

## Desafios da controladoria em tempos de pandemia: a percepção do *controller* de uma empresa de eletrodomésticos

### *Controllership challenges in times of pandemic: the perception of the controller of an appliance company*

Recebido: 08/06/2022 - Aprovado: 20/03/2023 -  
Publicado: 01/04/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Guilherme Vicente da Cruz Paixão<sup>1</sup>  
Christianne Calado Vieira de Melo Lopes<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar a percepção de um *controller* sobre os desafios da controladoria em tempos de pandemia, em uma empresa de eletrodomésticos. Sob esse alcance, foi revisada a literatura versando sobre contabilidade gerencial e controladoria como instrumentos para uma boa gestão financeira da empresa. A pesquisa adota uma abordagem predominantemente qualitativa, cuja coleta dos dados utilizou-se da análise da transcrição de uma entrevista realizada, por meio de uma *Live*, publicada no canal do *Youtube*, na qual o sujeito pesquisado foi um *controller* de um grupo de empresas dos setores de eletrodomésticos. O sujeito foi entrevistado por dois diretores de uma empresa de sistemas para soluções em planejamento orçamentário situada no estado de Santa Catarina. Dessa forma, levando em consideração a importância da controladoria nas atividades empresariais em um cenário de crise econômica e pandemia, os resultados obtidos revelaram que a revisão orçamentária e a gestão de fluxo de caixa são os principais papéis que a controladoria poderá adotar em um momento de crise econômica para assegurar a continuidade dos negócios. Assim, a pesquisa contribui para a discussão acerca da importância e do papel da controladoria como um setor capaz de auxiliar o planejamento orçamentário, o fluxo de caixa e a gestão estratégica da empresa em um cenário econômico de crise e pandemia.

**Palavras-chave:** Controladoria; Pandemia; Crise Econômica.

#### ABSTRACT

*This article aimed to identify a controller's perception of the challenges of controllership in times of a pandemic, in an appliance company. Under this scope, the literature dealing with managerial accounting and controllership as instruments for a good financial management of the company was reviewed. The research adopts a predominantly qualitative approach, whose data collection used the analysis of the transcript of an interview carried out, through a Live, published on the youtube channel, in which the researched subject was a controller of a group of companies in the home appliance sectors. The subject was interviewed by two directors of a systems company for budget planning solutions located in the state of Santa Catarina. Thus, taking into account the importance of controllership in business activities in a scenario of economic crisis and pandemic, the results obtained revealed that budget review and cash flow management are the main roles that controllership can adopt at a time of economic crisis to ensure business continuity. Thus, the research contributes to the discussion about the importance and role of controllership as a sector capable of assisting budget*

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Brasil. Email: [guilhermavicente7@gmail.com](mailto:guilhermavicente7@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Brasil. E-mail: [christiannecalado@yahoo.com.br](mailto:christiannecalado@yahoo.com.br)

*planning, cash flow and strategic management of the company in an economic scenario of crisis and pandemic.*

**Keywords:** *Controllership; Pandemic; Economic crisis.*

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia do novo coronavírus é uma realidade e tem afetado a sociedade brasileira, desde março de 2020, trazendo problemas de saúde para a população e também socioeconômicos. A medida de isolamento e quarentena foi adotada por todos os estados brasileiros, ocasionando um fechamento de algumas atividades comerciais e econômicas de acordo com a Lei Federal nº 13.979/2020. Diversas empresas dependem da movimentação e circulação do comércio e de vários outros serviços que foram afetados com as medidas sanitárias de restrição.

Dessa forma, as dificuldades aumentaram para as empresas, visto que, com a economia fragilizada, o faturamento de alguns setores caiu como o varejo físico por exemplo. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), com o fechamento do comércio e de diversos outros empreendimentos como medida de prevenção de combate ao Coronavírus, com o isolamento social, muitos empreendedores tiveram que fechar as portas de seus estabelecimentos.

Com o intuito de diminuir o impacto dessa crise nas empresas, surge a necessidade de entender como as empresas devem se comportar num ambiente externo fragilizado economicamente e como ela deve gerir suas finanças e tomar decisões dentro dessa nova realidade. Neste contexto a controladoria tem um papel essencial: olhar a organização sobre os riscos e visando a continuidade da organização.

Logo, é necessário compreender o papel da controladoria nas empresas e como ela se relaciona com as bruscas mudanças que acontecem no ambiente externo da empresa. Segundo Oliveira Perez Jr e Silva (2010, p. 6) “as funções e atividades exercidas pela moderna controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos”.

