

GERENCIAMENTO EFICIENTE DO *CONTROLLER* NOS PROCESSOS DA EMPRESA: COMO O *CONTROLLER* PODE ZELAR PELA CONTINUIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO?

**Michele Santos de Oliveira**

Fundação Visconde de Cairu

CEPPEV- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa

E-mail: micheleadmm@gmail.com

**Rosane Gomes Silva**

Fundação Visconde de Cairu

CEPPEV- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa

E-mail: rosas\_anne@hotmail.com

**Prof. Dr. Isac Pimentel Guimarães**

(Universidade Estadual de Feira de Santana/Fundação Visconde de Cairu)

E-mail: isac\_guimaraes@hotmail.com

**RESUMO**

O presente trabalho busca estudar o quão importante é a presença de um *controller* dentro de uma organização, tendo como objetivo demonstrar que o *controller* pode zelar pela continuidade de uma empresa, gerenciando com eficiência os processos e aperfeiçoando os resultados. As estratégias traçadas para o alcance deste objetivo partiram da necessidade de investigar as principais causas e problemas que podem levar uma empresa ao declínio e, por conseguinte, como manter-se no mercado em longo prazo; apresentar possíveis soluções que contribuíram para o crescimento contínuo da empresa, bem como demonstrar os resultados que contribuíram na tomada de decisão, possibilitando maior qualidade nos serviços prestados. Como método, optou-se pela abordagem qualitativa, a partir da realização de um estudo de caso em uma Empresa de Construção Civil que atua como diferencial a reforma. Além disso, o estudo foi conduzido através da pesquisa bibliográfica e teve como bases referenciais teóricas que ajudaram na composição deste, com definições e informações mais precisas a fim de melhorar os processos de gestão na organização. Conclui-se que a melhoria da organização ocorreu através dos resultados internos, que foram consideráveis para que os processos de gestão fluíssem com grande precisão, aumentando assim a qualidade e eficiência destas análises. Por fim, observou-se que mesmo com os serviços internos prestados pelos gestores e supervisores da empresa, a participação do profissional da Controladoria,

contribuiu com melhoria dos processos em que teve total influência e relevância para a empresa, aplicando ferramentas adequadas, reduzidos os custos e colaborando com os gestores na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Controladoria. *Controller*. Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

The present work seeks to study how important the presence of a controller within an organization is. It aimed to demonstrate that the controller can ensure the continuity of a company, efficiently managing the processes and improving the results. The specific objectives started from the need to investigate the main causes and problems that can lead a company to decline and how to stay in the market in the long term; Presented possible solutions that contributed to the continuous growth of the company; Demonstrated the results contributed to the decision making enabling a higher quality of the services provided. As a method, we took a qualitative approach to data, a case study of the company. In addition, the study was conducted through bibliographic research and was based on theoretical references that helped in its composition, with more precise definitions and information in order to improve management processes in the organization. It was stated that the improvement of the organization occurred through the internal results, which were considerable so that the management processes flowed with great precision, thus increasing the quality and efficiency of these analyzes. Finally, it was observed that even with the internal services provided by the managers and supervisors of the company, the participation of the Controllershship professional contributed to the improvement of the processes where it had total influence and relevance for the company, applying the appropriate tools, reducing the costs and collaborating with managers in decision-making.

**Keywords:** Controllershship. Controller. Decision Making.

## **1. INTRODUÇÃO**

O atual cenário tão competitivo tem mostrado que o mundo está passando por grandes transformações. Assim também ocorre com as organizações. Cada dia observa-se que as empresas abrem e que não conseguem permanecer em, pelo menos, um ano em suas atividades, sejam elas em produtos vendidos ou em serviços prestados, existem outras que aproveitam o momento de crise para lucrar e/ou inovar e outras que nem chegam a um denominador comum ao ponto de ir ao declínio. O presente artigo parte do estudo de como o *Controller* pode zelar pela continuidade de uma organização?

Sendo assim, o atual cenário mundial tem se mostrado além de competitivo, desorganizado e em crise, ao contrário do que a Administração tem proposto ao longo dos tempos através dos seus princípios: planejar, organizar, dirigir e controlar são elemento essenciais que contribuem para a boa funcionalidade de uma organização. Em virtude disso, surge a necessidade das pessoas juntamente com o mundo globalizado emergir com o potencial em exercer a função de *controller* no âmbito das grandes organizações, cuja essência está na maior eficiência e a melhor eficácia na gestão do uso dos recursos adequados. Com esse embasamento, é sabido que essa área de aplicação da Controladoria é muito mais ampla do que se imagina.

É nítida a percepção e necessidade de aumentar a qualidade nos procedimentos realizados, uma equipe bem treinada, motivada, com inteligência competitiva, utilizando as ferramentas corretas no momento adequado, essas atitudes fazem total diferença nos processos desenvolvidos dentro das empresas que objetivam garantir o seu “lugar ao sol”, no mercado.

O maior beneficiado no melhoramento dos processos internos/externos são as organizações quando aderem aos serviços prestados da controladoria. Está sempre a disposição às novas dicas oferecidas pela tecnologia que contribuem para o bom desempenho e funcionamento destes processos.

O objetivo central deste artigo tem como base investigar a forma pela qual o *controller* pode zelar pela continuidade da empresa, a fim de proporcionar a maximização dos negócios através da eficiência e eficácia para utilização das melhores estratégias e redução dos custos e aumento do lucro. Entretanto, as estratégias traçadas para o alcance do referido objetivo foram verificar os motivos que possibilitaram os custos elevados com a falta de pagamentos dos fornecedores, coletando as informações necessárias para a tomada de decisões, visando à implantação de ações de melhorias; apresentar possíveis soluções que possam contribuir para o crescimento contínuo da organização e demonstrar os resultados que facilitam a tomada de

decisão, possibilitando maior qualidade nos serviços prestados. As suas justificativas estão ligadas ao: social - Identificar as dificuldades em que as empresas poderão apresentar ao se manter pouco tempo no mercado competitivo. Ou seja, o ciclo de vida de uma organização no atual cenário, é de suma importância para se tornar referência para o mundo e conseqüentemente uma multinacional com qualidade; pessoal - acredita-se que a pesquisa contribuiu com informações úteis e grande relevância para edificar e aprimorar uma organização seja ela pequena ou de grande porte, nacional ou multinacional e por fim o profissional - que diante da atual crise vem ocorrendo no mercado é necessário atentar-se aos elementos primordiais para atingir a eficiência de uma organização: organizar, planejar, desenvolver, analisar, direcionar e controlar são os principais caminhos que bem executados, podem levar uma empresa a manter-se no mundo competitivo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NOS PROCESSOS GERENCIAIS**

É sabido que a Controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes companhias norte americanas, com o intuito de provocar um melhor controle. A Controladoria como área de conhecimento tem uma performance na edificação e manutenção do sistema de informação da gestão das empresas, pois é a principal responsável por gerar as informações adequadas na tomada de decisão. Firmou-se pelo princípio da continuidade e a procura por bons resultados.

