675, 2012.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, JR. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa Em Administração**. 1 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

HARRIS, Elaine Pamela et al. Theorising strategic investment decision-making using strong structuration theory. **Accounting, auditing ; accountability journal**, 2016.

HARTMANN, Frank GH; MAAS, Victor S. The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. **Accounting and Business Research**, v. 41, n. 5, p.439-458, 2011.

HARTMANN, Frank; SLAPNIČAR, Sergeja. The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p.17-33, 2012.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource□based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p.997-1010, 2003.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, M.A. Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v.7, 91–102. 2009.

HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of management**, v. 41, n. 5, p.1281-1312, 2015.

HENRI, Jean-François; WOUTERS, Marc. Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. **Accounting, Organizations and Society**, p.101073, 2019.

HENTTU-AHO, Tiina. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. **Qualitative Research in Accounting; Management**, v. 13, n. 1, p.31-56, 2016.

HERRMANN, Pol. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 2, p.111-130, 2005.

HODGKINSON, Gerard P.; HEALEY, Mark P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p.1500-1516, 2011.

HOPPER, Trevor; BUI, Binh. Has management accounting research been critical? **Management Accounting Research**, v. 31, p.10-30, 2016.

HOPWOOD, Anthony G. Management accounting research in a changing world. **Journal of Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p.3-13, 2008.

HSU, Li-Chang; WANG, Chao-Hung. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British Journal of Management**, v. 23, n. 2, p.179-205, 2012.

HSU, Hsuan-Yu et al. Openness of technology adoption, top management support and service innovation: a social innovation perspective. **Journal of Business; Industrial Marketing**, 2019.

ICV-IGC – Internationaler Controller Verein and Internatinal Group of Controlling. The Essence of Controlling - the Perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC). **Journal Management Control**, 23, p.311–317. 2013.

JANSEN, Justin JP; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. **Academy of management journal**, v. 48, n. 6, p.999-1015, 2005.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p.60–71, 1998.

KALE, Dinar. The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry. **British journal of management**, v. 21, n. 1, p.223-238, 2010.

KÄLLSTRÖM, C. G.; SCHULTZ, W. L. An integrated rudder control system for roll damping and course maintenance. In: **Proc. of the 9th Ship Control System Symposium**. p.278-296. 1990.

KARLSSON, Bo; KURKKIO, Monika; HERSINGER, Anders. The role of the controller in strategic capital investment projects: bridging the gap of multiple topoi. **Journal of Management and Governance**, v. 23, n. 3, p.813-838, 2019.

KILLEN, Catherine P. et al. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p.525-538, 2012.

KIRZNER, I. Competition and Entrepreneurship. **University of Chicago Press**: Chicago, IL.1973.

KLINE, Rex B. **Principle and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: The Guilford Press. 1998.

KOR, Yasemin Y.; MESKO, Andrea. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic management journal**, 2013, 34.2: 233-244.

KÜPPER, P.: **Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente**. 4 Ed. Auflage. Berlin: MSG. 2005.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 28 dez 2009.

LAAKSONEN, Ola; PELTONIEMI, Mirva. The essence of dynamic capabilities and their measurement. **International Journal of Management Reviews**, 20.2: 184-205. 2018.

LAY, Luís Antonio; DOS SANTOS, Cleston Alexandre; DA SILVA, Márcia Zanievicz. Estrutura Conceitual Básica de Controladoria nos Artigos sobre Controladorias em Periódicos Nacionais de Contabilidade. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 1, p. 22-45, 2017.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, v. 22, n. 2, p.207-232, 1997.

LEIBLEIN, M. J. What do resource-and capabilitybased theories propose? **Journal of Management**, 37(4): 909–932. 2011.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da controladoria e suas funções: estudo de caso em uma organização da construção civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

LINDQVIST, Oscar; MATSON, Fredrik. **The number crunching business partner**: A case study on the role of the controller. 2019.

LINHARDT, Matias; SUNDQVIST, Stefan. **The role of the controller**. 2004. Dissertação (Mestrado). Lulea University of Technology, 2004. Disponível em: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2004/187/LTU-SHU-EX-04187-SE.pdf>. Acesso em: 25 set., 2019.

LIRA, Arnaldo Morozini De et al. Uses of ERP systems and their influence on controllership functions in Brazilian Companies. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, n. 2, p.323-352, 2012.

LIU, Heng-Yih; HSU, Chia-Wen. Antecedents and consequences of corporate diversification. **Management Decision**, 2011.

LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p.15-42, 2011.

LOVALLO, Dan et al. Resource re-allocation capabilities in internal capital markets: The value of overcoming inertia. **Strategic Management Journal**, 2020.

LUNKES, Rogério João et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p.63-75, 2009.

LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabricia Silva da; GASPARETTO, Valdirene; BALDOINO, Eduardo. Análise da produção científica e formação de doutores em contabilidade gerencial: um estudo no cenário brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.4, n.3, p.361-378, 2011.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. da. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p.283-299, abr./jun.. 2013.

LUNKES, Rogério João, Darci SCHNORRENBARGER, and Karoliny ALEXANDRE. Funções da controladoria: Um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia. **Revista ESPACIOS** | v. 37, n. 3, 2016.

MAAS, Karen; SCHALTEGGER, Stefan; CRUTZEN, Nathalie. Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. **Journal of cleaner production**, 133: 859-862. 2016.

MACHER, Jeffrey T.; MOWERY, David C. Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. **British Journal of Management**, v. 20, p.S41-S62, 2009.

MACIEL, Emily Tavares Pessoa. Informações retratadas pelas empresas listadas na B3 acerca da controladoria. **Management Control Review**, v. 4, n. 2, p.35-45, 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de mercados: un enfoque aplicado**. Pearson educación, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCH, J. G. 'Exploration and exploitation in organizational learning'. **Organization Science**, 2, 71-8. 1991.

MAROSTEGA, Fabiana Lazaretti et al. Análise da produção científica sobre controladoria nas revistas brasileiras de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 59, 2014.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade; Finanças**, n. 28, jan./abr., 2002. São Paulo: USP, 2002.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p.41-64, 2014.

