

A Função da Controladoria Estratégica na Competitividade de uma Empresa de Telefonia Móvel

Kairo William de Carvalho
kairo-william@hotmail.com
IPTAN

Rafael de Paula Portela
rafael050589@gmail.com
IPTAN

Caio Rodrigues do Vale
caiovale@gmail.com
IPTAN

Leandro Eduardo Vieira Barros
levbarros@hotmail.com
IFSUDESTE

Fábio Bruno da Silva
fabiobruno2005@yahoo.com.br
IPTAN

Resumo: O estudo apresenta uma abordagem conceitual da contabilidade e seus enfoques, dando destaques à controladoria estratégica, evidenciando a necessidade de estratégias para o futuro. O objetivo principal é enfatizar que a controladoria pode oferecer informações precisas para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Com um mercado cada vez mais acirrado e competitivo fica clara a necessidade das organizações buscarem métodos e ferramentas gerenciais que possibilitem um melhor desempenho econômico, garantindo um futuro melhor. Para realização deste trabalho, foi elaborada uma pesquisa explicativa considerando o entendimento teórico de diversos autores a respeito desses métodos. Serão apresentados conceitos de contabilidade, de controladoria estratégica e de implantação do planejamento estratégico como ferramenta para alavancar vendas e otimizar os resultados. Após apresentar os aspectos teóricos, apresenta-se um caso prático de uma ferramenta gerencial conhecida como matriz SWOT. Tal ferramenta será proposta a uma empresa do ramo de telecomunicações, com a finalidade de auxiliá-la em suas estratégias.

Palavras Chave: controladoria - estratégia - planejamento - informações -

1. INTRODUÇÃO

A evolução dos conceitos e práticas relacionados ao planejamento estratégico estão diretamente relacionadas a técnicas gerenciais que dão sustentação a uma boa administração. Por meio de análises do ambiente da organização, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para cumprimento de sua missão. Ele dá o norte para que a organização aproveite novos espaços e evite riscos.

Fatores como o desenvolvimento tecnológico, as condições da economia, o comportamento dos consumidores e fornecedores, a alta concorrência e o marketing são exemplos que influenciam a situação de uma organização em diversos aspectos.

Este trabalho tem como finalidade responder ao seguinte questionamento: Como utilizar a controladoria como ferramenta de estratégia de mercado? Justificando que a relevância do projeto se dá, para caracterizar a capacidade que a empresa tem de desenvolver e sustentar vantagens competitivas, frente aos seus concorrentes.

A pesquisa vem mostrar as ferramentas da Controladoria Estratégica para o auxílio dos gestores em suas tomadas de decisões, observando fatos relevantes que poderão alavancar a empresa no mercado.

Tendo como objetivo geral mostrar a importância da informação contábil gerencial como ferramenta de auxílio à empresa, evidenciando a necessidade de criar alternativas para soluções de problemas e tomada de decisões estratégicas. E como objetivos específicos, descrever a controladoria estratégica e sua função na empresa, demonstrar os benefícios de um planejamento estratégico e identificar estratégias competitivas para alavancar no mercado.

Para tais fatos, a controladoria estratégica reúne informações que circulam interna e externamente na empresa. E neste sentido, surge como órgão administrativo, ganhando destaque para entender as ações e fatos ocorridos, para planejar alternativas de um futuro mais próspero para a organização, sendo responsável pelo processo de gestão da empresa.

O estudo de caso se apresenta com o intuito de abordar aspectos de força e dificuldades que uma empresa de telecomunicações enfrenta para elevar sua fatia ou cota de mercado que possui em seu segmento. Abordando um planejamento estratégico praticado na empresa, a fim de contribuir para uma maior força e aceitação dos seus serviços e produtos. O tema foi escolhido para uma maior compreensão, análise de superação e perspectiva de como ter controle, planejamento e tomadas de decisões corretas para o crescimento de vendas dos seus produtos e serviços.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor entendimento da presente pesquisa, apresentam-se neste capítulo os aspectos relacionados à conceituação e abrangência da controladoria estratégica, bem como sua importância na manutenção da competitividade em uma empresa de telefonia móvel.

