

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLADORIA: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM CINCO ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE NATAL-RN

CONTROLLER'S STRATEGIC TOOLS: A MULTIPLE CASE STUDY ACCOUNTING OFFICE IN THE CITY OF NATAL-RN

Laís Karla da Silva Barreto¹

Liêda Amaral de Souza²

Samar Hamad Timeni³

Helêni Cristine Xavier da Silva⁴

Kellidja Braga da Silva⁵

Resumo: A evolução das relações de negócios trouxe às organizações a necessidade de aprimorar os seus métodos de gestão. Para auxiliar nesse processo, a controladoria sugere modelos estratégicos, objetivando interferir no processo decisório das organizações. As ferramentas de gestão de controladoria facilitam e avaliam o desempenho apresentado pelas empresas; ajudam na análise dos resultados, ao disponibilizar informações precisas e meios para se chegar ao sucesso esperado. O objetivo é o de identificar, entre as seis ferramentas estratégicas de controladoria selecionadas, quais as mais utilizadas pelos escritórios contábeis estudados localizados na cidade de Natal-RN e compreender se o uso adequado proporciona aos pesquisados um diferencial no mercado. Os dados foram tratados de maneira qualitativa com meios bibliográficos e estudo de caso. Elaborou-se um roteiro de entrevista com seis perguntas abertas, e os gestores foram questionados sobre o conhecimento e o uso das seis ferramentas elencadas. Os resultados permitiram diagnosticar que as organizações têm domínio das ferramentas apresentadas e se apropriam delas na gestão da análise dos dados em suas organizações; os entrevistados reconhecem a importância dos modelos estratégicos da controladoria; sua aplicação reflete no sucesso organizacional.

Palavras-chave: Ferramentas estratégicas. Organizações. Contábeis. Controladoria.

Abstract: *The evolution of business relations brought the need for the organizations to improve their management methods. To assist in this process, the comptroller suggests strategic models, aiming to interfere in the decision making process of organizations. The management tools aim to facilitate the concept of controlling and evaluating the performance shown by the companies as they help in analyzing the results, by providing accurate information and means to reach the expected success. The research objective is to identify, among the six strategic tools selected controller, what are the most used by*

¹ Colaboradora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, professora titular da Escola de Gestão UnP. laisbarreto@unp.br

² Doutora em Tecnologia e Sistemas de Informação na Universidade do Minho, Portugal. lieda.amaral@unp.br

³ Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Professor de Graduação e Pós - Graduação da Universidade Potiguar. samartimeni@yahoo.com.br

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Potiguar. helennicristinne@gmail.com

⁵ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Potiguar. kellidjabraga@gmail.com

accounting firms studied located in Natal-RN and understand the proper use provides a competitive advantage researched the. The data were done from bibliographic qualitative and case study. The author developed an interview script with six open questions, and were asked about their knowledge and use of the six tools listed. The results allowed us to diagnose the following situations: if the organizations have dominion over the tools presented and appropriate management tools for data analysis in their organizations, if the respondents recognize the importance of strategic models of controllership and how the application reflects in a possible organizational success.

Keywords: *strategic tools. Accounting. Organizations. Comptroller.*

1 Introdução

As organizações estão criando mecanismos e estratégias para manter os clientes atuais e atrair novos com potenciais, com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado. Esse é um dos desafios que possivelmente se revelam no meio contábil da cidade de Natal-RN, visto que a necessidade empresarial desperta o interesse dos profissionais contábeis em oferecer serviços que atendam as necessidades de seus clientes.

As ferramentas de controladoria propõem modelos estratégicos que facilitam as mudanças necessárias à reestruturação organizacional e funcional para alcançar a qualidade no atendimento e nos serviços prestados. Com isso, provavelmente obtém-se um diferencial em relação à competitividade na prestação de serviços e na concorrência de escritórios contábeis.

Essas estratégias poderão elevar o nível de serviço das organizações contábeis, auxiliando-as no processo decisório através de modelos que identificam as oportunidades e ameaças apresentadas pelo macroambiente. Diante disso, as organizações necessitam acompanhar as novas tendências do mercado e alinhar-se às necessidades de seus clientes. Assim, para corresponder às expectativas destes, as organizações devem buscar melhorias no desempenho do ambiente organizacional.

Nesse sentido, o foco deve ser: diferenciar sua atuação, compartilhando e profissionalizando os setores responsáveis pela execução da informação, unificar e preparar os setores para atender à necessidade do cliente sem concentrar as informações em um único profissional. Tendo em vista a importância das ferramentas estratégicas de controladoria para a medição do desempenho empresarial, este estudo pretende responder as seguintes questões: Quais as ferramentas estratégicas de controladoria destacadas no trabalho são mais utilizadas nos escritórios contábeis estudados? E qual a contribuição delas para o seu desempenho econômico?

A hipótese principal deste estudo é: Caso as ferramentas estratégicas sejam adotadas pelas organizações contábeis como principais propulsoras de seu desempenho, poderá haver um ganho de eficiência na prestação dos serviços.

O objetivo geral da pesquisa é o de identificar, entre as seis ferramentas estratégicas de controladoria selecionadas, quais são as mais utilizadas pelos escritórios contábeis estudados localizados na cidade de Natal-RN e compreender se o seu uso adequado proporciona aos pesquisados um diferencial competitivo no mercado.

Os objetivos específicos são: (a) elaborar um quadro referencial com seis ferramentas estratégicas de controladoria que auxiliem a gestão dos escritórios contábeis; (b) compreender

quais os principais benefícios advindos do uso de ferramentas estratégicas de controladoria nas organizações, analisando-os à luz da literatura pesquisada; (c) identificar quais fatores influenciam na decisão de optar por determinada ferramenta estratégica de controladoria em detrimento de alternativas igualmente viáveis.