MILLS, J. et al. **Strategy and Performance: Competing through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONDINI, V. E. D., TAMBOSI, S. S. V. & LAVARDA, C. E. F. Atribuições da Controladoria e Função do Controller nas Organizações: Percepção dos Graduandos de Ciências Contábeis. **Anais do XXXIX ENANPAD**, 2015, Belo Horizonte. XXXIX ENANPAD.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MUSTEEN, Martina; FRANCIS, John; DATTA, Deepak K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p.197-205, 2010.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão; Regionalidade**, v. 26, n. 76, 2010.

NELSON, Richard R. e WINTER, Sidney G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge, 1982.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating**. New York, p.304, 1995.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. Teoria Psicométrica. **Madrid: MacGraw-Hill**, 1994.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

OTLEY, David. Did Kaplan and Johnson get it right? **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 21 (2), 229-239, 2008.

OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management accounting research**, v. 31, p. 45-62, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PAVLATOS, Odysseas et al. Strategic cost management, contingent factors and performance in services. **Journal of Accounting and Management Information Systems**, v. 17, n. 2, p.215-233, 2018.

PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p.239-273, 2010.

PENG, M. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p.251-267, 2002.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley. 1959.

PEREIRA, D. L., PILLATI, L. A., FASCINA, M. N., ZAHAIKEVITCH, E. V., Cruz, J. C., ; Francisco, A. C. A controladoria e sua relação com o planejamento estratégico: o caso de uma multinacional no interior do Paraná. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, 2(2), 11-21. 2011.

PIENING, Erk P.; SALGE, Torsten Oliver. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p.80-97, 2015.

PIERRE, J. S. ; AUDET, J. Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs, **Journal of Intellectual Capital** 12: 202–223, 2011.

PITELIS, Christos N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization studies**, v. 30, n. 10, p.1115-1139, 2009.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. March – April, 1979.

PL FOURNÉ, Sebastian; GUESSOW, Daniel; SCHÄFFER, Utz. Controladoria Roles: Scale Development and Validation. In: Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research. **Emerald Publishing Limited**. p.143-190. 2018.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; DA SILVA, Alini; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. **Revista Pretexto**, 17.1: 118-133. 2017.

QUATTRONE, Paolo. Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes: On how to design data visualisations to prompt wise judgement. **Accounting and Business Research**, v. 47, n. 5, p.588-612, 2017.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Controladoria e contabilidade gerencial: Dez anos de produção científica. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p.100-121, 2019.

- 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.
- RIKHARDSSON, Pall; YIGITBASIOGLU, Ogan. Business intelligence ; analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 29, p.37-58, 2018.
- RINDOVA, V.P.; KOTHA, S. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form and function. **Academy of Management Journal**, 44(6): 1263–1280. 2001.
- RITTER, T. Driving **Competitiveness and Growth through Business Model Excellence**. CBS Competitiveness Platform, Frederiksberg, Denmark. 2014.
- ROBERTS, N.; GROVER, V. Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm’s customer agility and competitive activity: An empirical investigation. **Journal of Management Information Systems**, 28(4): 231–270. 2012.
- RUMELT, Richard P.; LAMB, Robert. **Competitive strategic management**. Toward a Strategic Theory of the Firm, p.556-570, 1984.
- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. Fundamental issues in strategy: A research agenda: Harvard Business School Press. **Boston, MA**, 1994.
- RUMELT, Richard P. Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. **Strategic Direction** 28.8. 2012.
- SALGE, T. O., VERA, A. Small steps that matter: Incremental learning, slack resources and organizational performance. **British Journal of Management**, 24(2): 156–173. 2013.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Coleta dos dados. Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, p. 389-395, 2006.
- SARTORATTO, Roberta; LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabricia Silva. A percepção dos estudantes de ciências contábeis sobre seus conhecimentos em Controladoria. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 8, n. 1, 2016.
- SATHE, Vijay; SRINIVASAN, Umapathy. **Controller involvement in management**. Prentice-Hall, 1982.
- SEAN STEIN, S. **Strategic Management Accounting: Delivering Value in a Changing Business Environment through Integrated Reporting**. New York: Business Expert Press, 2017.
- SEBRAE. Pequenos negócios. Recuperado em Jan 5, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SE/Anexos/Pequenos%20Negocios.pdf>.
- SCHILKE, Oliver; GOERZEN, Anthony. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p.1192-1219, 2010.



- SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p.390-439, 2018.
- SCHMIDT, Paulo; DOS SANTOS, Jose Luiz. A controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones**, 3.1. 2016.
- SCHUMPETER, Joseph. **Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy**, 825: 82-85. 1942.
- STRANSKY, Michaela et al. **Change of the Role of a Controller through Business Analytics**. In: Digitalen Wandel gestalten. Springer Gabler, Wiesbaden. p.75-86. 2019.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640. 2007.
- TEECE D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning** 43 172-194. 2010.
- TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, p.1–8. 2012.
- TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, 51.1: 40-49. 2018.
- TEECE, David J. Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? **Strategic Management Review**, 1.1. 2020.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–533. 1997.
- TEN ROUWELAAR, Hans; BOTS, Jan; DE LOO, Ivo. The influence of management accountants on managerial decisions. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 19, n. 4, p.442-464, 2018.
- THIOLLENT, M.; **Metodologia da Pesquisa Ação**. Editora Cortez. São Paulo-SP, 2007.
- TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p.124, 2014.
- TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves et al. Capacidades Dinâmicas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma proposta de mensuração para o terceiro setor. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p.18-33, 2018.

- VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p.426-446, 2013.
- VOGT, Mara; DEGENHART, Larissa; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Motivações, habilidades e competências do Controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, 16.48. 2017.
- WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p.31-51, 2007.
- WEBER, J.. The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, 22(1), 25–46. 2011.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p.171–180. 1984.
- WILDEN, Ralf et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long range planning**, v. 46, n. 1-2, p.72-96, 2013.
- WILLSON, James D.; ANDERSON, Janice M. Rohel; BRAGG, Steven M. **Controllership**. 5 Ed. New York: John Willey e Sons. 1995.
- WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p.991-995, 2003.
- WITCHER, B.J., CHAU, V.S. and HARDING, P. Dynamic capabilities: top executive audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa. **International Journal of Operations ; Production Management**, v. 28, n. 6, p.540–561, 2008.
- WOHLGEMUTH, Veit; WENZEL, Matthias. Dynamic capabilities and routinization. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1944-1948, 2016.
- YAZDIFAR, Hassan et al. The Diffusion of Management Accounting Innovations in Dependent (Subsidiary) Organizations and MNCs. **The International Journal of Accounting**, v. 54, n. 01, p.1950004, 2019.
- YIGITBASIOGLU, Ogan M. Drivers of management accounting adaptability: the agility lens. **Journal of Accounting; Organizational Change**, 2017.
- ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p.917-955, 2006.
- ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p.339-351, 2002.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – CONSTRUTOS, VARIÁVEIS E FUNDAMENTAÇÃO

Constructo	Código Variável	Variável	Descrição Variável	Fundamentação
CONTROLADORIA	CO01	Analisa os processos internos que afetam o desenvolvimento Negócio	A controladoria acompanha, por meio dos indicadores, os processos internos que podem afetar o desenvolvimento do negócio	MAAS et al., 2016
	CO02	Monitora constantemente as variáveis que impactam nos resultados da organização	A controladoria monitora os ambientes internos e externos, identifica e avalia as variáveis que reservam impacto sobre os resultados das empresas	RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; COOPER, 2017; RIKHARDSSON, YIGITBASIOGLU, 2018; YAZDIFAR, 2019
	CO03	Utiliza modelos com uma previsão do que pode ocorrer na organização	A controladoria utiliza modelos preditivos que permitem oferecer suporte de gerenciamento proativo aprimorado e objetivam análise para estimativas de custos e ferramentas da tecnologia da informação (TI)	HARTMANN; MAAS, 2011; HENTTU-AHO, 2016; STRANSKY, 2019
	CO04	Colabora para a integração dos gestores nos diferentes níveis da organização	A controladoria articula com gestores dos diferentes níveis da organização, monitora e informa sobre o desempenho dos projetos de investimento, sincroniza funções vitais da organização	KARLSSON et al. 2019; ICV- IGC, 2013
	CO05	Apoia os projetos organizacionais de investimento por meio dos estudos de retorno e projeção de resultados	A controladoria apoia os projetos organizacionais que incluem projetos de investimento por meio dos estudos dirigidos e na sua capacidade para implantar novas ideias e projetos	PEREIRA et al. 2011; GRANLUND ; TAIPALEENMAKI, 2005; KARLSSON et al. 2019; PLETSCHE, SILVA E LAVARDA, 2017
	CO06	Controla os resultados da gestão pelo acompanhamento dos sistemas de informação	A controladoria exerce o controle de gestão pelos sistemas de gestão que apresentam efetivo controle dos resultados, são aqueles que combinam o mecanismo estrutural dos controles com o diagnóstico do controle utilizado na contabilidade	LANGFIELD-SMITH, 1997; BOSTAN et al., 2018; BEDFORD et al., 2016
	CO07	Apoia a tomada de decisão de investimentos estratégicos	A controladoria exerce influência no processo decisório fornece elementos que servem para os decisores e auxilia na montagem, análise e sustentação financeira dos negócios	SARTORATTO, LUNKES e DA ROSA, 2016; OTLEY, 2016, COOPER, 2017; HENRI and WOUTERS, 2019; QUATTRONE, 2017
	CO08	Difunde seu conhecimento através do processo de elaboração do orçamento	A controladoria difunde seu conhecimento técnico na execução orçamentária, nos modelos e instrumentos de controle de gestão, inclui a modelagem dos sistemas de informações pelo processo de avaliação instrumentos de gestão e avaliação da trajetória organização	YIGITBASIOGLU, 2017; ALECTORIDIS, et al. 2018
	CO09	Controla o lançamento dos ativos nas	A controladoria coopera com a gestão dos ativos pela apropriação	MARTIN, 2002; FERLA; MULLER; KLAN, 2019

Constructo	Código Variável	Variável	Descrição Variável	Fundamentação
		demonstrações financeiras	dos ativos nas demonstrações financeiras	
CAPACIDADE ANALÍTICA	CA10	Analisa as oportunidades no ambiente externo da organização	Capacidade de análise modelo de negócio. A controladoria colabora na análise de oportunidades e ameaças que apoiam a formação de estratégias que impactam o modelo de negócios	COOPER, 2017; YAZDIFAR, 2019; CHANG et al., 2014; TEN ROUWELAAR, BOTS, DE LOO, 2018; RIEG, 2018
	CA11	Analisa regularmente as forças no ambiente interno da organização	Capacidade de análise das forças no ambiente interno da organização	LUNKES et al., 2016; BOSTAN et al., 2018
	CA12	Analisa regularmente as fraquezas no ambiente interno da organização	Capacidade de análise das fraquezas no ambiente da organização	LUNKES et al., 2016; BOSTAN et al., 2018
	CA13	Analisa constantemente a situação da organização através do processamento de informações	A controladoria analisa a organização por meio da análise de informações contábeis, da geração e compilação de diversas informações. Posteriormente ela veicula estas informações a todos gestores	CARRARO; SANTANNA, 2018; HARTMANN; MASS, 2011; MACIEL, 2019; MARTIN, 2002;
	CA14	Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade	A controladoria diagnóstica e avalia as variáveis do ambiente interno e externo e apoia as áreas de negócios, gerando conhecimento compartilhado, controlando o desempenho, produzindo propostas, análises e relatórios para a gestão	MARTIN, 2002; ALECTORIDIS et al., 2018
	CA15	Analisa constantemente as informações econômicas para a gestão da organização	Capacidade de detecção de oportunidades e ameaças para gerar análises econômicas com conteúdo de valor	FÄRM; JÖNSSON, 2018; BOSTAN et al., 2018
	CA16	Analisa o ambiente interno da organização	Monitora o ambiente interno detectando oportunidades e ameaças pelo processo de geração de informações, que conta com o emprego dos instrumentos de monitoramento <i>activity-based costing</i> , <i>activity-based management</i> (ABM), <i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>target costing</i>	RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018); COOPER, 2017; RIKHARDSSON, YIGITBASIOGLU, 2018; YAZDIFAR, 2019
	CA17	Analisa o ambiente externo da organização	Capacidade de análise de mercado, análise conjuntural e projeção de cenários e apoiando as áreas estratégicas	WILLSON et al., 1995; BYRNE ; PIERCE, 2019
	CA18	Analisa os cenários futuros da organização e informa os gestores	Análise dos cenários futuros e informação aos gestores e na análise da evolução em P&D para a organização	PADOVEZE, 2012; MARTIN, 2002
	CA19	Analisa regularmente a evolução da pesquisa e desenvolvimento na organização	A controladoria ao avaliar o desempenho, também acompanha os movimentos de P&D, seu retorno e seus impactos na organização	HARTMANN; MASS, 2011; MARTIN, 2002; RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018
CA20	Analisa regularmente as variáveis que compõem o orçamento	A controladoria por intermédio dos controles de gerenciamento de projetos apresenta indicadores evolutivos desses projetos e relatórios comparativos do	HENRI ; WOUTERS, 2019; SCHMIDT; DOS SANTOS, 2016; ALECTORIDIS, et al. 2018	

