



ST6 – INOVAÇÃO, GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DINÂMICAS DE MERCADOS

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UMA GRANDE EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS

PROPOSAL TO IMPLEMENT THE CONTROLLER IN A LARGE ROAD TRANSPORT COMPANY

Denise Raquel DREWS¹, Euselia Pavaglio VIEIRA², Roselaine FILIPIN³

Resumo:

Este artigo busca apresentar uma proposta de implementação da controladoria em uma grande empresa do setor de transportes rodoviários, evidenciando as fases para a sua implementação, bem como, compor um processo de estruturação que sustente com informação à gestão e a elaboração do planejamento estratégico. A controladoria surge para impulsionar e sustentar com eficácia e eficiência as informações que servem como base para a tomada de decisões. A metodologia caracteriza-se por uma pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, pesquisa bibliográfica e estudo de caso, por meio de um questionário estruturado aplicado a gestores da empresa estudada, onde as perguntas relacionadas a base de dados foram respondidas através de uma escala *Likert* de importância para com os fatores apresentados em relação a questão em destaque. Os resultados apresentam os fatores de maior relevância para os respondentes em relação a implementação da controladoria. Verifica-se que a primeira fase inicia-se com a decisão da necessidade dessa implementação. Após, se faz necessária a definição de um modelo conceitual a ser seguido, bem como, o sistema integrado de informações composto pelas diretrizes, normas e procedimentos a serem adotados. Por conseguinte, inicia-se a fase de instruções, treinamentos, alteração da mudança cultural da empresa, visando a importância desse processo à organização, para que o mesmo reflita nos melhores resultados. Nessa perspectiva, verifica-se a importância que a controladoria exerce a partir do fornecimento de informações que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente para que a empresa se mantenha no mercado de forma sólida e segura.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão. Implementação. Informações.

Abstract:

This article seeks to present a proposal for the implementation of controllership in a large company in the road transport sector, highlighting the stages for its implementation as well as composing a structuring process that supports management information and the preparation of strategic planning. Controllership arises to drive and sustain effectively and efficiently the information that serves as the basis for decision making. The methodology is characterized by applied, qualitative and quantitative research, bibliographic research and case study, through a structured

1 Pós-Graduada em Controladoria e Gestão Empresarial; e-mail: denisedrews@hotmail.com

2 Professora e Doutora em Administração da UNIJUÍ; e-mail: euselia@unijui.edu.br

3 Professora e Mestre em Ciências Contábeis da UNIJUÍ; e-mail: roselaine.filipin@unijui.edu.br



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

questionnaire applied to managers of the studied company, where the questions related to the database were answered through a Likert scale of importance to the factors presented in relation to the highlighted issue. The results show the most relevant factors for the respondents in relation to the implementation of controllership. It appears that the first phase begins with the decision on the need for this implementation. Afterwards, it is necessary to define a conceptual model to be followed, as well as the integrated information system composed of the guidelines, standards and procedures to be adopted. Therefore, the instruction, training and alteration of the company's cultural change phase begins, aiming at the importance of this process to the organization so that it reflects on the best results. In this perspective, the importance that controllership exerts from providing information that potentiates decision-making in a safe and efficient way is verified so that the company remains in the market in a solid and safe way.

Keywords: Controllership. Management. Implementation. Information.

INTRODUÇÃO

Em virtude das crescentes modificações no processo de gestão empresarial, as empresas estão passando por mudanças no âmbito competitivo e modelos de decisão. Assim, a necessidade de uma ferramenta que auxilie no planejamento, controle e tomadas de decisões, torna-se indispensável para todas as empresas (CATELLI, 2001).

Mediante os crescentes fenômenos sociais, econômicos, políticos e ambientais, surge a necessidade de maior eficiência na esfera empresarial, em que conceitos isolados de administração, contabilidade e economia não eram suficientes, nascendo, assim, a controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Para Nascimento e Reginato (2010) a controladoria tem a função de impulsionar a eficácia das decisões tomadas, bem como, o acompanhamento da execução dos objetivos estabelecidos, buscando a correção de desvios nos resultados e a sustentação, por meio de informações, para as futuras decisões da empresa.

Objetivando o futuro promissor da empresa, o sistema de informação contábil auxilia a controladoria com elementos de suma importância para o processo decisório (PADOVEZE, 2004). Frezatti *et al.* (2009) destacam a importância dos recursos disponibilizados pela contabilidade, os quais são parte integrante para a disponibilização das informações que serão utilizadas para a gestão da empresa.

Diante do exposto, a empresa objeto do presente estudo atua há mais de 30 anos no mercado de transporte, atendendo no âmbito nacional, além de países do Mercosul. Atualmente, não possui o setor formal de controladoria, surgindo a necessidade de sua estruturação em função da demanda de informações integradas, além de outros controles e bases para a elaboração de orçamentos e anejamentos estratégicos, servindo como instrumento de suporte ao processo decisório.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Estudo realizado por Costa (2015), com o objetivo de definir um projeto de implantação da área de controladoria em uma metalúrgica, mostra que por meio da aplicação de um questionário verificou-se os processos gerenciais da empresa, e após, foram elaborados projetos e etapas de estruturação necessárias para a implantação da controladoria. Segundo o autor, a implantação dessa área deve ser efetuada gradativamente, e nesse caso, estaria vinculada ao diretor superintendente da organização.

