

MOTIVAÇÕES PARA IMPLANTAR AS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE NO RIO GRANDE DO SUL

Lara Maria Pavan (larapavan@hotmail.com)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CONTEXTUALIZAÇÃO

Com as crescentes adversidades aplicadas ao ambiente de negócios, especialmente às empresas de médio porte, e com as motivações que impulsionam ao desafio de se tornarem mais competitivas, a área de Controladoria pode se tornar um importante componente de uma gestão eficaz. A Controladoria tem o objetivo de auxiliar decisões gerenciais alinhadas a um planejamento estratégico.

OBJETIVO

Verificar as principais motivações para a estruturação de funções de controladoria em empresas de médio porte localizadas no Rio Grande do Sul (RS).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mosimann e Fisch (1999) reforçam dois enfoques para a visualização da controladoria, sendo a primeira como um órgão administrativo, com uma missão, função e princípios baseados no modelo de gestão da empresa e o segundo como uma área de conhecimento humano com fundamentos e princípios oriundos de outras ciências. A controladoria, desta maneira, possui duas definições conceituais distintas, porém complementares.

Em relação a organizações com estruturas de negócios de menor porte, a controladoria também pode abranger funções de outros departamentos. Segundo Schmidt e Santos (2006) isto ocorre porque algumas entidades menores têm dificuldades financeiras de contratar outras posições como gerente financeiro, gerente administrativo, gerente de recursos humanos, etc, cabendo tais atividades à controladoria. Almeida, Parisi e Pereira (1999) complementam como funções da controladoria: subsídio ao processo de gestão; apoio à avaliação de desempenho; apoio à avaliação de resultado; e, gerenciamento dos sistemas de informações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Amostra contempla empresas estabelecidas no RS. Para tanto, utilizou-se a publicação “As 500 maiores empresas (e 500 emergentes) do Sul” publicado pela Revista Amanhã de 2014. Foram extraídas as empresas de médio porte do Rio Grande do Sul, de acordo com critérios de classificação de porte de empresas BNDES (2013), 105 empresas se classificaram como “Média Empresa”, incluindo empresas de mesmo grupo empresarial que tem a contabilidade separada. A pesquisa se classificou como: quantitativa, descritiva e levantamento ou *survey*, por meio de um questionário aplicado, em 2017, para os responsáveis pela controladoria nas empresas da amostra, tendo 16 respondentes.

ANÁLISE DOS DADOS

As funções mais comumente realizadas pela Controladoria das empresas respondentes são: Processar a avaliação de resultado (15), Participação no processo de gestão (13), Gerir os sistemas de informação (12), Subsidiar o processo de gestão (12). Por outro lado, as funções Acompanhamento de margens dos produtos, Cálculo da viabilidade de novos negócios e Controle de despesas administrativas, foram as que obtiveram menor número de resposta (1). Esses resultados sugerem que as funções da Controladoria estão mais ligadas ao processo de informações e de avaliação do desempenho empresarial.

No que se refere aos Objetivos da Controladoria, todos os objetivos elencados tiveram uma média superior a 3,8, o que demonstra que as atividades da Controladoria devem estar alinhadas aos objetivos identificados na literatura corrente. Cabe destacar que, algumas empresas atribuíram pouca importância para determinados objetivos apresentados na pesquisa.

O objetivo “Garantir informações adequadas ao processo decisório” foi o que mais se destacou apresentando uma média de 4,5 e uma dispersão na resposta de 0,8.

A Controladoria tem uma abrangência significativa em diversas atividades da gestão empresarial, onde se destaca as atividades relacionadas a Contabilidade (em seus diversos segmentos), planejamento e controle, bem como na análise de visibilidade. Porém, verifica-se

uma certa falta de uniformidade sobre o entendimento da abrangência das funções da Controladoria, visto que o desvio padrão em todos os itens foram maiores que 1.

Dentro das motivações para implantar a Controladoria, os respondentes atribuem maior peso para a Melhoria no processo de Gestão (4,7), Iniciativa para atender aos interesses da empresa a longo prazo (4,4), Buscar a eficácia no sistema de informações (4,4) e Iniciativa adotada para manter a empresa competitiva (4,4).

Esses resultados indicam que, os gestores têm a Controladoria como uma atividade relevante no processo decisório da empresa, sendo assim a principal motivação para a sua implantação. Os benefícios observados com o exercício das funções da Controladoria estão fortemente ligados a melhoria de gestão e de controle (4,80), apresentando uma baixa dispersão nas respostas (4 e 5). Contudo, pode-se destacar que todos os benefícios indicados no questionário deste estudo obtiveram uma média alta, igual ou superior a 3,6.

Tabela 1 – Motivações para Implantar a Controladoria

Motivações para implantar a Controladoria	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Melhora no processo de gestão	4,7	0,5	4,0	5,0
Iniciativa para atender aos interesses da empresa a longo prazo	4,4	0,7	3,0	5,0
Buscar a eficácia no sistema de informações	4,4	0,7	3,0	5,0
Iniciativa adotada para manter a empresa competitiva	4,4	0,7	3,0	5,0
Atender o Conselho Fiscal (Governança Corporativa)	3,4	1,5	1,0	5,0
Iniciativa adotada para criar oportunidade de receitas	3,3	1,3	1,0	5,0
Implantação por exigência dos acionistas	3,1	1,5	1,0	5,0
Implantação por exigência da matriz	2,6	1,7	1,0	5,0
Preparação da empresa para alcançar mercado internacional	2,1	1,5	1,0	5,0

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2017).

No que tange os desafios para implementar as funções da Controladoria nas empresas pesquisadas, os respondentes indicaram: Resistência das demais áreas internas da empresa (média de 3,3), Dificuldade de implementar processos de controle (3,1) e Ausência de profissionais preparados para exercer a função (3,0).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere aos aspectos estruturais, as funções da Controladoria são desempenhadas em área específica da organização, e quando a mesma não possui, elas são realizadas na área da Contabilidade. Os principais usuários das informações reportadas pela Controladoria são Diretoria, Conselho de Administração e média Gerência.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se observar que os objetivos e aspectos estruturais da Controladoria corroboram a literatura corrente, na qual se destacam a elaboração de relatórios gerenciais e garantia de informações adequadas para a tomada de decisão dos gestores. Para atender os objetivos da Controladoria, os respondentes indicaram que as principais funções realizadas são aquelas ligadas ao processo de informações e de avaliação do desempenho empresarial. Esse resultado está consonância com os objetivos descritos.

Sobre os principais desafios na sua implantação, a resistência interna, dificuldade da implantação de processos de controle e ausência de profissionais qualificados foram os mais apontados pelos respondentes desta pesquisa. Cabe destacar ainda, a falta de tecnologia de informação e o alto custo de implantação como alguns dos desafios indicados pelos respondentes. No que tange aos benefícios, os respondentes apontaram que Controladoria proporciona melhoria no processo de gestão e de controle, auxiliando, desta forma, o processo decisório dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: Catelli, Armando. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica* - Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.
- BIANCHI, M. *A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente*. 2005. 157f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2005.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Fundamentos de Controladoria*. Porto Alegre: Atlas, 2006.