2.1 CONTROLADORIA

Com a globalização, tornou-se maior a competitividade entre as empresas e a pressão cada vez maior imposta às organizações aumentou a complexidade dos mercados pressionando as empresas a buscarem melhores práticas de gestão. Criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo. Neste contexto, destaca-se a Controladoria que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório. (CAGGIANO e FIGUEIREDO, 2008, p.10).

De acordo com Cardoso, Mário e Aquino (2007, p.196) cabe à Controladoria conduzir o processo de gestão da empresa quanto ao controle da informação. Atuando ativamente na implantação das estratégias de modo que ela “deverá desenvolver meios de possibilitar a otimização do resultado da empresa como um todo, buscando para isso, mecanismos de coleta e de processamento de dados para fins de obter informações importantes ao processo decisório da empresa”.

Conforme Caggiano e Figueiredo (2008, p.13) entre os requisitos necessários para o desempenho da função Controladoria, podem-se destacar um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa, assim como dos problemas e vantagens que afetam o setor; o conhecimento da história da empresa e identificação com seus objetivos, metas, políticas, seus problemas e suas possibilidades estratégicas.

A essência da função de controller é ter uma visão proativa, permanentemente voltada pra o futuro, é ter uma atitude mental que energiza e dá vida aos dados financeiros para serem aplicados na organização visando a um futuro melhor (PADOVEZE, 2010, p.31).

A Controladoria é de grande importância para demonstrar a evolução com que se passa a contabilidade econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. Padoveze (2010, p.6) esclarece que a controladoria é na realidade um estágio de evolução da contabilidade, que nas últimas décadas passou de ser da teoria do lucro (mensuração, comunicação de informação) para se tornar a teoria da decisão (modelos de decisão e produtividade). Com a união desses conceitos passa a ser entendida como ciência e como maneira de se realizar a função contábil.

Com base nesses conceitos, o próximo item relatará as ferramentas gerenciais mais eficientes para auxiliar os gestores no planejamento estratégico, orientando e guiando a administração para que se possa efetuar as alternativas de gestão e tomar as decisões de modo mais conveniente.

2.2. CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

A controladoria está diretamente relacionada ao ambiente estratégico da organização, que através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras, quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. Sob este enfoque, é imperioso que o controller faça parte da estratégia administrativa, uma vez que o seu sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios (PADOVEZE, 2010, p.83).

Conforme Oliveira (2010, p.19), no ambiente empresarial, estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências. A definição mais comum da estratégia é de que se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas. E competitividade é a capacidade de a empresa formular, implementar e divulgar estratégias que lhe permitam manter, ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A Controladoria voltada para a estratégia empresarial cria base para a implementação de planejamentos pelo fato do sistema de informações do controller conter os dados necessários para iniciar as projeções e controlar as ações. Buscando também informações no ambiente externo para relatar a gestão quanto aos pontos fortes e fracos da organização, evidenciando suas possíveis ameaças e oportunidades. Desta forma passará aos gestores informações que poderão resultar numa maior confiança e segurança na hora de planejar. (PADOVEZE, 2010, p.84)

Como ensina Martins (1998, p.8), um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito a um longo prazo, a obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as fiscais, de produtividade e de qualidade.

Segundo Oliveira (2010, p.19) pensar em uma Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial. Implica, ainda, que o Controle Estratégico deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva.

Neste contexto, a Controladoria existe nas empresas principalmente para facilitar aos administradores o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial, para que os gestores tenham foco em seu próprio negócio, sem perder a visão do todo.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que busca aperfeiçoar os resultados da organização através das expectativas vindas da alta administração, para alcançar objetivos estabelecidos para o futuro referente ao cumprimento de metas e planos de ações que irão fortalecer e direcionar os rumos instituição.