Para obter um eficiente trabalho, o *Controller* necessita de um excelente entendimento de toda área administrativa e deve estar “por dentro” de tudo que envolve a empresa, todavia atentar-se nas novas tecnologias é uma maneira para que nenhum dado seja esquecido e que as análises sejam feitas com cautela e certezas dentro dos padrões contábeis. Para compreender melhor, é preciso definir de onde parte o termo Controladoria que representa uma área de suma importância para uma organização, pois os controles em geral são simplesmente imprescindíveis para o sucesso empresarial.

De acordo com o Dicionário Aurélio, a Controladoria é o órgão ou departamento que exerce o controle, é a função de quem exerce o controle. O termo *Controller* parte do início do termo *Control* onde Michelis (1998), define o significado como: regular; controlar; guiar;

força; autoridade; direção; poder; verificação; fiscalização; instalação de controle; comando; alavancar.

A Controladoria, segundo Orleans Martins (2005), tem a finalidade de garantir informações adequadas aos processos decisórios dos gestores, colaborando assim com a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico.

Sell (2004) observa que a atualidade na controladoria está em destaque e também reforça que as mudanças ocorrem de acordo com a evolução das novas realidades do mercado.

Identifica que de forma bem clara, o uso da Contabilidade pela Controladoria, que auxilia a gerência e aos superiores na administração do negócio, como forma de expansão, flexibilização e adaptação às novas realidades empresariais à medida que ele argumenta que a Controladoria (ou contabilidade gerencial) confecciona relatórios conforme às necessidades dos administradores, muitas vezes utilizando como fonte de informações dados contidos nos relatórios advindos da contabilidade financeira (ou contabilidade tradicional), em que os dados são transformados em uma linguagem mais concisa e clara para o administrador. (SELL, 2004 p. 17)

Já Heckert e Tung (1972) retrataram uma experiência prática da realidade da controladoria, onde eles citaram exemplo que esclarece o que de fato é fundamental, a técnica sagaz, atenção, pró atividade e ação.

A tarefa da Controladoria é comparável ao navegador de uma embarcação que mantém informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade e à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao seu destino em segurança (HECKERT; WILLSON apud Tung, 1972, p. 28).

Entende-se que o profissional *Controller* é o responsável por acompanhar, analisar, verificar, direcionar os processos para melhor atender resultados e informações relevantes e fidedignas, garantindo que estas sejam confiáveis e entregues em tempo hábil com clareza e sem ruídos na comunicação, identificando os pontos deficientes que venham a interferir na organização, apresentando relatórios ao Gestor responsável para que ele possa assim tomar uma decisão segura e confiável sem esquecer o monitoramento contínuo dos riscos.

O *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação. (NAKAGAWA, p20 1993).

O *controller* se tornou um responsável de ímpar importância para a organização e teve como objetivo buscar informações que agregaram na gestão interna da empresa assegurando que ela utilize os métodos adequados dentro dos padrões com transparência dos

dados que foram apresentados.

## 2.2. CONTROLADORIA X *CONTROLLER*

A Controladoria e o *controller* são na atualidade importantes elementos administrativos utilizados para a tomada de decisão nas organizações. Com o surgimento, desenvolvido das civilizações e a ascensão industrial, o *controller* passou a ter maior importância devido a crise, o declínio e/ou fechamento veloz de várias empresas, este ocorrido é o resultado de uma crise inesperada, onde os custos não são tratados com antecedência. Na atual dinâmica da economia mundial, as empresas são obrigadas a estar sempre em compasso de mudança e adaptação.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), detalhando como a controladoria pode atuar nos sistemas vitais das organizações, estabelecem que os pressupostos básicos necessários para tal, são: a coordenação, planejamento e controle; as relações das informações, que devem ser compreendidas em dimensão sistêmica; a relação humana que deve ser considerada e a cobrança dos resultados devem estar atreladas aos instrumentos utilizados no seu alcance.

Diante do exposto, a Controladoria tem um papel que agrega dentro das organizações, gerando informações confiáveis, supervisionando e prevenindo os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e recursos humanos, auxiliando a tomada de decisões, dos setores envolvidos e principalmente, auxiliando e monitorando constantemente as inovações tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, disciplinando e direcionando os melhores caminhos a serem seguidos.

## 2.3. CONTROLADORIA E AS DECISÕES EMPRESARIAIS

Na sequência, percebeu-se que o *controller* é o profissional responsável no auxílio aos gestores das organizações para as tomadas de decisões. Dessa forma, Catelli (2001) entende que a controladoria deve ser vista como um órgão administrativo que responde por todo o processo relacionado ao sistema de informação da organização, e não deve ser vista como um método, voltada a como fazer. As atribuições da controladoria são diversas, logo, o *controller* deve possuir um perfil profissional e pessoal desenvolvido e dotado de qualidades específicas.

Dessa forma, pode-se entender que controladoria funciona como um ciclo de vida, onde tudo tem seu começo meio e fim, sendo que este fim pode perdurar por um longo tempo

ou até mesmo chegar com mais rapidez, caso uma decisão seja tomada erroneamente entre os gestores da organização sem o embasamento do *controller*. Para tanto, é preciso entender que o conhecimento está dentro de cada informação, é aquilo que se quer passar adiante de forma explícita, objetiva e precisa ser absorvida pelos responsáveis para modificar um processo, ajudar no desenvolvimento de um colaborador, criar novos métodos, aderir às novas tecnologias, colocar em prática as ferramentas adequadas e enfim desenvolver um excelente trabalho interno.

Existem vários tipos de tomadas de decisão, apenas devem-se encaixar aquela adequada para a organização, o bom senso faz parte desse quadro; contribuir com que a empresa funcione perfeitamente é o padrão básico para o dia a dia e que cada ação dos colaboradores faz parte da qualidade dos produtos e\ou serviços prestados, é nítido que com essas pequenas ou grandes atitudes trará resultados positivos ou negativos, desempenhando com total diferença através das melhores práticas aplicadas no âmbito interno. Para isso, precisa-se buscar constantemente os melhores resultados, é de suma importância a motivação, a integração, as reuniões, as decisões para chegar às ações e levar a empresa com enfoque no futuro evitando assim o declínio efêmero.

#### 2.4. GERENCIAMENTO EFICIENTE DO *CONTROLLER* NOS PROCESSOS DAS EMPRESAS

Para compreender melhor os processos das empresas, faz-se necessário o entendimento de alguns termos como: gestão; tomada de decisão; planejamento e eficiência. Gestão é ato ou efeito de gerir. Planejamento: segundo o dicionário Priberam é o ato ou efeito de planejar, ou seja, é definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções. Eficiente é o ato de fazer o melhor com cautela. Já Aurélio diz que é o que tem competência ou reúne as condições e características apropriadas para a consecução de algo. O *Controller* é o analista dos processos para tomar as melhores decisões no processo para não declinar. Diante do citado acima, pode-se entender que a tomada de decisão depende de vários fatores para alcançar a eficiência juntamente com o auxílio do *controller*.

De acordo com Caravantes et. al (2010), o processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões. Enfatizando as citações acima, cabe ao *Controller* a responsabilidade pela coordenação da gestão do sistema organizacional, ou seja, cabe a ele dar suporte a gestão dos negócios,

assegurando sua eficiência, com a maximização de seus resultados, permitindo que esta coordenação seja clara e defina onde ela está e qual o melhor caminho ao qual deve seguir.