Constructo	Código Variável	Variável	Descrição Variável	Fundamentação
			progresso real entre o plano e o orçamento realizado	
CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO	CP21	Projeta resultados para novos projetos de investimento da organização	Projeta os resultados para novos projetos de investimentos, apoia os gestores com os relatórios financeiros e integridade dos controles internos	PEREIRA et al. 2011; GRANLUND ; TAIPALEENMAKI, 2005; PLETSCH, SILVA E LAVARDA, 2017
	CP22	Apoia constantemente a gestão pela integração e sinergia com os gestores no suporte às suas estratégias	Atuação da controladoria com a integração e orquestração que promove junto aos gestores com o apoio à montagem dos negócios	KARLSSON et al., 2019; BYRNE; PIERCE, 2018
	CP23	Difunde a informação estruturada entre os gestores	A controladoria pela sua capacidade analítica repercute nas estratégias, atuando na sinergia entre os diferentes níveis organizacionais quando trata da assimetria da informação entre os gerentes	HARRIS et al., 2016; HARTMANN; MAAS, 2011
	CP24	Auxilia aos gestores na montagem dos negócios organizacionais	A atuação da controladoria em movimentos de projetos de investimento que visam dar forma à estratégia organizacional e viabilizar concretamente o modelo de negócio	LINDQVIST; MATSON, 2019; PADOVEZE, 2012; FÄRM; JÖNSSON, 2018
	CP25	Atua constantemente na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores	O envolvimento da controladoria na gestão dos recursos financeiros, com a sincronização e coordenação dos esforços dos gestores, no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas, para a posterior tomada de decisão	PEREIRA et al., 2011); BYRNE ; PIERCE, 2019; LINDQVIST; MATSON, 2019; HARRIS et al., 2016; CHANG et al., 2014; TEN ROUWELAAR, BOTS and DE LOO, 2018
	CP26	Analisa as consequências das decisões operacionais dos gerentes	Análise dos determinantes e das consequências das decisões operacionais dos gerentes acompanhadas pela controladoria no planejamento organizacional	BANKER et al., 2018;
	CP27	Participa da elaboração do planejamento junto com os gestores	A participação e a elaboração do planejamento por parte da controladoria e dos sistemas de gestão de desempenho, em vistas do auxílio aos gestores, na formulação e implementação da estratégia da organização	LUNKES et al., 2011; BRIZOLLA, CHIARELLO e LAVARDA, 2015; RIEG 2018; ESKENAZI, HARTMANN ; RIETDIJK, 2016; PL FOURNÉ et al., 2018
	CP28	Contribui com o alinhamento estratégico entre os gestores	A controladoria contribui para o sucesso organizacional, deixando de ser meramente um fornecedor de informações, e engloba funções vitais inerentes ao planejamento e controle estratégico, sendo apoiadora para a coordenação do	LUNKES et al., 2011; BRIZOLLA, CHIARELLO e LAVARDA, 2015; RIEG 2018; RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018; RUMELT, 2012

Constructo	Código Variável	Variável	Descrição Variável	Fundamentação
			alinhamento dos objetivos e metas	
	CP29	Analisa os indicadores evolutivos dos projetos	A controladoria acompanha, com o emprego de indicadores a evolução dos projetos, e compara o progresso real entre o orçamento, o plano e seus retornos	HARTMANN; MAAS, 2011; LUNKES et al., 2016
	CP30	Apoia às decisões estratégicas com informações estruturadas	A controladoria atua na geração de informações estruturadas. São informações geradas pelas análises decorrentes das ferramentas de controle e dos sistemas integrados, acessados pela controladoria	SARTORATTO, LUNKES e DA ROSA, 2016; OTLEY, 2016, COOPER, 2017; HENRI and WOUTERS, 2019; QUATTRONE, 2017
CAPACIDADE DE CONTROLE	CC31	Colabora no gerenciamento das rotinas pelo conhecimento da realidade organizacional	A controladoria trabalha com os fatos da realidade organizacional, sustentada pelas informações de gerenciamento e pelo conhecimento das operações de negócios	HOPPER, 2016; FRANCO e SANTOS ; OTLEY, 2018
	CC32	Exerce o controle por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros	A controladoria exerce o controle que vai na essência dos processos, guia os gerentes, oferece oportunidades para descobrir e mitigar deficiências, especialmente sobre os projetos potencialmente geradores de inovação, por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros que mensuram e avaliam estes projetos	LUNKES SCHNORRENBERGER, 2013; AALTOLA, 2018; HENRI and WOUTERS, 2019
	CC33	Detecta anomalias nos departamentos da organização	Capacidade de detecção das anomalias organizacionais é aprimorada pela leitura transversal da organização, pela incorporação de funções mais amplas e sistêmicas, voltadas para o futuro da organização	RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018; COOPER, 2017; RIKHARDSSON, YIGITBASIOGLU, 2018; YAZDIFAR, 2019; VOGT, DEGENHART, e LAVARDA, 2017
	CC34	Atua na avaliação do desempenho da organização	Capacidade de avaliação de desempenho organizacional, averigua a capacidade evolutiva e movimentos de mudança	HENRI ; WOUTERS, 2019
	CC35	Monitora os riscos que a organização está sujeita	O monitoramento da gestão de riscos consiste no acompanhamento do desempenho, associado ao controle por meio de indicadores financeiros. Com isso visa atualizar a situação real da organização e identificar tendências de riscos que possam interferir na trajetória organizacional	CARRARO; SANTANNA, 2018; BOSTAN et al., 2018

