

MUDANÇAS NO CONTROLE DE GESTÃO DAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA



O LPPG

Nós somos pesquisadores, professores e estudantes que desenvolvem pesquisas com foco em discutir Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras. O Laboratório de Pesquisa sobre Práticas Gerenciais (LPPG) está instalado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Esse site é uma porta de comunicação mais ativa do LPPG com o nosso público-alvo, que são as empresas brasileiras, pesquisadores e estudantes em âmbito nacional e internacional.

Site: www.lppgfeausp.com.br



SCAN ME

A PESQUISA

O objetivo da pesquisa é discutir os papéis exercidos pelos contadores gerenciais/controllers e seu impacto sobre as empresas bem como o processo de planejamento e controle (orçamento, forecast, etc.), considerando as mudanças causadas pela pandemia do COVID19. Esse relatório trata particularmente do impacto da pandemia sobre as empresas, os papéis (business partner e watchdog) e as ferramentas orçamento e forecast, somando um total de 107 respostas completas.

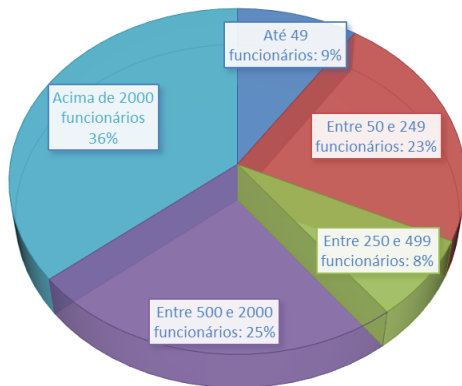
PESQUISADORES

Professores: Daniel Magalhães Mucci e Fábio Frezatti

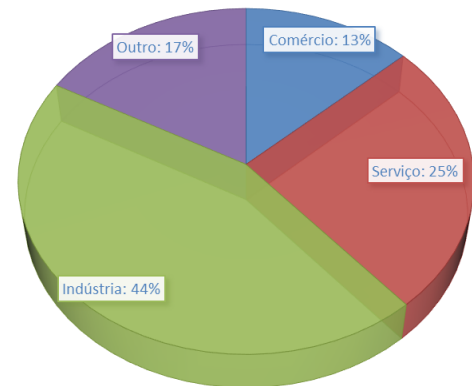
Alunos Participantes: Gustavo Gazotto Serra, Julia Elias dos Santos e Luiz Fernando Amado

1. PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

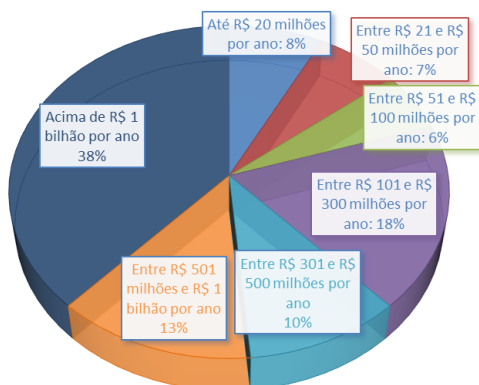
Porte (número de funcionários):



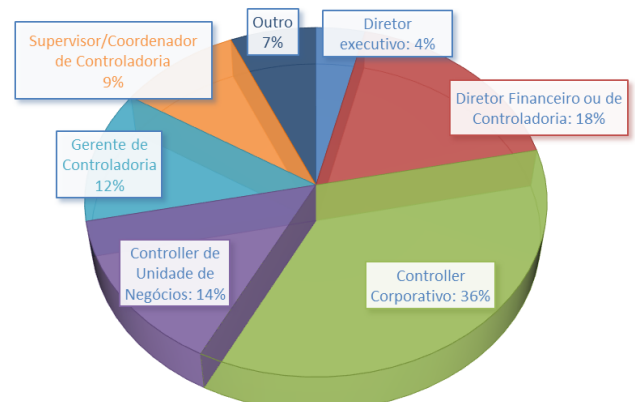
Setor de atuação:



Porte (faturamento em 2020/milhões de reais):



Respondente:

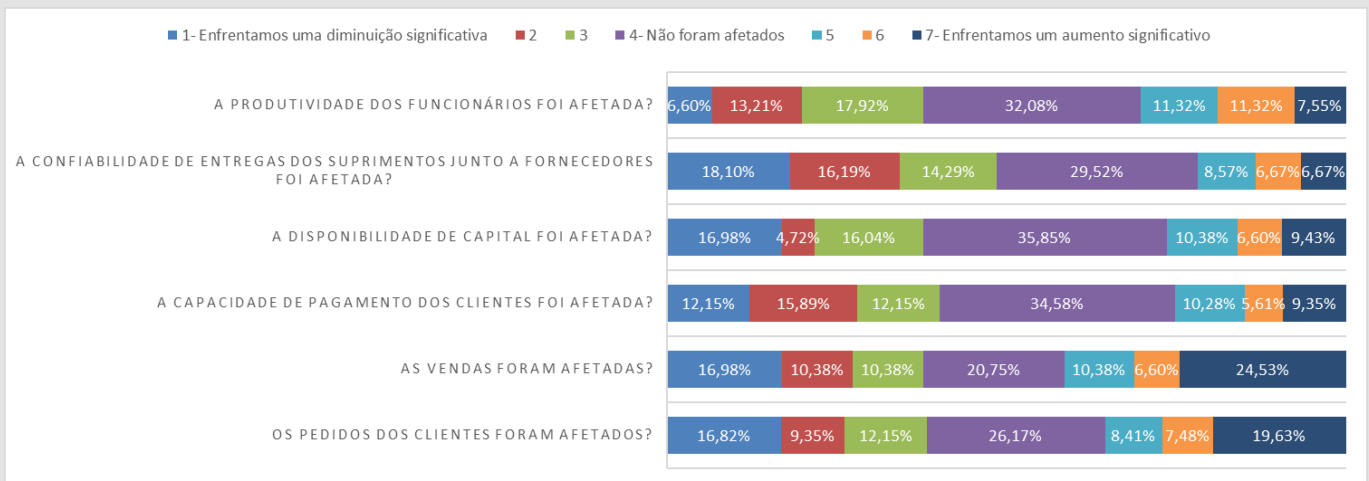


2. IMPACTO DA PANDEMIA SOBRE AS EMPRESAS

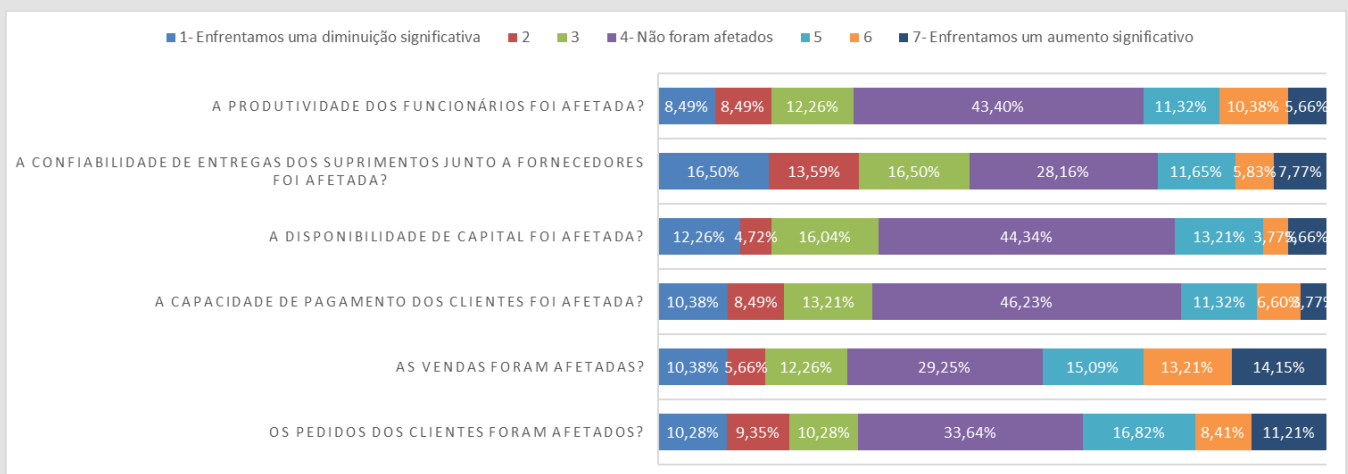
O impacto da pandemia sobre as organizações, retratado nos gráficos abaixo, reflete seis perspectivas capturadas em dois momentos do tempo (denominados de curto e médio prazo).

