



Elaboração de Cenários para Obtenção de Vantagens Competitivas - aplicado em uma empresa do ramo de Máquinas Agrícolas

(Contabilidade - Artigo Completo)

José Vaz Júnior¹ (Faculdades Magsul) jvaz93@hotmail.com
Cristina Sorrilha Irala² (Faculdades Magsul) cristina_sorrilha@hotmail.com
Aldecir da Silva Leite³ (Faculdades Magsul) aldecirdourados@hotmail.com

Resumo:

A controladoria é um ramo da contabilidade que tem por finalidade reunir informações no âmbito contábil, financeiro e operacional para gerar relatórios precisos aos tomadores de decisões. Nesse sentido, a ferramenta de elaboração de cenários serve para criar condições ambientais futuras para a empresa. E ainda a vantagem competitiva aliada à elaboração de cenário, são instrumentos que irão contribuir para a empresa traçar estratégias competitivas no cenário atual e no idealizado. A problemática da pesquisa é a seguinte: qual a visão que os gestores da empresa possuem em relação ao papel da controladoria estratégica na elaboração de cenários para obtenção de vantagens competitivas? O trabalho tem o objetivo geral analisar a visão que os gestores da empresa do ramo de máquinas agrícolas possuem em relação ao papel da controladoria estratégica na elaboração de cenários para obtenção de vantagens competitivas. Os procedimentos metodológicos caracterizam-se quanto aos seus objetivos como descritivos; quanto aos procedimentos utilizou-se de estudo de caso e pesquisa bibliográfica, quanto à abordagem do problema enquadra-se como qualitativa. Como instrumentos de pesquisa utilizaram-se questionários contendo questões abertas e fechadas aplicadas aos gestores da empresa. Em síntese, os resultados da pesquisa apontaram que a empresa reporta aos colaboradores conhecimentos de uma forma integrada a todos, os quais acreditam que é possível elaborar cenários levando em consideração as variáveis existentes. E por isso as vantagens competitivas são essenciais para atingir o cenário almejado. Constatou-se que a falta de um sistema integrado de informações e um departamento de controladoria podem estar limitando um maior crescimento da empresa.

Palavras-chave: Controladoria; Elaboração de Cenários; Vantagens Competitivas.

1 Introdução

A controladoria surgiu no início do século XX, com o intuito de fornecer estrutura de informações adequadas aos gestores da empresa, criando-se mecanismos que pudessem via coleta de dados contábeis suprir a necessidade dos gestores, transformando as informações contábeis em um instrumento que desse apoio à gestão e um maior controle das informações geradas pela contabilidade.

Nota-se que ao decorrer da evolução da sociedade, a contabilidade também se desenvolveu juntamente com os seus sistemas de informações. Diante disso, a controladoria estabeleceu-se de acordo com as necessidades dos gestores por informações mais precisas.

Logo, a controladoria despreendeu-se a depender de informações contábeis, pois apenas com essas informações não haveria a possibilidade de suprir às necessidades de desempenho no âmbito gerencial, a controladoria avança e se vê diante de sistemas integrados de informações de diversos gestores da empresa, conseguindo reunir todas as informações num contexto geral, resultando em uma maior precisão nas informações para os tomadores de decisões.

Atualmente a controladoria tornou-se um órgão essencial para todas as empresas de todos os portes, ressaltando-se que a controladoria não precisa ser necessariamente um órgão dentro da



empresa, devido ao custo de implantação. Mas em grandes empresas que aderem à existência de um órgão de controladoria, é destacada a necessidade desse órgão e ainda a sua importância fica demonstrada na posição hierárquica da empresa, pois ela participa conjuntamente com a alta administração em decisões financeiras e no planejamento estratégico; são estes que dão suporte às tomadas de decisões dos gestores. A pesquisa se baseia na seguinte problemática: qual a visão que os gestores da empresa possuem em relação ao papel da controladoria estratégica na elaboração de cenários para obtenção de vantagens competitivas?

Tendo como objetivo geral: analisar a visão que os gestores possuem em relação ao papel da controladoria estratégica na elaboração de cenários para obtenção das vantagens competitivas. Os objetivos específicos são: a) identificar o papel da controladoria estratégica e suas técnicas para a elaboração de cenários empresariais; b) identificar quais são os elementos de planejamento estratégico utilizado pela empresa, e; c) verificar quais informações são geradas para a empresa por meio da controladoria.

A metodologia utilizada em sua tipologia quanto aos objetivos foi o método de pesquisa descritiva por analisar a percepção que os gestores da empresa têm em relação à elaboração de cenários para a obtenção de vantagem competitiva e quanto aos seus procedimentos utilizou-se de pesquisa bibliográfica devido ao fato de adquirir materiais bibliográficos para dar embasamento ao referencial teórico, este captado de livros e sites e, e um estudo de caso que foi aplicado na empresa conjuntamente com os questionários que os gestores responderam, estes elaborados com perguntas abertas e fechadas, por fim, a pesquisa por se firmar em um estudo de caso por meio das informações coletadas via questionários, permitiu analisar tais dados de maneira qualitativa.