A pesquisa de Nunes e Sellitto (2016), que teve o objetivo de verificar as práticas de controladoria que são utilizadas para as tomadas de decisões em empresas de transporte, constatou que as análises realizadas pela controladoria fornecem o suporte e auxílio aos gestores para as tomadas de decisões. Porém, conforme concluiu-se no estudo realizado por Almeida, Pereira e Lima (2016), a falta de controles leva os administradores a focarem apenas nas áreas operacionais do negócio, ausentando-se da gestão do mesmo. Evidenciando, assim, a importância da realização de práticas que auxiliem os gestores para as tomadas de decisões a curto e longo prazo, em que o foco seja voltado à gestão da empresa.

Já o estudo realizado por Rigon (2016), com o objetivo de elaborar uma estrutura de controladoria em uma rede de supermercados, constatou que a elaboração de um planejamento estratégico é parte integrante para a implementação da área de controladoria. Além de que, com a execução da controladoria, a empresa terá diversos benefícios, como informações específicas em todas as áreas, com confiabilidade e segurança, resultando em melhorias na gestão, tomada de decisões e otimização no resultado econômico. Contraparte, o estudo realizado por Lima (2015) evidencia a controladoria à otimização dos resultados, sendo necessário para a sua implementação a realização de uma análise quanto a definição dos objetivos e a sistemática dos processos, destacados pelo autor como aspectos fundamentais para o processo de gestão.

Dessa forma, a questão do estudo é saber: quais são as fases para a estruturação da controladoria em uma grande empresa de transporte que instrumentalize a sua gestão na elaboração do planejamento estratégico? Assim, o objetivo do estudo é compor um processo de estruturação de uma controladoria para a empresa, que sustente com informação à gestão e a elaboração do planejamento estratégico organizacional.

A partir das análises dos resultados obtidos pelas pesquisas e estudos realizados, constatou-se que a controladoria é o viés principal que serve de base para o processo decisório das organizações, fundamentando e potencializando as informações. Este estudo se justifica e se diferencia a partir dos conceitos relacionados, por buscar elencar as fases para a implementação da controladoria em uma grande empresa do ramo de transportes rodoviários, tendo em vista a importância de sua vasta gama de informações para o processo de tomada de decisões.



OBSERVADR





Base Conceitual

Controladoria

A função da Controladoria deu-se devido à necessidade de separação das funções contábil e financeira das empresas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), a controladoria tornou-se vital para o controle e planejamento das entidades a médio e longo prazo.

A controladoria está relacionada às doutrinas e conhecimentos associados à gestão econômica da empresa, possuindo dois enfoques: como órgão administrativo ou como área do conhecimento. Ou seja, órgão financeiro, com missão, função e princípios, seguindo o modelo de gestão da empresa, ou, área de conhecimentos, princípios e métodos, provindos de outras áreas (MOSSIMANN; ALVES; FISCH, 1993 *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O papel da controladoria é ressaltado por Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) como sendo o de assessorar os gestores da empresa com informações alternativas para a facilitação no processo decisório da entidade. Na mesma linha, Catelli (2001, p. 346) identifica que a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Em contrapartida, Padoveze (2004) afirma que a missão da controladoria está na satisfação das necessidades da sociedade.

Figueiredo e Caggiano (2008), entendem que a contribuição da controladoria está mais ligada a administração das operações do que aos procedimentos que relatam aspectos financeiros e de controle gerencial das empresas. Já Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) destacam que o papel da controladoria é dar suporte informacional ao processo de gestão, visando o conjunto de interesses da organização. Beuren e Moura (2000, *apud* OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009), destacam que uma importante função da controladoria é desempenhar o controle das atividades de uma empresa. Lima (2015) complementa que a controladoria propicia a melhora dos resultados econômicos e financeiros das empresas.

Dessa forma, Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 8) salientam que “a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupada com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades.” Para Figueiredo e Caggiano (2008), o campo de atuação da controladoria contempla as áreas de orçamento, custos e contabilidade, sendo necessária a sinergia entre elas para a obtenção de maior eficácia empresarial. Padoveze (2004) destaca duas grandes áreas: a área contábil e fiscal, que compreende a contabilidade societária, fiscal e patrimonial; e a área de planejamento e controle, que engloba a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidade.



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Kanitz (1997, *apud* OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009) enfatiza que as funções da controladoria são: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Destacam, ainda, que as funções e atividades realizadas pela controladoria tornaram-se indispensáveis para o controle e planejamento de qualquer empresa. Nesse sentido, Lima (2015) destaca que a controladoria é a grande aliada ao processo de gestão das empresas.

Modelos de estruturas da controladoria

A forma como a controladoria será estruturada como unidade organizacional na empresa depende da sua área de atuação, seus objetivos, suas funções. Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), a controladoria precisa estar estruturada de forma que os sistemas de informações sejam necessários para atender a gestão. Figueiredo e Caggiano (2008) complementam que é possível encontrar diversos modelos de gestão, em virtude de que cada empresa possui seu próprio modelo, porém, em muitos casos, esse modelo não é claro o suficiente, levando a tomada de decisões que não seguem os objetivos da empresa. Frezatti *et al.*(2009) aponta que o modelo de gestão das empresas possui vários aspectos influenciadores, podendo destacar a história da entidade, origem, tipo de mercado em que atua, entre outros. Refletindo da mesma forma com a estrutura da controladoria.

Segundo Padoveze (2004), é o forte uso dos sistemas de informações gerenciais para as operações que possibilita que a controladoria contribua com o processo de planejamento estratégico. Para o autor, a controladoria deve atuar em todos os processos de gestão da empresa, podendo ser estruturada em dois grandes grupos: contábil e fiscal e planejamento e controle. Assim, em sua estrutura, reporta o sistema de informação gerencial como responsabilidade direta do *controller*, sendo que com o seu monitoramento faz-se a integração das informações.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2009) concordam que a estrutura da controladoria é formada pelos grupos contábil e fiscal e planejamento e controle. Os autores destacam que o acompanhamento das atividades de controles gerenciais, refletem na qualificação do sistema de controle, gerando maior eficiência e eficácia aos gestores em suas unidades, tendo em vista que esse acompanhamento permite maior clareza em caso de limitações, permitindo, assim, a sua correção.