O estudo se justifica tendo em vista a importância da implantação das ferramentas estratégicas de controladoria no contexto das organizações contábeis e pelo interesse pessoal das autoras em oferecer alternativas para os gestores da contabilidade. Por se tratar de um cenário competitivo, é relevante que as organizações definam medidores eficazes para as tomadas de decisão.

É plausível justificá-lo pela possível contribuição prática às organizações estudadas, portanto as ferramentas servem para ampliar a visão do negócio, diferenciar seus serviços, manter-se continuamente no mercado, fazer uma análise da gestão para que o empreendedor encontre alternativas eficazes e alcance o sucesso esperado.

2 Controladoria e Suas Ferramentas Estratégicas

2.1 Controladoria

A controladoria é um conjunto de conhecimentos formados por base teórica e conceitual de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial. Seus princípios e métodos são oriundos das mais variadas ciências, desde a administração até a contabilidade, que se preocupa com a gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las à eficácia. Tem como finalidade atender as necessidades de informação apresentadas pelos gestores imediatos das organizações e ainda tem como seu maior interesse o processo decisório. Para isso a controladoria precisa se munir de profissionais altamente qualificados, como: administradores, psicólogos, estatísticos, matemáticos, entre outros, a fim de que a assertividade seja o componente principal na tomada de decisão (SCHMIDT, 2002).

Para Bruni e Gomes (2010), a controladoria trata-se de um departamento dentro da organização, que se responsabiliza pelo sistema de informação de toda a empresa, sendo ao mesmo tempo coordenadora de todos os departamentos. Busca alcançar os objetivos e maximizar os resultados e tem como principal função dar apoio aos gestores na tomada de decisões. Sua responsabilidade está relacionada à elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da organização.

De acordo com Armando Catelli (2006), a controladoria tem como objetivo a disseminação do conhecimento e implantação de sistemas de informação. Esses sistemas devem suprir as necessidades de conhecimento dos gestores e induzi-los, durante o processo de gestão, a tomar decisões pertinentes ao momento. Ainda é de sua responsabilidade ser uma área com uma ampla visão e com posse de instrumentos adequados para cumprimento da missão, que é a de assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Entre os objetivos desta análise, está o de melhor entender os fatores ambientais, a fim de proporcionar à organização informações menos complexas e mais compreensíveis aos seus administradores. Nesse cenário, a tomada de decisão torna-se a tarefa mais importante em uma organização, e para que o nível de sucesso se eleve, o gestor precisa de habilidade para analisar as alternativas viáveis que solucionem os problemas.

Conforme Kanitz (1977), a controladoria tem como função básica controlar e organizar os sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e

acompanhamento. A soma de todos esses sistemas fornece ao gestor informações necessárias para auxílio na tomada de decisão dos altos executivos.

A controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para tomada de decisões dos gestores, ou ainda, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência (NASCIMENTO, 2005, p.3).

Portanto a função da controladoria consiste em fomentar o processo de decisão, utilizando-se de um sistema de informação que auxilie o controle operacional, através de um acompanhamento efetivo das atividades empresariais. A controladoria adapta suas funções à filosofia que orienta a administração. No que diz respeito à filosofia, entende-se que esta reflete as características dos modelos de gestão da empresa.

Um dos principais recursos da controladoria é a informação, é ela quem influencia as possíveis decisões. Todavia a informação não tem sido destacada sob uma visão sistêmica, tendo em vista a individualidade dos setores que integram as organizações empresariais. Portanto a informação deve ser disseminada entre os setores que integram as organizações, com o intuito de nivelar o principal objetivo dentro da organização, que é o de alcançar o sucesso determinado pelos altos executivos.

2.2 Estratégias organizacionais e modelos estratégicos

Estratégia organizacional consiste no estudo das relações de ideias, diretrizes de caminhos e soluções envolvendo as organizações como um todo e auxilia no desenvolvimento da visão em longo prazo. Nesse sentido, o “objetivo estratégico prevê uma posição de liderança desejada e estabelece os critérios que a organização vai usar para representar esse progresso” (MINTZBERG et al, 2006, p. 91).

É apresentada por diversos autores, como Santos (2003), António (2006) e Lima (2010). A palavra deriva do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” ou “a arte do general”. Teve origem com os militares, mais especificamente, o comandante, que usava a estratégia para elaborar e idealizar meios de manobras para a execução de um plano específico, ou seja, traçava o caminho a ser seguido na guerra, visando, assim, à vitória militar. Com o passar do tempo, a estratégia passou a ser utilizada e associada aos jogos, nos quais se obteriam alternativas e meios para se alcançar o objetivo. Doravante, essa palavra deixou de ser um termo utilizado apenas pelos militares, tornando-se comum e muito abordada nas organizações.

Ao longo do tempo, houve uma intensidade variável de mudanças; cada época desenvolveu seus conceitos, produziu suas práticas e ferramentas de gestão. E, precisamente sobre essas mudanças inseridas no contexto, veio a evolução do pensamento sobre a estratégia organizacional. Segundo António (2006), essa evolução define-se em dois momentos: o momento do posicionamento e o do movimento. O primeiro ocorreu até o início dos anos 90, com os avanços teóricos da estratégia organizacional proliferando o posicionamento concorrencial. E o segundo momento é o movimento da estratégia organizacional, em que se busca a transformação definitiva da concorrência e da própria empresa.

Nos anos 1980, foi visualizado o surgimento e o crescimento das vastas formas de estratégia organizacional, dando início às formas de criatividade e às inovações concorrenciais, dentre outras. Através dessas formas, a organização impõe como fator de extrema importância para a defesa da sua posição seu espaço no mercado. Com isso dificulta-se o surgimento de novas empresas, pois estas devem superar as formas existentes para conseguir a modificação das regras do mercado. Segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 202), “Chegar primeiro ao futuro pode permitir que uma empresa crie uma infra-estrutura ou ‘base instada’ que não é facilmente copiada pelas empresas que chegam depois”.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. [...] é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (ARTHUR; THOMPSON; STRICKLAD III, 2000, p.1)

Por essa razão, os dirigentes devem constantemente aperfeiçoar e inovar sua gestão estratégica na organização, pois as características inovadoras sinalizam os caminhos mais viáveis, auxiliando na opção estratégica mais adequada, desempenhando uma função crucial: a de integralizar estratégia, empresa e ambiente interno e externo.