2 Referencial Teórico

A controladoria atualmente é considerada uma evolução do estágio da contabilidade, pois não se vê hoje a contabilidade como uma mera ferramenta de registros de atos e fatos das empresas, já que a controladoria vem atuando para que as empresas consigam operar nos diferentes mercados de forma eficiente e eficaz, minimizando os riscos inerentes à entidade que possam ocasionar em resultados negativos

2.1 A Controladoria

A Controladoria é um órgão administrativo que deve ser moldado conforme o modelo de gestão da empresa e esta não está ligada com a contabilidade; a controladoria é definida não apenas como um mero órgão administrativo que possui uma missão, mas que ainda possui funções e princípios norteadores.

Conforme Padoveze (2012) a controladoria realmente faz parte da empresa, não só no sentido de possuir uma missão e função apenas, ela possui mais que isso, ela representa uma unidade administrativa responsável pela utilização das ferramentas da ciência contábil, na medida em que se faz necessário analisar os cenários em que a empresa se encontra em um determinado momento, sendo que ela ainda deve seguir a mesma linha de raciocínio da contabilidade.

De acordo com Catelli (1999), a controladoria não pode ser vista apenas por uma visão simplista de que ela é apenas um método voltado a como fazer, a ideia de que se tem de controladoria é muito ampla e abrangente, e se subdivide, segundo o mesmo autor Catelli (1999), em dois vértices:



a) Como ramo do conhecimento: a controladoria enquanto ramo de conhecimento é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais, para que possa implementar, elaborar e implantar sistemas de informações adequados e que estejam moldadas de acordo com as necessidades e objetivos que as empresas pretendem alcançar, por meio desses sistemas de informações desenvolvidos e com seus relatórios gerados, estes servirão de base de apoio para expor as alternativas para as tomadas de decisões que os gestores precisarem.

b) Como unidade administrativa: a controladoria no aspecto de unidade administrativa é a encarregada de organizar e disseminar as práticas gerenciais, ou seja, seus sistemas informacionais, devem estar focados na otimização do resultado global da organização.

Percebe-se por meio dos autores referenciados que há pouca divergência entre os conceitos e definições da controladoria; inclusive compartilha-se a ideia de que a controladoria se utiliza dos conhecimentos contábeis para a sua eficiente aplicação.

2.1.1 Estrutura da controladoria

Diante do cenário exposto percebe-se que a controladoria deve atender ao aspecto gerencial, mas não se esquecendo de atender ao aspecto fiscal. O papel de gerenciamento engloba duas áreas que estão dentro da organização e que essas informações irão apresentar alternativas para os tomadores de decisões e ainda gerar demonstrações para diversos usuários externos.

Sendo assim, Padoveze (2012) expõe essas duas áreas em que a controladoria se estrutura:

a) área contábil e fiscal: essa área basicamente se reporta aos interesses de usuários externos, atende também aos interesses dos próprios sócios ou acionistas. A controladoria atua no que tange a todas as responsabilidades de gerar informações por meio de demonstrativos, na parte societária, fiscal e atende também no que diz respeito à guarda de ativo.

b) área de planejamento e controle: nesta área de planejamento e controle, a controladoria é a responsável por toda a área de planejamento, projeção, gestão estratégica, questão orçamentária, minimização de custos, portanto ela engloba toda a parte de acompanhamento de negócio no que tange ao controle gerencial. E também está inserida no que diz respeito à elaboração de cenários, análise de mercado, análise de investimentos. Logo, a controladoria é um órgão que acompanha todos os processos da empresa, desde seu planejamento, execução até a parte do controle.

Oliveira, Jr. e Silva (2013) corroboram com a explanação de Padoveze (2012) acima, afirmando que a estrutura da controladoria se divide em dois vértices, sendo que o primeiro trata essencialmente do segmento contábil e fiscal, e o segundo vértice trata do planejamento e controle, portanto, a estrutura da controladoria está intimamente ligada aos processos de gestão, planejamento estratégico, gestão de negócios, questões orçamentárias e elaboração de cenários.

2.1.2 Controladoria estratégica

Conforme Padoveze (2012), explana que a controladoria estratégica se encarrega de atender os responsáveis pelo planejamento estratégico, por meio do seu sistema de informação contábil integrado, apresentando informações tanto financeiras quanto não financeiras para que se possa ter embasamento necessário de informações e que estas atendam o planejamento estratégico que teve início anteriormente por meio do planejamento, essas informações são extremamente essenciais para que se possa ter um controle da estratégia organizacional que a empresa traçou e ainda expõe que, a controladoria é muito importante



em relação ao planejamento estratégico, pois com base nas informações que ela repassar para os responsáveis pelo planejamento estratégico é que os rumos da estrutura seguirão adiante.