OBSERVADR





Figura 1 – Estrutura da Controladoria



Fonte: Adaptado de Lorenzetti (2013).

Seguindo a mesma linha de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), e de Padoveze (2004), Lorenzetti (2013) apresenta um modelo de estruturação da controladoria baseado em informações fornecidas por dois grandes grupos: escritura contábil e fiscal e planejamento e controle, conforme ilustra a figura 1. A escritura contábil e fiscal deve dar suporte para a tomada de decisões, passando pelo processo de análise, gerando informações relevantes para o planejamento e controle. Como resultado das etapas de escrituração contábil e fiscal e planejamento e controle, está a gestão e o processo decisório, baseado em dados e informações concretas.

Rigon (2016) também apresenta um novo modelo de estruturação da controladoria, mantendo essa estrutura em dois grandes grupos, assim como Oliveira, Peres Jr e Silva (2009) e Padoveze (2004). Para o autor, a controladoria necessita estar estruturada a fim de atender as necessidades das diversas atividades, bem como dar suporte e apoio às decisões.

Vantagens da controladoria enquanto gestão empresarial

Conforme Padoveze (2004, p. 18), gestão “é onde as decisões são tomadas”. Para que as decisões tomadas estejam de acordo com o objetivo da empresa, deve-se haver uma definição no modelo de gestão. O papel da controladoria é auxiliar esse processo, gerando informações de apoio aos gestores.

Segundo Peleias (2002), a controladoria contribui para o processo de gestão, subsidiando a etapa de planejamento, auxiliando com informações para que os gestores avaliem os impactos das atividades sobre patrimônio e resultado; subsidiando a etapa de execução, por meio de



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

informações, comparando o desempenho com os registros e transações realizadas; e, subsidiando a etapa de controle, por meio de avaliação de desempenho dos gestores, e de resultado, definindo as regras para a análise do resultado dos produtos, serviço gerados.

Para Nascimento e Reginato (2010), o processo de gestão se caracteriza por apresentar o empenho dos esforços para alcançar o propósito da empresa. Para tanto, a controladoria possui como função apoiar o processo decisório por intermédio do sistema de informações, garantindo o objetivo da empresa, por meio de um resultado satisfatório e sustentável. Catelli (2001), destaca que a controladoria deve subsidiar o processo de gestão, adequando as informações a real necessidade da empresa, apoiando a elaboração da estrutura do processo de gestão, bem como as suas fases, suprimindo a necessidade informacional aos gestores.

Frezatti *et al.* (2009) salienta que a controladoria proporciona uma visão como um todo, auxiliando e assessorando os gestores, tendo em vista que é a área da empresa que possui informações sobre todas as demais áreas, realizando o acompanhamento do desenvolvimento dessas. Mossimann, Alves e Fisch (1993, *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10), complementam que “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica”, auxiliando, dessa forma, para o progresso da empresa.

Catelli (2001, p. 354) evidencia a importância da controladoria na participação da definição do modelo de gestão da empresa, visto que ela fornece informações, conceitos, disponibiliza instrumentos necessários para a tomada de decisões, caracterizando-se como “Agente de Mudanças Comportamentais”, uma vez que possui forte influência nas decisões tomadas.

Implementação de uma controladoria

Segundo Nascimento e Reginato (2010), a controladoria atua de forma distinta em todas as fases do ciclo de vida das empresas. Na maior parte dos casos, no nascimento da empresa a contabilidade não existe, tendo em vista as poucas operações, poucos gestores. Porém, na medida em que a empresa cresce, torna-se necessário uma ferramenta que auxilie os gestores no processo de tomada de decisões, com informações precisas e acertadas, por meio de instrumentos confiáveis, os quais são fornecidos pela controladoria.

A fase de execução da controladoria consiste em determinar modelos de decisões que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisões (PADOVEZE, 2004). Segundo Lorenzetti (2013), faz-se necessário estabelecer um modelo de controladoria, como missão, responsabilidades, estrutura, autoridade e sistema de informações a ser adotado, para então realizar o treinamento com os funcionários.



OBSERVADR



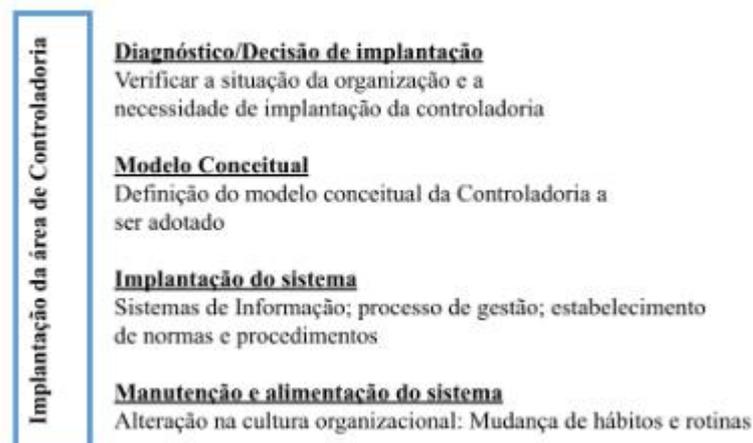


Para Padoveze (2011), a primeira etapa para a implementação da controladoria em uma empresa é diagnosticar a necessidade informacional para o processo decisório, estruturando, assim, um modelo de sistema de informações que seja capaz de auxiliar esse processo. Destaca, também, que existem alguns elementos mínimos que devem ser verificados para o processo de implementação, sendo eles: Estrutura organizacional; Unidades de negócios e/ou processos operacionais; Produtos e serviços; Eventos econômicos; Tecnologia e sistemas de informação.