2.2.1 Modelos de gestão estratégica

Entende-se que o modelo de gestão é um conjunto de princípios dos proprietários e dos principais executivos da empresa, envolvendo ideias, desejos, crenças e valores. Os princípios refletem características da cultura organizacional, ou seja, é através desses conjuntos de princípios (regras) que surgem as diretrizes básicas da empresa, seu modelo de gestão (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Em outras palavras, o modelo de gestão nada mais é que um grande modelo de controle para definir diretrizes, a fim de avaliar os gestores, colaborando com os princípios que determinarão como as empresas serão administradas. De acordo com Sousa (2003), o modelo fundamental de gestão é aquele que provê a cultura organizacional e ajuda no entendimento das relações complexas, substituindo a complexidade por simplicidade.

A gestão estratégica proporciona à organização o vetor do desenvolvimento, e como a própria definição de vetor, ela deve ter módulo, direção e sentido. Ao analisar o desempenho de uma organização, comparando-o com a gestão estratégia pretendida, encontram-se inúmeras divergências por fatos previstos, desconhecimento, fatos emergentes etc. Como qualquer processo, a estratégia possui vantagens e desvantagens, mas o componente de redirecionamento periódico deve estar sempre presente para minimizar as distorções ao final da jornada pretendida (CAMPOS, 2002, p.12)

As organizações devem ser gerenciadas com base nos modelos de gestão, e um dos seus objetivos é formular suas estratégias, buscando alocar eficazmente seus recursos, com base nas suas competências e cultura ambiental. É necessário que elas determinem o seu foco com antecedência, visão de futuro, valores e objetivos, sendo de suma importância para as empresas. Nesse contexto, o propósito é assegurar a competitividade e a sobrevivência no seu macroambiente, pois, quando os modelos estratégicos são bem integrados e homogêneos

com as necessidades da empresa, torna-se um fator diferencial competitivo perante as outras organizações do mercado.

2.2.2 Controles de gestão dos escritórios de contabilidade

Os controles apresentados pelas organizações contábeis enfatizam a utilização de modelo de gestão. De acordo com Shigunov e Shigunov (2003), é devido ao grande aumento de profissionais na contabilidade que o mercado está cada vez mais competitivo. A concorrência passou a ser um fator preocupante, tornando-se necessário que o empresário seja um componente ativo na gestão interna, visando à qualidade, custo, atendimento e inovação na prestação de serviços aos clientes. Diante disso, as empresas têm reciclado e realizado profundas mudanças na sua gestão, no seu funcionamento e no comportamento empresarial.

Segundo Sousa (2003, p.39), “a mudança da natureza dos serviços contábeis determina que as empresas busquem cada vez mais aperfeiçoar suas técnicas, evitando os desperdícios por meio dos sistemas interligados do uso da *Internet* na transmissão dos dados e informações”. Diante disso, a organização contábil terá diferentes relatórios com informações de alta qualidade e com conteúdo adequado. Assim a contabilidade estará preparada para passar as informações para os administradores mais rápido e com tempo hábil.

Algumas empresas contábeis estão mudando da estrutura tradicional, centralizadora e rígida para a estrutura mais flexível, capaz de acompanhar as evoluções do ambiente globalizado. Nesse sentido, as empresas contábeis estão diferenciando o procedimento de colaboradores especializados em cada tipo de tarefa (SOUSA, 2003, p.40)

A figura 1, abaixo, mostra o mapeamento dos departamentos empresariais com o detalhamento das atividades a serem desempenhadas dentro dos escritórios de contabilidade.

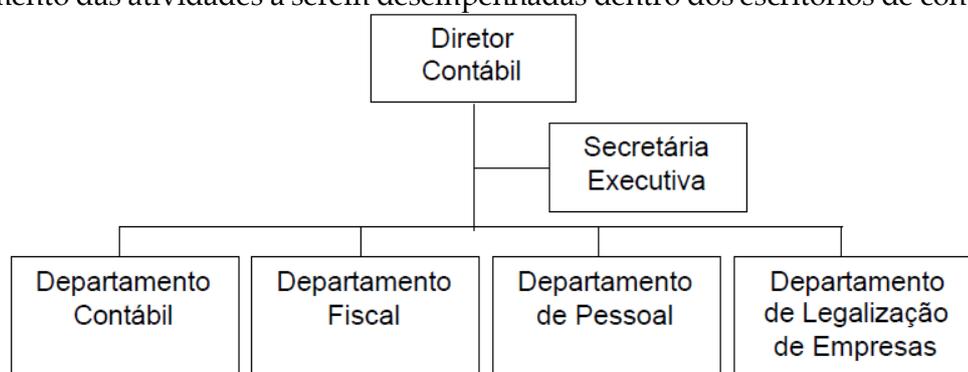


Figura 1 – Organograma da Empresa Tradicional

Fonte: Adaptado SOUSA (2003, p.38).

Essa divisão de departamentos facilita a aplicação da gestão por atividades e estimula a mudança comportamental e organizacional, tendo em vista a harmonização dos setores dentro da empresa para novos programas. Impulsionar os processos no escritório e estimular a inovação contribui para a melhoria do atendimento. Nesse sentido, a satisfação do cliente será alcançada através de serviços diversificados e personalizados. Com o alcance dessa satisfação a excelência e a permanência integrarão a receita do sucesso desejado.

Seguir essa perspectiva é muito importante para que o empresário saiba qual o perfil do seu público-alvo e, para isso, existem vários critérios, como, por exemplo: porte da empresa que querem atender, saber quais são suas necessidades e o que as empresas esperam desses

profissionais que pretendem atendê-la. Nesse contexto, é importante saber o que se deve exigir da equipe que vai atender esse perfil de cliente. Essas são formas essenciais para saber qual vai ser o perfil da sua organização e com qual perfil de empresa se vai trabalhar.