É possível perceber que existem algumas divergências entre os autores citados no parágrafo anterior, pois para Padoveze (2012), a controladoria é uma ferramenta importante para os responsáveis pelo planejamento estratégico, enquanto Oliveira, Jr. e Silva (2013) destacam que por conta das frequentes mudanças nos cenários mercadológicos a controladoria é muito importante para a construção de projetos de longo prazo.

2.1.3 Planejamento estratégico

Para Oliveira, Jr. e Silva (2013) o que toda empresa pretende atingir é denominado objetivo, a maneira como ela irá alcançar esses objetivos são chamados de metas e estratégia cujo significado vem de criar condições para enfrentar situações. Portanto, esses três pontos devem estar ligados de maneira sinérgica, para atingir objetivos, devem existir metas, além dessas metas devem se ter condições para enfrentar situações que divergem da situação planejada.

Conforme Padoveze (2012), planejar é estudar maneiras de como a empresa irá atuar daqui a um determinado tempo em decorrência dos cenários mercadológicos que estão em constantes mudanças, ou seja, a empresa irá determinar, irá analisar as melhores alternativas para enfrentar a situação na economia, levando em considerações os aspectos internos e externos da empresa para que se possa atingir sua eficácia empresarial, sem comprometer as suas operações.

Catelli (1999) define planejamento estratégico nesse ambiente globalizado e com tantas turbulências e a crescente concorrência entre as empresas, como uma das maneiras para se analisar os projetos que as empresas pretendem implantar para se sobressair sobre aos demais concorrentes. O planejamento estratégico deve ser elaborado de maneira cuidadosa e por meio deste planejamento, no decorrer dos tempos, através de reavaliações deve-se ter a atenção em comparar o que foi planejado e o que está sendo executado, verificando se ocorreram mudanças no desempenho do planejamento e se é necessário realizar ajustes. A pesquisa está voltada à elaboração de cenários e esse conceito ficará mais claro no tópico seguinte.

2.2 Elaboração de Cenários

Padoveze (2012) destaca que no momento de se elaborar cenários surge a ideia de construir algo, esta atividade é considerada essencial na controladoria estratégica, ou seja, tem-se a ideia de onde a empresa se encontra em dado momento e aonde ela almeja chegar, e quais as variáveis que podem contribuir para ela atingir aquele cenário idealizado, construído, projetado.

Para Porter (1989), cenários são instrumentos que podem contribuir para a redução de prováveis incertezas, existentes no ambiente onde a empresa está inserida, são de extrema importância para que os gestores consigam refletir, analisar e entender as ameaças e as oportunidades existentes no futuro. Cabe à empresa, por meio das vantagens competitivas, se precaver do comportamento de seus concorrentes, de acordo com cada cenário.

E por fim, Blois e Souza (2008) identificam a técnica de elaboração de cenários como uma forma de projetar o futuro. Concomitantemente, isso contribuirá para a visualização de medidas corretivas que a organização deva fazer, para que se concretize o futuro projetado e almejado.

2.2.1 Vantagem competitiva

Padoveze (2012) ressalta que a vantagem competitiva é uma questão bem mais desenvolvida que as estratégias competitivas. A estratégia competitiva trata de cursos para atingir as vantagens competitivas em produtos em particulares ou para que se possa chegar à eficácia de atingir os objetivos; no entanto, a vantagem competitiva se difere da estratégia competitiva no que condiz aos planos estabelecidos, pois a vantagem competitiva tem sustentabilidade porque ela se posiciona frente aos concorrentes e competidores.

Nesse contexto, a vantagem competitiva possui duas peculiaridades, segundo Porter (1996 apud PADOVEZE, 2012):

a) Liderança de Custo: a qual diz respeito aos preços de mercados menores, ou seja, a empresa consegue suprir a demanda de produtos de que os clientes necessitam, com preços menores do que o de seus concorrentes e assim consegue realizar um lucro maior, devido a um custo menor.

b) Diferenciação: no que tange a diferenciação, esta complementa também a liderança de custos, além de ter um preço menor do que os de seus concorrentes a empresa consegue fidelizar o seu público através de um valor que ela agrega em seus produtos e que, seus concorrentes não conseguem atingir, fazendo com que seus clientes paguem um preço pelo diferencial.

Barney (1991) assegura que vantagem competitiva é um modo em que se implementará uma estratégia que irá agregar valor, sem que existam concorrentes implementando a mesma estratégia, ou uma estratégia que irá gerar benefícios para a empresa e para o mercado na mesma equivalência.

Para fazer relação entre elaborar cenários e planejamento estratégico, é necessário conhecer o modelo de gestão que a empresa emprega e, a seguir, será apresentado o que significa modelo de gestão.

2.2.2 Modelo de gestão

Segundo Padoveze (2012), modelo de gestão é um dos produtos do subsistema da empresa, denominado subsistema institucional e este é um de vários outros subsistemas existentes; porém esse é um dos principais dentro da empresa, pois é nele que vão estar discriminadas todas as normas, princípios, deveres e obrigações para orientar os seus gestores para que estes consigam encontrar as melhores alternativas existentes para que a empresa possa atingir a sua missão com eficácia.