Assim, em situações em que a incerteza é variável de destaque para as organizações, é possível definir o seguinte questionamento para este estudo: como proceder diante dos desafios da controladoria num período de pandemia em uma empresa de eletrodomésticos, na percepção de um *controller*?

Dessa forma, surge a necessidade de identificar a percepção de um *controller* sobre os desafios da controladoria em tempos de pandemia em uma empresa de eletrodomésticos. Do

ponto de vista empírico, a partir dos resultados desta pesquisa, os gestores e acadêmicos, podem ter um melhor entendimento como a controladoria pode auxiliar os gestores na tomada de decisão numa época de crise, observando o ambiente externo e todas as variáveis econômicas que influenciam na empresa, de maneira a identificar e refletir sobre as ameaças e os riscos nas decisões de médio e longo prazo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que se identifique o impacto da pandemia nas empresas é necessário entender como a teoria aborda o assunto das interferências do ambiente externo nas empresas. Segundo Lawrence (1973, p. 22-23), a empresa pode ser considerada “um sistema aberto, no qual os comportamentos dos membros são inter-relacionados e os comportamentos dos membros de uma empresa são também interdependentes da organização formal, das tarefas a serem executadas, das personalidades de outros indivíduos e das regras não escritas relativas ao adequado comportamento de um membro”. Dessa forma, alguns agentes externos como o produto interno bruto e inflação, por exemplo, irão influenciar nas empresas no que se refere a criação de cenários, novos planejamentos entre outras práticas de gestão.

### **2.1. IMPACTO DA PANDEMIA NO CENÁRIO ECONÔMICO BRASILEIRO**

Pela recomendação nº 036 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2020), estabeleceu-se um consenso entre autoridades médicas sobre a importância do isolamento social como forma de achatar e prolongar a curva de contágio para evitar um colapso do sistema de saúde, já que pouquíssimos países do mundo estavam preparados para uma pandemia dessa proporção.

A restrição da circulação de pessoas e a adoção de distanciamento social, ainda que levanta questionamentos sobre seus efeitos na economia, é medida fundamental de proteção às pessoas. É a forma de conter a propagação do vírus, reduzir a exposição das pessoas ao contágio, principalmente os grupos mais vulneráveis, controlar a velocidade da contaminação e evitar atingir um pico que o sistema de saúde não possa suportar (CB Opinião, 2020).

Com esse cenário, a situação econômica se agravou e uma nova crise se desencadeou no Brasil. Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a média de desemprego em 2020 atingida foi de 13,5%, enquanto em 2019 a média foi de 11,9%. Um aumento significativo por conta de toda a situação de medidas de isolamento e de fechamento do comércio nos estados. Ademais, logo após o início da

pandemia foi registrada uma forte queda no Produto Interno Bruto (PIB) no mês de abril/2020 em relação a março/2020 como exemplifica Cláudio Considera, economista da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e coordenador do Monitor do PIB-FGV:

O Monitor do PIB-FGV aponta, na análise da série dessazonalizada, retração de 9,3%, na atividade econômica em abril, na comparação com março. No trimestre móvel findo em abril, a retração da atividade foi de -6,1%, em comparação ao trimestre móvel findo em janeiro. Na comparação interanual a economia retraiu 13,5% em abril e 4,9% no trimestre findo em abril.(PIB-FGV, 2020).

Assim, com as rápidas mudanças ocorridas na economia, é necessário compreender como isso afetou as empresas no Brasil, com o objetivo de criar boas práticas de gestão financeira para reduzir o impacto da crise da COVID-19 nas organizações.

## 2.2. CONTROLADORIA

De acordo com Padoveze (2017), a controladoria é a unidade administrativa da organização responsável por todo o conjunto de ciência contábil da entidade e cabe a esta unidade implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o processo contábil da empresa. Além disso, vale ressaltar que a contabilidade como ciência social exige a comunicação de informações econômicas à controladoria para assim poder desenvolver suas atividades. Nesse sentido, percebe-se que a controladoria pode se utilizar de ferramentas da informação financeira para obter o entendimento da real situação da empresa.

Padoveze (2017) também afirma que é através de coleta, armazenamento, processamento e planejamento das informações que a unidade auxilia na tomada de decisão. No contexto de que a controladoria refina informação de todos os setores da empresa para possibilitar à administração as melhores escolhas, pode-se entender que este setor é bem informado e assim terá influência maior nas decisões da alta administração.

O acúmulo de informações e um grande conhecimento sobre a empresa faz com que alguns autores tenham uma percepção de que a controladoria deve interagir com a alta administração das entidades, participando de decisões estratégicas. Beuren (2002) destaca o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa, com a finalidade de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor a melhoria dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.