Destaca, ainda, a importância de elaboração da estrutura de um sistema de informação, o qual irá atender diversas áreas da empresa. Após esse passo, deve-se estruturar o sistema de contabilidade, assim como o sistema contábil gerencial, os quais são primordiais para a elaboração das informações da controladoria.

Com o intuito de estabelecer um roteiro para a implementação da controladoria, Lorenzetti (2013) destaca a importância de quatro etapas, as quais são apresentadas na figura 2.

Figura 2 - Etapas para Implementação da Controladoria



Fonte: Adaptado de Lorenzetti (2013).

Dessa forma, inicia-se com a decisão da administração/direção quanto a sua implementação, para que, em seguida, seja definido um modelo conceitual de controladoria a ser seguido, para então implantar um sistema de informações, traçando as metas, normas e objetivos a serem adotados. E, a última fase, dá-se a partir da mudança cultural da organização, onde é necessário a visualização da importância do processo para que o mesmo reflita nos melhores resultados.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p.13), o profissional responsável por essa área “deve ser um profissional multifuncional” possuindo “experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas”. Frezatti *et al.*(2009, p. 38) complementam que esse profissional deve possuir



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

“uma forte base de conhecimentos de contabilidade, pois os relatórios contábeis constituem os pilares de uma boa Controladoria”.

Metodologia

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa de natureza aplicada. Conforme destaca Gil (2010, p. 27), “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Considerando, assim, o objetivo de realizar a estruturação da controladoria em uma grande empresa de transportes rodoviários.

O estudo possui como abordagem do problema uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p.269), “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas pela forma de coleta e análise dos dados”. Para Richardson (2010, p.70), “o método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”.

Por descrever, interpretar e analisar os processos da organização em estudo, a pesquisa é de objeto descritiva. De acordo com Zamberlan *et al.*, (2016, p. 96), “a pesquisa descritiva, visa a identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social”. Para Gil (2010, p.27) “as pesquisas descritivas tem como objetivo a descrição das características de determinada população”.

Referente aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia já publicada, seja por meio de livros, revistas, artigos, entre outros, servindo de base para o estudo. Já o estudo de caso, é uma pesquisa baseada pela observação e experiências vividas, a qual investiga um fenômeno moderno no atual ambiente em que se está.

O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de quatro fases. Na fase 1, houve a elaboração de um questionário estruturado, fundamentado com questionamentos baseados na escala *Likert*, e aplicado a gestores da empresa. Segundo Zamberlan *et al.* (2016), a escala *Likert* é amplamente utilizada, e os entrevistados informam o grau de concordância ou discordância em uma série de afirmações. Todos os entrevistados responderam as mesmas perguntas na mesma ordem, objetivando-se, assim, respostas claras e concisas para a obtenção do propósito do estudo.

Na fase 2, o questionário foi enviado via e-mail para gestores da empresa, os quais tiveram um período hábil para realizar a análise do questionário e respondê-lo. Na fase 3, após o questionário devidamente respondido, os gestores o retornaram por meio de e-mail, obtendo, assim, as informações para a sequência do trabalho. E a fase 4, após o retorno dos gestores da empresa,



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

iniciou-se o processo de análise dos resultados e evidenciação das informações obtidas. Para uma melhor interpretação, os resultados foram apresentados por meio de gráficos, análises fundamentadas nas questões aplicadas, bem como explicações sobre a proposição apresentada.

Análise interpretação dos dados e informações

Nessa etapa, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário estruturado a gestores da empresa. Utilizou-se da escala *Likert* para verificar a importância das alternativas para os entrevistados.

Dados gerais da empresa e dos respondentes

A empresa em estudo localiza-se na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, atua há mais de 30 anos no mercado de transportes, atendendo a logística nacional e países do Mercosul, possuindo mais de 10 unidades distribuídas em pontos estratégicos dando suporte às operações. Seu quadro de funcionários conta com mais de 400 colaboradores. Atualmente, a empresa não possui o setor formal de controladoria, surgindo, assim, a necessidade de estruturação do mesmo, em função da demanda de informações integradas, além de outros controles e bases para a elaboração de orçamentos e planejamentos estratégicos, servindo como instrumento de suporte ao processo decisório.

O questionário base para a coleta de dados foi aplicado a gestores da empresa por meio de correio eletrônico. Dos respondentes, 87,5% possuem mais de 10 anos de experiência na função, e os demais possuem entre 6 a 10 anos de experiência. Quanto ao nível de formação dos respondentes, verificou-se que apenas 12,5% possuem Ensino Superior Incompleto, e os demais entrevistados possuem Pós-graduação nas áreas de logística, finanças e negócios.