Nos dias atuais a contabilidade passa por um desafio, que é o de gerar informação de qualidade em um mundo globalizado, dinâmico, e com a necessidade dessas informações em tempo hábil, hoje mais do que avaliar, a função da contabilidade é a de prestar informação para o planejamento, controle e para a tomada de decisão (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003, p. 5).

Portanto o modelo de gestão aplicado na área de serviços contábeis visa à melhoria dos serviços prestados, dando ênfase à exatidão de confiabilidade nas informações concedidas. Assim, conseqüentemente, a satisfação máxima dos clientes será alcançada, pois é através dessa exatidão que eles vão controlar o seu planejamento e tomar as suas decisões.

2.3 Ferramentas estratégicas de controladoria aplicada aos escritórios contábeis

As ferramentas estratégicas de controladoria aplicadas na gestão das organizações contábeis tornaram-se essenciais no decorrer do tempo, tendo em vista que as grandes empresas têm como maior necessidade a organização das estratégias, a fim de alcançar o sucesso desejado. Segundo Vilaça; Nalasco e Domingues (2010, p.3), “Ferramentas de gestão são instrumentos metodológicos da Prática Administrativa, que têm como objetivo atingir a eficiência e/ou eficácia na realização de uma determinada Tarefa ou Processo”.

Elas ajudam os executivos a alavancar as receitas, melhorar a qualidade dos produtos, a implantar inovação dentro das organizações, e até mesmo auxilia no estabelecimento de metas a serem alcançadas. Segundo Rigby (2009, p. 5), “ao monitorar quais ferramentas as empresas utilizam, em quais circunstâncias e com qual nível de satisfação, conseguimos ajudar os executivos a melhor selecionar, implementar e integrar estas ferramentas, maximizando, assim, o seu desempenho.”

Serão apresentadas, no Quadro 1, seis ferramentas estratégicas de controladoria que auxiliam de maneira eficaz o desempenho empresarial, e são seus medidores.

Ferramentas	Autor	Descrição
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton, 1997	O Balanced Scorecard é uma medida de desempenho, elaborada com o intuito avaliar até que ponto as organizações geram valor para seus clientes e qual a necessidade que a empresa tem de aperfeiçoar sua capacidade interna e de que maneira deve ser investido em pessoal, sistema e procedimentos.
Benchmarking	Costa et al. 2007	O Benchmarking é o processo de investigação e comparação de determinada atividade com o objetivo de identificar quais as melhores praticas contidas em um processo.
Brainstorming	Alex Osborn, 1930	Um Brainstorming é uma reunião para incentivar a atividade mental, essa técnica funciona muito bem porque idéias puxam outras idéias. O objetivo é alcançar o maior número de idéias.

Análise do Ponto de Equilíbrio	Erlane Costa Mendes Esmeraldo, 2010	O ponto de equilíbrio representa a receita necessária para igualar os gastos totais. A análise desse ponto de equilíbrio avaliará a capacidade de se manter com a receita realizada.
Análise SWOT	Albert Humphrey, 1970	SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).
Planejamento Estratégico	Kotler, 1982	O planejamento estratégico serve para é orientar e reorientar os negócios com o objetivo de gerar lucros e crescimento satisfatório.

Quadro 1 – Ferramentas Estratégicas de Controladoria

Fonte: Autores, 2013

O Quadro um (1) discorre sobre as ferramentas de gestão da controladoria que podem ser utilizadas pelas organizações contábeis. Elucida conceitos das ferramentas estratégicas de controladoria e apresenta seis ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas como auxílio na tomada de decisão das organizações contábeis. A utilização das ferramentas de controladoria envolve a disseminação das informações dentro das organizações, com o intuito de evidenciar e clarificar as possíveis decisões que envolvem a administração.

Adotar melhorias estratégicas através das ferramentas da controladoria implica a sobrevivência da empresa, tendo em vista a competitividade do mercado. Nesse contexto, a competitividade torna-se um componente presente nas organizações, fazendo-se necessária a busca constante de inovação nos processos organizacionais, para que as empresas busquem diferenciação no mercado em que estão inseridas. De acordo com Monteiro (2010), a utilização dos instrumentos da controladoria proporciona a realização de um controle mais eficiente e adequado, possibilitando melhores condições para a permanência das organizações no meio corporativo.

3 Metodologia

Este artigo foi elaborado através de uma pesquisa bibliográfica e descritiva através de livros, artigos, teses e sites, com o intuito de conhecer, à luz da literatura, a influência que as ferramentas estratégicas de controladoria exercem nas organizações contábeis. Segundo Gil (1999, p.45), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Trata-se também de uma pesquisa de campo qualitativa apresentada através de um estudo de caso, na medida em que foi utilizada uma entrevista semiestruturada, com roteiro elaborado pelas próprias pesquisadoras. Para Fachin (2006), o estudo de caso é um método de característica intensiva, em que se busca a compreensão como um todo do assunto investigado. Sua principal função é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social, podendo esta ser usada no desenvolvimento de formulário ou entrevista e, em casos excepcionais, questionário como instrumento de pesquisa.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa foi realizada em cinco escritórios contábeis na cidade de Natal-RN. A coleta de dados foi feita através de entrevista com os gestores das organizações selecionadas, que apresentam um possível conhecimento quanto ao uso das ferramentas estratégicas de gestão, para validar o que foi analisado à luz da literatura e os

conceitos voltados aos métodos da controladoria. Gil (1999, p.113) “considera a entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social”.