Diante de todas essas considerações, observa-se a relevância da controladoria para as empresas, independentemente de ser estruturada como um departamento formal ou não,

contribuindo para que a empresa faça a diferença em um ambiente cada vez mais competitivo e principalmente de crise econômica, devendo atentar também para o orçamento empresarial elaborado na empresa.

### 2.2.1. ORÇAMENTO

Nos dias atuais, o ato de planejar é uma das principais funções da controladoria. O planejamento não se deve atentar a prever o futuro e sim alinhar a empresa com o ambiente, externo e interno, tomando decisões que visem o melhor neste contexto. Assim, com a finalidade de planejar o futuro da empresa, o orçamento empresarial, faz parte das atribuições da controladoria e contabilidade gerencial, e se destaca como uma importante ferramenta nas empresas. (Padoveze & Taranto, 2009).

O orçamento é uma previsão embasada na gestão de exercícios anteriores que norteia as ações para exercícios futuros, sendo uma peça de grande valia na orientação administrativa. Apesar de usar informações passadas, traz uma previsão daquilo que deverá ocorrer em exercícios futuros, como resultado de um plano de ação administrativo (Gomes, 2000). Nessa linha de raciocínio, Gomes (2000) afirma que além de ser uma ferramenta de previsão do que deverá ocorrer em exercícios futuros, também é uma forma de controle onde os administradores orientam suas ações a partir dos limites instaurados anteriormente.

Cada empresa tem seu jeito de definir os orçamentos, variando conforme a estratégia da empresa, seu cenário econômico e perspectiva no determinado período. De acordo Figueiredo & Caggiano (2008, p. 21), “o processo orçamentário será sempre definido com base na identificação do modelo de gestão e do processo de administração implementado na empresa; em decorrência disso, requer perfeita integração do sistema de gestão como o sistema de informação”.

Geralmente, o processo de criação e decisão do orçamento passa pela controladoria, quando há esse setor na empresa, dessa forma, a controladoria deve estar alinhada com a alta cúpula ou setor estratégico para ajudar na tomada de decisão.

Segundo Padoveze & Taranto, (2009, p. 17):

O principal motivo de o orçamento ser de responsabilidade da controladoria, reside no fato de que o orçamento deve ser estruturado com base no sistema de contabilidade geral ou de contabilidade societária, que também é de responsabilidade do *controller*. O sistema orçamentário, por sua vez, deve ser de responsabilidade da controladoria também pelo motivo de que a análise das variações se dá tomando como referência o valor orçado versus o valor realizado. Como o valor realizado é obtido no sistema de contabilidade geral, há a necessidade de otimização dos sistemas de informação, que também é de responsabilidade do *controller*.

De toda forma, em um cenário de crise e incertezas sobre o futuro, como ocorreu em março de 2020, em que houve o início da epidemia do coronavírus, as empresas precisaram repensar todo seu planejamento econômico e financeiro e elaborar novos cenários a partir disto. Logo, nada do que aconteceu no ano anterior serviria de parâmetro, pois houve uma mudança drástica no ambiente externo e interno e as empresas tiveram que repensar sua estratégia orçamentária. Nesse contexto, um dos modelos orçamentários adotados por empresas nesta situação é o orçamento de base zero.

Bornia & Lunkes (2007) afirmam que o orçamento base zero tem a projeção dos dados em pacotes de decisões como se as operações estivessem começando da estaca zero. Além disso, existe a necessidade de justificar os gastos. Assim, os gestores justificam e estimam valores orçados como se a empresa estivesse iniciando suas operações. Em um ambiente externo econômico fragilizado, é necessária a contenção de gastos e despesas e definir como fará para continuar suas atividades em um cenário em que não se pode ser comparado a um cenário “normal” da economia.

Neste tipo de orçamento, os gestores precisam justificar de forma particular e detalhada cada solicitação de recursos orçamentários, a partir do ponto zero. Tendo feito isso, as solicitações são avaliadas e classificadas em ordem de necessidade em diferentes etapas operacionais (Sant'anna, 2010). Para a realização disso, nota-se que é necessário um grande elo comunicativo entre os departamentos de uma organização a fim de gerar informações que agreguem na tomada de decisão de superiores.

### **2.2.2. FLUXO DE CAIXA**

De acordo com Santos (2001, p.57), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”. Na gestão de uma empresa, os setores devem ser levados em consideração, como administração de recursos humanos, produção, setor comercial entre outros, pois estes executam atividades que resultam em processos e que passam pela área financeira, tornando a gestão desse dinheiro importante para a empresa.

Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p.38), o fluxo de caixa é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas, onde as atividades das empresas são divididas em operacionais, de financiamento e de investimentos.

O objetivo do fluxo de caixa é “informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo” (Santos, 2001, p.57). Assim, a boa gestão do fluxo de caixa permite à empresa saber quando e como ela conseguirá cumprir com seus compromissos, garantindo segurança a seus fornecedores.

Segundo Zdanowicz (2002), alguns objetivos básicos do fluxo de caixa são: permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe; participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros; programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que se deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias.

Dessa forma, o fluxo de caixa é um instrumento indispensável para a gestão de uma empresa e com seus recursos bem gerenciados as tomadas de decisão tendem a ser mais eficientes.

Para analisar a capacidade de uma empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa em um determinado período por meio dos seus pagamentos e recebimentos em dinheiro, existe a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC). Iudícibus & Marion (2002, p.18) afirmam que a DFC “demonstra a origem e aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”. O interesse por essa demonstração vem aumentando pelo fato de o relatório detalhar qual a origem dos recursos obtidos por uma empresa e como eles foram aplicados.

De acordo com Matarazzo & Pestana (1994), alguns dos principais objetivos da Demonstração de Fluxo de Caixa são: avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando para que não chegue a situação de liquidez; certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados. Logo, afirma-se que o fluxo de caixa é um importante instrumento de controle e análise financeira que juntamente com algumas outras demonstrações contábeis, torna-se um eficiente instrumento de apoio à tomada de decisões financeiras.

### **2.2.3. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO**

Para a realização de um orçamento utilizam-se das informações da DRE como, custos dos serviços prestados, das despesas operacionais, de impostos e de investimentos, para realizar a sua projeção e posteriormente confrontar o lucro estimado com o realizado, (Marth & Feil, 2014). Logo, na DRE é possível ver qual foi o valor de vendas brutas da empresa no

determinado período, possibilitando saber como andam as vendas da empresa e seu faturamento.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um demonstrativo contábil cuja finalidade é fornecer o resultado líquido de um exercício evidenciando o confronto das receitas, custos e despesas, de forma a respeitar o regime de competência onde “as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independente de recebimento ou pagamento”(CFC, 1993 p.7). A finalidade desta demonstração contábil é esclarecer como se formou a situação líquida da empresa no final do exercício, ao levar em consideração os valores recebidos, bem como os valores gastos com a atividade empresarial e deduzindo as despesas das receitas para que se obtenha o valor do lucro.

### **2.3. ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA**

Os estudos relacionados ao tema priorizaram as pesquisas que abordassem os efeitos da pandemia do covid 19, relacionados com a controladoria, os quais destacam-se as pesquisas a seguir:

Silva & Lavarda (2020), em seu ensaio teórico sobre como o orçamento empresarial pode auxiliar as empresas a responder a crise, evidenciaram que o papel estratégico do orçamento como fonte de informações nas decisões, durante este período, serviu para orientar as empresas dadas as fontes limitantes de recursos. Os autores destacaram que o orçamento auxilia a limitar gastos e planejar as metas, promovendo o surgimento de alternativas inovadoras e criativas, trazendo resultados satisfatórios mesmo com a limitação orçamentária.

Por sua vez, Dias, Steppan & Oliveira (2021), apresentou a experiência da controladoria, em uma empresa hoteleira da cidade de Natal/RN, na geração de informações para tomadas de decisões no processo de gestão de crise durante a pandemia da Covid-19. Os autores observaram que a controladoria deu suporte ao grupo gestor na revisão dos processos e redefiniu as ações nas seguintes áreas: gestão comercial, de pessoas, de caixa e de operações, sendo uma das primeiras medidas a avaliação do fluxo de caixa, proporcionando o direcionamento das demais medidas priorizadas pela gestão. Os gestores se envolveram com a nova proposta orçamentária desde o planejamento anual até o acompanhamento mensal do cumprimento das metas, agindo de forma rápida nas decisões e ações voltadas para a redução dos custos operacionais.

Neves Júnior & Mourão (2021) evidenciaram a experiência de três executivos da área de Controladoria de um dos maiores bancos brasileiros, em um contexto volátil com grande



necessidade de informação diante da incerteza da pandemia, de maneira a reforçar a contribuição que a controladoria pode proporcionar auxiliando a governança empresarial, por meio de respostas estratégicas que prezam a geração de valor e competitividade com sustentabilidade.