No curto prazo, pôde-se observar uma redução significativa maior na confiabilidade de entrega de suprimentos por parte de fornecedores (~49%) e uma redução da capacidade de pagamento dos clientes (~40%). Por outro lado, os participantes também ponderaram que houve um aumento significativo do volume de vendas (~41%). Os resultados sugerem que no médio prazo, grande parte das dimensões permaneceram constantes, sendo novamente o impacto negativo percebido pela confiabilidade de oferta de suprimentos/mercadorias (~47%).

Curto Prazo (2020)



Médio Prazo (2021-atualmente)



Pergunta: Indique até que ponto sua empresa tem sofrido os seguintes tipos de impacto pela atual crise decorrente da pandemia COVID-19? [Escala: "1- Enfrentamos uma diminuição significativa"; 4 = "Não foram afetados"; a "7-Enfrentamos um aumento significativo"]

Fonte: Bedford, D. S., Spekle, R. F., & Widener, S. K. (2020). Budgeting and Employee Stress in Times of Crisis: Evidence from the COVID-19 Pandemic. Available at SSRN 3749883.

3. MUDANÇAS NAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

Os participantes da pesquisa, em sua maioria profissionais com atuação especificamente na área de controladoria (controller corporativo, controller de unidade de negócio, diretor de controladoria) ou que exercem atividades da controladoria ponderaram que algumas atividades se tornaram mais importantes durante a pandemia. Se somarmos as escalas 6 e 7 observamos que em média houve um aumento mais significativo nas funções de **business partner** que nas de **watchdog**. Por exemplo houve uma maior frequência de discussões das perspectivas futuras de negócios (~66%) e questões estratégicas (61%) com a alta administração assim como da análise de cenários para apoiar os propósitos de planejamento estratégico (~58%), funções agrupadas no papel de **business partner**. Quanto às atividades agrupadas dentro da perspectiva de **watchdog** duas delas se apresentaram de forma mais intensa durante a pandemia, sendo a análise das variações entre o desempenho real e planejado das unidades organizacionais para fins de controle e o reporte aos gerentes e aos seus superiores sobre as variações das metas orçadas.

	1- Diminuiu substancialmente	2	3	4- Permaneceu o mesmo	5	6	7- Aumentou substancialmente
<u>Papel desempenhado pelo controller: Business Partner</u>							
Análises de cenário para apoiar os propósitos de planejamento estratégico.	0,00%	2,80%	0,93%	22,43%	15,89%	19,63%	38,32%
Discussão das perspectivas futuras de negócios com a administração.	0,00%	1,87%	0,93%	15,89%	14,95%	30,84%	35,51%
Condução de análises de sensibilidade sobre os principais impulsionadores do desempenho empresarial.	0,00%	0,93%	0,93%	22,43%	20,56%	24,30%	30,84%
Explicação de forma proativa para a gerência como as mudanças nas medidas de desempenho não financeiro afetam a lucratividade.	0,00%	1,87%	0,93%	29,91%	17,76%	17,76%	31,78%
Discussão de questões estratégicas com a alta administração.	0,93%	0,00%	2,80%	15,89%	19,63%	25,23%	35,51%
Participação em comitês executivos para apresentar as implicações financeiras das escolhas/opções estratégicas.	0,00%	2,80%	1,87%	26,17%	20,56%	15,89%	32,71%
<u>Papel desempenhado pelo controller: Watchdog</u>							
Análise em relação a quais unidades organizacionais as metas de desempenho não foram alcançadas.	1,87%	0,93%	6,54%	24,30%	18,69%	19,63%	28,04%
Análise das variações entre o desempenho real e planejado das unidades organizacionais para fins de controle.	0,00%	0,00%	1,87%	20,56%	20,56%	24,30%	32,71%
Reporte aos gerentes e aos seus superiores sobre as variações das metas orçadas.	0,00%	0,00%	2,80%	26,17%	16,82%	18,69%	35,51%
Ênfase nas variações orçamentárias negativas nos relatórios reportados para garantir que os gestores seniores as notem.	0,93%	1,87%	3,74%	23,36%	18,69%	23,36%	28,04%
Revisão das metas de orçamento para garantir que sirvam como uma base atualizada para fins de controle.	0,00%	1,87%	3,74%	24,30%	18,69%	17,76%	33,64%