A entrevista foi elaborada com seis perguntas, que estão apresentadas no apêndice A. Estão envolvidos os seguintes interesses: (a) O uso das ferramentas de controladoria pelos escritórios; (b) A importância da adoção dessas ferramentas; (c) O motivo que influenciou a escolha do método de gestão. O objetivo é analisar se os gestores da contabilidade conhecem e utilizam as ferramentas abordadas. Após a aplicação do roteiro da entrevista, efetuou-se a análise dos dados coletados através de gráficos e observações feitas em relação aos resultados colhidos a cada questão.

4 Discussão e Análise dos Resultados

Os dados da pesquisa foram coletados mediante a aplicação de entrevista composta por 6 (seis) questões abertas, as quais os entrevistados poderiam responder livremente. A intenção foi levantar dados a respeito do conhecimento e do uso das seis ferramentas estratégicas de controladoria destacadas neste trabalho. As informações coletadas referem-se à forma de gestão que as organizações de serviços contábeis selecionadas na cidade de Natal-RN adotam.

4.1 DADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em cinco escritórios contábeis, na cidade de Natal/RN, através de roteiro de entrevista no período de 1º a 30 de setembro de 2013, nos escritórios selecionados pelas autoras. Dentre as organizações abordadas, duas têm, em média, 8 anos de experiência, e três têm, em média, 30 anos, com aproximadamente 15 funcionários. As informações coletadas serão representadas em gráficos e tabelas.

Conforme citado no capítulo dois, o trabalho aborda seis ferramentas estratégicas da controladoria: Balanced Scorecard, Benchmarking, Brainstorming, Análise do ponto de equilíbrio, Análise de SWOT e Planejamento estratégico. Os entrevistados foram questionados sobre a importância das ferramentas de controladoria listadas anteriormente e por que devem ser utilizadas pelos escritórios pesquisados. Confirmando suas respostas obteve-se:

“Chegou-se a afirmar que as ferramentas são importantes por fornecerem análises adequadas ao contexto dos clientes, informações relevantes e com maior qualidade, aumento da competitividade, mensuração de valor físico econômico das empresas e obter controle gerencial dentro das organizações.”

Esses dados corroboram com Armando Catelli, que reforça a importância do uso de modelos estratégicos nas organizações, por se tratar de meios que demonstram a realidade das organizações e auxiliam os executivos a atingirem seus objetivos.

Foi questionado o conhecimento dos gestores a respeito das ferramentas estratégicas de controladoria. Os resultados e análises obtidos serão apresentados no gráfico 1:

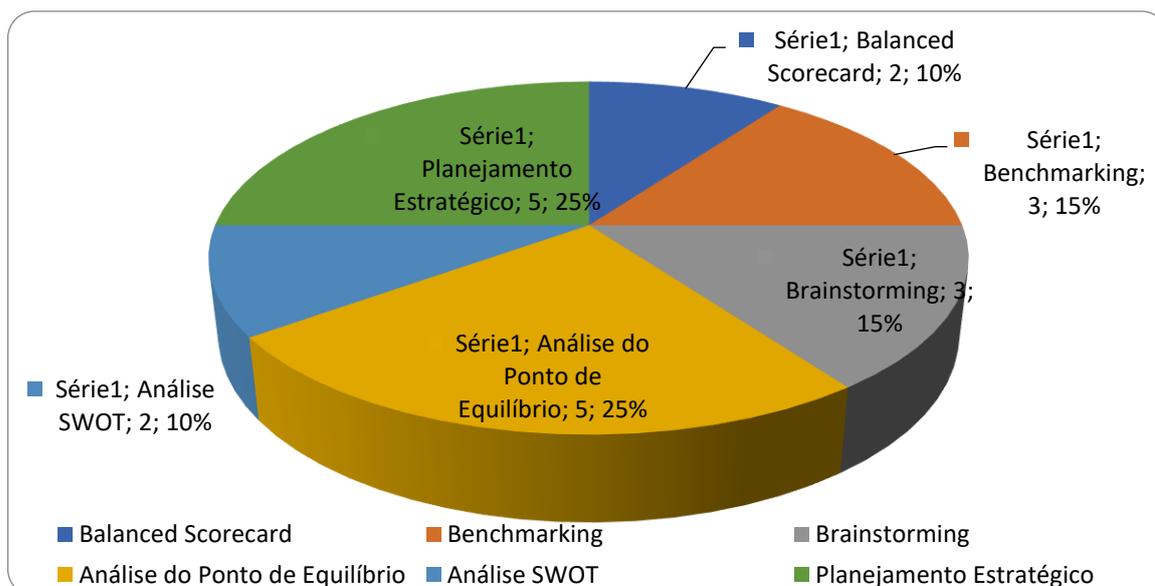


Gráfico 1 – Ferramentas mais conhecidas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Entre as seis ferramentas destacadas todas são conhecidas, dentre elas, a análise do ponto de equilíbrio e o planejamento estratégico foram destacados nos escritórios pesquisados. O ponto de equilíbrio permite definir o volume de receita necessário para manter a organização. Através dessa definição, os gestores podem avaliar melhor o desempenho empresarial e alavancar os serviços, com o intuito de sempre maximizar a margem de lucro. O ponto de equilíbrio é definido, segundo Vanderbeck e Nagy (2003, p. 415), “o ponto no qual a receita de vendas é adequada para cobrir todos os custos de manufatura e da venda do produto, sem obter lucro”.

O planejamento estratégico atende a necessidade das organizações, por se tratar de uma ferramenta que proporciona a melhor utilização das capacidades organizacionais e evita ações desnecessárias ou que não gerem ganho. O planejamento estratégico é um modelo que traz ao profissional a possibilidade de alocar outras ferramentas, como, por exemplo, a Análise de SWOT, que avalia as forças e fraquezas da organização, faz parte do plano de negócio e eleva a consciência do empresário quanto à realidade de sua empresa. Conforme Rigby (2009, p. 49), “Planejamento Estratégico é um processo para determinar no que o negócio deve se transformar e como alcançar os objetivos da melhor maneira possível.”