Constructo	Código Variável	Variável	Descrição Variável	Fundamentação
	CC36	Revisa os resultados da organização pelos sistemas de gerenciamento de desempenho	A atuação da controladoria na revisão da trajetória da empresa, pela leitura dos controles organizacionais, pelo emprego dos sistemas de gerenciamento de desempenho e informações contábeis	HARRIS et al., 2016; LEITE, REIF e LAVARDA, 2018; AALTOLA, 2018; YIGITBASIOGLU, 2017
	CC37	Controla a gestão dos ativos pelo reconhecimento nas demonstrações contábeis	A cooperação da controladoria com a gestão dos ativos intangíveis, orientada pela apropriação dos intangíveis nas demonstrações financeiras, obedecendo aos critérios de reconhecimento e mensuração	PIERRE ; AUDET, 2011; HOPPER, 2016; FRANCO □ SANTOS ; OTLEY, 2018; MARTIN, 2002; FERLA, MULLER ; KLAN, 2019
	CC38	Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil	A controladoria exerce um monitoramento que tem origem em um modelo de natureza contábil. Dali parte a identificação e a avaliação de indicadores, que monitoram os resultados das empresas	MARTIN, 2002; RIKHARDSSON ; YIGITBASIOGLU, 2018
	CC39	Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis	A controladoria se cerca de instrumentos contábeis para o controle e revisão dos resultados sobre a situação e a condição atual da organização	HARTMANN; MAAS, 2011; HENTTU-AHO, 2016
	CC40	Auxilia no controle da gestão financeira	A controladoria atua no apoio a gestão financeira por meio do monitoramento econômico-financeiro e dos instrumentos contábeis e controles integrados de gestão	YIGITBASIOGLU, 2017; ALECTORIDIS, et al. 2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

### ESCALA DA CONTROLADORIA

#### CONTROLADORIA

- CO01 Analisa os processos internos que afetam o desenvolvimento do negócio
- CO02 Monitora constantemente as variáveis que impactam nos resultados da organização
- CO03 Utiliza modelos com uma previsão do que pode ocorrer na organização
- CO04 Colabora para a integração dos gestores nos diferentes níveis da organização
- CO05 Apoia os projetos organizacionais de investimento por meio dos estudos de retorno e projeção de resultados
- CO06 Controla os resultados da gestão pelo acompanhamento dos sistemas de informação
- CO07 Apoia a tomada de decisão de investimentos estratégicos
- CO08 Difunde seu conhecimento através do processo de elaboração do orçamento
- CO09 Controla o lançamento dos ativos nas demonstrações financeiras

#### CAPACIDADE ANALÍTICA

- CA10 Analisa as oportunidades no ambiente externo da organização
- CA11 Analisa regularmente as forças no ambiente interno da organização
- CA12 Analisa regularmente as fraquezas no ambiente interno da organização
- CA13 Analisa constantemente a situação da organização através do processamento de informações
- CA14 Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade
- CA15 Analisa constantemente as informações econômicas para a gestão da organização
- CA16 Analisa o ambiente interno da organização
- CA17 Analisa o ambiente externo da organização
- CA18 Analisa os cenários futuros da organização e informa os gestores
- CA19 Analisa regularmente a evolução da pesquisa e desenvolvimento na organização
- CA20 Analisa regularmente as variáveis que compõem o orçamento

#### CAPACIDADE PLANEJAMENTO

- CP21 Projeta resultados para novos projetos de investimento da organização
- CP22 Apoia constantemente a gestão pela integração e sinergia com os gestores no suporte às suas estratégias
- CP23 Difunde a informação estruturada entre os gestores
- CP24 Auxilia aos gestores na montagem dos negócios organizacionais
- CP25 Atua constantemente na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores
- CP26 Analisa as consequências das decisões operacionais dos gerentes
- CP27 Participa da elaboração do planejamento junto com os gestores
- CP28 Contribui com o alinhamento estratégico entre os gestores
- CP29 Analisa os indicadores evolutivos dos projetos
- CP30 Apoia às decisões estratégicas com informações estruturadas

#### CAPACIDADE CONTROLE

- CC31 Colabora no gerenciamento das rotinas pelo conhecimento da realidade organizacional
- CC32 Exerce o controle por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros
- CC33 Detecta anomalias nos departamentos da organização
- CC34 Atua na avaliação do desempenho da organização
- CC35 Monitora os riscos que a organização está sujeita
- CC36 Revisa os resultados da organização pelos sistemas de gerenciamento de desempenho
- CC37 Controla a gestão dos ativos pelo reconhecimento nas demonstrações contábeis
- CC38 Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil
- CC39 Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis
- CC40 Auxilia no controle da gestão financeira