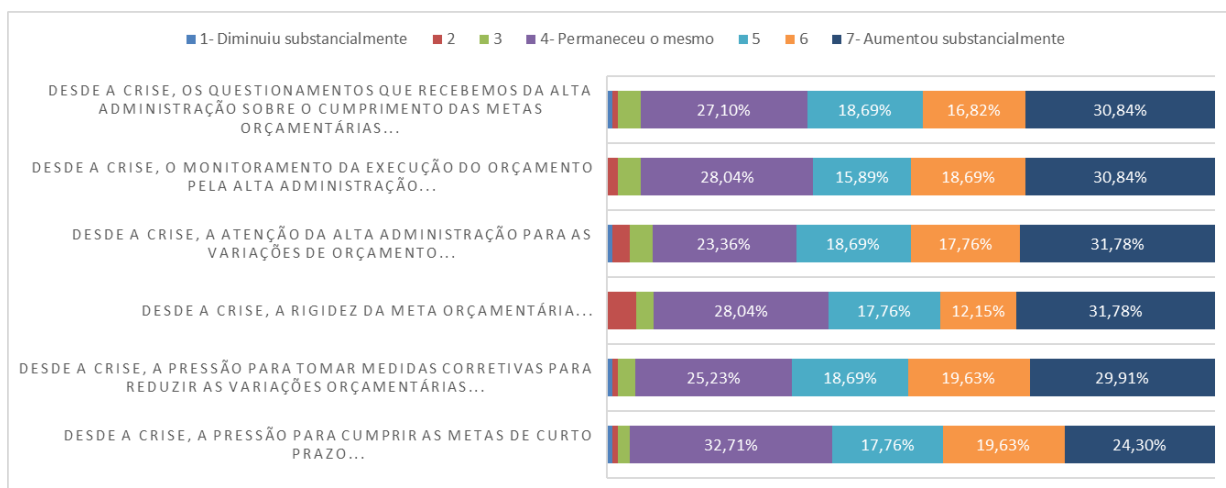
Pergunta: Houve alguma mudança no papel e nas atividades da contabilidade gerencial/controladoria desde o início da crise decorrente da pandemia COVID-19? [Escala: 1 = "Diminuiu substancialmente" / 4 = "Permaneceu o mesmo" / 7 = "Aumentou substancialmente"]

Fonte: Fourné, S. P., Guessow, D., & Schäffer, U. (2018). Controller roles: Scale development and validation. In Performance measurement and management control: The relevance of performance measurement and management control research. Emerald Publishing Limited.

4. MUDANÇAS NO CONTROLE DE GESTÃO

O orçamento empresarial consiste em um dos principais mecanismos de planejamento e controle utilizado pelas organizações ao redor do mundo. Estudos anteriores demonstram que em momentos de crise e alto nível de turbulência, as empresas ou abandonam o orçamento como instrumento de gestão ou se apoiam em grande extensão neste mecanismo para monitorar o dia-a-dia do negócio a partir da geração de relatórios frequentes de variações orçamentárias, identificação dos desvios e pressão por medidas corretivas. Os resultados desta pesquisa sugerem que a maioria das empresas aumentou a pressão orçamentária (2/3), e no restante não houve nenhuma alteração neste sentido, e até mesmo redução da pressão pelo orçamento e sua substituição por previsões mais frequentes sem necessariamente o comprometimento de metas para avaliação de desempenho (por exemplo, utilização de instrumentos como forecast ou rolling forecast). Em relação às previsões de médio prazo (orçamento) houve um incremento significativo de reestimativas com frequência mensal. Já de previsões de longo prazo, este incremento de frequência ocorreu de estimativas anuais pré-pandemia, para estimativas semestrais, trimestrais e mensais durante a pandemia.