Catelli (1999) considera modelo de gestão como sendo um conjunto de normas e princípios, que deverão ser seguidos, é um conjunto também de crenças e valores, tudo o que foi agregado nesse modelo que integra o subsistema institucional deve ser respeitado, este serve como uma forma organizada de a empresa exercer as suas operações de modo que ela possa atingir a sua missão de maneira eficiente e eficaz para que haja continuidade.

Quando é discutida a ideia de gestão logo surgem ideias sobre gerir, ou seja, administrar. Então, dentro da empresa, a situação é significativamente trabalhada. Principalmente em se tratando de um modelo de como a empresa irá atuar e como funcionarão as suas atividades de um modo organizado e sistemático, de modo a ter toda a base estrutural de comando, à disposição.

2.2.3 Processo de gestão



Depois que a empresa consegue contemplar um modelo de gestão aos moldes de sua cultura organizacional, ela deverá, no processo de gestão, realizar realmente todo o planejamento em execução, ou seja, ela deverá pôr em prática como deverá ser feito todo o processo de planejamento, execução e controle.

Como podemos perceber, a definição exposta dos autores Padoveze (2012) e Catelli (1999) trazem a mesma visão ligada ao processo de gestão, sendo que as duas ideias são sobre a concretização do modelo de gestão aplicado à prática. Portanto, para que haja certo fluxo de informações e que elas sejam filtradas, gerando informações relevantes aos gestores, é necessário um sistema para gerar informações precisas, o que caracterizará o tópico seguinte, denominado sistema de informação da controladoria.

2.2.4 Sistema de informação da controladoria

Conforme Catelli (1999) para dar suporte ao processo de gestão se vê necessária a utilização de um sistema que possa ser alimentado, processado e que gere informações aos gestores, pois é por meio desse sistema que as necessidades dos gestores serão atendidas, esse sistema ainda irá orientar os gestores em sua tomada de decisões.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), os sistemas de informações gerenciais têm o dever de oferecer informações básicas aos tomadores de decisões da empresa. Devido à evolução da sociedade e a complexidade das organizações, os sistemas de informações sofreram alterações na sua estrutura para que pudessem atender ao fluxo de informações necessárias aos gestores. Atualmente a informação tecnológica tem um papel preponderante no processo de aperfeiçoamento de sistemas de informações, facilitando o fluxo de informações nas organizações.

Os sistemas de informações, de acordo com esses autores citados, não sofrem divergência em sua definição, pois todos concordam que o sistema de informações é um instrumento de caráter fundamental para a organização e, principalmente, para os gestores, tomadores de decisões.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo abordou, quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva, por analisar a percepção que os gestores têm em relação à elaboração de cenários para a obtenção de vantagens competitivas. Desta forma, a pesquisa foi implantada por meio de questionários que foram compostos de perguntas abertas e fechadas, e após entregues pelos respondentes, esse material foi analisado bem como o cenário em que a empresa atua foi descrito.

Como o intuito da pesquisa é explorar o conhecimento bibliográfico, a pesquisa também se deu em modo de estudo de caso, por ser um estudo concentrado em apenas uma empresa para atender aos objetivos que esse estudo determinou.

A empresa foi escolhida para a pesquisa por ser uma das empresas e que mais se destaca na região no ramo de máquinas agrícolas na cidade de Ponta Porã, MS, e, por ser também uma empresa concessionária de uma das marcas mais conceituadas no âmbito mundial em sistemas mecanizados de alta precisão, denominada John Deere.

A amostra da pesquisa teve como coleta de dados questionários elaborados com perguntas abertas e fechadas, estes deram suporte à pesquisa para a análise dos dados coletados.

Foram elaboradas e aplicadas 26 questões, porém para melhor analisar foram utilizadas apenas 23 das questões.



O questionário foi direcionado aos gestores da empresa numa forma simples e com uma linguagem menos formal, para que todos os gestores não tivessem dúvidas nas perguntas.

4. Análise e discussão dos resultados

A ideia inicial da presente pesquisa era entrevistar todos os gestores da empresa que são divididos em: serviços e peças; vendas; contábil, financeiro e estoque.

Por questões de indisponibilidade de tempo em que os gestores se encontraram em dado momento em que os questionários foram aplicados, apenas dois dos gestores estavam disponíveis para responder aos questionários. No entanto, os setores da empresa que terão maior peso na pesquisa foram os que responderam aos questionários, sendo que esses atuam no âmbito: contábil e serviços.

Para maior compreensão da análise e discussão dos resultados, neste trabalho, utilizaram-se respondente 1 (R1) do setor contábil e respondente 2 (R2) do setor de serviços e peças.

1) Os gestores têm conhecimento do que é controladoria?

Ambos os respondentes afirmaram que sim, eles possuem conhecimento do que é controladoria.

2) Caso a resposta anterior seja sim, o que você entende sobre controladoria?