Segundo Robbins (1999) a Tomada de Decisão ocorre como uma reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre alguns estados de coisas atuais e algum estado desejado, demandando considerações de cursos alternativos de ação. Para Caravantes et. al (2010), tomar decisões é o método de indicar uma alternativa entre várias. De fato, sabe-se que para se ter um gerenciamento eficiente, é preciso estar atento às mudanças e inovações que ocorrem no decorrer dos processos organizacionais e este não é um processo trivial e fácil já que cada alternativa de decisão está diretamente associada à incerteza de suas consequências e impactos.

O profissional extremamente capacitado que é o *controller*, faz total diferença para os processos de elevação dos setores internos e externos, isso ocorre em geral por este profissional ter as principais ferramentas e técnicas de boa eficácia para o uso dos processos a fim de alcançar melhoria contínua do negócio, através do planejamento, organização, direção e controle. Com isso, os gestores passaram a tomar decisões após adaptarem uma série de escolhas potencialmente viáveis demonstradas pelo *controller* que sugeriram ser a melhor opção para a circunstância.

É sabido que para desempenhar um trabalho realmente eficiente e preciso, o *controller* necessita além de contar com uma boa bagagem educacional, obter de algumas características determinantes, bem como o bom raciocínio estratégico, capacidade analítica, visão sistêmica, ética e o diferencial, que é a total habilidade com pessoas, que por estarem neste âmbito, lida-se com membros de vários setores da organização. Finaliza-se desta forma que diante da atual crise que vem ocorrendo no Brasil, observou-se que houve um grande aumento da concorrência e um descontrole entre oferta e demanda. Seguindo as sugestões de um profissional como este, é de tamanha valia para que os processos da empresa ocorrem de forma clara e objetiva.

Entretanto, evidencia-se que qualquer organização precisa de soluções para pensar estrategicamente, introduzir as inovações, modificando e atuando com outras medidas ou informações transmitindo conhecimento, com uma visão de um todo. Por conta disso, o mercado do século XXI está cada vez mais competitivo, exigente e o uso de um controle se faz necessário para que os resultados surjam com mais rapidez e fluidez.

Em seguida, tem-se a síntese onde o quadro 1- **Gerenciamento da Controladoria – Estado da Arte**, mostra um resumo dos principais resultados, os elementos necessários para o melhor desempenho e atuação do *controller*, comparando situações de alguns autores, definições e pensamentos que fazem diferença.

**Quadro 1 - Gerenciamento da Controladoria – Estado da Arte**

Autores	Metodologia	Principais Resultados
Dicionário Aurélio	Definições de Controladoria e <i>Controller</i>	Clareza e coesão diante das definições apresentadas.
Michelis (1998)	Definições de <i>Controller</i> .	Definição na comparação em relação a outros autores.
Orleans Martins (2005)	Estudo exploratório, ponto de vista	Leva em consideração aspectos econômicos para trazer realidade para a pesquisa.
Sell (2004)	Observa a atualidade na controladoria.	Destaca e reforça que as mudanças são de acordo com a evolução das novas realidades do mercado podem angariar novos resultados propícios à empresa.
Heckert e Tung (1972)	Retrataram uma experiência prática da realidade da controladoria	Demonstraram que para melhorar a produtividade e aumentar os efeitos positivos na organização, é necessário que se desenvolva uma relação de confiança entre as parte.
Nakagawa (1993)	Sistema Integrado – <i>accoutability</i>	Na empresa são os gestores que tem como base as teorias da decisão, mensuração e informação que possam melhorar os resultados através dos sistemas.
Heckert; Willson (1972)	A tarefa da Controladoria é comparável ao navegador de uma embarcação que mantém informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade e à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao seu destino em segurança.	O profissional <i>Controller</i> é o responsável por acompanhar, analisar, verificar, direcionar os processos para melhor atender resultados e informações relevantes e fidedignas, garantindo que estas sejam confiáveis e entregues em tempo hábil com clareza e sem ruídos na comunicação, identificando os pontos deficientes que venham a interferir na organização, apresentando relatórios ao Gestor responsável para que ele possa assim tomar uma decisão segura e confiável sem esquecer o monitoramento contínuo dos riscos.
Lunkes e	Detalha como a controladoria pode atuar nos sistemas vitais das organizações	Estabelece alguns pressupostos básicos necessários para o projeto pois os elementos devem ser compreendidas em

Schnorrenberger (2009)		dimensão sistêmica.
Catelli (2001)	A controladoria deve ser vista como um órgão administrativo que responde por todo o processo relacionado ao sistema de informação da organização, e não deve ser vista como um método, voltada a como fazer.	Controladoria funciona como um ciclo de vida, onde tudo tem seu começo meio e fim, sendo que este fim pode perdurar por um longo tempo ou até mesmo chegar com mais rapidez, caso uma decisão seja tomada erroneamente entre os gestores da organização sem o embasamento do <i>controller</i> .
Caravantes et. al (2010)	O processo de tomada de decisões no planejamento	Assegura pela sua eficiência, com a maximização dos resultados, permitiu que esta coordenação seja clara e defina onde ela está e qual o melhor caminho ao qual deve seguir.
(Marconi; Lakatos, 1990)	Observação direta e a coleta de dados.	Ajudou a identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.
Segundo Robbins (1999)	Tomada de Decisão ocorre como uma reação a um problema.	Ajuda na tomada de decisão quanto ao comportamento organizacional, o gerenciamento eficiente ocorreu a partir do momento em que encontrou uma solução para resolver o problema existente na organização.

**Quadro 1 - Gerenciamento do Controller - Estado da Arte**

Fonte: Elaboração própria



### 3. METODOLOGIA

A Metodologia descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados e os materiais que levam à obtenção dos resultados (MOTA-ROTH; HENDGES; 2010).

Como método, teve uma abordagem qualitativa de dados, estudo de caso da empresa. Além disso, o estudo foi conduzido através da pesquisa bibliográfica e teve como base, referenciais teóricos que ajudaram na composição deste, com definições e informações mais precisas a fim de melhorar os processos de gestão na organização.

Para Lakatos, permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo que documentação direta exige como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar utilizando os sentidos para compreender os aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, pois examinou-se os fatos que foram estudos.

A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como um passo importante de toda a pesquisa científica. Enquanto procedimento, esta pesquisa realizou por meio de observação direta e a coleta de dados que ajudou a identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 1990). Esta observação direta é um método de coleta de informação contextualizada sobre a forma de funcionamento do objeto controlado (BRASIL, 2010).

A técnica desta observação permite realizar essa tarefa de forma sistemática e estruturada, valendo-se de roteiros para registro das observações. O material documentado, bem como, as respectivas análises será organizado em relatório de pesquisa componente do estudo sistemático.

Os objetivos específicos partiram da necessidade de investigar as principais causas e problemas que podem levar uma empresa ao declínio e como manter-se no mercado em longo prazo; apresentou possíveis soluções que contribuíram para o crescimento contínuo da empresa; demonstrou os resultados contribuíram na tomada de decisão possibilitando maior qualidade nos serviços prestados.