Pereira (2022), procurou identificar o uso da controladoria pelas micro e pequenas empresas que surgiram no ano de 2020 e 2021, impactadas e decorrentes da pandemia, e seus resultados apontam para um perfil empreendedor sem experiência e com carência quanto ao uso da controladoria por parte de tais empresas, com pouco uso das informações contábeis para a tomada de decisão, essenciais para uma empresa competitiva e fazendo-a mais preparada quanto aos riscos e as oportunidades.

A partir dos estudos acima destacados, observa-se que a controladoria torna-se um instrumento relevante em situações de crise nas empresas que as têm implantadas, no entanto para as micro e pequenas empresas, caso adotassem, seria uma ferramenta contábil que muito contribuiria para o suporte de medidas que a gestão precisaria tomar com muito mais segurança.

### 3. METODOLOGIA

No que se refere ao método adotado, a pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa descritiva que para Garces (2010) é um método de pesquisa que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa do tipo descritiva pretende descrever, analisar e verificar a relação entre fatos e os fenômenos que dizem respeito ao tema abordado.

A pesquisa é de caráter qualitativo o que para Neves (1996) é o conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar as informações de um determinado tema, dessa forma não utilizou nenhuma ferramenta estatística.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de consultas em estudos que contemplam o assunto de controladoria e contabilidade gerencial. Na visão de Conforto, Amaral & Silva (2011) a revisão bibliográfica sistemática é um método científico que consiste na busca de informações e na análise de artigo, capaz de alcançar uma determinada área da ciência.

Para a coleta dos dados utilizou-se de uma *Live* publicada no *Youtube* que abordou os Desafios da Controladoria em tempos de pandemia. O critério de seleção desta *Live* foi a acessibilidade às informações publicadas e por revelar a experiência de mercado de um *controller*, Maicon Butzke, que dirige um grupo de empresas no segmento de eletrodomésticos (Grupo Mueller).

A *Live* ocorreu em 16 de julho de 2020 no canal do *Youtube* da empresa *Handit* Planejamento Orçamentário, com duração aproximada de 78 minutos e contou com a participação de Gabriel Barbieri, Diretor de Negócios da *Handit*, e Rodrigo Busato Sartor, Diretor de Serviços da *Handit* como entrevistadores. A *Handit* é uma empresa de sistemas para soluções em planejamento orçamentários situada no estado de Santa Catarina. (Live, 2020)

O tratamento dos dados coletados, ocorreu primeiramente com a transcrição do material verbal coletado, com a opção da não utilização de *softwares* na análise da pesquisa qualitativa. A transcrição ocorreu com pequenos ajustes de modo que não houvesse mudanças no conteúdo do estudo.

Com a transcrição realizada partiu-se para a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações (escrita ou oral) visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, o conteúdo das mensagens. Para facilitar a compreensão dos dados coletados é necessária a formulação das categorias de análise, que nesta pesquisa foi criada com base na revisão da literatura. Assim, para a análise de conteúdo, os dados foram categorizados conforme visualização na Tabela 1.

**Tabela 1** – Categorias Abordadas na Pesquisa

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
<b>Percepção da crise econômica no Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retração no PIB;</li> <li>- Entendimento da pandemia no país;</li> <li>- Elo comunicativo com outros setores;</li> <li>- Criação de novos cenários;</li> </ul>
<b>Percepção da gestão financeira e orçamentária em tempos de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenção de gastos na empresa;</li> <li>- Criação de orçamentos base zero;</li> <li>- Atenção para o fluxo de caixa na empresa;</li> </ul>
<b>Papel da Controladoria na empresa em um cenário de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise das principais demonstrações contábeis;</li> <li>- Entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida;</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Dessa forma, observa-se que com a criação das categorias e subcategorias foi possível organizar, analisar e comparar os conteúdos com a fundamentação teórica e efetivar a análise dos dados obtidos por meio do documento gerado decorrente da entrevista realizada com o *controller*.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. PERCEPÇÃO DA CRISE ECONÔMICA NO BRASIL

Neste tópico, o foco é identificar como o *controller* analisa o cenário econômico decorrente da pandemia e como define suas estratégias no que se refere a controladoria em sua empresa.

No mês de abril de 2020, conforme abordado anteriormente houve uma forte retração no produto interno bruto em relação ao mês anterior, segundo relatório da FGV(2020) e isso teve um impacto na empresa, conseqüentemente coube ao *controller* recriar cenários conversando com cada departamento sobre a importância de seu setor, conforme destacado:

Nesses momentos é de extrema importância, a alta direção abraçar a ideia e ajudar o *controller*. O papel da controladoria foi conversar com gestor de cada área, como vendas por exemplo, e revisar números deste setor, pois a empresa perde até uma base de crédito para saber se você pode continuar vendendo ou não. (Maicon Butzke, 2020).