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



## ESCALA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

### *SENSE*

- SE41 Nossa empresa investe constantemente em atividades de pesquisa e de desenvolvimento para identificar novas tecnologias e oportunidades de mercado
- SE42 Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novas tecnologias e mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores
- SE43 Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nossos negócios/setor
- SE44 Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e latentes (futuras) do mercado, fornecedores e concorrentes
- SE45 Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios, que tecnologia devem perseguir e em quais mercados devem se concentrar
- SE46 Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, relacionamentos, contatos formais e informais com clientes, concorrentes e fornecedores, feiras, universidades, etc.
- SE46 Nossa empresa explora e monitora o desenvolvimento de novas tecnologias internamente
- SE48 Nossa empresa claramente aloca recursos para atividades como pesquisar e analisar informações e descobrir novas oportunidades em tecnologias e mercados

### *SEIZE*

- SZ49 Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios
- SZ50 Nosso plano de negócios deixa claro qual é a nossa proposta de valor e como ela é articulada
- SZ51 Nosso plano de negócios estima custos e receitas potenciais para atender às necessidades dos clientes
- SZ52 Nosso plano de negócios identifica quais tecnologias são apropriadas para nossos negócios e como elas serão obtidas
- SZ53 Nosso plano de negócios define a estrutura de nossa cadeia de valor e onde estamos posicionados dentro dela
- SZ54 Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados-alvo
- SZ55 Nosso plano de negócios deixa claro como fazemos negócios em nosso mercado
- SZ56 Nossa empresa sempre analisa várias alternativas antes de tomar decisões

### *RECONFIGURING*

- RE57 Em nossa empresa, somos capazes de identificar externamente em outras empresas ou organizações ativos complementares (especializados ou co-especializados) às nossas necessidades
- RE58 Em nossa empresa, temos a capacidade de integrar e desenvolver os ativos identificados externamente que são complementares (especializados ou co-especializados)
- RE59 Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas
- RE60 Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas
- RE61 Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas
- RE62 Os benefícios que obtemos através de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes
- RE63 Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento e know-how com parceiros externos
- RE64 Nossa empresa gerencia e monitora formas de proteger nossos segredos e nossa propriedade intelectual

Fonte: Garrido et al. (2020).

<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA e CONTROLADORIA</b>	
Nome da empresa:	
Ano de Fundação:	
Ramo da empresa:	<input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços
Número de empregados	Indústria: <input type="checkbox"/> até 19 profissionais – Microempresa <input type="checkbox"/> 20 até 99 profissionais– Empresa Pequeno Porte <input type="checkbox"/> 100 até 499 profissionais– Empresa Médio Porte <input type="checkbox"/> 500 ou mais profissionais – Grandes Empresas
	Comércio e Serviços: <input type="checkbox"/> até 9 profissionais – Microempresa <input type="checkbox"/> 10 até 49 profissionais– Empresa Pequeno Porte <input type="checkbox"/> 50 até 99 profissionais– Empresa Médio Porte <input type="checkbox"/> 100 ou mais profissionais – Grandes Empresas
Faturamento anual estimado	<input type="checkbox"/> Menor ou igual a R\$ 360 mil - Microempresa <input type="checkbox"/> Maior R\$ 360 mil e menor ou igual R\$ 4,8 milhões – Pequena <input type="checkbox"/> Maior R\$ 4,8 milhões e menor/igual R\$ 300 milhões - Média <input type="checkbox"/> Maior de R\$ 300 milhões - Grande
Quanto tempo existe controladoria na empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 6 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

<b>IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE</b>	
Nome do respondente:	
E-mail:	
Cargo:	<input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> CFO <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> Gerente
Formação:	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

## APÊNDICE C – ANÁLISE INICIAL DAS CARGAS FATORIAIS

CONTROLADORIA		
CO01	Analisa os processos internos que afetam o desenvolvimento do negócio	0.497
CO02	Monitora constantemente as variáveis que impactam nos resultados da organização	0.650
CO03	Utiliza modelos com uma previsão do que pode ocorrer na organização	0.368
CO04	Colabora para a integração dos gestores nos diferentes níveis da organização	0.313
CO05	Apoia os projetos organizacionais de investimento por meio dos estudos de retorno e projeção de resultados	0.560
CO06	Controla os resultados da gestão pelo acompanhamento dos sistemas de informação	0.387
CO07	Apoia a tomada de decisão de investimentos estratégicos	0.680
CO08	Difunde seu conhecimento através do processo de elaboração do orçamento	0.541
CO09	Controla o lançamento dos ativos nas demonstrações financeiras	0.437
CAPACIDADE ANALÍTICA		
CA10	Analisa as oportunidades no ambiente externo da organização	0.412
CA11	Analisa regularmente as forças no ambiente interno da organização	0.624
CA12	Analisa regularmente as fraquezas no ambiente interno da organização	0.452
CA13	Analisa constantemente a situação da organização através do processamento de informações	0.409
CA14	Analisa constantemente a situação da organização através de relatórios da contabilidade	0.421
CA15	Analisa constantemente as informações econômicas para a gestão da organização	0.486
CA16	Analisa o ambiente interno da organização	0.540
CA17	Analisa o ambiente externo da organização	0.443
CA18	Analisa os cenários futuros da organização e informa os gestores	0.507
CA19	Analisa regularmente a evolução da pesquisa e desenvolvimento na organização	0.629
CA20	Analisa regularmente as variáveis que compõem o orçamento	0.513
CAPACIDADE PLANEJAMENTO		
CP21	Projeta resultados para novos projetos de investimento da organização	0.409
CP22	Apoia constantemente a gestão pela integração e sinergia com os gestores no suporte às suas estratégias	0.461
CP23	Difunde a informação estruturada entre os gestores	0.560
CP24	Auxilia aos gestores na montagem dos negócios organizacionais	0.447
CP25	Atua constantemente na geração de informações estruturadas utilizadas pelos gestores	0.467
CP26	Analisa as consequências das decisões operacionais dos gerentes	0.492
CP27	Participa da elaboração do planejamento junto com os gestores	0.544
CP28	Contribui com o alinhamento estratégico entre os gestores	0.547
CP29	Analisa os indicadores evolutivos dos projetos	0.426
CP30	Apoia às decisões estratégicas com informações estruturadas	0.318
CAPACIDADE CONTROLE		
CC31	Colabora no gerenciamento das rotinas pelo conhecimento da realidade organizacional	-.051
CC32	Exerce o controle por meio de um mix de indicadores financeiros e não financeiros	0.544
CC33	Detecta anomalias nos departamentos da organização	0.283
CC34	Atua na avaliação do desempenho da organização	0.269
CC35	Monitora os riscos que a organização está sujeita	0.269
CC36	Revisa os resultados da organização pelos sistemas de gerenciamento de desempenho	0.477
CC37	Controla a gestão dos ativos pelo reconhecimento nas demonstrações contábeis	0.440
CC38	Monitora os movimentos da organização pelos modelos de natureza contábil	0.430
CC39	Controla os resultados obtidos pelos instrumentos contábeis	0.629
CC40	Auxilia no controle da gestão financeira	0.538

