



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DISPONÍVEIS PARA A EXECUÇÃO DA  
CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS DE  
CONTABILIDADE SITUADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

**Thiago Antonio da Silva Belo**

**Campina Grande – PB  
2018**

**THIAGO ANTONIO DA SILVA BELO**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DISPONÍVEIS PARA A EXECUÇÃO DA  
CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS DE  
CONTABILIDADE SITUADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado ao Departamento do Curso de  
Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: MSc. Gilberto Franco de Lima Júnior

**Campina Grande – PB  
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B452f Belo, Thiago Antonio da Silva.  
Ferramentas estratégicas disponíveis para a execução da controladoria [manuscrito] : um estudo de caso nos escritórios de contabilidade situados na cidade de Campina Grande - PB / Thiago Antonio da Silva Belo. - 2018.  
21 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Controladoria. 2. Ferramentas estratégicas. 3. Escritório de contabilidade. 4. Planejamento estratégico.

21. ed. CDD 658.151 1

THIAGO ANTONIO DA SILVA BELO

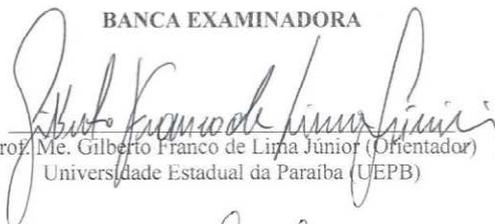
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DISPONÍVEIS PARA A EXECUÇÃO DA  
CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO NOS ESCRITÓRIOS DE  
CONTABILIDADE SITUADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.

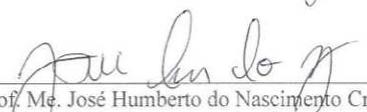
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Programa Graduação da  
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB,  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Contábeis.

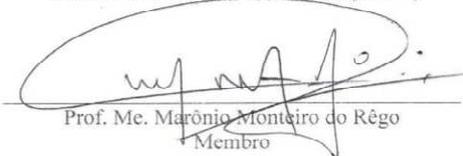
Área de concentração: Ciências Contábeis.

Aprovada em: 04/06/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Marônio Monteiro do Rêgo  
Membro

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 CONTROLADORIAS: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 PRECEITOS BÁSICOS DAS ESTRATÉGIAS E DOS MODELOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 ESTRUTURAS DE CONTROLES DE GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE.....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 CONTROLADORIAS APLICADAS AOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>20</b>

## RESUMO

Belo, Thiago Antonio da Silva. **Ferramentas Estratégicas Disponíveis para a Execução da Controladoria: Um Estudo de Caso nos Escritórios de Contabilidade Situados na Cidade de Campina Grande – Pb.** 21 Páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2018.

O presente artigo faz uma reflexão a respeito da evolução das relações de negócios nas quais propuseram às organizações a necessidade de melhorar os seus métodos gerenciais. Para ajudar nesse processo, a controladoria estabelece modelos estratégicos, buscando ajudar no processo decisório das organizações. Os métodos de gestão de controladoria facilitam e avaliam o desempenho apresentado pelas entidades; buscando analisar os resultados disponibilizando assim informações precisas e meios para se chegar ao sucesso almejado. O objetivo deste trabalho é identificar, entre as seis ferramentas estratégicas de controladoria selecionadas, quais as mais utilizadas pelos escritórios contábeis estudados localizados na cidade de Campina Grande-PB 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. Foi elaborado um roteiro de entrevista com seis perguntas abertas, e os gestores foram questionados sobre o conhecimento e o uso das seis ferramentas supracitadas. Os resultados permitiram diagnosticar que: o planejamento estratégico é a ferramenta mais conhecida, sendo citada por todos os entrevistados, e que a análise do ponto de equilíbrio ficou em segundo lugar como umas das mais utilizadas, a pesquisa também demonstrou que os gestores fazem avaliação periódica das ferramentas utilizadas. Ressalta-se que o uso de ferramentas estratégicas de gestão e controladoria são aliados na administração e gestão dos escritórios de contabilidade.