Em relação às ferramentas estratégicas de controladoria mais utilizadas pelos escritórios contábeis selecionados, será demonstrada, no gráfico 2, a apuração dos seguintes resultados:

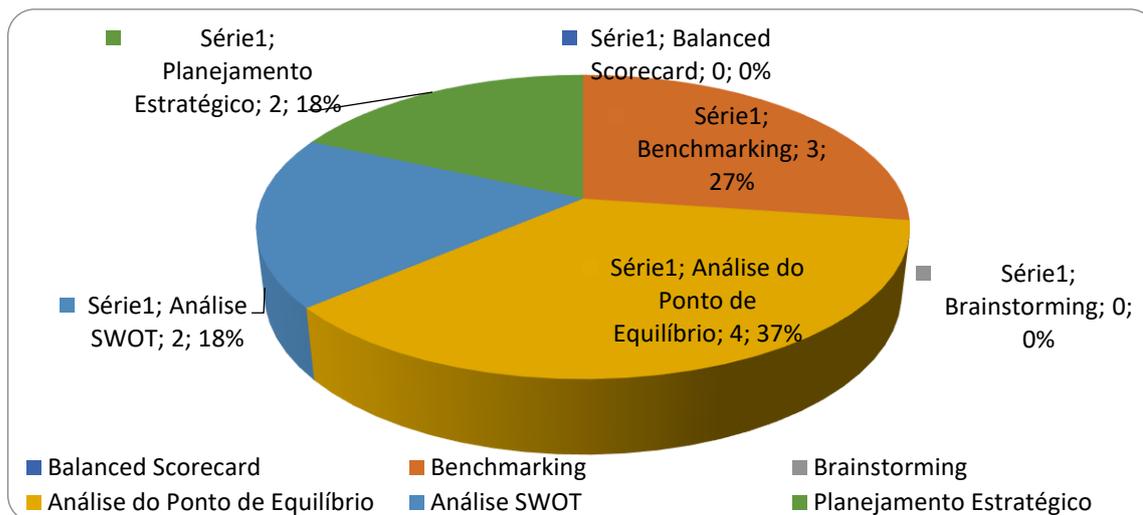


Gráfico 2 – Ferramentas utilizadas nos escritórios selecionados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme o gráfico 2, as ferramentas que se destacam nas organizações contábeis com mais utilidade é a análise do ponto de equilíbrio. Essa ferramenta possibilita analisar o retorno financeiro das organizações, auxilia os gestores na definição de um volume necessário de receita, para que a empresa possa manter-se no mercado, eliminando a possibilidade de prejuízo. Em contrapartida, a análise do ponto de equilíbrio precisa estar atrelada às outras ferramentas que atendam a necessidade e os objetivos da organização, pois para se manter no mercado, as empresas precisam se diferenciar, e é importante que as organizações invistam em instrumentos que forneçam as informações necessárias a respeito do desempenho empresarial, para que se possa tomar decisões mais apropriadas. Rigby (2009, p. 5) afirma que “Ao longo das últimas décadas ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas. Elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade, seja se planejar para o futuro.

Segundo Couto (2011, p. 6), “o ponto de equilíbrio ocorre quando as Receitas Totais englobam seus Custos e Despesas Totais, assim, representa o faturamento que a empresa deve atingir para que não venha a ter prejuízo, mas que, neste ponto também ainda não estará tendo lucro.”

O gráfico 3, a seguir, apresenta o tempo para a avaliação da efetividade do uso das ferramentas adotadas nas organizações contábeis pesquisadas:

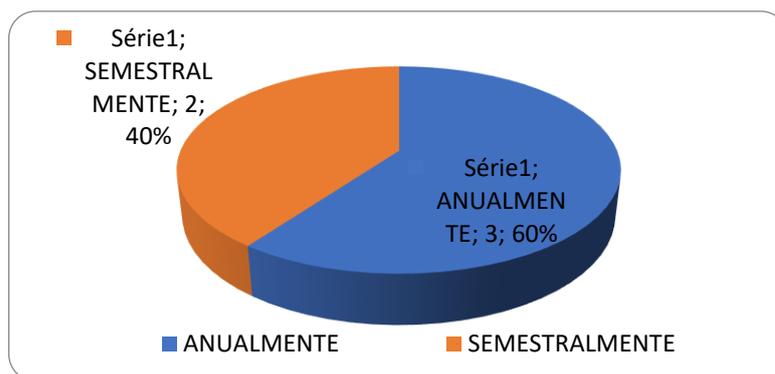


Gráfico 3 – Avaliação da efetividade das ferramentas utilizadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Constata-se pelo gráfico 3, que o tempo estimado para a avaliação das ferramentas escolhidas é no final do exercício, ou seja, anualmente. As ferramentas precisam ser adotadas e conseqüentemente avaliadas. A medição do desempenho deve ocorrer para que se perceba até onde a ferramenta adotada contribui para os bons resultados da organização, e através da análise do desempenho, o gestor poderá identificar os objetivos que foram alcançados e redefinir outros, para que assim a organização avance continuamente.

As organizações prestadoras de serviços contábeis pesquisadas apresentaram interesse em utilizar outras ferramentas de gestão destacadas neste trabalho. No gráfico 4, serão demonstradas as ferramentas que mais interessam aos pesquisados:

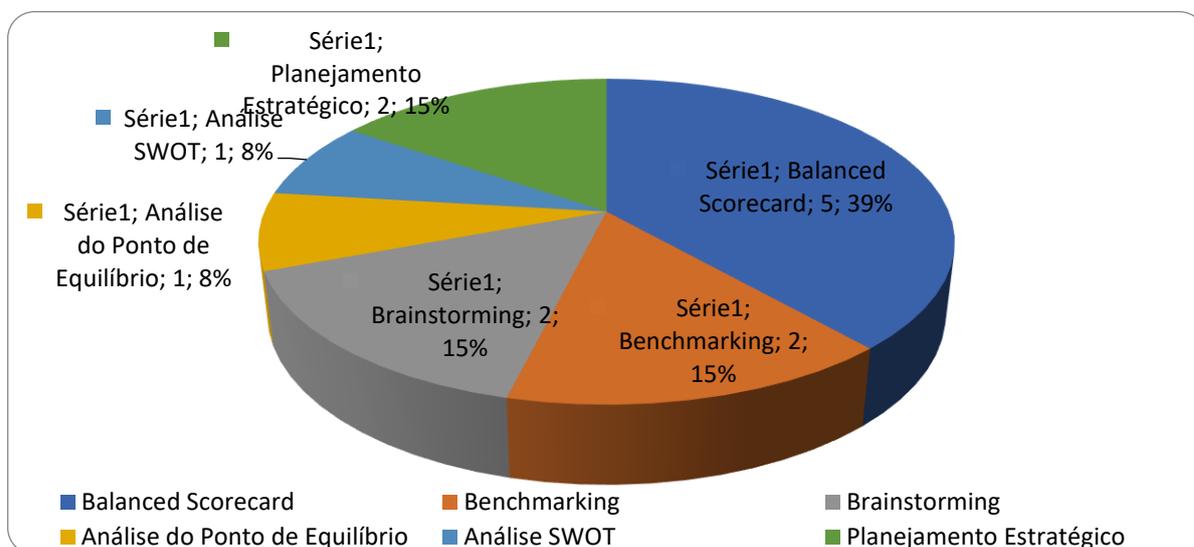


Gráfico 4 – Ferramentas que interessam

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Considerando os dados do gráfico 4, foi observado que a ferramenta estratégica de controladoria que desperta o maior interesse entre os gestores da contabilidade destacados nesta pesquisa é o Balanced Scorecard. Este é uma medida que avalia a capacidade que as organizações têm em gerar valor aos seus clientes e qual a necessidade que a empresa tem de aperfeiçoar seus processos internos, investindo em pessoal, sistema e procedimentos. É uma ferramenta que avalia medidas financeiras e não financeiras e tem como principal objetivo

equilibrar todas as áreas da organização. Por se tratar de um modelo que avalia tanto os indicadores financeiros como os indicadores focados em ativos intangíveis, como desempenho de mercado, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia, o Balanced Scorecard possibilita ao usuário clareza e precisão na tomada de decisão.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 8), “o Balanced Scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, do processo interno das empresas e do aprendizado e crescimento.”

A pesquisa demonstrou que, além das ferramentas estudadas, os entrevistados conhecem outros modelos de gestão, tais como apresentado no quadro 1:

Empresas	Ferramentas
Empresa A	Ferramentas da Qualidade Total, Gestão de Custos e Estoques e Teoria das Restrições
Empresa B	Controle do fluxo de caixa e projeção de custos.
Empresa C	Fluxo de caixa, EVA, Modelos de Previsão Falência
Empresa D	Não conhece
Empresa E	Não conhece

Quadro 1 – Outras ferramentas destacadas nas empresas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Conforme o quadro 1, observa-se que 3 das 5 empresas selecionadas conhecem outras ferramentas de gestão. Conhecer várias ferramentas de controladoria de gestão possui relevância, para que o gestor possa ter eficaz controle da sua empresa.

5 Considerações Finais

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais achados do estudo, tendo como embasamento a análise dos resultados, bem como sugestão para adotar melhorias nas estratégias através das ferramentas de controladoria de gestão.

Tendo em vista a importância das ferramentas estratégicas de controladoria para a medição do desempenho empresarial, a pergunta da pesquisa pretende identificar quais as ferramentas estratégicas de controladoria destacadas no trabalho são mais utilizadas nos escritórios contábeis estudados e qual a contribuição das mesmas para o seu desempenho econômico, ela foi obtida no item 4.1 com o gráfico 2, esse item demonstra que a ferramenta mais utilizada foi o ponto de equilíbrio. Ela contribui para o desempenho econômico quando fornecem maior qualidade nas informações fornecidas através de controle gerencial dentro das organizações reforçando a mensuração no valor físico e econômico das empresas.

A hipótese da pesquisa afirma que caso as ferramentas estratégicas sejam adotadas pelas organizações contábeis como principais propulsoras de seu desempenho, poderá haver um ganho de eficiência na prestação dos serviços. Ela foi confirmada e demonstrada no item 4.1, que discorre sobre a primeira pergunta do roteiro da entrevista aplicado entre os gestores contábeis, e as respostas confirmam a importância do uso das ferramentas por fornecerem

análises adequadas ao contexto dos clientes, informações relevantes e com maior qualidade, assim auxiliando os executivos a atingirem seus objetivos.

Os resultados da pesquisa permitem a empresa tomar decisões a partir de um conhecimento sobre a avaliação da sua estratégia. Analisando os dados, é possível definir que a metodologia adotada mostrou-se adequada, e os objetivos da pesquisa foram atingidos. Em relação às seis ferramentas de controladoria abordadas neste trabalho, o estudo diagnosticou que os gestores das organizações selecionadas têm domínio sobre as ferramentas apresentadas e se apropriam de ferramentas de gestão para análise dos dados em suas organizações; os entrevistados reconhecem a importância dos modelos estratégicos da controladoria e sua aplicação reflete no possível sucesso organizacional.

As limitações desta pesquisa derivam-se do próprio método escolhido, o estudo de caso.

Não tendo a intenção de esgotar o tema, a pesquisa sugere que estudos futuros possam aprofundar a importância da análise das ferramentas estratégicas de controladoria para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, Nelson Santos. **Estratégia organizacional do posicionamento ao movimento**. Salvador: Edições Silabo, 2006. 152p.

ARMANDO CATELLI (Org.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. 570p.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva (Org.). **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010. 342p.

CAMPOS, Márcio De Souza. **A controladoria como uma ferramenta de gestão estratégica: o caso da telemar**. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3867/000313017.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 maio 2013.