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

*SENSE*

SE41	Nossa empresa investe constantemente em atividades de pesquisa e de desenvolvimento para identificar novas tecnologias e oportunidades de mercado	0.654
SE42	Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novas tecnologias e mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores	0.676
SE43	Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nossos negócios/setor	0.467
SE44	Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e latentes (futuras) do mercado, fornecedores e concorrentes	0.377
SE45	Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios, que tecnologia devem perseguir e em quais mercados devem se concentrar	0.379
SE46	Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, relacionamentos, contatos formais e informais com clientes, concorrentes e fornecedores, feiras, universidades, etc.	0.522
SE46	Nossa empresa explora e monitora o desenvolvimento de novas tecnologias internamente	0.534
SE48	Nossa empresa claramente aloca recursos para atividades como pesquisar e analisar informações e descobrir novas oportunidades em tecnologias e mercados	0.626

*SEIZE*

SZ49	Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios	0.631
SZ50	Nosso plano de negócios deixa claro qual é a nossa proposta de valor e como ela é articulada	0.621
SZ51	Nosso plano de negócios estima custos e receitas potenciais para atender às necessidades dos clientes	0.038
SZ52	Nosso plano de negócios identifica quais tecnologias são apropriadas para nossos negócios e como elas serão obtidas	0.640
SZ53	Nosso plano de negócios define a estrutura de nossa cadeia de valor e onde estamos posicionados dentro dela	0.035
SZ54	Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados-alvo	0.334
SZ55	Nosso plano de negócios deixa claro como fazemos negócios em nosso mercado	0.591
SZ56	Nossa empresa sempre analisa várias alternativas antes de tomar decisões	0.293

*RECONFIGURING*

RE57	Em nossa empresa, somos capazes de identificar externamente em outras empresas ou organizações ativos complementares (especializados ou co-especializados) às nossas necessidades	0.593
RE58	Em nossa empresa, temos a capacidade de integrar e desenvolver os ativos identificados externamente que são complementares (especializados ou co-especializados)	0.510
RE59	Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas	0.502
RE60	Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas	0.587
RE61	Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas	0.569
RE62	Os benefícios que obtemos através de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes	0.439
RE63	Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento e know-how com parceiros externos	0.560
RE64	Nossa empresa gerencia e monitora formas de proteger nossos segredos e nossa propriedade intelectual	0.314

Fonte: Garrido et al. (2020).

## APÊNDICE D – NORMALIDADE

	N	Mínimo	Máximo	Média	Assimetria		Curtose	
	Stat	Stat	Stat	Stat	Stat	Erro Padrão	Stat	Erro Padrão
CO1	120	2	5	4,57	-1,439	,221	1,458	,438
CO2	120	2	5	4,33	-1,012	,221	1,192	,438
CO3	120	1	5	3,93	-,836	,221	,812	,438
CO4	120	2	5	4,14	-,586	,221	-,108	,438
CO5	120	2	5	4,20	-,465	,221	-,609	,438
CO6	120	2	5	4,24	-,537	,221	-,416	,438
CO7	120	1	5	4,32	-1,110	,221	2,228	,438
CO8	120	2	5	4,19	-,681	,221	,017	,438
CO9	120	1	5	4,40	-1,390	,221	2,475	,438
CA10	120	1	5	3,98	-,553	,221	,161	,438
CA11	120	2	5	4,33	-,834	,221	,924	,438
CA12	120	1	5	4,25	-1,048	,221	1,203	,438
CA13	120	3	5	4,23	-,084	,221	-,383	,438
CA14	120	1	5	4,26	-1,132	,221	1,926	,438
CA15	120	2	5	4,32	-,698	,221	-,262	,438
CA16	120	3	5	4,28	-,366	,221	-,741	,438
CA17	120	1	5	4,08	-,855	,221	,939	,438
CA18	120	1	5	4,26	-1,132	,221	1,926	,438
CA19	120	1	5	4,09	-,804	,221	,464	,438
CA20	120	1	5	4,38	-1,423	,221	3,739	,438
CP21	120	2	5	4,28	-,762	,221	-,163	,438
CP22	120	2	5	4,24	-,832	,221	1,106	,438
CP23	120	1	5	4,35	-1,345	,221	2,394	,438
CP24	120	2	5	4,23	-,451	,221	,232	,438
CP25	120	3	5	4,24	-,269	,221	-,660	,438
CP26	120	2	5	4,32	-,962	,221	,719	,438
CP27	120	3	5	4,28	-,242	,221	-,587	,438
CP28	120	2	5	4,36	-,918	,221	,945	,438
CP29	120	2	5	4,31	-,815	,221	,372	,438
CP30	120	2	5	4,34	-,672	,221	,282	,438
CC31	120	3	5	4,19	-,254	,221	-,814	,438
CC32	120	2	5	4,29	-,781	,221	-,065	,438
CC33	120	2	5	4,25	-,548	,221	-,339	,438
CC34	120	2	5	4,26	-,522	,221	,042	,438
CC35	120	3	5	4,29	-,381	,221	-,715	,438
CC36	120	2	5	4,23	-,433	,221	,369	,438