**Palavras-Chave:** Controladoria. Ferramentas Estratégicas. Organizações. Contábeis.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações estão criando e utilizando mecanismos estratégicos para manter os clientes atuais e atrair novos com potenciais, com o intuito de se tornarem mais competitivas no mercado. Esse é um dos desafios que possivelmente se revelam no meio contábil da cidade de Campina Grande - PB, visto que a necessidade do mercado empresarial desperta o interesse dos profissionais contábeis em oferecer serviços que atendam às necessidades de seus clientes.

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

Através das estratégias poderão elevar o nível de serviço das organizações contábeis, auxiliando-as no processo de decisão utilizando modelos que identificam as oportunidades e ameaças apresentadas pelo macro ambiente.

Contudo, as organizações devem acompanhar as novas tendências do mercado e alinhar-se às necessidades de seus clientes. Para corresponder às expectativas destes, as organizações devem ir de encontro a melhorias no desempenho do ambiente organizacional.

Nesse sentido, o foco deve ser: diferenciar sua atuação, compartilhando e profissionalizando as pessoas envolvidas de cada setor, pessoas essas responsáveis pela execução da informação, unificar e preparar os setores para atender à necessidade do cliente sem concentrar as informações em um único profissional habilitado. Diante do exposto verifica-se a importância das ferramentas estratégicas de controladoria para a medição do desempenho empresarial.

Este estudo pretende responder a seguinte questão: **Quais as ferramentas estratégicas de controladoria destacadas no trabalho são mais utilizadas nos escritórios contábeis estudados para atingir uma melhor contribuição no desempenho econômico?**

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

A pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos são:

- Elaborar um quadro referencial com seis ferramentas estratégicas de controladoria que auxiliem a gestão dos escritórios contábeis;
- Compreender quais os principais benefícios advindos do uso de ferramentas estratégicas de controladoria nas organizações, analisando-os à luz da literatura pesquisada;
- Identificar quais fatores influenciam na decisão de optar por determinada ferramenta estratégica de controladoria em detrimento de alternativas igualmente viáveis.

O presente estudo tem como justificativa a importância da inserção das ferramentas estratégicas de controladoria no contexto das organizações contábeis no intuito de analisar a linha de pensamento acerca dos gestores da contabilidade em relação as estratégias tomadas em âmbito empresarial.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma (1) Introdução (2) Referencial Teórico, (2.1) Controladoria: Ferramentas Estratégicas, (2.2) Preceitos Básicos das Estratégias

e dos Modelos Estratégicos, (2.3) Modelos de Gestão Estratégica, (2.4) Estrutura de Controles de Gestão dos Escritórios de Contabilidade (2.5) Controladoria Aplicada aos Escritórios Contábeis: Ferramentas Estratégicas, (3) Aspectos Metodológicos, (4) Análise dos Resultados, (5) Considerações Finais e (6) Referências Bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLADORIAS: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS**

Através da controladoria é possível retratar um conjunto de conhecimentos formados de ordem que estabeleça envolvimento operacional, econômico, financeiro e patrimonial. As premissas básicas e métodos se originam das mais variadas ciências, desde a administração até a própria contabilidade, que se preocupa com a gestão financeira e econômica das empresas, com o intuito de orientar em busca da eficácia. A finalidade se baseia em atender as necessidades de informação apresentadas pelos gestores imediatos das organizações e ainda tem como seu maior interesse o processo decisório.

Com isso a controladoria tem a necessidade de envolver profissionais que contenham uma alta qualificação específica em determinada área de atuação como, por exemplo: administradores, psicólogos, estatísticos, matemáticos, entre outros, a fim de que a assertividade seja o componente principal na tomada de decisão (SCHMIDT, 2002). Segundo 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.