Segundo Padoveze (2012, p.28), o Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, em que a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes, e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p.39), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais que busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. E está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Já para Oliveira (2010, p.29) compete à alta administração definir os objetivos da empresa, bem como as ações requeridas para atingir esses objetivos. Em outras palavras, cabe a eles decidir o que fazer e quais as ferramentas necessárias para fazer. Essa atividade gerencial recebe o nome de “planejamento estratégico”, o que requer além de planos mais detalhados para o período de curto prazo, uma reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e longo prazo.

Assim, entende-se que o planejamento estratégico, como uma técnica administrativa essencial para orientar as organizações, oferecendo à organização sua situação de espaço, tempo, suas necessidades e, principalmente, evidenciando o seu desejo de futuro.

Um dos pontos altos desse planejamento é criar repetidamente uma comparação entre as forças e as deficiências (internas), com as ameaças e oportunidades (externas) das companhias, que ajudarão os administradores a realizarem a missão básica da instituição. Veremos alguns desses pontos no próximo item através da Análise SWOT.

2.4. ANÁLISE SWOT

A análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades (análise SWOT) é o procedimento mais recomendado por ser um instrumento de análise que ocorre no planejamento, de avaliação e reflexão de capacitação ou mesmo de consultoria.

Esta análise pode ser vislumbrada na figura 1 em relação aos ambientes da empresa (externos e internos):

Figura 01: Análise SWOT

		Interna		
		2	3	
Externa		Capitalizar	Melhorar	Oportunidade
		4	1	Riscos
		Monitorar	Eliminar	

FONTE: Padoveze (2010, p.103)

Como ensina Padoveze (2012, p.103):

Essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa, bem como as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa. Já os principais fatores externos são: concorrentes, fornecedores, clientes mercados, ambientes econômico, social e político entre outros.

Conforme Cordioli (2001, p.232), a técnica SWOT é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os quesitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potências (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudanças).

No quadro seguinte identificaremos esses pontos:

Quadro 01: As definições da análise interna e externa.

Pontos fortes	São as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
Pontos fracos	Variáveis internas e também controláveis que causam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao ambiente.
Oportunidades	São variáveis externas e não controláveis que podem sugerir condições favoráveis à empresa, desde que a organização se interesse e tenha possibilidade em usufruir as mesmas.
Ameaças	Variáveis externas e também não controláveis pela empresa podem causar condições desfavoráveis à organização.

FONTE: Oliveira (2010, p.34)

Oliveira (2010, p.34) relata que cabe à empresa, após uma análise adequada da evolução passada e das tendências de comportamento futuro, definir estratégias e implementar ações para o aproveitamento de tais oportunidades ou para a redução e neutralização das ameaças.

O autor destaca ainda que a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, devido ao fato de demandar uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem por objetivo a busca pelo entendimento científico, sobre o tema escolhido, por isso existe a necessidade de atribuir os aspectos metodológicos do estudo quanto ao cumprimento dos objetivos e meios pelo qual vão se abordar o problema de estudo.

Levando em consideração a abordagem do problema esta pesquisa pôde ser considerada predominantemente descritiva, pois apresenta a utilização, de coleta e registros de informações e dados da controladoria estratégica e da contabilidade gerencial para auxílio à tomada de decisões.

Como ensina Vergara (2005, p.47) a pesquisa descritiva expõe particularidades de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. E normalmente é feita na forma de observação e levantamento dos processos escolhidos.

Pode também ser classificada como explicativa, uma vez que foi apresentada por meio deste estudo a utilidade da controladoria estratégica e do planejamento estratégico, buscando explicar sua utilização nas organizações.

Na visão de Vergara (2000, p.47) a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo compreensível, justificando os motivos, visando, assim esclarecer quais fatores auxiliam de alguma forma, para o acontecimento de determinado fenômeno.

Para o alcance dos objetivos deste estudo fez-se uma pesquisa de campo, tendo como “instrumento” a empresa X que utilizará dos processos de controladoria estratégica,

planejamento e contabilidade gerencial, para se tornar mais competitiva e aumentar seu percentual de vendas.