O estudo de caso foi coletado diretamente nas Empresas A e Empresa B cujo no ramo de atividade é a construção civil aonde a “crise” vinha afetando o escritório. Foram inseridas perguntas diretamente para os sócios envolvidos, aos quais foram questionadas vastas situações do dia a dia da organização onde corresponde justamente aos pontos que precisam

ser melhorados, sendo as respostas favoráveis e até que ponto a interferência do Profissional *Controller* pode ajudar nesta questão de redução de custos.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Ao se fazer o estudo das empresas A e B, percebeu-se que existem dificuldades internas na empresa, onde tornou-se possível identificar a forma de como evidenciar as decisões através do uso de algumas ferramentas que podem trazer elementos básicos para ajudar na redução de custos, continuidade nas empresas, eficácia na comunicação no intuito de angariar resultados mais precisos.

O gráfico 1 representa as dificuldades internas que existem nas organizações.

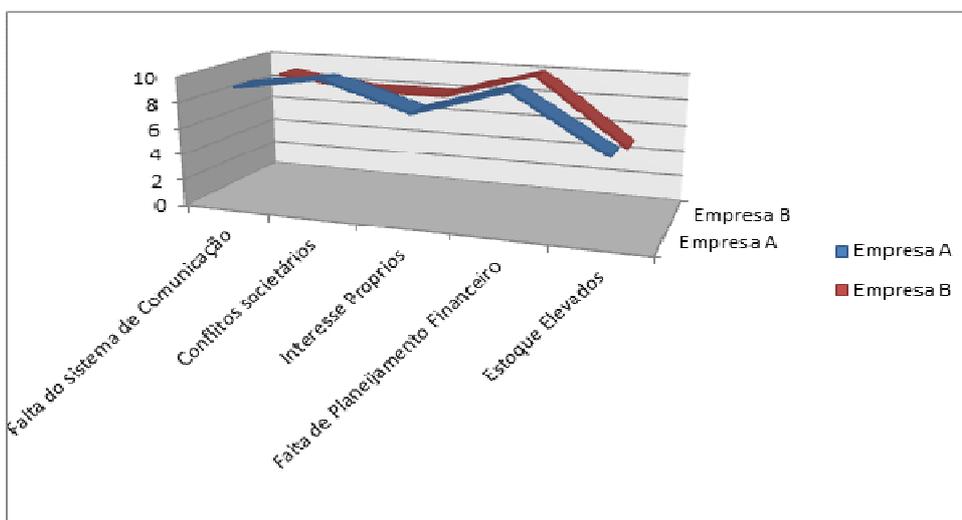


Gráfico 1 - Dificuldades Internas

De acordo com o gráfico 1 as dificuldades informadas pela empresa A são bem similares a empresa B, pois a falta de comunicação e planejamento financeiro, interesses próprios e conflitos societários fazem parte de uma rotina malquista. De acordo com o gráfico 2, pode-se perceber que as dificuldades externas também fazem parte do cenário atual.

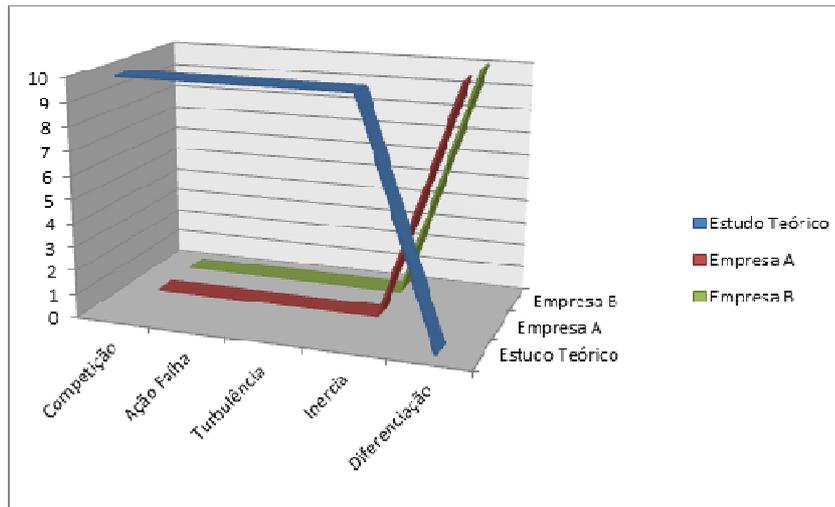


Gráfico 2 - Dificuldades externas

Conforme estudo realizado, com base em alguns teóricos da controladoria, existem fatores externos que estão ligados entre si, porém na prática das empresas a situação mostrou-se diferente. Perceba no gráfico 2 esse gravame. Os elementos como: sucesso anterior, perda de senso sobre as ameaças, vulnerabilidades e estratégia inconsistente, contribuem para o insucesso de uma empresa. Diante da atual crise estes com certeza estão em evidência, contudo na prática das empresas A e B mostrou uma oscilação nos fatores, pois as estratégias daqueles tempos não são as mesmos de hoje; existem muita mudanças quanto ao público chave, crédito no mercado, variedades de produtos obsoletos e evolução tecnológica são uns dos maiores fatores para a mudança estratégica de uma empresa.

Um bom gestor não pode dar as costas às mudanças e tendências que têm ocorrido no mercado e a adaptação é o ponto chave para a sobrevivência de uma empresa. Mas nem toda mudança é bem vinda para o momento econômico que vem se passando e as resistências que são encontradas pelos colaboradores crescem cada vez mais.

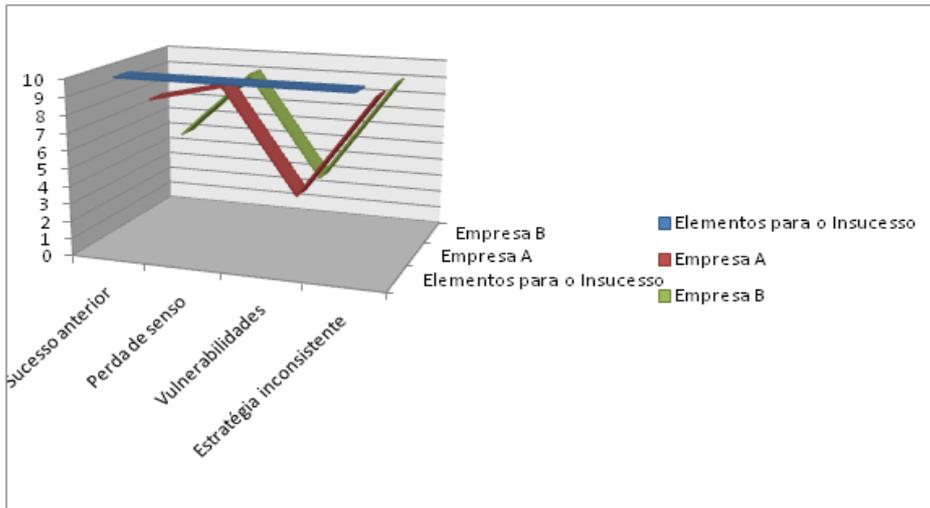


Gráfico 3 - Elementos para o insucesso

É sabido que os elementos para o insucesso são constantes, porém de acordo com o cenário atual de crise, esses mesmos elementos podem estar ou não em evidência, observa-se que há uma instabilidade nas atitudes tomadas para o tal fato ter um acontecimento efêmero.