O R1 entende que a controladoria é um órgão importante dentro da empresa, sendo que além de reunir informações no âmbito financeiro, contábil e operacional de uma forma integrada, ele gera novas informações da situação em que a empresa se encontra em dado momento, expondo alternativas para prováveis soluções sobre riscos inerentes à empresa, deixando a cargo do tomador de decisão acatar a melhor decisão.

O R2 entende que a controladoria é um departamento, evidenciando que a empresa possui uma equipe, que reúne todos os setores atuantes da empresa, sendo esses: serviços e peças; vendas; contábil; financeiro e estoque, esses debatem em reuniões propostas para que a empresa consiga atingir os seus objetivos tanto de curto como de longo prazo, ressaltando que a empresa é concessionária John Deere, a mesma impõe também objetivos que a empresa deve atingir em período de longo prazo, então as reuniões realizadas são justamente para que os gestores apresentem propostas aos tomadores de decisões.

Nos dois casos acima ambos os respondentes afirmaram que controladoria é um órgão administrativo, isso representa um ponto positivo para a empresa, pois ela trabalha em suas práticas trabalhistas cotidianamente com o envolvimento dos colaboradores para que eles angariem conhecimento do que se trata a controladoria.

Vale salientar que, de acordo com Catelli (1999) a controladoria é um órgão administrativo dentro da empresa e que o mesmo participa da organização das informações para oferecer suporte aos gestores otimizando resultados e ainda não é somente um órgão administrativo como os respondentes afirmaram que a controladoria também é um ramo do conhecimento.

03) Você tem algum entendimento por controladoria estratégica?

Ambos os respondentes afirmaram que sim, eles entendem o que é controladoria estratégica.

04) Caso a resposta anterior seja sim, o que você entende em relação à controladoria estratégica?

O R1 afirma que a controladoria estratégica está relacionada com o planejamento da empresa no sentido estratégico, pois a controladoria reúne informações no âmbito contábil e



financeiro, gerando novas informações para os tomadores de decisões da empresa, juntamente com essas informações geradas pela controladoria é que se pode implementar políticas para planejar a empresa para o futuro, ressaltando que a contabilidade trabalha com fatos já ocorridos e a controladoria é um ramo da contabilidade, sendo assim a controladoria tem capacidade de contribuir para o planejamento de modo estratégico.

O R2 afirma de maneira equivalente ao R1, salientando que a empresa tem todo um planejamento a seguir, sendo que a controladoria de certo modo fiscaliza o serviço de cada setor, solicitando periodicamente relatórios, para conhecer como está a realidade de cada área, fazendo uma junção desses relatórios para logo mais gerar novas informações.

05) A controladoria estratégica contribui para o planejamento estratégico da empresa?

Ambos os respondentes afirmam que sim, a controladoria estratégica contribui para o planejamento estratégico da empresa.

A controladoria por reunir informações no âmbito financeiro, contábil e operacional é uma excelente ferramenta gerencial para que a empresa consiga implementar novas estratégias em seu planejamento estratégico. Na empresa todos os setores atuantes da empresa participam das reuniões que são realizadas periodicamente, propostas são discutidas para o melhor desempenho da empresa.

06) A empresa possui um departamento de controladoria?

O R1 afirma que a empresa não possui um departamento de controladoria, já o R2 afirma que a empresa possui um departamento de controladoria.

Confrontando as duas respostas, a empresa realmente não possui um departamento específico de controladoria, porém, conforme ambos os respondentes relataram, a empresa possuía tal departamento, o R1 respondeu que a empresa tem em seu planejamento a implantação novamente desse departamento, já o R2 afirma que a empresa possui um *controller*, porém o mesmo não atua mais dentro da empresa, mas atua via sistema de informações na cidade onde ele reside.

Esse é um ponto negativo para a empresa, o fato da empresa não possuir uma pessoa ou uma equipe encarregada de coletar as informações de todos os setores, de estar atento aos acontecimentos que ocorrem, de participar juntamente com a alta administração da empresa para que se possa elaborar um planejamento adequado com a realidade da mesma, tanto quanto participar de elaboração de estratégias frente aos cenários que a empresa pode enfrentar, pois isso é uma peça fundamental para a empresa se sobressair sobre os seus demais concorrentes.

Vale ressaltar que a empresa não precisa necessariamente possuir tal departamento, porém a estrutura da empresa permite que seja implantado tal órgão para o seu maior desempenho.

07) Marque abaixo quais os procedimentos de controladoria que você tem algum conhecimento:

- Planejamento Missão da Empresa Visão Valores Objetivos Metas
- Departamento Contábil Departamento Fiscal outros

O R1 afirmou ter conhecimento de todos os itens acima apresentados e acrescentou ainda que o departamento de recursos humanos e departamento de pessoal, pois em sua visão dentro da empresa, não é apenas da sua área que ele deve ter conhecimento, deve-se ter conhecimento de um modo geral e ser um gestor proativo.