Segundo Vergara (2005, p. 47), a pesquisa de campo é uma investigação prática realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fato ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Em relação aos procedimentos esta pesquisa também pode ser denominada bibliográfica, devido ao método utilizado para ter acesso aos dados nela contido.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e qualquer material acessível ao público em geral. (VERGARA, p. 47-48, 2005)

4. ESTUDO DE CASO

Nesta etapa da pesquisa analisaremos o caso prático para ressaltar a importância da controladoria estratégica no suporte de informações geradas para a gestão da empresa. A ideia é tornar funcional aquilo o que foi visto até o momento na parte teórica desta pesquisa acadêmica.

4.1. CASO PRÁTICO

Compreende-se que se torna essencial a apresentação prática, mesmo que resumida, daquilo que foi apresentado como os principais conceitos da controladoria para auxiliar os gestores na tomada de decisão.

A concepção desse caso prático torna-se importante pelo fato do assunto em questão ser adaptável a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou ramo de atuação. Optou-se por mostrar a implementação de ferramentas gerenciais de uma organização do ramo de telecomunicações, com o intuito de torná-la mais competitiva no mercado e abranger mais suas vendas e seus clientes.

Através deste caso prático, com o auxílio de uma observação participante onde o pesquisador se insere no interior do grupo observado, interagindo e tornando-se parte dele, buscou-se apresentar os passos necessários para a realização das análises e controle das informações demonstradas como sendo responsabilidade da controladoria e de seus sistemas de informações gerenciais.

Neste âmbito analisaremos uma empresa X que presta serviços para uma grande operadora de telecomunicações do país, marca que está entre as maiores do seu segmento. E nesta, empresa X, aplicará um breve planejamento estratégico, seguido das premissas apresentadas no referencial teórico. Para concluir a amostragem, evidenciaremos um sistema de informações para gerenciar a estratégia da empresa.

4.2. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA X

A empresa X é um comércio do ramo de Telecomunicações, precisamente comercializa aparelhos celulares, serviços de telefonia e internet móvel. E pretende implementar o planejamento estratégico, criando na organização um setor de controladoria, visando estabelecer planos estratégicos para o futuro da empresa.

O planejamento estratégico terá o intuito de abranger as expectativas da organização em meio ao cenário esperado por sua gestão. Estando dispostos neste instrumento todos os objetivos e metas de curto e longo prazo, bem como as estratégias implantadas para alcançá-las e assim assegurar a manutenção da empresa em meio a sua visão.

Compreende-se, e a teórica desta pesquisa já demonstrou que o planejamento estratégico é o ponto inicial para a implementação do gerenciamento de informações. Por este motivo, este caso prático abordará um plano conciso de estratégias, pois acredita-se que essa seja a base para nortear o rumo de qualquer organização.

4.3. ANÁLISE SWOT

Como visto na fundamentação teórica deste trabalho, o objetivo da análise SWOT é fazer um resumo das análises internas e externas, identificando fatores primordiais para a gestão da empresa, porém com as respectivas alternativas que poderão aumentar aquilo que lhe for favorável e diminuir o que conter riscos e eventuais prejuízos.

Estabelecendo prioridades de atuação, como por exemplo, realizar a previsão de vendas em relação às condições que o mercado oferece, e às capacidades que a empresa tem em geral. Acredita-se então, que a análise SWOT pode ser considerada o começo da elaboração da estratégia empresarial.

Destá forma, a ferramenta SWOT será fundamental para capacitar a empresa X a obter sucesso no seu planejamento estratégico. Pois essa análise poderá facilitar o alcance dos objetivos traçados, fazendo com que a empresa administre melhor suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A matriz da Análise SWOT foi elaborada através de documentos fornecidos pela empresa, em que segundo relatos da própria empresa foram identificados as forças e fraquezas via reuniões *Brainstorming* (tempestade de ideias), com os níveis estratégicos da organização.

Quanto as oportunidades e ameaças foram obtidas pela empresa através de jornais, revistas e sites do segmento em que ela atua.