Desta forma, nota-se que o *controller* esteve atento ao cenário externo convergindo com a visão de Lawrence (1973), uma vez que a empresa sofreu influência do ambiente externo e a controladoria teve que lidar com estes fatores. Além disso, a projeção de cenários na empresa é de suma importância, visto que as mudanças foram bruscas de um mês para o outro, logo cabe a empresa realizar novos planos dentro desta realidade de incerteza econômica no ambiente externo. Para isso, o *controller* exemplifica:

Sobre o principal grande desafio da área de controladoria, assim que se descobriu essa mudança brusca de mercado: conversar com todos os departamentos; mostrar a importância da controladoria; e explicar porque devemos fazer as revisões orçamentárias, visto que montamos três cenários diferentes num espaço de 6 meses (entre o final de 2019 e maio de 2020). A construção dos cenários é da empresa como um todo e não só para a controladoria(Maicon Butzke, 2020).

Nesta citação do *controller*, foi possível observar que sua ideia de função da Controladoria neste contexto é de entender a situação de cada departamento, explicar o motivo da controladoria interferir tanto nos orçamentos e como isso vai afetar a empresa. Esta percepção corrobora com Giongo & Nascimento (2005), sobre a participação da controladoria no processo de gestão das empresas com a intenção de aperfeiçoar os processos organizacionais e de permitir a solidificação da estrutura de controles internos, bem como com as iniciativas destacadas por Dias & Steppan (2021), quanto as novas propostas orçamentárias diante do novo cenário.

### 4.2. PERCEPÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA EM TEMPOS DE CRISE

Neste tópico, o objetivo é identificar como o *controller* percebeu as mudanças na gestão financeira e orçamentária, durante o período de crise, de maneira a dar continuidade as suas

atividades. Na percepção do *controller*, as empresas devem estar mais atentas ao seu Caixa do que inovações mercadológicas conforme destacado:

“O orçamento base zero melhorou a revisão de contas das empresas, contenção de gastos. Ainda é cedo pra falar de novos produtos e serviços. As empresas que têm caixa, tendem a sobreviver com mais tranquilidade nesse tempo de crise.” (Maicon Butzke, 2020).

A importância do Caixa em um cenário de crise converge com a visão de Santos (2001), pois o autor diz que o objetivo do fluxo de caixa é “informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”.

Na percepção do *controller*, as empresas devem estar focadas em manter suas operações e na sobrevivência da entidade baseada numa gestão de fluxo de caixa convergindo com a ideia de Zdanowicz (2002, p.41) sobre o objetivo do fluxo de caixa: “programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que se deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias.” O estudo de Dias, Steppan & Oliveira (2021), também destaca que a avaliação do fluxo de caixa foi uma das primeiras avaliações que direcionou as medidas a serem priorizadas pela gestão durante a crise da pandemia.

Em um cenário de crise econômica no país, e de possível queda no faturamento da empresa, é necessário a contenção de gastos e revisão das despesas de todos os departamentos da organização. Assim, o *controller* exemplifica:

[...] E na parte de despesas, com todas as áreas que tivemos envolvimento foi revisado linha por linha, conta por conta, contrato por contrato. Realmente foi feito um orçamento base zero em um cenário de forte crise, porque realmente você precisa analisar a importância da despesa. Eu realmente preciso disso? [...] (Maicon Butzke, 2020).

Neste ponto, o *controller* demonstra uma visão analítica da empresa, visto que num cenário de crise, a contenção de gastos é uma das primeiras coisas que vem em mente para os gestores. Além disso, o entrevistado assume o seu compromisso com o orçamento base zero, mostrando que este tipo de ferramenta é realmente necessário para a empresa, principalmente num ambiente externo fragilizado economicamente.

### **4.3. PAPEL DA CONTROLADORIA NA EMPRESA EM UM CENÁRIO DE CRISE**

Neste tópico, o objetivo é entender como o *controller* entende o papel da controladoria e define suas estratégias para um cenário de crise econômica. O *controller* entende o cenário em que sua empresa está inserida e cita dados sobre a situação econômica do país, conforme é citado a seguir:

[...] janeiro e fevereiro foram meses normais, e em março a gente começou a ter uma mudança muito rápida no cenário. Em janeiro e fevereiro o PIB foi positivo, em março o PIB foi a 6,14% negativo com a retração, e em abril houve o fundo do poço com retração do PIB em 9,45% naquele determinado mês[...] (Maicon Butzke, 2020).