COUTO, Sirley Fernandes. **A estratégia do ponto de equilíbrio para as empresas que anunciam em sites de compras coletivas**, Goiás: PUC, v. 1, p. 1-23, 2011. Disponível em:
<<http://www.cpgls.ucg.br/6mostra/artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/SIRLEY%20FERNANDES%20COUTO.pdf>>. Acesso em 08 set 2013.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 210p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1977. 174p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: Balanced Scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 343 p.

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. Administração estratégica: evolução e conceito. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, n. 18, p.1-6, jun/2010. Semestral. Disponível em:

<<http://www.revista.inf.br/adm/pages/artigos/ART06-ANOX-EDIC18-JUN2010.pdf>>. Acesso em 7 maio 2013.

MICHIELETTO, Olivia Valente; ROMÃO, Johnnys Gomes; URBANAVICIUS Jr, Vladas. Ferramentas de Gestão. **XIII Semead: Seminário em Administração**, São Paulo, p.1-13, Universidade Nove de Julho, Set. 2010. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/714.pdf>>. Acesso em 11 maio 2013.

MINTZBERG, et al. **O processo da estratégia conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p.

MONTEIRO, José Morais. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal De Sergipe, Sergipe, 2010. Disponível em:

<http://200.17.141.110/pos/economia/dissertacoes/a07/MORAIS_2010-NUPEC.pdf>. Acesso em 29 maio 2013.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 302p.

NASCIMENTO, Francisco Robério Vidal do et al. A Controladoria como Suporte ao Processo de Gestão numa Empresa do Comércio Varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p.1-16, 2005. Disponível:

<<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/UERJ/article/download/669/665>>. Acesso em 30 maio 2013.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 24ª Reimpressão, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005. 341p.

RIGBY, Darrell K. et al. **Ferramentas de Gestão: Um Guia para Executivos F**. São Paulo: Bain & Company, Inc., 2009. 56p.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. A estratégia organizacional na competitividade das empresas: Um estudo teórico. In: **Simposio de gestão estratégica em negócios**, Rio de Janeiro: UFRRJ, v.1, p. 1-15, 2003. Disponível em:

<http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/singem_strat.pdf>. Acesso em 24 mar 2013.

SCHMIDT, Paulo et al. (Org.). **Controladoria**. São Paulo: Bokman, 2002. 262p.

SHIGUNOV, Tânia Regina Zunino; SHIGUNOV, André Rogério. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 1-23, maio. 2003.

Disponível em:

<<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/444/342>>. Acesso em: 12 maio 2013.

SOUZA, Tarcita Cabral Ghizoni de. **Modelo de gestão por atividades para empresas contábeis**. 2003. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:

<<http://www.eps.ufsc.br/~diomario/arquivos/dissert/DISSERTACAO%20Tarcita.PDF>>.

Acesso em: 5 maio 2013.

THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAD III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 431p.

VANDERBECK, Edward J; NAGY, Charles F. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pioneira, 2003. 11 edição. 456p.

VILAÇA, Bruno Saulnier de Pierrelevée; NALASCO, Leidismar Fernandes; DOMINGUES, Rosa Graça Lima Barreto. Ferramentas de gestão. **GESPÚBLICA – Núcleo da Excelência Pública No Maranhão**, São Luís, v. 1, p.1-27, 2010. Disponível em:

<http://www.dpe.ma.gov.br/dpema/documentos/gespublica/FERRAMENTAS_DE_GESTAO.pdf>. Acesso em: 15 maio 2013.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE PESQUISA DE CAMPO
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE CONTROLADORIA: ESTUDO DE CASO EM
CINCO ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE NATAL/RN**

Os dados serão utilizados para pesquisa e como requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis na Universidade Potiguar - UnP. Não é necessária a identificação.

RESPONSÁVEL: Helêni Cristine Xavier da Silva e Kellidja Braga da Silva

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS NA CIDADE DE NATAL R/N

Data do preenchimento da entrevista: ___/___/___

Empresa: _____

Tempo da Empresa: _____

Quantidade de Funcionários/Colaboradores: _____

Entrevistado: _____

Quadro de apoio

Ferramentas	Descrição
Balanced Scorecard	O Balanced Scorecard é uma medida de desempenho, elaborada com o intuito avaliar até que ponto as organizações geram valor para seus clientes e qual a necessidade que a empresa tem de aperfeiçoar sua capacidade interna e de que maneira deve ser investido em pessoal, sistema e procedimentos.
Benchmarking	O Benchmarking é o processo de investigação e comparação de determinada atividade com o objetivo de identificar quais as melhores praticas contidas em um processo.
Brainstorming	Um Brainstorming é uma reunião para incentivar a atividade mental, essa técnica funciona muito bem porque idéias puxam outras idéias. O objetivo é alcançar o maior número de idéias.
Análise do Ponto de Equilíbrio	O ponto de equilíbrio representa a receita necessária para igualar os gastos totais. A análise desse ponto de equilíbrio avaliará a capacidade de se manter com a receita realizada.
Análise SWOT	SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).
Planejamento Estratégico	O planejamento estratégico serve para é orientar e reorientar os negócios com o objetivo de gerar lucros e crescimento satisfatório.

1. Qual a importância das ferramentas de controladoria para as organizações contábeis? Por que as ferramentas dentre as seis citadas devem ser utilizadas pelos escritórios contábeis?

2. Dentre os seis modelos citados, quais você conhece?

3. Em sua empresa, alguma dessas ferramentas de controladoria é utilizada? Se sim, qual ferramenta é adotada e por que você utiliza? Caso não utilize, justifique.

4. Costuma avaliar as ferramentas de gestão adotadas pela organização? Com qual frequência? Se não avalia, justifique.

5. Dentre as ferramentas não utilizadas, como gestor contábil, você teria interesse em inserir uma dessas ferramentas na sua empresa? Se tem, qual ferramenta e por quê? Caso não, justifique.

6. Além das ferramentas estratégicas de controladoria citadas, você conhece outras? Se sim, quais ferramentas?