Sendo assim apresentaremos no próximo quadro a seguir uma aplicação prática da Análise SWOT na empresa X, uma revendedora autorizada de uma companhia de telecomunicações.

Quadro 02: Análise SWOT da empresa X

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidade dos Clientes - Marca forte - Líder de Mercado - Bom atendimento ao cliente - Melhor cobertura da rede 3G 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estratégia na loja - Administração Familiar - Falta de treinamento para os colaboradores - Falta de um marketing estruturado, na loja - Pós venda ainda em implantação
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da rede 4G nas cidades da região - Propagandas na TV. - Novos Clientes, vindos da concorrência. - Fornecimentos de novos treinamentos e cursos aos funcionários - Novas tecnologias dos <i>Smartphones</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta concorrência - Telemarketing forte dos concorrentes - Variação das taxas de câmbio - Possíveis falhas de sinal na rede

4.4. ANÁLISE DOS PONTOS EXPRESSIVOS DA SWOT

Na sequência, mencionou-se cada ponto relevante encontrado na empresa X, começaremos com as forças.

Diante das informações e dos relatos apresentados na empresa X podemos identificar como uma de suas forças a fidelidade dos clientes, uma vez que a empresa X tem como um dos seus objetivos o compromisso com a necessidade dos clientes, e para manter essa força recomenda-se continuar oferecendo somente o que ele necessita o que poderá criar enorme satisfação, vínculo com empresa e uma menor probabilidade de mudar de loja.

A marca utilizada pela empresa X está consolidada no mercado desde o ano de 2003, oferecendo diferentes soluções de comunicação, com alta qualidade. O que pode ajudar os clientes a identificarem diferenças na qualidade dos serviços e produtos.

Além disso, a marca tem a característica de ser a maior operadora de telecomunicações do país, com maior número de clientes, detendo a maior fatia de mercado em seu segmento. Desta forma, pode trazer para os clientes uma maior confiança e aceitação na hora de comprar os produtos e serviços.

Constatou-se, que a loja tem como uma de suas premissas um bom atendimento ao cliente, para manter essa força aconselha-se efetuar uma consultoria na hora da venda, descobrindo as necessidades dos clientes para propor e entregar a solução perfeita com a melhor qualidade.

A cobertura de sinal da empresa de telecomunicações a qual a empresa X presta serviço chega a mais de 3.700 municípios do Brasil, mais de 2.900 com acesso a rede 3G, mais do que o total atendido pelas outras operadoras concorrentes. O que pode trazer ao cliente um maior conforto na hora de viajar pelo país, se tornando esta uma grande força.

Nos próximos itens serão relatadas as oportunidades como a expansão da rede 4G nas regiões próximas onde a empresa X atua, possibilitando futuros benefícios como economia de tempo e dinheiro, para os clientes utilizarem os serviços com maior rapidez, satisfazendo suas necessidades, ou seja, esse novo serviço poderá corresponder às expectativas dos clientes, antes que a concorrência o faça.

A marca utilizada pela empresa X faz propagandas e tem um forte marketing em todos os horários na televisão e, principalmente, na parte de esportes, onde patrocina a Seleção Brasileira de futebol, tendo sua marca estampada na camisa do time. O que sugere ser uma ótima oportunidade para divulgação da marca, que fica vista e exposta aos olhares de todos os potenciais consumidores que querem adquirir no mercado.

Outra oportunidade de negócio são os clientes insatisfeitos com a concorrência. A empresa tem a chance de trazer este cliente para ela, e ainda solicitar a este, uma indicação de 3 amigos que são da concorrência, para mais tarde poder entrar em contato com eles para oferecer os mesmos produtos e serviços.

Desta forma, destaca-se a importância em manter a satisfação entre os clientes, uma vez que insatisfeitos também poderão optar por outras operadoras. Para tal aconselha-se que a empresa X, forneça novos conceitos de treinamento para os vendedores, focalizando no conhecimento dos serviços e na necessidade dos clientes, pois de acordo com Oliveira (2010, p.34.) “a qualidade de atendimento ao cliente e o conhecimento dos produtos e serviços comercializados na empresa são um diferencial que trará resultado para qualquer empresa que anseie um crescimento e expansão”.

