



# CIENCIA CONTABLE: VISIÓN Y PERSPECTIVA

5 años de  
de la PUCP



## Capítulo 17

Libro homenaje  
de la Facultad de Ciencias C



Óscar Alfredo Díaz Becerra  
José Carlos Dextre Flores  
Editores

**BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ**  
Centro Bibliográfico Nacional

657            Ciencia contable: visión y perspectiva / Óscar Alfredo Díaz Becerra, José Carlos Dextre Flores,  
C4            editores.-- 1a ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017  
(Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa).  
405 p.: il., diagrs.; 24 cm.

«Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP».  
Incluye bibliografías.

D.L. 2017-15495  
ISBN 978-612-317-308-1

1. Contabilidad - Ensayos, conferencias, etc. 2. Contabilidad - Normas 3. Contadores - Ética profesional 4. Auditoría - Normas 5. Finanzas públicas - Contabilidad 6. Contabilidad tributaria I. Díaz Becerra, Óscar Alfredo, 1962-, editor II. Dextre Flores, José Carlos, 1944-, editor III. Pontificia Universidad Católica del Perú

**BNP: 2017-2877**

*Ciencia contable: visión y perspectiva*

*Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP*

Óscar Alfredo Díaz Becerra y José Carlos Dextre Flores, editores

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo  
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: noviembre de 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-15495

ISBN: 978-612-317-308-1

Registro del Proyecto Editorial: 31501361701192

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

# CONTROLE DE GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Josir Simeone Gomes

O objetivo deste artigo é proporcionar uma reflexão sobre sistemas de controle de gestão, à luz das recentes crises que abalam as finanças de diversos países que estão a impactar a gestão de negócios, em decorrência da globalização da economia.

*Palavras-chave:* controle de gestão, tempos de crise, organizações.

## 1. DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho é propiciar uma reflexão sobre os problemas encontrados nos sistemas de controle de gestão das organizações em tempos de crise.

Parte-se do princípio de que o objetivo dos sistemas de planejamento e controle das organizações é identificar as oportunidades de negócios, assim como as ameaças por parte dos concorrentes, de modo que os gestores possam tomar decisões que sejam capazes de atender aos interesses dos *stakeholders*.

Chamando-se a atenção para a perspectiva crítica de que somos prisioneiros de nossa imagem de um mundo lógico, racional, pragmático e utilitarista, somente nos fixando na ponta de um *iceberg*, ignorando o que se encontra por debaixo dele, ou seja, vemos as sombras mas não o que as produz.

Os principais problemas que estão a impactar o projeto dos sistemas de controle de gestão são:

- Globalização da economia;
- Revolução digital;
- Sucessão de crises mundiais;
- Turbulência ambiental;
- Inexistência de planejamento estratégico global;

- Predomínio de uma visão mecanicista do controle;
- A organização vista sob a ótica de um sistema fechado;
- Ensino inadequado.

Entretanto, o maior problema refere-se aos «sóciopatas do poder» que fazem com que o sistema de controle de gestão transforme-se em um conjunto de instrumentos burocráticos que têm existência por si mesmos, justificando o poder e a influência de quem os administra, perturbando o processo de controle de gestão e dificultando que os administradores possam influenciar os membros da organização a implementarem as estratégias.

As premissas básicas que devem nortear os sistemas de controle de gestão são que, em primeiro lugar o controle seja direcionado para a resolução de conflitos, levando-se em conta que o objetivo final de um sistema de controle de gestão eficaz é alcançar a congruência entre os interesses dos diversos colaboradores da organização, considerando-se os diversos níveis de decisão: Estratégico, Tático e Operacional e que em todos os níveis deve existir consciência estratégica (do porteiro ao presidente).

As diversas perspectivas de controle abarcam desde uma visão limitada a uma visão contemporânea e mais ampliada que consideram os sistemas de controle de gestão como tendo características probabilísticas que são voltadas para o aprendizado, dentro de uma abordagem contingencial, atuando em um novo contexto social desenvolvido em um ambiente bastante turbulento.

As variáveis críticas deste sistema de controle de gestão são: ética, motivação, negociação, participação, autonomia, flexibilidade e justiça, se contrapondo as variáveis de natureza somente financeiras e de curto prazo. Os aspectos mais relevantes destes sistemas são: a aderência à cultura, estrutura e estratégia organizacional; a redução dos níveis hierárquicos intermediários; à rapidez de resposta e por último a consideração adequada ao capital intelectual.

As características desejadas dos sistemas de controle de gestão em tempos de crise são:

- Ser orientado a longo prazo;
- Com maior ênfase a dados futuros;
- Larga utilização de medidas não financeiras;
- Uso intensivo de *benchmarking* interno e externo;
- Fazer face à ambiguidade das decisões estratégicas.

Além dos indicadores tradicionais utilizados nos sistemas de controle de controle de gestão, devem ser considerados àqueles que sejam capazes de captar o nível de satisfação dos stakeholders. o sucesso na inovação, balanced scorecard e capital intelectual.

As dificuldades para a implementação de indicadores em tempos de crise decorrem de problemas culturais, preços de transferência, distâncias, fusos horários. Idioma, normas contábeis e tributárias, assim como problemas de câmbio.

O ponto-chave para o sistema de controle de gestão de uma organização em tempos de crise é a definição de poucos objetivos críticos, através de um processo que passa pela definição de sua posição de excelência estratégica, de minuciosas análises do meio ambiente, da concorrência e das habilidades da organização a curto e longo prazo.

Percebe-se que o propósito principal do controle de gestão em tempos de crise é verificar o tempo todo se as estratégias globais estão sendo implementadas com êxito. Levando-se em conta que a falha em adotar um sistema de controle de gestão apropriado para uma estratégia global poderá levar a organização a focar os elementos errados e, como consequência, não alcançar a vantagem competitiva desejada.

## 2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais sobre os pontos elencados como relevantes para o projeto de sistemas de controle de gestão em tempos de crise são:

- A flexibilidade e a capacidade de adaptação emergem como uma crucial divisão entre a boa e a má gestão.
- O controle estratégico direcionado para o desenvolvimento, em oposição ao controle financeiro direcionado para a sobrevivência da organização.
- Abandono de enfoques mecânicos e rígidos dos sistemas de controle.
- Utilização de conhecimentos oriundos de outras disciplinas além da contabilidade
- Impossibilidade de prescrições ao projeto do sistema de controle de gestão.
- O sistema de controle deve ser projetado para adequar-se a uma estratégia global.
- Devem ser utilizados indicadores que sejam capazes de identificar as oportunidades, assim como as ameaças ao negócio da organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Anthony, Robert, N. & Vijay Govindarajan (2008). *Management control systems*. 9ª edición. Irwin: Mcgraw-Hill.
- Gomes, Josir Simeone (2014). *Controle de gestão comportamental: Textos e casos*. São Paulo: Atlas.
- Malmi, Teemu & David Brown (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Otley, David (1999). Performance management a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Roslender, Robin & Susan Hart (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and Field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), 255-279.