Tratando de redução de custos X continuidade das empresas, precisamos definir a sua importância. O gráfico 4 mostra que a Empresa A diz que é necessário se faz reduzir custos e continuar a empresa através de tomadas de decisão corretas e precisas.

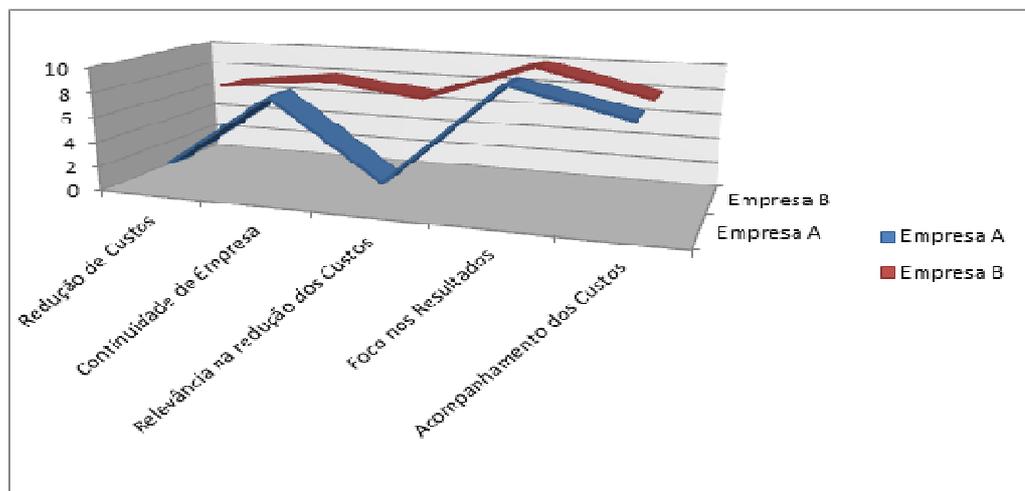


Gráfico 4 - Redução de custos X Continuidade das empresas

A Empresa A está focada nos resultados obtidos e não na redução de custos. Os custos podem amplificar em ato contínuo a uma um percentual maior dos resultados. Claro que a gestão focada nestes resultados passa por uma atenção especial pelo acompanhamento

nos custos. Mas, observamos que não é só isso, é um conjunto de fatores acoplados com a evolução contínua.

Já na Empresa B, a redução é sempre bem vinda quando possível e que em toda mudança estratégica exige uma redução de custos para ajustar as contas da empresa.

Com base nesses esclarecimentos, nota-se que redução e continuidade precisam caminhar juntas para que dessa forma o resultado considerável ocorra da melhor maneira possível para a organização.

Outro questionamento pertinente são as evidências da análise SWOT no Gráfico 5, referente as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, pois são assuntos que necessitam ser discutidos com cautela e rapidez na decisão, devido a existência da morosidade e o reconhecimento da gravidade de um problema que precisa ser ágil na tomada de decisão para a situação ser sanada e assim, atingir o sucesso organizacional. Já no que se diz respeito aos objetivos e definições de projetos para curto e médio prazo, o sucesso passa pelo conhecimento interno aprofundado das forças e fraquezas da organização e do planejamento estratégico. Demandas de rotina não devem ocupar o setor estratégico e demandas estratégicas não podem ser equacionadas no “chão de fábrica”.

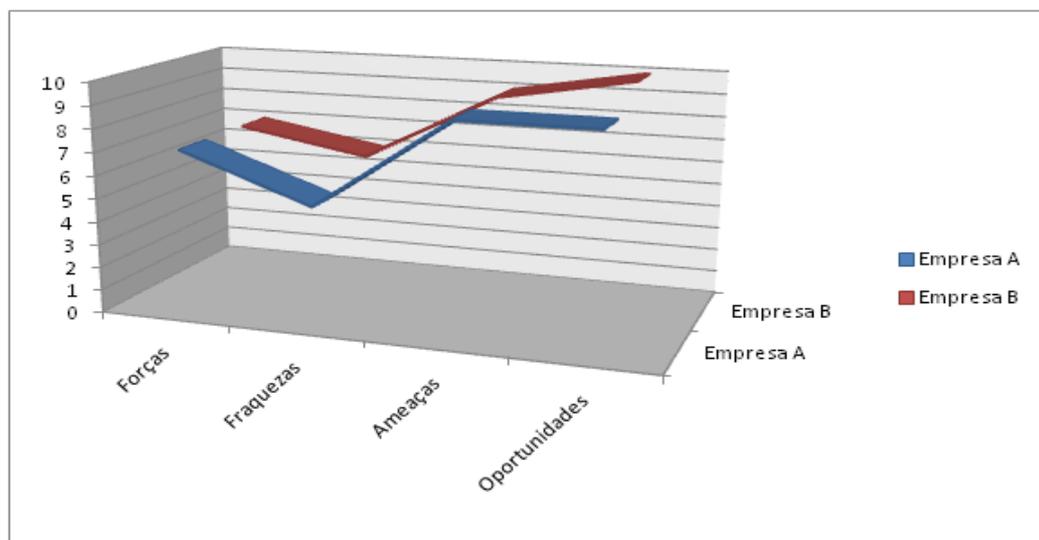


Gráfico 5 - Análise SWOT

Já a Empresa B entende que essa análise mostra que todas as empresas têm suas fraquezas e elas têm que ser trabalhadas com a maior atenção possível para que não se torne um “câncer organizacional”. Quanto às morosidades na tomada de decisão, isso depende muito da sua equipe de gestão e força de trabalho, existe o problema da burocracia e as

necessidades de prioridades em resoluções emergenciais, cabe uma boa equipe para gerenciá-los sem esquecer-se de “agarrar” todas as oportunidades possíveis.

As empresas mostram-se abertas para mudanças e melhorias. O *Controller*, ao estudar a empresa e aplicar algumas ferramentas adequadas, pode melhorar os processos internos e orientar os gestores nas decisões estratégicas. Entre a Presidência e as Diretorias foi evidenciado que um *Controller* pode ajudar a enxergar melhor as dificuldades, no momento das tomadas de decisões onde houve uma melhora considerável nas estratégias e nos resultados.

O autor Levy (1986) disse que o declínio pode iniciar com uma falta de sensibilização para as ameaças ambientais ou fraquezas internas e pela ausência de medidas corretivas. Por outro lado, a inércia da organização em prover uma resposta pode, também, estar ligada à demora no diagnóstico pelo uso de medidas ineficazes e ineficientes, Williamson (2003).

Pode-se verificar que no gráfico 6 as empresas sobrevivem ao tempo atual. A crise apenas mostra que sempre é necessário amadurecer diante de tantas mudanças. Destarte, as melhorias precisam ser constantes e para uma sobrevivência consistente da empresa.