As novas tecnologias implantadas nos *smartphones* podem ser consideradas benefícios imensos para atrair clientes. Eles possibilitam os serviços de acesso à internet em alta

velocidade e preços atrativos para comprar os aparelhos com descontos nos planos pós-pagos. Partindo desse pressuposto, a empresa X pode direcionar estratégias de vendas neste segmento promissor, buscando com isso se beneficiar desta oportunidade.

A seguir serão identificadas algumas fraquezas apresentadas na empresa X, como por exemplo, não trabalhar com estratégias, principalmente estratégias para vendas dos seus produtos e serviços, o que de acordo com Tavares (2007, p.42) “é uma deficiência para qualquer tipo de negócio”. Para amenizar tal fraqueza, aconselha-se otimizar os canais de venda, contratando vendedores externos para realizar as vendas nas regiões próximas e pequenas cidades em torno da empresa, batendo de porta em porta para oferecer os serviços e produtos. Tal função pode ser designada ao gerente de vendas.

A empresa X está tentando implantar o planejamento estratégico. Sua administração familiar reluta em aplicar tais ferramentas gerenciais por considerar precocemente que não necessita de tal esforço. Para eliminação de tal fraqueza aconselha-se implantar na empresa um setor de controladoria, pois de acordo com Padoveze (2010, p.84) “o setor de controladoria traça com maior facilidade os planos estratégicos para o futuro da organização”.

Os vendedores não fazem treinamentos contínuos na empresa, o que de acordo com Tavares (2007, p.40) “acarreta a falta de conhecimento dos produtos e serviços”. Com isso, o processo de negociação e sua respectiva venda ficam prejudicados. Para tal, seria de grande valia, implantar um cronograma de treinamentos, os quais são ofertados pela empresa de telecomunicações a qual a empresa X presta serviços, assim como os gestores já o fazem.

A empresa se mostra muito dependente do marketing oferecido pela empresa de telecomunicações, não tendo assim, suas próprias estratégias de marketing, o que de acordo com Tavares (2007, p. 26) “faz com que o seu nome não chegue aos consumidores mais próximos de uma forma mais íntima”. Diante deste problema, sugere que a empresa X promova o seu nome na cidade e região. Uma forma de obter o êxito seria uma maior comunicação através da rede social, outdoor, e inclusive, a implantação de um telemarketing que pode vir a deixar os clientes bem próximos, e criar uma fidelização dos que já existem.

Outra dificuldade constatada nesse estudo de caso foi relacionada ao serviço de pós venda dentro loja, o qual ainda está em processo de implantação, apesar de alguns vendedores o fazerem, mas não de uma forma organizada e estratégica. Para adequar melhor este serviço recomenda-se a implantação de um telemarketing, buscando um diagnóstico sobre a satisfação dos clientes, bem como descobrir falhas e acertos, identificando pontos fortes e fracos, enfim, criando um serviço de pós-venda para melhorar ainda mais a satisfação dos clientes.

Por último, identificaremos algumas ameaças que fazem parte do dia a dia da empresa devido à alta concorrência no ramo de telecomunicações, e que futuramente pode vir prejudicar a retenção de clientes. Para tal efeito recomenda-se traçar novas estratégias, como por exemplo, o conhecimento dos planos dos concorrentes, bem como suas principais ofertas, de forma que possam ser traçadas estratégias que superem as dos seus concorrentes.

Um dos concorrentes da empresa X, já tem um sistema de telemarketing bem estruturado e forte onde cerca de 5 funcionários o fazem, tendo esse concorrente suas vendas focadas neste setor. Para diluir essa ameaça, aconselha-se que a empresa X também implante esta sistemática, buscando agregar valor aos seus serviços, sabendo aproveitar e utilizar o que os outros fazem de bom.