Implementação da controladoria

Nessa etapa, aplicaram-se questões específicas do estudo, utilizando-se da escala *Likert* para verificar a importância percebida pelos gestores quanto a controladoria. Para essa análise, foi utilizado o cálculo proposto por Oliveira (2005), Ranking Médio (RM), no qual se atribui um valor de 1 a 5 para cada resposta, após, verifica-se a frequência das respostas e calcula-se a média ponderada para cada item. Para tanto, utilizou-se da seguinte estratégia:

Média Ponderada: $(MP) = \Sigma(fi \cdot Vi)$

Ranking Médio: $(RM) = MP/(NS)$

Sendo:



OBSERVADR





f_i = frequência observada de cada resposta para cada item

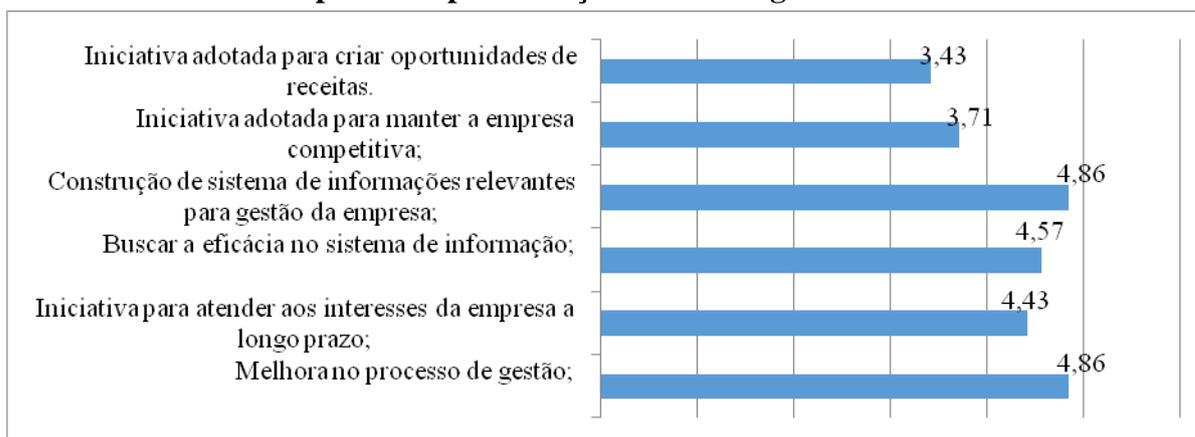
V_i = valor de cada resposta

NS = nº de sujeitos

Dessa forma, quando mais próximo o RM estiver de 5, maior o grau de importância percebido pelos respondentes, e quanto mais próximo de 1, demonstra a irrelevância.

Levando em consideração as afirmações destacadas e o questionário aplicado, verificou-se que, conforme ilustra o gráfico 1, a melhora no processo de gestão e a construção de um sistema de informações relevante para a gestão da empresa, destacam-se como os motivos de maior importância para os entrevistados.

Gráfico 1 – Motivos para a implementação da área organizacional da controladoria

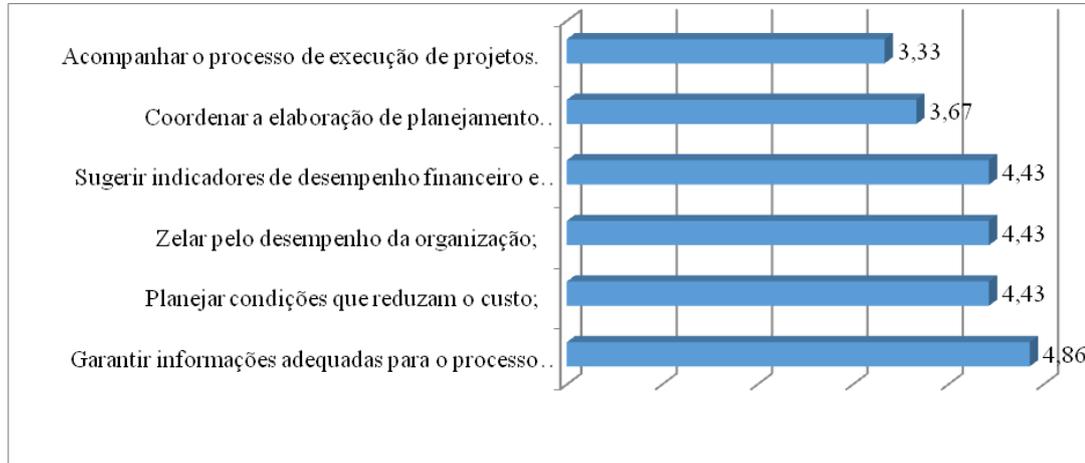


Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Denota-se que os motivos relacionados como sendo de maior importância, estão de acordo com a teoria de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), que mencionam que a controladoria possui como papel assessorar a gestão por meio de informações e alternativas que facilitem o processo decisório. Verifica-se, também, a relevância de todas as alternativas para os respondentes, tendo em vista que todos apresentaram um RM superior a 3,00.



Gráfico 2 – Objetivos da controladoria



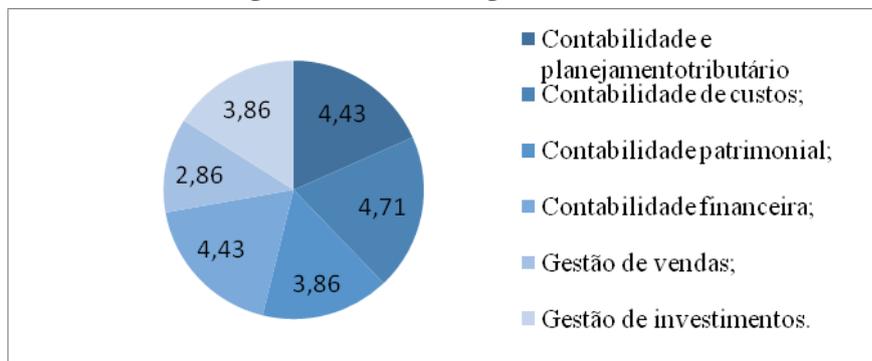
Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Em relação aos objetivos da controladoria, conforme aponta o gráfico 2, constatou-se que garantir informações adequadas para o processo decisório foi a afirmação mais relevante para os entrevistados. Verifica-se que o objetivo considerado de maior importância está de acordo com a teoria de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009), que destacam o papel da controladoria como sendo o de dar suporte informacional à gestão, cumprindo com os objetivos da organização. Conforme pesquisa realizada por Beuren e Muller (2010, *apud* LORENZETT, 2013), sobre a institucionalização da controladoria em empresas familiares, o objetivo resultante foi o de garantir informações adequadas para o processo decisório, da mesma forma que o resultado obtido pela pesquisa realizada. Nota-se, entretanto, que todos os itens alcançaram um RM superior a 3,00, evidenciando a importância de cada um dos objetivos destacados.