A controladoria busca alcançar os objetivos e maximizar os resultados e tem como principal função dar apoio aos gestores na tomada de decisões. A responsabilidade da mesma está relacionada à elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da organização. Para Armando Catelli (2006), a controladoria tem como objetivo o envolvimento do conhecimento e implantação de sistemas de informação.

Esses sistemas tem o papel de 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.

Em relação a esse 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 aglomeração 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).

Contudo 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.

A informação é considerada um dos principais recursos da controladoria, 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. Nesse sentido 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 PRECEITOS BÁSICOS DAS ESTRATÉGIAS E DOS MODELOS ESTRATÉGICOS**

A influência da estratégia organizacional toma como base o 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.

No decorrer do tempo, a estratégia passou a ser inserida e associada aos jogos, nos quais se obteriam opções e formas 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. Posteriormente, 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.

Conforme Antônio (2006), essa evolução é evidenciada através de 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.

Por volta do ano 1980, foi identificado o nascimento e a evolução das variáveis 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.

Portanto dificulta-se o surgimento de novas entidades, 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 infraestrutura 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)

Nesse sentido, as pessoas envolvidas na direção da empresa 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.

## **2.3 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

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 estratégica 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 entidades 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.

Os modelos de gestão têm como propósito assegurar a competitividade e a sobrevivência no seu macro ambiente, pois, quando os modelos estratégicos são bem integrados e homogeneizados com as necessidades da empresa, torna-se um fator diferencial competitivo perante as outras organizações do mercado.

## **2.4 ESTRUTURAS DE CONTROLES DE GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE**

Os tipos de 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.

Dentro desta premissa, 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)

O organograma a seguir apresenta as subdivisões a partir da departamentalização aplicada aos escritórios contábeis:

**Organograma 1: Departamentalização**



Fonte: Adaptado SOUSA (2003, p.38)

Essas subdivisões de departamentalização enunciam e facilitam 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.

Constatado 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).

Sendo assim 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.

## **2.5 CONTROLADORIAS APLICADAS AOS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS**

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.

**Quadro 1: Ferramentas de Controladoria.**

<b>Ferramentas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	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
<b>Benchmarking</b>	é o processo de investigação e comparação de determinada atividade com o objetivo de identificar quais as melhores práticas contidas em um processo.
<b>Brainstorming</b>	Um Brainstorming é uma reunião para incentivar a atividade mental, essa técnica funciona muito bem porque ideias puxam outras ideias. O objetivo é alcançar o maior número de ideias.
<b>Análise do Ponto de Equilíbrio</b>	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
<b>Análise SWOT</b>	<b>SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).</b>
<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>O planejamento estratégico serve para é orientar e reorientar os negócios com o objetivo de gerar lucros e crescimento satisfatório</b>

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

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 Campina Grande - PB.

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.

Para a inserção das informações coletadas neste trabalho foram utilizados os Softwares: Microsoft Office Word e Microsoft Office Excel.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa de campo foi realizada no mês de maio de 2018, a pesquisa objetivou alcançar a amostra de 10 escritórios de contabilidade da cidade de Campina Grande, foram contatados e realizado o envio do roteiro, todavia obteve-se retorno de apenas 5 empresas, para facilitar a tabulação os escritórios serão nomeados como escritório A, B, C, D e E, sendo a entrevista realizada com pessoas que trabalham na direção destas empresas, todas de posse de um quadro de apoio que lista as ferramentas com uma breve descrição, conforme segue no quadro 1 citado anteriormente.

Desta forma, o quadro 1 serviu de base para o roteiro de entrevista realizada com os gestores, a fim de orientar as respostas aos questionamentos.

**Questionamento 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?**

O questionamento 1 permitiu avaliar de forma macro o entendimento dos gestores acerca do que são as ferramentas de controladoria, e a percepção deles sobre os motivos e benefícios de sua utilização nos escritórios de contabilidade. O quadro 3 relaciona as respostas apuradas.