O R2 afirmou ter conhecimento sobre o planejamento, missão da empresa, visão, valores, objetivos e metas, pois segundo ele não somente na área em que atua deve possuir conhecimento sobre esses itens básicos que formam o norteamento da empresa, mas sim cada colaborador deve ter conhecimento do que é essencial para a empresa, pois são procedimentos que dão sentido para a empresa existir.

Ambos os casos houve um posicionamento muito bem trabalhado por parte da organização, pois a empresa agrega valor aos seus colaboradores a vestirem a camisa da mesma, contribuindo para a disseminação de conhecimento aos gestores, fazendo com que a empresa consiga manter um nível de aceitação por parte de quem contribui para ela.

08) A empresa possui um sistema que engloba a controladoria?

O R1 afirma que a empresa não possui um sistema nesse nível, mas a empresa tem um sistema; já o R2 afirma que a empresa possui um sistema que engloba a controladoria, porém ao analisar as respostas de ambos os respondentes e por se tratar da aplicação do questionário ter sido realizada com dois gestores de diferentes funções, talvez o nível hierárquico em que cada gestor atua, limita o nível de conhecimento, numa análise mais detalhada, o R1 tem a resposta mais coerente com a realidade da empresa.

Num contexto mais analítico a empresa pode acarretar em pontos negativos, pois o sistema da controladoria; de uma forma integrada, reúne informações no âmbito financeiro, contábil e operacional. Por meio desse sistema de informações o departamento atuante nesse sentido poderá avaliar a empresa numa visão ampla e abrangente sobre ela, identificando os seus pontos fortes e fracos e ainda expondo medidas corretivas que possam reduzir tais riscos, ressaltando que os responsáveis pela controladoria não expõem sua opinião, eles apenas demonstram as alternativas para os tomadores de decisões.

09) Você tem entendimento do que é Elaboração de Cenários Empresariais?

Ambos os respondentes afirmam que sim, eles têm entendimento do que é Elaboração de Cenários Empresariais.

10) A empresa possui um modelo de Elaboração de Cenários projetado para o futuro?

Ambos os respondentes afirmaram que a empresa possui um modelo de Elaboração de Cenários Empresariais, por se tratar de uma empresa que é concessionária da marca John Deere, a mesma estabelece um planejamento a longo prazo em que a empresa tem que atingir, caso a empresa identificar que não será possível o cumprimento dos objetivos traçados no planejamento, todos os setores da empresa deverão gerar relatórios de como está cada setor, sendo assim, por meio das reuniões que a empresa realiza periodicamente, serão discutidas propostas por parte dos gestores e medidas para que seja possível o alcance dos objetivos traçados.

11) Caso a resposta anterior seja sim, explique com suas palavras o que você entende por Elaboração de Cenários Empresariais.

O R1 explica que Elaboração de Cenários Empresariais é uma situação atual que acontece na economia em que é vivenciado um cenário, por meio desse dado momento a empresa analisa a situação e projeta esta para novos rumos ao futuro, levando em consideração as variáveis que podem acontecer no futuro, porém a empresa se previne por meio de elaboração de ações para as prováveis variáveis que podem se concretizar, caso aconteça, a empresa aplica suas ações corretivas.



Já o R2 explica que Elaboração de Cenários Empresariais é uma ação de planejamento a longo prazo que a empresa elabora, sendo que no decorrer do tempo, por meio de seus sistemas, a empresa consegue gerar relatórios sobre a situação em dado momento da empresa em relação ao planejamento, dentro dessas informações, que foram geradas por esse relatório, é possível identificar as variáveis existentes que podem atrapalhar a empresa em atingir os objetivos traçados por meio do planejamento e ainda encontrar medidas corretivas que solucionem os possíveis erros da operacionalização da empresa.

Outro ponto positivo da empresa é que esta trabalha com os seus colaboradores o tema acima exposto, pois isso não só contribui com a experiência profissional da pessoa, mas colabora, de certo modo com o desenvolvimento da própria empresa, porque possibilita àqueles a terem uma visão global da empresa em todos os setores e não se ater apenas em sua zona de conforto.

Conforme Schwartz (1998), cenários são ferramentas de trabalho que servem para orientar as empresas e governos, servindo ainda de referencial para a criação de alternativas e tomadas de decisões, direcionando o alcance do objetivo estratégico traçado.

12) A empresa possui um sistema de informações de forma integrada?

O R1 afirma que a empresa não possui um sistema de informações de forma integrada, porém o R2 afirma que a empresa possui tal sistema.

13) Quais aspectos esse sistema de informações engloba?

() Contábil () Controladoria () Financeiro () Planejamento () Controle () Outros

Em contexto com a pergunta anterior o R1 afirma que não existe um sistema de informações na empresa de forma integrada, no entanto a empresa possui um sistema e cada setor gera um tipo de informação, pode-se dizer que numa forma manual os gestores que auxiliam os tomadores de decisões reúnem todos os relatórios que estão divididos pelos setores e transformam num relatório geral, possuindo os aspectos contábeis, financeiros, planejamento e controle; então, de certo modo, a empresa consegue integrar os relatórios, mas sem um sistema específico.