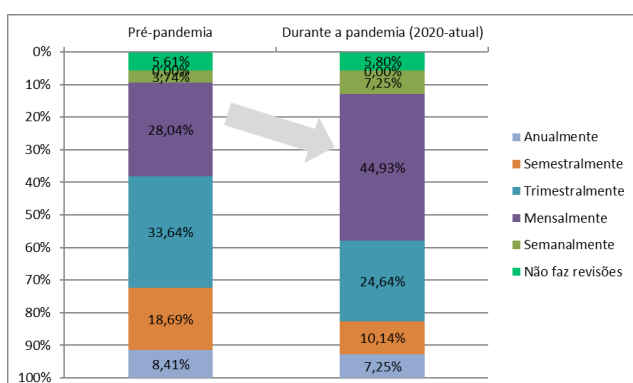
4.1. Pressão orçamentária



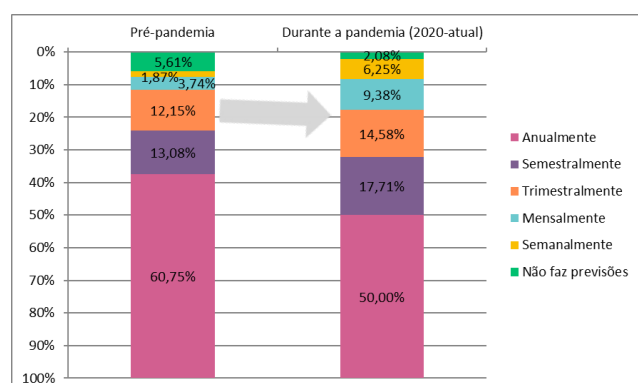
Pergunta: Houve alguma mudança na forma como as metas orçamentárias estão sendo usadas desde o início da pandemia? [Escala: "1 = Diminuiu substancialmente" / 4 = "Permaneceu o mesmo" / 7 = "Aumentou substancialmente"].

Fonte: Bedford, D. S., Spekle, R. F., & Widener, S. K. (2020). Budgeting and Employee Stress in Times of Crisis: Evidence from the COVID-19 Pandemic. Available at SSRN 3749883.

4.2. Previsões e estimativas



Pergunta: Com que frequência sua organização fazia/faz atualizações/revisões no plano anual (orçamento)?



Pergunta: Com que frequência sua organização fazia/faz previsões de longo prazo?

5. RELATOS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

5.1. Impacto da pandemia sobre as organizações

"A empresa detém hoje quatro principais categorias de produtos. Em algumas sofreu mais pelo cenário, enquanto em outras ganhou marketshare. No geral houve uma melhora de desempenho, puxado por uma das categorias de produto."

(Controller de Planta de empresa de grande porte do setor industrial)

"A Empresa demonstrou resiliência no período, as decisões foram tomadas de forma ágil visando a integridade do negócio e funcionários."

(Controller Corporativo de empresa de grande porte do setor industrial)

"O setor automotivo tem sido altamente afetado pela pandemia, porém por motivos diferentes entre a primeira e a segunda onda; Na primeira onda as paradas de linha por parte dos clientes estavam relacionadas a ações de contenção do vírus. Já a segunda onda da pandemia evidenciou outro tipo de problema que toda a cadeia automotiva enfrentaria (e continua enfrentando), a falta de capacidade de entrega por parte da cadeia de suprimentos; a falta de componentes gera efeito em toda a cadeia, o que gera volatilidade de volume de produção e conseqüentemente, apoia o aumento da inflação. A expectativa é que esse cenário melhore apenas no segundo semestre de 2022."

(Controller Corporativo de empresa de grande porte do setor automotivo)

5.2. Controle de gestão

"O orçamento de 2020 perdeu a importância com a pandemia já que foi elaborado em 2019, pré-pandemia. O forecast neste ano passou a ter muito mais importância para efeito de medição de desempenho. O orçamento voltou a ter mais peso em 2021 porque foi elaborado num período onde já se tinha um pouco mais de visão sobre os efeitos da pandemia."

(Controller Corporativo de empresa de médio porte do setor de comercialização de produtos médicos)

"O setor elétrico onde atuo tem uma previsibilidade de receitas e custos de operação, pouco afetadas mesmo num ambiente excepcional como durante a pandemia. As revisões orçamentárias decorrem de fatos inesperados como sinistros de máquinas, equipamentos e instalações."

(Controller Corporativo de empresa de médio porte do setor de energia)

"Somos uma empresa de capital aberto listada na bolsa de valores de Nova York e, dessa forma, temos mecanismos de controle bastante rígidos, utilizando ferramentas de planejamento estratégico, ao qual se ligam naturalmente o orçamento anual e forecast trimestrais, tendo periodicamente que prestar contas de nossos desempenhos econômico-financeiros junto a acionistas e diversos stakeholders internos."

(Controller Corporativo de empresa de médio porte do setor de comércio)

"O mercado automotivo é muito sensível a variações econômicas, as metas para remuneração variável por exemplo são definidas através do budget, porém eventuais mudanças de cenários podem acontecer nos exercícios de forecast, mas sem flexibilização nas metas."

(Controller Corporativo de empresa de grande porte do setor automotivo)

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!

Para dúvidas ou sugestões entre em contato pelo e-mail:

Daniel Magalhães Mucci- USP - Coordenador desta Pesquisa
danielmmucci@usp.br

Laboratório de Pesquisas sobre Práticas Gerenciais (LPPG)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo

Site: www.lppg.fea.usp.br