CC37	120	2	5	4,47	-,883	,221	1,137	,438
CC38	120	3	5	4,55	-1,001	,221	,007	,438
CC39	120	2	5	4,56	-1,306	,221	1,681	,438
CC40	120	3	5	4,72	-1,407	,221	,943	,438
SE41	120	1	5	4,13	-,871	,221	,133	,438
SE42	120	2	5	4,18	-,394	,221	,035	,438
SE43	120	2	5	4,21	-,690	,221	-,304	,438
SE44	120	2	5	4,23	-,802	,221	,928	,438
SE45	120	3	5	4,31	-,455	,221	-,759	,438
SE46	120	2	5	4,39	-1,028	,221	,525	,438
SE47	120	2	5	4,20	-,807	,221	,420	,438
SE48	120	1	5	4,03	-,929	,221	1,164	,438
SZ49	120	1	5	4,10	-,733	,221	1,105	,438
SZ50	120	2	5	4,27	-,705	,221	1,007	,438
SZ51	120	2	5	4,36	-,898	,221	1,260	,438
SZ52	120	3	5	4,26	-,323	,221	-,719	,438
SZ53	120	2	5	4,27	-,872	,221	1,221	,438
SZ54	120	2	5	4,31	-,625	,221	,086	,438
SZ55	120	3	5	4,35	-,478	,221	-,665	,438
SZ56	120	3	5	4,29	-,309	,221	-,639	,438
RE57	120	2	5	4,23	-,789	,221	,604	,438
RE58	120	2	5	4,27	-,428	,221	,674	,438
RE59	120	2	5	4,18	-,662	,221	,170	,438
RE60	120	2	5	4,13	-,343	,221	-,547	,438
RE61	120	2	5	4,12	-,599	,221	,524	,438
RE62	120	3	5	4,38	-,580	,221	-,628	,438
RE63	120	2	5	3,94	-,422	,221	-,386	,438
RE64	120	3	5	4,37	-,354	,221	-,668	,438
Valid N (listwise)	120							

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

**APÊNDICE E – ESCALA WILDEN ET AL. (2013)***SENSE*

As pessoas participam de atividades de associação profissional  
Utilizamos processos estabelecidos para identificar segmentos de mercado-alvo, alterando as necessidades e a inovação do cliente  
Observamos as melhores práticas em nosso setor  
Reunimos informações econômicas sobre nossas operações e ambiente operacional

*SEIZE*

Investimos na busca de soluções para nossos clientes  
Adotamos as melhores práticas em nosso setor  
Respondemos a defeitos apontados pelos funcionários  
Mudamos nossas práticas quando o feedback do cliente nos dá um motivo para mudar

*RECONFIGURING*

Implementação de novos tipos de métodos de gerenciamento  
Método ou estratégia de marketing nova ou substancialmente alterada  
Renovação substancial de processos de negócios  
Maneiras novas ou substancialmente alteradas de atingir nossas metas e objetivos

Fonte: Wilden et al. (2013).

**APÊNDICE F – ESCALA WOHLGEMUTH; WENZEL (2016)***SENSE*

Podemos perceber as mudanças ambientais antes dos concorrentes  
Temos frequentes reuniões para discutir a demanda do mercado  
Podemos aproveitar as principais oportunidades  
Temos um sistema de gerenciamento de informações adequado  
Temos uma boa capacidade de observação baseada agilidade de avaliação

*SEIZE*

Podemos lidar rapidamente com conflitos no processo de tomada de decisão estratégica  
Tomamos decisões oportunas para lidar com problemas estratégicos  
Podemos remediar rapidamente o caso de clientes insatisfeitos  
Existe boa relação de cooperação entre as diferentes funções organizacionais  
Ajudamos uns aos outros na implementação de mudanças estratégicas

*RECONFIGURING*

Podemos reconfigurar os recursos a tempo de lidar com as mudanças ambientais  
Podemos melhorar com eficiência ao implementar mudanças estratégicas  
As demandas legais, tecnológicas, econômicas etc. impostas pelo ambiente são constantemente ajustadas  
Temos um método de rotina para alterar as capacidades operacionais  
Temos conhecimento avançado das mudanças que ocorrerão no ambiente

Fonte: Wohlgemuth; Wenzel (2016).



## APÊNDICE G – ESCALA GARRIDO ET AL. (2020)

### *SENSE*

Nossa empresa investe constantemente em atividades de pesquisa e de desenvolvimento para identificar novas tecnologias e oportunidades de mercado  
 Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novas tecnologias e mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores  
 Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nossos negócios/setor  
 Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e latentes (futuras) do mercado, fornecedores e concorrentes  
 Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios, que tecnologia devem perseguir e em quais mercados devem se concentrar  
 Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, relacionamentos, contatos formais e informais com clientes, concorrentes e fornecedores, feiras, universidades, etc.  
 Nossa empresa explora e monitora o desenvolvimento de novas tecnologias internamente  
 Nossa empresa claramente aloca recursos para atividades como pesquisar e analisar informações e descobrir novas oportunidades em tecnologias e mercados

### *SEIZE*

Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios  
 Nosso plano de negócios deixa claro qual é a nossa proposta de valor e como ela é articulada  
 Nosso plano de negócios estima custos e receitas potenciais para atender às necessidades dos clientes  
 Nosso plano de negócios identifica quais tecnologias são apropriadas para nossos negócios e como elas serão obtidas  
 Nosso plano de negócios define a estrutura de nossa cadeia de valor e onde estamos posicionados dentro dela  
 Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados-alvo  
 Nosso plano de negócios deixa claro como fazemos negócios em nosso mercado  
 Nossa empresa sempre analisa várias alternativas antes de tomar decisões

### *RECONFIGURING*

Em nossa empresa, somos capazes de identificar externamente em outras empresas ou organizações ativos complementares (especializados ou co-especializados) às nossas necessidades  
 Em nossa empresa, temos a capacidade de integrar e desenvolver os ativos identificados externamente que são complementares (especializados ou co-especializados)  
 Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas  
 Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas  
 Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas  
 Os benefícios que obtemos através de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes  
 Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento e know-how com parceiros externos  
 Nossa empresa gerencia e monitora formas de proteger nossos segredos e nossa propriedade intelectual

Fonte: Garrido et al. (2020).