O R2 afirma que a empresa possui um sistema de informações de forma integrada, porém cada um dos respondentes desenvolveu suas respostas, de acordo com suas percepções. Nessa pergunta existiram pontos de vistas diferentes, o R1 afirma que não existe e o R2 o contrário, levando em consideração o grau de importância das funções, ambas são extremamente relevantes para a empresa, porém o R1 tem mais nexos em sua resposta, pois ele atua no setor contábil e tem mais conhecimento do que se trata o assunto.

Num contexto geral, a empresa tem esse outro ponto negativo, pois um sistema de informações de forma integrada consegue gerar relatórios mais claros e concisos com a realidade, ressaltando que as tomadas de decisões podem ser mais precisas, uma vez que esse sistema é alimentado com dados de todos os setores, em qualquer momento que for necessário gerar algum relatório, será possível identificar, caso exista, alguma variável que possa impedir o desempenho operacional da empresa.

14) A empresa possui planejamento estratégico?

Ambos os respondentes afirmaram que sim, a empresa possui um planejamento estratégico, outro ponto positivo na empresa porque ela consegue alinhar todo o seu elenco de



colaboradores, de acordo com o que ela pretende atingir, levando em consideração que todos os colaboradores participam de certo modo, pois eles são representados pela figura do gestor de cada setor.

15) Você tem noção sobre o que é planejamento estratégico?

Ambos os respondentes afirmaram que sim, eles têm noção do que é planejamento estratégico.

16) Caso a resposta anterior seja sim, explique com suas palavras o que você entende por planejamento estratégico.

O R1 explica que a contabilidade trabalha com fatos já ocorridos e que a empresa tenta traçar novos objetivos para o futuro, analisando o passado, na empresa existe um projeto para 2020 que a mesma firmou com a John Deere e que tal projeto consiste em um planejamento a longo prazo; todo ano que se conclui é feito uma análise do que aconteceu e se a empresa irá conseguir atingir o planejado.

O R2 corroborou com o que o R1 respondeu e ainda acrescenta que a empresa também possui planejamento anual, para que a empresa consiga atingir seus objetivos ao término de cada exercício, são criadas metas que são apresentadas aos gestores e os mesmos repassam aos colaboradores, para que se possam cumpri-las e a empresa atingir os objetivos traçados por meio do planejamento.

17) Todos os gestores participam da elaboração do planejamento estratégico?

Ambos os respondentes afirmam que sim, todos os gestores participam do planejamento estratégico.

18) Quais gestores participam do planejamento estratégico?

Ambos os respondentes afirmaram que os gestores que participam do planejamento estratégico são: serviços e peças; vendas; contábil; financeiro; estoque; recursos humanos e departamento de pessoal.

19) A empresa possui um modelo de gestão?

Ambos os respondentes afirmaram que sim, a empresa possui um modelo de gestão.

20) Esse modelo de gestão é repassado aos colaboradores?

Ambos os respondentes afirmaram que a empresa repassa esse modelo aos colaboradores. Esse é um ponto muito positivo para a empresa, pois ela oferece aos seus colaboradores a oportunidade de eles conhecerem as normas da empresa e os princípios que a empresa preza, demonstrando à pessoa que ocupa uma função na empresa o motivo real que ela tem em desempenhar o seu melhor na empresa, respeitando também as crenças e os valores que a empresa julga serem importantes.

Catelli (1999) considera modelo de gestão como sendo um conjunto de normas e princípios, que deverão ser seguidos, é um conjunto também de crenças e valores, tudo o que foi agregado nesse modelo que integra o subsistema institucional deve ser respeitado, este serve como uma forma organizada da empresa exercer as suas operações de modo que ela possa atingir a sua missão de maneira eficiente e eficaz para que haja continuidade.

21) Os gestores entendem o que é vantagem competitiva?



Ambos os respondentes afirmaram que sim, eles têm entendimento do que é vantagem competitiva.

22) Caso tenham conhecimento do que é vantagem competitiva, explique com suas palavras qual o seu entendimento?

O R1 afirma que a empresa por se tratar de ser uma concessionária da marca John Deere, marca mundialmente conhecida, destaca que a empresa dá maior destaque nessa questão da marca, pois ela agrega maior valor a seus produtos não apenas pelo reconhecimento em nível mundial, mas também pela qualidade que a marca oferece.

O R2 afirma que no cenário atual que a empresa vivencia por se tratar de sua localização fazer frente com a fronteira seca do Paraguai e, o país vizinho ter seus produtos com menor índice de tributação, ou seja, produtos mais baratos, muitos clientes optam por comprar lá. Nesse contexto, a empresa possui vantagens competitivas que fazem seus clientes fidelizarem-se a ela, pois como diferencial competitivo a mesma tem uma atenção especial e um atendimento pós-venda exclusivo ao cliente, o que no país vizinho não acontece, fazendo que a empresa se sobressaia sobre os demais concorrentes.