Com base no que foi afirmado, o *controller* evidencia o entendimento sobre o ambiente da empresa em que está inserida, convergido com dados publicados sobre a questão do Produto Interno Bruto no país (FGV, 2020). Ademais, o *controller* também cita a importância da continuidade das operações da empresa, com foco nas principais demonstrações contábeis para servir de base na elaboração de novas estratégias conforme é citado:

[...] É fazer em conjunto com todas as Demonstrações Contábeis, Demonstração de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, principalmente, pois a empresa não se pode resumir apenas a lucratividade olhando pra DRE e sim para detalhamento de EBITDA, investimentos, posição de estoques, caixa, quais entradas e saídas, detalhamento de investimento. O detalhamento ideal é abranger as três principais demonstrações: DFC, DRE e Balanço[...] (Maicon Butzke, 2020).

Observa-se que a visão do *controller*, quanto às demonstrações contábeis, é de suma importância para analisar as finanças da empresa. A análise dessas demonstrações contábeis é vital, pois permite uma visão clara da saúde financeira da empresa e de sua performance no determinado tempo. Além disso, as demonstrações facilitam o monitoramento de investimentos realizados, e também de resultados obtidos, garantindo um melhor entendimento da lucratividade da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o tema controladoria cujo objetivo foi identificar a percepção de um *controller* sobre os desafios da controladoria em tempos de pandemia, em uma empresa de eletrodomésticos. A pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, cuja análise do conteúdo ocorreu, por meio de uma entrevista publicada no canal do *Youtube*, cujo tema abordou os Desafios da Controladoria em tempos de pandemia. O critério de seleção desta entrevista foi a acessibilidade às informações publicadas e por revelar a experiência de mercado de um *controller*, Maicon Butzke, que dirige um grupo de empresas no segmento de eletrodomésticos (Grupo Mueller).

Os resultados do estudo revelam que a controladoria tem o papel de criar orçamentos e dialogar com outros departamentos da empresa, principalmente em um cenário de crise onde há contenção de despesas. Para tanto, observou-se que para um bom planejamento, durante a crise, o setor de controladoria tem como papel apoiar a gestão da organização, agindo de

forma integrada e proativa com os diversos setores da organização. Além disso, notou-se que o *controller* tem uma visão analítica condizente com a sua função, pois tratou de observar o ambiente externo e todas as variáveis econômicas que influenciam na empresa possibilitando identificar e refletir sobre as ameaças e os riscos nas decisões de médio e longo prazo.

Outro achado do estudo evidencia que o principal insumo da controladoria é a informação, visto que ela necessita das mesmas para poder exercer suas atividades baseado no que se recebe dos outros setores para, por exemplo, criar orçamentos, definir os cortes de gastos e a criação de novos cenários. Assim, vale ressaltar que este setor precisa estar alinhado com as principais funções de um administrador que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

As limitações desta pesquisa referem-se ao roteiro de entrevista já ter sido elaborado e publicado pela *live* na internet, portanto, não houve nenhuma interferência por parte dos pesquisadores neste roteiro. Apesar das limitações do estudo, acredita-se que o trabalho cumpriu com o objetivo proposto, demonstrando a importância da controladoria numa empresa em um cenário de pandemia e crise econômica, com destaque para a gestão financeira para as empresas.

Sugere-se a realização de pesquisas adicionais sobre o tema em outros segmentos, visto que entender o papel da Controladoria é de grande importância para a gestão das organizações. Estas pesquisas poderiam ser direcionadas no relacionamento e potencial contribuição da Controladoria em tempos de crise, uma vez que ainda não há uma previsão de quando a pandemia terá seu fim. Por meio destas pesquisas, os gestores poderão ter mais clarezas sobre como a empresa deve adotar suas estratégias num cenário de crise econômica, como também, para um período pós pandemia, para que possam ser avaliados os desafios após a crise econômica provocado pela Covid 19.

## REFERÊNCIAS

- Assaf N., A; Silva; C. A. T. (1997). Administração do capital de giro. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Beuren, I. M. (2002). O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: Controladoria - agregando valor para a empresa. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookman, p. 15-38.
- Bornia, A. C.; Lunkes, R. J. (2007). Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 4, p. 37-59.

Brasil. (2020). Lei nº 13.979, 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. D. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos.