Por meio do questionário aplicado, verifica-se que a abrangência da área organizacional da controladoria possui maior importância voltada para a área de custos, seguida do planejamento tributário e contabilidade financeira. Fica evidenciada a importância das áreas voltadas à contabilidade, as quais apresentam RM superior a 3,00, conforme ilustra o gráfico 3.



Gráfico 3 – Abrangência da área organizacional da controladoria

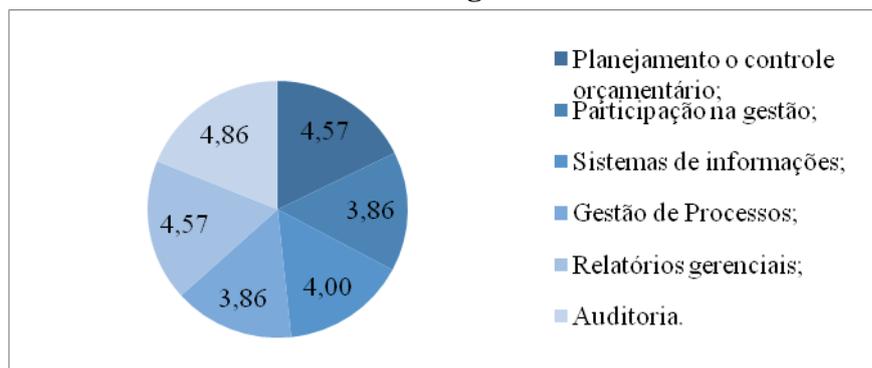


Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

A partir dos resultados obtidos, pode-se comparar com o modelo conceitual proposto por Lorenzett (2013), onde a etapa de escrita contábil e fiscal está voltada para as áreas de contabilidade tributária, custos e financeira. Os resultados da pesquisa demonstram a amplitude da atuação da área organizacional da controladoria em vários campos da empresa. Consta-se, também, que as áreas de gestão de vendas e investimentos são as áreas elencadas pelos gestores como sendo as de menor importância.

Em relação às atividades da área organizacional da controladoria, constata-se que a auditoria foi a área de maior importância, a qual, segundo Padoveze (2004), é essencial ao controle interno. Logo após, encontram-se os relatórios gerenciais e planejamento e controle, conforme mostra o gráfico 4. Por outro lado, verifica-se que atividades relacionadas à gestão são os itens de menor importância, da mesma forma que constatado no resultado da abrangência da área organizacional.

Gráfico 4 - Atividades da área organizacional da controladoria

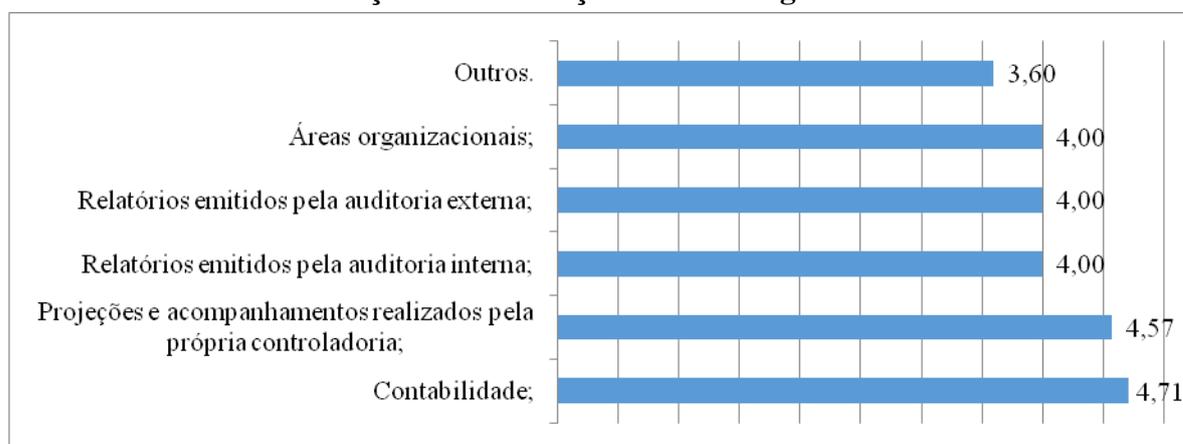


Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019)



Conforme consta no gráfico 5, o meio de obtenção de informações da área organizacional com maior RM foi a contabilidade, com média de 4,71, seguido de projeções e acompanhamentos realizados pela própria controladoria, com média de 4,57. Constata-se, conforme Padoveze (2004), que as informações advindas da contabilidade “abastecem” a controladoria com informações que serão utilizadas para a gestão da organização. Conforme Frezatti *et al.* (2009), os relatórios fornecidos pela contabilidade são os pilares para uma boa controladoria. Verifica-se, entretanto, a importância de todos os itens relacionados a obtenção de informações.