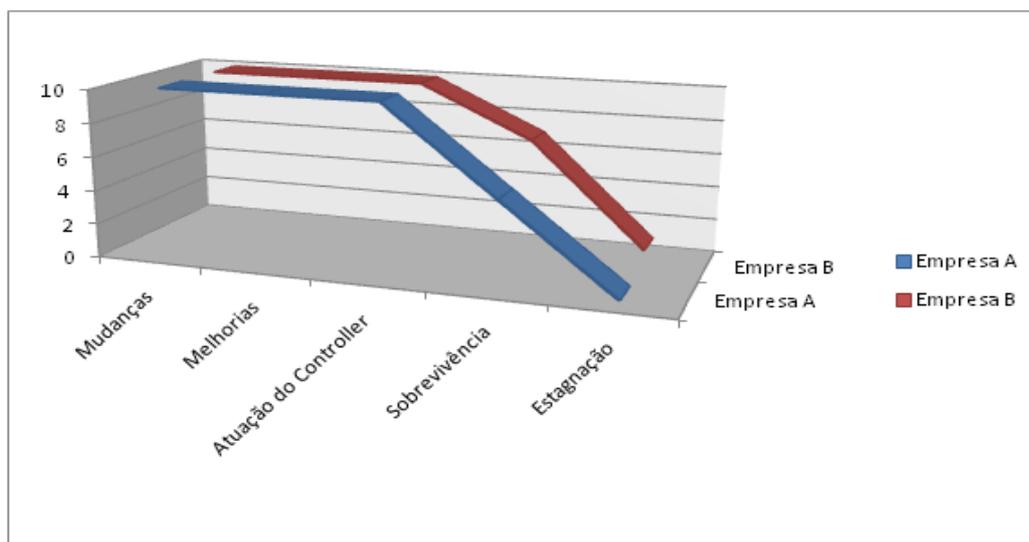


Gráfico 6 - Sobrevivência da organização e atuação do *Controller*

As Empresas A e B deixam transparentes que o profissional *Controller* atua com cautela, age com rapidez e aplica as ferramentas com o consentimento do Diretor, com isso a diferença é admirável nos resultados.

É sabido que para o crescimento das empresas há necessidade da criatividade e capacidade de inovação contínua. A empresa concentra os seus recursos no “mais”: mais negócios, mais oportunidades, mais clientes, mais análises, mais buscas, mais tentativas. Na

pesquisa foi reconhecido pelas Empresas A e B que o “mais” precisa ser exposto e utilizado para que na tentativa deste “mais” as empresas saiam principalmente da “zona de conforto”. O desafio está na percepção da demanda desse apoio por parte da organização. Neste ínterim, o objetivo foi buscar a motivação e o comprometimento, transformar o funcionário num empresário parceiro, contribuindo e sendo reconhecido como um pequeno sócio do negócio. Veja a exposição no Gráfico 7 para as diferenças de pensamentos das duas empresas na pesquisa, observando até onde esse “mais” pode ajudar nos processos internos.

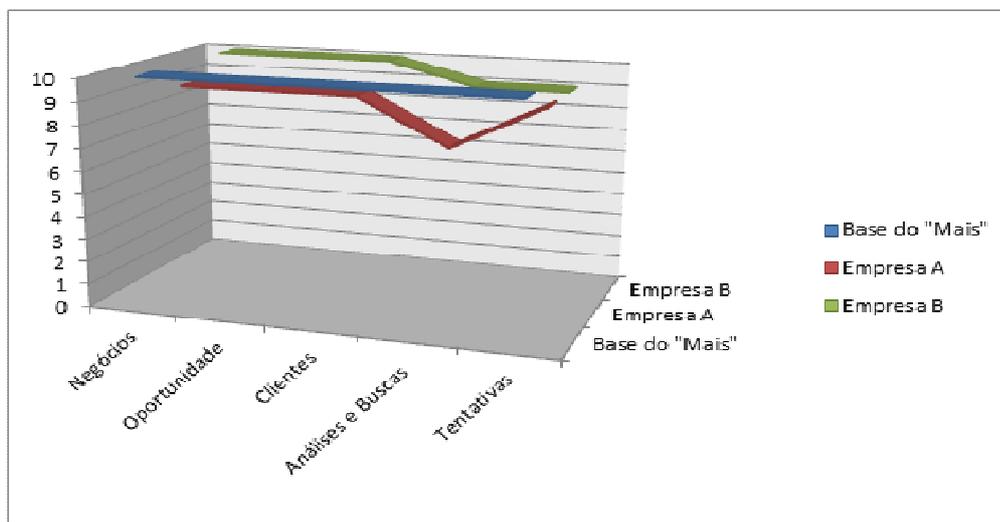


Gráfico 7 - A necessidade do “mais”

No estudo realizado da Empresa A na demonstração no Gráfico 7, esse “mais” tem uma real necessidade no uso desses elementos. A aplicação dos elementos, “análises e busca” traz um questionamento de novo diferencial, novo negócio, nova oportunidade as análise dos erros e dos acertos, conseqüentemente, visualizou-se que a Empresa A ficou com uma porcentagem deficiente, porém as demais está de acordo com a base dos estudos, haverá sempre a grande necessidade de todas as empresas terem uma conscientização contínua na busca pela melhora e pelo conhecido “mais”. Ou seja, buscar e fazer o melhor sempre que possível.

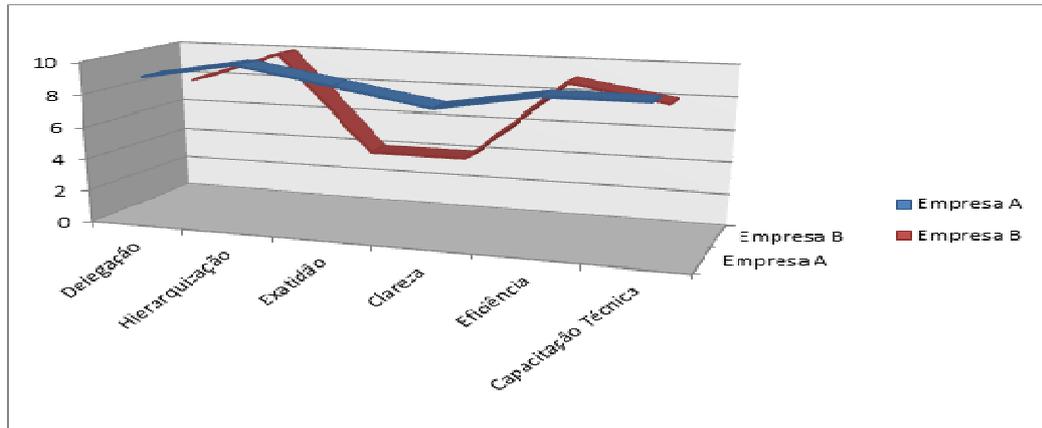


Gráfico 8 - Processo decisório

Na sugestão da Empresa A, a delegação, hierarquização segmentada do processo decisório é importante para obtenção de bons resultados. Entretanto, no gráfico 8 a Empresa B demonstra que a clareza e exatidão deixam a desejar, pois existe uma carência com estes elementos devido a empresa ser um modelo de organograma vertical centralizando suas decisões apenas no gestor principal. Em contrapartida, a eficiência e fontes seguras não nos deixa ocultar a capacitação técnica, comprometimento para possibilitar resultados específicos e coesos.