23) Em quais áreas a empresa se preocupa em investir para obtenção de vantagem competitiva? Se houver outras áreas, cite-as.

Nesse âmbito, os respondentes corroboram com a mesma resposta, pois na visão deles a empresa investe em dois aspectos, diferenciação no atendimento e valor agregado. Numa análise geral das duas respostas, percebe-se o nível que esses gestores têm de conhecimento, realmente é surpreendente, pois nem todas as empresas possuem tal nível, isso é outro ponto positivo que a empresa possui no que tange à interligação dos setores e é também um ponto interessante, uma vez que os mesmos sabem a importância que cada um pode refletir no próximo.

Conforme Barney (1991), vantagem competitiva é um modo em que se implementará uma estratégia que irá agregar valor, sem que existam concorrentes praticando a mesma estratégia, ou uma estratégia que irá gerar benefícios para a empresa e para o mercado na mesma equivalência.

Após realizada toda a análise e discussão dos resultados, constatou-se alguns pontos positivos e negativos dentro da empresa.

Em relação aos pontos positivos os gestores possuem conhecimento do que é controladoria; Todos os gestores participam do planejamento estratégico; A empresa tem conhecimento do que é elaboração de cenários; A empresa explora as suas vantagens competitivas. E em relação aos pontos negativos, a empresa não possui um departamento de controladoria; Não possui um sistema de informações de forma integrada; Integração das informações manualmente.

5 Considerações finais

O que levou a pesquisa à inquietação e ao seu norteamento foi tentar responder à seguinte questão: Qual a visão que os gestores da empresa possuem em relação ao papel da controladoria estratégica na elaboração de cenários para a obtenção de vantagens competitivas? Houve todo um caminho teórico construído para fundamentar a pesquisa como técnico-científica.



A visão que os gestores têm em relação à controladoria estratégica é muito importante, pois eles acreditam que por meio desse ramo da contabilidade, utilizado no planejamento estratégico, é possível que a empresa consiga reunir informações suficientes para criar um cenário provável ao qual a empresa almeja chegar, sem deixar de lembrar que por questões geográficas, onde a empresa é localizada, existem muitas estratégias que são elaboradas como vantagens competitivas.

Diante disso, dos três objetivos específicos traçados para a pesquisa, determinou-se que somente os dois primeiros foram alcançados, sendo que os gestores da empresa têm conhecimento de que a controladoria estratégica por se utilizar de informações da contabilidade. Esta última, que trabalha com fatos passados, fornece informações necessárias para a elaboração de novas estratégias empresariais e com essas informações existe a possibilidade da construção de um cenário ideal para a empresa, considerando as variáveis que podem surgir e juntamente com elas, ações construídas como medidas corretivas.

A empresa por ser uma concessionária da marca John Deere, a mesma impõe objetivos em que a empresa deve atingir. Nesse contexto, esta última cria mecanismos para que ela consiga atingir o planejamento imposto e de certo modo, existe um planejamento em cima de outro; porém, o segundo consegue traçar estratégias competitivas para atingir o primeiro. Diante disso, a controladoria estratégica é uma ferramenta essencial para o planejamento.

E por fim, o último objetivo específico ao qual a presente pesquisa não atingiu, foi devido ao fato da empresa não possuir um sistema de controladoria; nesse sentido a empresa não possui nenhum tipo de sistema de forma integrada, significando um aspecto negativo para a empresa, pois a forma como ela gerencia os dados que alimentam o seu sistema, seus gestores poderão não conseguir gerar informações mais precisas aos tomadores de decisões.

Após uma análise detalhada e a constatação de algumas falhas dentro da empresa, foi realizado um levantamento de alguns itens importantes que a empresa poderá melhorar, os itens serão apresentados a seguir: Implementação de um departamento de controladoria; Implementação de um sistema de informações que atue de forma integrada; Otimização dos resultados.

Num contexto geral, a empresa desenvolve em seus procedimentos gerenciais a maioria dos instrumentos utilizados na controladoria, acreditando que a elaboração de cenários é um elemento essencial e indispensável para a obtenção de vantagens competitivas, porém ela não possui um sistema apropriado para gerir todas as informações da empresa de maneira integrada e nenhum departamento de controladoria. Esses dois pontos são fundamentais para que a empresa possa melhorar a fim de que consiga obter maior controle, visando ter informações mais precisas nos momentos necessários e decisões mais eficientes, podendo até maximizar os seus resultados.

Referências

BARNEY, Jay B., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, v.17 n.1, p.99-120,1991.

BLOIS, H. D., SOUZA, J. C. (2008). **Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista**. Revista de Administração de Empresas, 48 (3), 35-45. doi: 10.1590

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JR. José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica textos e casos práticos com solução**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning™, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHWARTZ, P. **The Art of the Long View**. John Wiley & Sons: New York, 1998