Gráfico 5 – Meio de obtenção de informações da área organizacional da controladoria



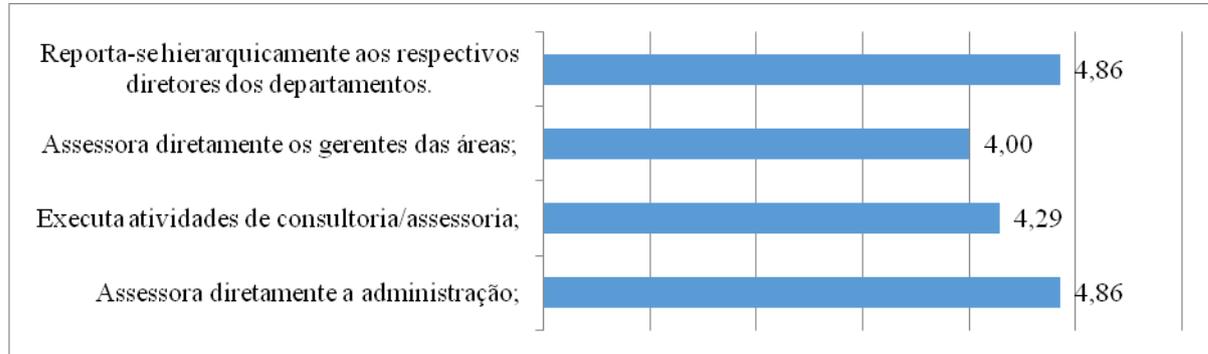
Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

Em relação a posição da controladoria no organograma da empresa, o gráfico 6 mostra que o resultado obtido foi o de assessorar diretamente a administração, bem como reportar-se hierarquicamente aos respectivos diretores dos departamentos, ambos com um RM de 4,86.

Comparado com o resultado da pesquisa realizada por Rigon (2016), verifica-se a semelhança ao item assessorar diretamente a administração, o qual foi elencado como sendo o de maior frequência. Porém, relacionando a posição reportar-se hierarquicamente aos diretores dos departamentos, verifica-se que no trabalho mencionado, essa posição foi a de menor aplicação, contrário ao constatado neste estudo. Já a posição com menor média, de 4,00, foi a de assessorar os gerentes das áreas, o que se diferencia da pesquisa realizada por Cavalcante *et al.* (2012, *apud* RIGON, 2016), que constatou esse item como sendo o mais praticado entre 86 das maiores companhias listadas na BM&F Bovespa.



Gráfico 6 – Posição no organograma da empresa



Fonte: Conforme questionário aplicado em Outubro (2019).

No que se refere ao nível de formação do responsável pela controladoria, constatou-se que “Especialização/MBA” alcançou a maior média, de 5,00, seguida de “Graduação”, com 4,83. Já a formação “Mestrado” ficou com 2,80 e “Doutorado” foi considerada a de menor RM, com 2,40. Segundo o estudo realizado por Hedlund (2017), verifica-se que em uma entrevista realizada com 15 profissionais da área, apenas um possui a formação em nível de graduação, e os demais possuem especializações/MBA em áreas voltadas a controladoria, contabilidade gerencial e auditoria, com o intuito de potencializar o seu trabalho e adquirir uma visão estratégica e gerencial dos negócios.

Figueiredo e Caggiano (2008) destacam que a controladoria fornece diversas informações, sendo um diferencial para a empresa, auxiliando na eficácia e eficiência na tomada de decisões. Assim sendo, verificou-se o grau de importância percebido pelos respondentes, de 21 demonstrações contábeis e indicadores para a empresa. Verifica-se que de 21, apenas 6 apresentam RM inferior a 4,00, refletindo a importância desses para gestão da empresa, bem como a importância nas informações apresentadas.

O indicador de maior relevância foi o lucro real X lucro orçado, verificando a importância da realização do orçamento baseado em informações confiáveis e precisas. Contata-se que indicadores relacionados a receita fazem parte do grupo de maior importância para os respondentes. Já indicadores relacionados a índices de inadimplência, avarias no transporte, *Market Share*, análise *Swot*, grau de satisfação dos clientes, são os de menor RM.

Conforme pesquisa realizada por Hedlund (2017), a partir de uma entrevista com profissionais da área de controladoria, verificou-se que os indicadores mais utilizados estão relacionados a ferramentas financeiras. Já indicadores de gestão representam o índice de menor utilização, em virtude de que ainda há uma resistência dos profissionais dessa área em relação a implantação de um programa específico de gestão.



A partir da literatura e estudos pesquisados, tendo como base os resultados apresentados através do questionário aplicado, é possível compor um modelo de estrutura da controladoria baseado na visão de gestores da empresa pesquisada. Segundo Frezatti *et al.* (2009), o modelo de gestão, bem como, a estrutura da controladoria, possuem vários aspectos influenciadores, podendo refletir o tipo de mercado em que atua, sua história, origem, entre outros.

Figura 3 – Proposta modelo de estrutura da controladora

PLANEJAMENTO E CONTROLE:

- Contabilidade e Planejamento Tributário
- Planejamento e Controle Orçamentário

ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL E FISCAL:

- Contabilidade de Custos
- Contabilidade Financeira
- Contabilidade Patrimonial
- Contabilidade Tributária

CONTROLADORIA

Auditoria

+

Sistema de Informações

GESTÃO E PROCESSO DECISÓRIO

Fonte: Conforme estudo realizado em Outubro (2019).

Na proposta apresentada, conforme figura 3, verifica-se que os dados gerados pela escrituração contábil e fiscal servem como base para a composição do orçamento e planejamento tributário. As informações geradas através desses, em conjunto com as informações geradas pela auditoria e pelo sistema integrado de informações, são utilizadas pela controladoria para a emissão de indicadores, relatórios gerenciais que servirão como base para a gestão e o processo decisório.