Fazendo um link com o gráfico 9, é possível entender que o processo decisório traz resultados futuros para uma organização. Para as empresas A e B não foi diferente. Sabe-se que é imprescindível que haja disciplina na hora de seguir as estratégias traçadas e ter em mente que os resultados não acontecem de um dia para o outro. É preciso ter planejamento, cautela, bom senso, paciência e persistência, para perceber que as mudanças serão notadas no momento em que as ações propostas passarem a ser executadas de forma gradativa e diante disto, alcançar melhores resultados de ação.

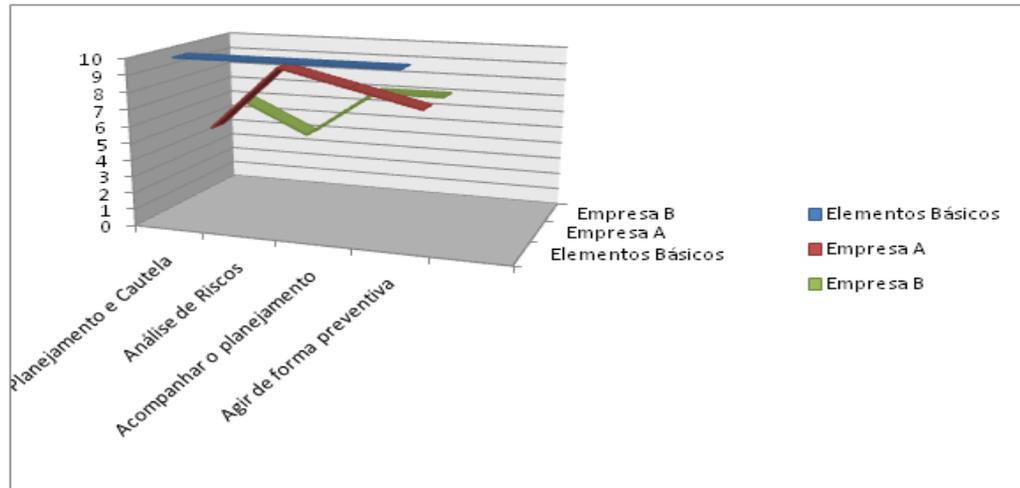


Gráfico 9 - Melhores Resultados

Apesar disto, o gráfico 9, demonstra que a empresa A tem o cuidado de analisar os riscos, acompanha os processo e tenta agir de forma preventiva para a busca por melhores resultados. Já a Empresa B não tem o cuidado de analisar os resultados, porém acompanha o planejamento e age de forma preventiva.

Todas essas qualidades terão suas deficiências, nada obstante. Saber lidar com os problemas e analisá-los são a base para o sucesso e a transição para obter os resultados com maior brevidade.

Por fim, teve-se o tema comunicação reforçando a sua importância. Apesar de todas as facilidades do mundo globalizado e o que a tecnologia nos traz, para uma comunicação instantânea, é necessária cautela ao passar uma informação, ação ou decisão através da comunicação, visto que a mesma velocidade que ela pode crescer, amadurecer, ela pode destruir caso a notícia seja incorreta.

Por parte de gestores, responsáveis internos e externos da empresa, essa comunicação precisa ser a mais clara e sem ruído possível.

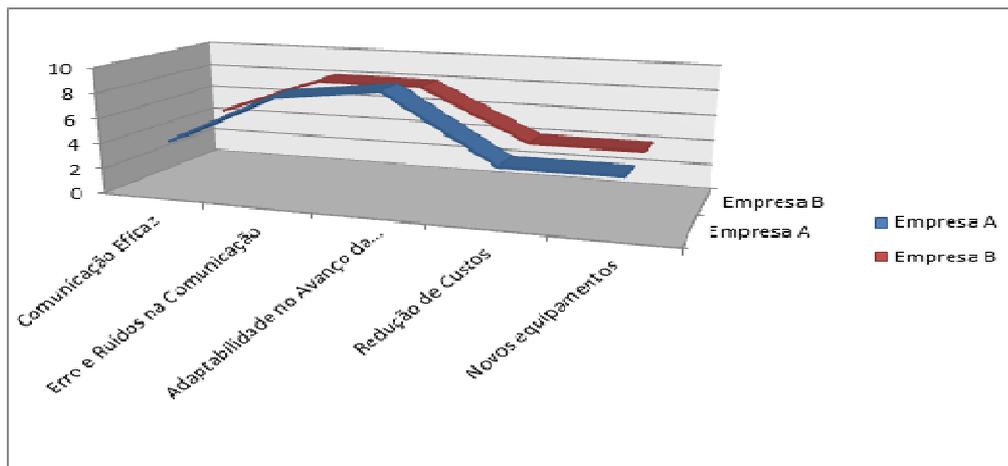


Gráfico 10 - Comunicação

O envolvimento da comunicação assim como os demais temas discutidos anteriormente, fez refletir sua importância, e dentro da organização não se fez diferente. O avanço da tecnologia ajuda a comunicação entre os setores, clientes e fornecedores dentre outros que sejam necessários para o melhor rendimento e tomada de decisão justa; sempre atento e cauteloso com os ruídos e erros na comunicação.

No gráfico 10 as empresas A e B mostrou que a comunicação é importante, porém os ruídos são inevitáveis. A adaptabilidade no avanço da tecnologia para o mundo globalizado pode aumentar ainda mais os custos, pois novos equipamentos são essenciais, e para cada situação estudada e analisada em particular, não se pode esquecer a redução contínua dos custos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou a evolução do *Controller* no avanço da tecnologia dentro da organização, ao ponto de inserir o profissional para análise dos processos internos e externos; mostrou-se que o papel deste profissional é extremamente importante para que os Diretores, Gestores e/ou Gerentes compreendam que necessitam da ajuda de um profissional para melhoria dos processos. Quando estudadas e aplicadas às ferramentas adequadas, os resultados fluem de forma ampla e mais clara, mostrando que a redução de custos e melhores resultados contribuem para o crescimento contínuo.

O presente estudo identificou fragilidade no conhecimento das pequenas empresas em relação ao Profissional *Controller*, dentre os quais se destacaram a necessidade de

conhecimento e informações sobre este profissional como um dos instrumentos que agregam resultados dentro da organização, devido ao seu desempenho, discernimento e atuação. Também houve uma resistência por parte dos gestores em atender e responder o questionário que foi aplicado com base nos objetivos específicos e alguns teóricos. Como sugestão de futuras pesquisas, aconselha-se ampliar o universo do estudo e a necessidade de novos questionários com mais embasamentos mostrando a quão importância e existência do *Controller* para análise de dados e situações e o quanto ele pode contribuir e zelar pela continuidade da empresa.