Conselho Nacional de Saúde. Recomendação Nº 036, DE 11 DE MAIO DE 2020. Recomenda a implementação de medidas de distanciamento social mais restritivo (lockdown), nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos de COVID-19 e com taxa de ocupação dos serviços atingido níveis críticos, [s. l.], 11 maio 2020.

Dias, S. C.S.D.; Steppan, A. I. B.; Oliveira, R. M. A. (2021). A controladoria de custos no setor hoteleiro e sua aplicabilidade na gestão de crise, provocada pela pandemia da covid. 19. XVII Congresso Internacional de Custos. Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais e Faculdade de Turismo e Finanças da Universidade de Sevilha, Espanha

Desemprego registrou taxa média de 13,5% em 2020: Pandemia provocou a alta do desemprego no mercado de trabalho. (2021) Agência Brasil, Rio De Janeiro, 10 mar. 2021.

Estrutura e sistema de informações. (2017) São Paulo: Cengage Learning.

Figueiredo, S; Caggiano, P. C. (2008). Controladoria – teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas.

Garces, S. B. B. (2010). Classificação e tipos de pesquisas. Universidade de Cruz Alta–Unicruz.

Gomes, R. C. V. (2000). O orçamento base-zero como técnica de planejamento financeiro. Taubaté.

Ibre, 2015. Recuperado de: < <https://portalibre.fgv.br/noticias/monitor-do-pib-fgv-ibre-aponta-retracao-de-93-na-atividade-economica-em-abril> > Acesso em: 25 de abr. 2021.

Iudícibus, S.; Marion, J. C. (2002). Introdução à Teoria da Contabilidade para o nível de graduação. 3. ed. São Paulo: Atlas

Lawrence, P. Lorsh, J. (1973) As empresas e o ambiente. Petrópolis: Vozes, Cap. I (p. 11-38) e VIII (p. 209-235).

Live Handit. (2020) - Desafios da Controladoria em tempos de Pandemia! com Maicon Butzke. (1:18:20). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-xSmoPT37DU>. Acesso em 10 mar 2021

Lottenberg, C. (2020). Opinião: Pandemia se combate com todas as medidas. Recuperado de <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaio/2020/04/10/internas\\_opiniaio,843587/opiniaio-pandemia-se-combate-com-todas-as-medidas.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaio/2020/04/10/internas_opiniaio,843587/opiniaio-pandemia-se-combate-com-todas-as-medidas.shtml) > Acesso em: 01 de mai. 2021

Marth, A.; Feil, A. A.(2021) Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. ReAT – Revista Eletrônica de Administração e Turismo. Porto Alegre, v.5, n.3, jul/dez. 2014. Recuperado de: [://www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/4368](http://www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/4368) > Acesso em: 01 de mai. 2021

Matarazzo, D. C.; Pestana, A. O.(1994).Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial: como avaliar empresas, análise da gestão de caixa, análise da gestão de lucro, desempenho da diretoria. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 1-5.

Neves Júnior, I. J.; Mourão, L. C. S. (2021). Controladoria em tempos de pandemia: reflexões e contribuições para a indústria financeira. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.7, p. 71760-71780 jul. 2021. Recuperado de DOI:10.34117/bjdv7n7-380. Acesso em 08 jun 2022.

Oliveira, L. M.; Perez Jr., J. H; Silva, C. A. S. (2010). *Controladoria Estratégica*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2017) *Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações*. São Paulo: Cengage Learning.

Padoveze, C. L.; Taranto, F. C. (2009). *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Pereira, R. C. (2022). Impactos no Empreendedorismo em Tempos de Covid-19: o uso da controladoria pelas micro e pequenas empresas. *TCC (Contabilidade) Universidade Federal de São Paulo*.

PIB-FGV. Monitor do PIB-FGV. (2020) Indicador mensal de janeiro de 2020. (Número 55 | 22 de junho, 2020)

Santanna, L. G. (2010). Proposta de aplicação do orçamento base zero em um departamento financeiro de uma empresa multinacional. Porto Alegre.

Santos, E. O. (2001). *Administração financeira de pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas.

Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE. (2020). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/o-impactodapandemiadecoronavirusnospequenosnegocios,192da538c1be1710vgnvcm1000004c00210arcrd> >. Acesso em: 01. mai. 2021.

Silva, T. B.J.; Lavarda, C. E. F. (2020). Como o Orçamento Empresarial pode auxiliar as empresas a responder a crise? XX Congresso USP de Contabilidade 2020.

Zdanowicz, J. E.(2002) *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 9 ed. Porto Alegre : Sagra Luzzato.