Conforme verificado através do questionário aplicado, segundo os respondentes a controladoria possui como principal motivo para sua implementação a melhora no processo de gestão, possuindo como objetivo garantir as informações adequadas para o processo decisório, e como principal função a de apoiar a avaliação do resultado.



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Contudo, o primeiro passo para a implementação da controladoria na empresa é a decisão da necessidade da implantação. Após, verifica-se a necessidade de definir um modelo conceitual, bem como o sistema de informações, com as diretrizes, normas e procedimentos a serem seguidos. Após essas fases, faz-se necessário a instrução, treinamento e alteração na cultura organizacional, com mudanças de hábitos e rotinas dos funcionários, visando a importância desse processo para que reflita nos melhores resultados. Assim, auxiliando aos gestores a partir do fornecimento de informações que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente, e para que a empresa se mantenha no mercado de forma sólida e competitiva.

Conclusão

Tendo em vista a importância que a controladoria representa para a eficácia e eficiência na tomada de decisões, o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de compor um processo de estruturação da controladoria para uma grande empresa da área de transportes rodoviários, que atua há mais de 30 anos no mercado e não possui o setor formal da controladoria.

Através do questionário aplicado a gestores da empresa, verificou-se que o principal motivo para a implementação da controladoria se dá em virtude da melhora no processo de gestão, sendo que os respondentes mencionam que a controladoria possui como papel garantir informações adequadas para o processo decisório, bem como zelar pelo desempenho da organização e assessorar a gestão por meio de informações e alternativas que facilitem o processo decisório.

Por meio do referencial estudado, constatou-se que as fases para a implementação da controladoria iniciam-se com a decisão da necessidade de implementação, após, a definição de um modelo conceitual a ser seguido, bem como as diretrizes, normas e procedimentos a serem adotados, chamados de sistema de informações. Por conseguinte, inicia-se a fase de instruções, treinamentos, alteração da mudança cultural da empresa, visando a importância desse processo para a organização e para que o mesmo reflita nos melhores resultados.

Em relação ao modelo conceitual, verifica-se que esse possui vários aspectos influenciadores, destacando-se o tipo de mercado em que a empresa atua, sua história, origem, entre outros. Para a empresa estudada, optou-se por compor um modelo baseado em dois grandes grupos, sendo eles o contábil e fiscal e planejamento e controle. Dessa forma, os dados que são gerados pelo grupo da escrituração servem como base para a composição do orçamento e planejamento tributário. Assim, essas informações em conjunto com as informações geradas pela auditoria e o sistema de informações, servem como base para a emissão das informações como indicadores gerenciais e relatórios fornecidos pela controladoria, que servirão como base para a gestão e o processo decisório.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Nessa perspectiva, verifica-se que o estudo contemplou os objetivos propostos, elencando as fases para a implementação da controladoria, bem como a composição de um modelo conceitual a ser seguido. Por conseguinte, cabe ressaltar que, segundo o atual cenário econômico e financeiro que o mercado se encontra, é de suma importância a utilização de ferramentas que potencializem a tomada de decisões de forma segura e eficiente, para que a empresa consiga se manter nesse mercado que está cada vez mais seletivo e competitivo, sendo que, a controladoria surge como uma grande ferramenta nesse contexto.

Para estudos futuros, sugere-se realizar a aplicação da implementação da controladoria, seguindo as fases, bem como o modelo de gestão proposto, onde será possível verificar a sua eficiência nos moldes apresentados, bem como o auxílio para os gestores da organização.

Referências

ALMEIDA, Dalci Mendes; PEREIRA, Ian Mota; LIMA, Ivone Junges. **Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n.3, p. 49-92, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/wxssbha>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** GECON. São Paulo: 2ª ed. Atlas, 2001. 570 p.

COSTA, Jorge Luiz. **A função controladoria: projeto para implantação na Metalúrgica Martinazzo Ltda.** 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/umesuw2>. Acesso em: 07 fev. 2019.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática.** São Paulo: 4ª ed. Atlas, 2008. 299 p.

FREZATTI *et al.* **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. SP: Atlas, 2010, 184 p.

HEDLUND, Patrique Rosa. **A percepção das médias e grandes empresas com relação a relevância das informações advindas da controladoria.** 2017. 28 f. Monografia (Pós-graduação em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.

LIMA, Andrei Lodetti. **Controladoria estratégica: fundamentos e instrumentos para apoio à gestão empresarial – estudo de caso em uma indústria gráfica localizada na região da AMREC.** 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/sul8yx6>. Acesso em: 23 abr. 2019.

LORENZETT, Daniel Benitti. **A importância da controladoria no processo decisório da pequena empresa.** Santa Maria: UFSM, 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/v2vvaps>. Acesso em: 23 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: 5ª



OBSERVADR





II SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

ed. Atlas, 2011, 312 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010. 319 p.

NUNES, Adão Alberto Blanco, SELBITTO, Miguel Afonso. **Controladoria como suporte à estratégia da empresa:** estudo multicaso em empresas de transporte. Revista de administração *Mackenzie*, vol. 17, n.1, p; 135-164, 2016. Disponível em: <https://tinyurl.com/rryelaq>. Acesso em: 07 fev. 2019.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: 5ª ed. Atlas, 2009. 225 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 358p.

_____. **Controladoria:** estratégica e operacional. SP: 2ª ed. Cengage Learning, 2011. 493 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

RIGON, Bruna Leindecker Steiernagel. **Proposta de uma estrutura de controladoria para uma rede de supermercados e sua efetividade na gestão.** 2016. 38 f. Monografia (Pós-graduação em Controladoria e Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2016.

ZAMBERLAN, Luciano *et al.* **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Unijuí, 2016. 208 p.



OBSERVADR