As variações nas taxas de câmbio como o aumento do dólar afetam diretamente o ramo de negócio da empresa, tendo em seus produtos e serviços alterações significativas de valor. Neste caso, o cliente é o maior prejudicado, tendo o seu poder de compra diminuído. Para um

controle maior sobre estes aspectos orienta-se que os vendedores da empresa devem se adequar às constantes mudanças que ocorrem no segmento ao qual prestam serviço.

Possíveis falhas de sinal na rede, a qualidade das redes que transmitem as informações e conexões de internet e telefonia móvel está sujeita a variações devido à disponibilidade e intensidade de sinal, condições geográficas e metrológicas, o que pode acarretar transtorno para os clientes da organização. Para amenizar tal efeito, a empresa X pode vir a adotar um método de mapeamento e acompanhamento das reclamações vindas dos clientes, de local e áreas com falhas de sinal. Assim encaminhar esses mapas para a equipe de engenharia da empresa de telecomunicações, para que esses possam estar cientes do que está ocorrendo e tomar as devidas providências para o problema.

Depois de estruturado a análise SWOT, torna-se fácil a elaboração de metas estratégicas, quais sejam relacionadas ao aproveitamento de oportunidades, na melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho e também ações que visam neutralizar efeitos das possíveis ameaças.

Baseando o impacto no negócio e as tendências futuras, a análise SWOT permite-lhe identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas. Neste contexto, a análise SWOT é um instrumento valioso para o desenvolvimento de estratégias empresariais, uma vez que suas conclusões são fundamentadas nas análises externa e interna de uma determinada organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, com novas tecnologias e opções de compras para os consumidores, aumentam a necessidade de controle de informações internas e externas para tentar controlar as constantes oscilações deste, o qual determina quem nele sobreviverá. Só se mantêm fortes e contínuas neste mercado, as empresas que se adaptarem a essas mudanças.

Conseqüentemente, com o auxílio da controladoria estratégica, se torna mais prático e fácil para os gestores e administradores da organização traçar estratégias que busquem crescimento, estabilidade no mercado e um diferencial competitivo.

Neste contexto, podemos dizer que a missão de toda organização é progredir e gerar bons resultados e para tal efeito devem buscar ferramentas estratégicas que dão base para tomada de decisões dos gestores, alinhando essas, com os objetivos e metas da empresa.

Com essas premissas, a controladoria estratégica, presta auxílio à organização na definição de missão, metas, objetivos e planos estratégicos, fornecendo informações relevantes à gestão. Cabe ressaltar que, a controladoria fica responsável pela implantação do planejamento estratégico, fornecendo aos gestores relatórios mensais do desempenho da empresa.

Através deste caso prático buscou-se a aplicabilidade de uma ferramenta gerencial utilizada pela controladoria. A Análise SWOT concluiu que a empresa X apresenta uma boa estrutura para se manter no mercado, possuindo pontos fortes e boas oportunidades frente aos seus concorrentes, porém também, apresenta pontos preocupantes e desafiadores, que necessitam de melhorias, como a falta de estratégia própria, falta de um telemarketing estruturado, entre outros. Para solução de tais problemas já foram mencionados nesta pesquisa devidas indicações de melhoria e novas estratégias que a fortaleçam.

Conclui-se que a ferramenta utilizada neste trabalho contribuirá significativamente na busca pelo sucesso da empresa X. A análise SWOT apresentou de forma clara e objetiva informações sobre os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa passa

frente a um mercado cada vez mais competitivo, e apresentou as devidas sugestões e soluções de melhorias para a organização com a implantação do planejamento estratégico.

Diante desses fatos, notamos que a controladoria estratégica com suas ferramentas gerenciais, auxilia na efetiva criação de valor para empresa.

6. REFERÊNCIAS

CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria: teoria e prática. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MARIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos B. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORDIOLI, S. Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001.

MARTINS, Eliseu. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica. Anefac, São Paulo, 1998.

OLIVEIRA, Luiz Martins de. Controladoria Estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; Controladoria Básica. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Editora Atlas 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.