**Quadro 2: Repostas aos questionamentos 1**

Escritório	Resposta
A	As ferramentas de controladoria são importantes para auxiliar na tomada de decisão das empresas, inclusive dos escritórios de contabilidade a fim de alcançar os melhores resultados possíveis.
B	Ajudam no direcionamento da empresa aos seus objetivos de crescimento e geração de resultados
C	Propiciam a tomada de decisão e no planejamento efetuado pelo escritório
D	O escritório como qualquer empresa possui finalidade lucrativa, então para se manter no mercado é necessário fazer usos de ferramentas que otimizem os resultados e norteiem as decisões estratégicas.
E	São ferramentas que auxiliam a administração no desenvolvimento de suas atividades visando alavancar os resultados do escritórios.

**Fonte: Elaboração própria, 2018.**

A partir do quadro 2 torna-se possível inferir que os gestores dos escritórios identificam as ferramentas de controladoria como meios que auxiliam nas tomadas de decisões que nortearão o futuro da empresa, e que na visão deles sua utilização será com o fim de maximizar os resultados alcançados pelo escritório.

### **Questionamento 2: Dentre os seis modelos citados, quais você conhece?**

O questionamento 2 buscou averiguar o conhecimento dos gestores de escritórios de contabilidade acerca das ferramentas estratégicas de controladoria citadas na pesquisa, com os quais pode-se observar conforme o quadro 3:

**Quadro 3: Reposta ao questionamento 2**

Ferramenta	Frequência
Balanced Scorecard	3 respostas
Benchmarking	Nenhuma resposta
Brainstorming	2 respostas
Análise do Ponto de Equilíbrio	4 respostas
Análise SWOT	3 respostas
Planejamento Estratégico	5 respostas

**Fonte: Elaboração Própria, 2018.**

Com base no quadro 3, observa-se que o planejamento estratégico é a ferramentas mais conhecida, sendo citada por todos os entrevistados, a análise do ponto de equilíbrio foi citada por 4 entrevistados, o Balanced Scorecard e a Análise Swot foram citados por 3 dos 5

entrevistados cada, o brainstorming foi citado por apenas 2 entrevistados e o benchmarking é a ferramenta menos conhecida não sendo citado por nenhum dos entrevistados.

**Questionamento 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.**

O objetivo do questionamento 3 é identificar a utilização destas ferramentas citadas pelos escritórios estudados e em caso de não utilização de nenhuma delas a justificativa para tal.

**Quadro 4: Respostas ao questionamento 3**

Ferramenta	Frequência
Balanced Scorecard	1 respostas
Benchmarking	Nenhuma resposta
Brainstorming	1 respostas
Análise do Ponto de Equilíbrio	4 respostas
Análise SWOT	2 respostas
Planejamento Estratégico	5 respostas
Nenhuma	Nenhuma resposta

**Fonte: Elaboração Própria, 2018**

O quadro 4 aponta que todos os escritórios estudados fazem uso da ferramenta do planejamento estratégico, 4 deles faz uso da análise do ponto de equilíbrio como ferramenta de controladoria, dois escritórios declararam usar a análise swot, o balanced scorecard e o brainstorming são utilizados por um escritório cada um, enquanto que nenhum deles utiliza o benchmarking, nenhum dos escritórios respondeu não fazer uso das ferramentas citadas.

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

Essa questão permite mensurar o sistema de avaliação do desempenho e utilização das ferramentas estratégicas, além da frequência que a entidade avalia sua utilização.

**Quadro 5: Respostas aos questionamentos 4**

Escritório	Avaliação	Periodicidade
A	Sim	Mensal
B	Sim	Periódica sem intervalo estipulado
C	Sim	Periódica sem intervalo estipulado
D	Sim	Mensal
E	Sim	Mensal

**Fonte: Elaboração Própria, 2018.**

A partir das respostas ao questionamento 4 é possível observar que todos os escritórios pesquisados fazem avaliação das ferramentas de gestão que fazem uso, e ainda que na maioria deles esta avaliação é de periodicidade mensal, os demais fazem a avaliação, porém sem periodicidade estipulada, fazem quando acreditam ser necessário.