Um dos principais motivos para a implantação do *Controller* são as análises e avaliações realizadas na empresa, aprofundamento referente aos assuntos da organização, obtendo os melhores resultados, perceber a diferença na comunicação efetiva, sem ruídos, mostrando que os procedimentos adotados para a organização trará melhores resultados e redução de custos evitando assim, um declínio futuro da empresa diante do atual cenário de crise. O questionário aplicado como instrumento de coleta de dados, foi essencial e apresentou algumas vantagens, mostrando de forma clara a real necessidade da empresa, as deficiências e suas dificuldades, estes são os pontos cruciais como deve-se agir e melhorar. Todavia, muitas destas dificuldades foram minimizadas pelo fato de agir no processo interno da empresa; as perguntas foram francas, diretas, simplificadas e com coesão, para atingir o nível de conhecimento dos gestores e das dificuldades internas e estas fizeram com que os objetivos fossem executados na proporção de aceitação da empresa.

Contudo, surpreendentemente, foi constatado que um dos gestores não estava tão abertamente à mudanças diante de determinadas respostas fornecida. Sendo assim, mais uma vez deixa-se claro que este estudo está livre para acesso e base para outras organizações que precisem de apoio para as tomadas de decisões e intervenção do *Controller*.

Por fim, o trabalho deve ser interpretado e analisado dentro dos seus limites de inclusão. As empresas estudadas têm competição no mercado, mesmo não aceitando, estão ciente da necessidade de um *controller* dentro da organização para ajudar no planejamento, no cuidado das ações para o processo decisório que refletem diretamente nos resultados. Com isso os benefícios que a empresa pode ter na ação da Controladoria e no apoio do *Controller*, é a avaliação dos resultados para que sejam atingidos de acordo com os objetivos, assegurando assim a continuidade da empresa no mercado.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informações e Documentação - Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva, **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**, organizadores. – Salvador: EDUFBA, 342p., 2010.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, in **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n 2 Mar. Abr. 1995a, p. 57-63.

MENDES, Judas Tadeu Grassi, **Gestão Empresarial**, Ed. FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, Coleção Gestão Empresarial, 70p. Curitiba, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki, **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**, 3ª ed. Atlas, São Paulo, 2010.

SILVA, Luciano Ferreira da; RIBEIRO, Paulo; NASCIMENTO, Alessandra do; JORGE, Roberto Kupper, **Revista de Administração de Roraima - RARR**, 2014, Vol.4(1), pp.40-62  
Disponível em <[http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWl0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWl0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=119)> acesso em 27 de julho de 2016.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Editora Universidade Empresa, 1972.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) adaptado pelos autores.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 2010.

## ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

O presente questionário faz parte de um trabalho de pesquisa sobre o Gerenciamento eficiente do *Controller* nos processos da empresa: Como o *Controller* pode zelar pela continuidade de uma organização?

1. Existem dificuldades internas na empresa? Cite-as
2. De acordo com alguns teóricos da controladoria, existem fatores externos que estão ligados entre si como competição, recursos organizacionais limitados, ação falha, turbulência e a inércia podem fundamentar nas discussões sobre os resultados organizacionais. O que você pode fazer para evitar que sua empresa chegue ao declínio e mantenha-se no mercado atual que vem sendo cada mais competitivo evitando assim estes problemas externos?
3. Em seu ponto de vista, os elementos: sucesso anterior, perda de senso sobre as ameaças e vulnerabilidades e estratégia inconsistente, contribuem para o insucesso de uma empresa diante da atual crise? Exponha-os.
4. Em sua opinião, porque a continuidade de uma empresa é quão importante quanto a redução de custos?
5. De acordo com o autor Levy (1986) o declínio pode iniciar com uma falta de sensibilização para as ameaças ambientais ou fraquezas internas e pela ausência de medidas corretivas. Por outro lado, a inércia da organização em prover uma resposta pode, também, estar ligada à demora no diagnóstico pelo uso de medidas ineficazes e ineficientes, Williamson (2003). Você concorda com esta afirmação? Por quê? Existe alguma morosidade ao reconhecer a gravidade de um problema e a morosidade na tomada de decisão? Cite-as. Qual sua apreciação sobre este assunto e que forma pode-se mantêm o sucesso em sua organização?
6. A organização está aberta para mudanças e melhorias?
7. Weitzel e Jonsson (1989) afirmam que existem limitações de tempo e que as respostas ao declínio precisam ser rápidas para evitar uma maior erosão na organização. Gopinah

(2005) considera que quanto mais cedo o declínio for detectado e reconhecido, maior a possibilidade de um *turnaround* com resultado adequado. Diante do exposto, nos informe qual a sua avaliação positiva?

8. Você concorda que o controller ao estudar a empresa e aplicar algumas ferramentas adequadas, podem melhorar os processos internos? De que forma?

9. O crescimento muitas vezes está relacionado com a sobrevivência da empresa. Sabe-se que as organizações não vivem de forma desacompanhada e elas estão buscando ser mais competitivas, além das mudanças no atual cenário, não amplificar pode significar ser devorado pelo caminho. A constante busca do empresário deve ser o crescimento, e não apenas como se manter. Responder a pergunta “como crescer?” é diferente de responder sobre “como manter?”. Porém, aquele que está crescendo, está mantendo a sua existência; mas nem todos os que se mantém estão crescendo, e aí existe o risco para o negócio. Com base nos questionamentos acima, você concorda ou discorda? Em que âmbito está a sua empresa?

10. Normalmente para o crescimento, as empresa necessitam da criatividade e capacidade de inovação contínua. Quando isso ocorre, ainda que o resultado concreto leve algum tempo para vir ao conhecimento, a empresa concentra os seus recursos no “*mais*”: mais negócios, mais oportunidades, mais clientes, mais análises, mais buscas, mais tentativas. Quando as pessoas dentro de uma empresa entram na zona de conforto e deixam de buscar esse “*mais*” perde-se o potencial que há em cada um de criatividade e construção de novas soluções. Nesse contexto, vale a pena pedir ajuda de um profissional capacitado como o *controller*? Descreva.

11. Apesar do processo decisório, na Teoria Clássica da Administração, no início do século XX não ter sido tão expressivo, mais tarde, uma revolução nas comunicações permitiu que a tomada de decisão fosse feita de forma rápida e valorizada. Neste ínterim, as empresas de hoje atuam como no século XX?

12. Atualmente as decisões precisam ser cada vez mais rápidas, eficientes e coesas. Você concorda com essa afirmação: É aplicado em sua empresa? Justifique.

**13.** Sabe informar o que pode ser feito para contribuir na tomada de decisão? na sua opinião o que possibilita qualidade nos serviços prestados? Há um reconhecimento que há uma necessidade da ajuda do *controller*?

**14.** Prestar serviços com alto nível de qualidade, pontualidade e diferencial é atualmente considerado uma estratégia essencial para a sobrevivência e para o sucesso de uma empresa diante do competitivo cenário mercadológico, a sua empresa se encaixa nesta afirmação? Em caso negativo o que precisa ser feito para melhorar?

**15.** Para finalizar, vamos tratar de melhores resultados de ação. Sabe-se que é imprescindível que haja disciplina na hora de seguir as estratégias traçadas e ter em mente que os resultados não acontecem de um dia para o outro. Precisamos de planejamento, cautela, bom senso, também é preciso paciência e persistência, as mudanças serão notadas no momento em que as ações propostas passarem a ser executadas de forma gradativa. Diante da afirmação acima, o que você faz para que os resultados aconteçam da melhor maneira?