**Questionamento 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.**

O questionamento acima visa identificar quais ferramentas de controladoria que os gestores dos escritórios de contabilidade pesquisados têm interesse em implantar futuramente e os motivos pelos quais a ferramenta desperta o interesse.

**Quadro 6: Repostas aos questionamentos 5**

Ferramenta	Justificativas
<b>Análise do Ponto de Equilíbrio</b>	Permite maximizar os resultados a fim de auferir maiores lucros.
<b>Análise Swot</b>	Traz uma visão micro e macro do negócio.
<b>Brainstorming</b>	Permite utilizar as ideias de outros níveis de funcionários para identificar melhorias para a empresa.
	Estimula as ideias da equipe

Fonte: Elaboração Própria, 2018.

A partir do quadro 6 pode-se observar que só foram citadas 3 ferramentas, a análise do ponto de equilíbrio, análise swot e brainstorming. Quanto a análise do ponto de equilíbrio a justificativa apresentada foi permite maximizar os resultados a fim de auferir maiores lucros, no que tange a análise swot justificou-se que, traz uma visão micro e macro do negócio. Acerca do Brainstorming as justificativas apresentadas foram que permite utilizar as ideias de outros níveis de funcionários para identificar melhorias para a empresa e estimula as ideias da equipe.

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

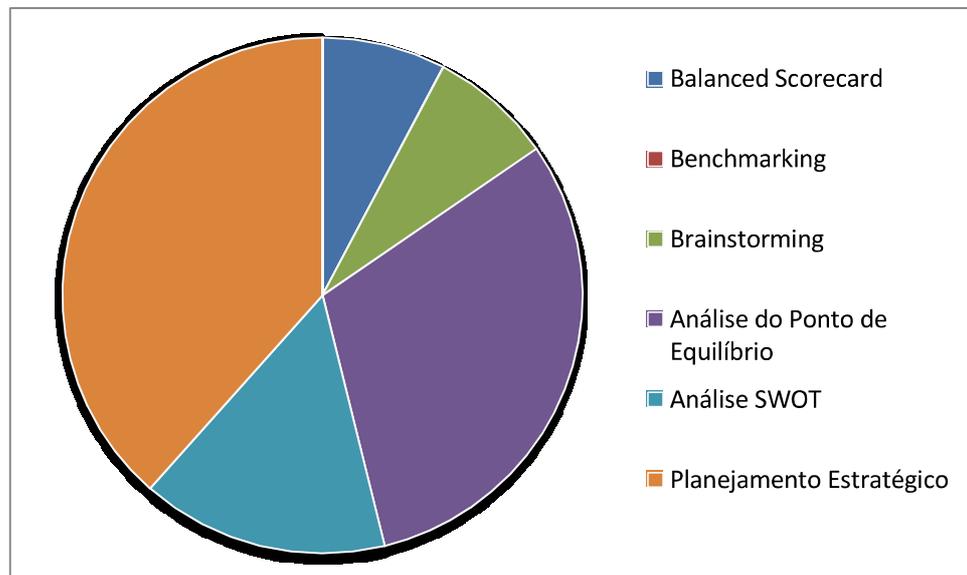
O questionamento 6 visa identificar a percepção dos gestores acerca de outras ferramentas estratégicas de controladorias, distintas das seis apresentadas na pesquisa.

Apenas um dos cinco escritórios estudados respondeu positivamente ao

questionamento, indicando neste caso a margem de contribuição como ferramenta conhecida e não citada.

O gráfico a seguir apresenta de forma analítica quais as ferramentas estratégicas de controladoria destacadas no trabalho são mais utilizadas nos escritórios contábeis estudados respondendo assim a questão problema proposta na pesquisa:

**Gráfico1: Ferramentas estratégicas de controladoria utilizadas nos escritórios contábeis.**



Fonte: Elaboração Própria, 2018.

O gráfico 1 consolida os resultados apontando o planejamento estratégico como a ferramenta estratégica de controladoria mais usada nos escritórios contábeis a partir dos resultados da amostra utilizada na pesquisa.

A partir da análise dos resultados apresentados torna-se possível observar que os escritórios de contabilidade assim como as demais empresas com fins lucrativos fazem uso de ferramentas estratégicas para auxiliar a administração e na análise de desempenho da empresa. As ferramentas apresentadas são de modo geral de conhecimento dos gestores e possuem aplicabilidade nas entidades estudadas, cabe salientar que os gestores avaliam periodicamente o desempenho da utilização das ferramentas estudadas. Observa-se que a ferramenta mais utilizada pelos escritórios é o planejamento estratégico, indicados por todos os gestores entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou identificar quais as ferramentas estratégicas de controladoria destacadas no trabalho são mais utilizadas nos escritórios contábeis estudados para atingir uma melhor contribuição no desempenho econômico. A pesquisa foi realizada através de entrevista direcionada aos gestores, sendo utilizada a amostra de 5 escritórios contábeis atuantes na cidade de Campina Grande.

Os resultados apontam que todos os escritórios contábeis estudados aplicam as ferramentas estratégicas de controladoria na sua gestão, desse modo o planejamento estratégico é a ferramenta mais conhecida, sendo citada por todos os entrevistados, a análise do ponto de equilíbrio foi citada por 4 entrevistados, o Balanced Scorecard e a Análise Swot foram citados por 3 dos 5 entrevistados cada, o brainstorming foi citado por apenas 2 entrevistados e o benchmarking é a ferramenta menos conhecida não sendo citado por nenhum dos entrevistados. A pesquisa também demonstrou que os gestores fazem avaliação periódica das ferramentas utilizadas.

Ressalta-se que o uso de ferramentas estratégicas de gestão e controladoria são aliados na administração e gestão dos escritórios de contabilidade, e que eles assim como as demais empresas com fins lucrativos lançam mão destas ferramentas para alcançarem os objetivos da empresa, maximizando os resultados e identificando as falhas.

A presente pesquisa limita-se pelo fato de abranger uma amostra de apenas 5 escritórios atuantes na cidade de Campina Grande, podendo ter seus resultados modificados caso sejam considerados um número maior de escritórios além de realização em outras cidades.

Sugere-se, portanto, a reaplicação da pesquisa considerando uma amostra maior, como também a aplicação em escritórios de outras cidades.

### ABSTRACT

Belo, Thiago Antonio da Silva. Strategic Tools Available for Controlling Execution: A Case Study at the Accounting Offices Located in the City of Campina Grande - Pb. Course Conclusion Work - Course of Accounting Sciences, State University of Paraíba, Campina Grande, 2018.

The present article reflects on the evolution of business relations in which they proposed to organizations the need to improve their management methods. To assist in this process, the controllership establishes strategic models, seeking to assist in the decision-making process of organizations. Controlling management methods facilitate and evaluate the performance presented by entities; seeking to analyze the results providing accurate information and means to achieve the desired success. The objective of this paper is to identify the most used among

the six selected strategic control tools, which are the most used by the accounting offices located in the city of Campina Grande-PB and to understand if the appropriate use provides the respondents with a differential in the market. The data were treated in a qualitative way with bibliographical means and case study. An interview script was prepared with six open questions, and managers were asked about the knowledge and use of the six tools mentioned above. The results allowed to diagnose that: strategic planning is the most well-known tool, being mentioned by all the interviewees, and that the analysis of the break-even point was in second place as one of the most used, the research also showed that the managers make periodic evaluation of the tools used. It is emphasized that the use of strategic management and control tools are allied in the administration and management of accounting offices.

**Keywords:** Controllership. Strategic Tools. Organizations. Accounting.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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.

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

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

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.

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

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.