

Percepção dos controllers sobre a utilidade de seus sistemas de informações para a consolidação da inteligência competitiva das organizações**JOSEMAR RIBEIRO DE OLIVEIRA**

UNINOVE

kacic1@hotmail.com

RAMON LUIZ ARENHARDT

UFMT

ramonarenhardt@gmail.com

SOFIA INES NIVEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

sniveiros@hotmail.com

NEIDE SANTOS DA SILVA

Universidade Federal de Mato Grosso

neide.adm8@gmail.com



PERCEPÇÃO DOS CONTROLLERS SOBRE A UTILIDADE DE SEUS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA INTELIGENCIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES.

Resumo

Este artigo apresenta a controladoria como uma linguagem organizada e estruturada de forma a suprir a necessidade de “ver” e “ser visto” pelo ambiente em que a organização se insere, ao mesmo tempo em que pode proporcionar informação para seus usuários internos – carentes de informações sobre eficiência e eficácia organizacional podendo também servir a eventuais usuários externos, interessados em assegurar seus fluxos de retorno e garantias. A pesquisa é de caráter empírico-teórico descritiva, onde através da revisão da literatura buscou-se analisar através da visão baseada em recursos(RBV) o impacto dos sistemas de informações contábeis, trabalhadas pela controladoria nas empresas pesquisadas, na consolidação da IC- Inteligência Competitiva, na percepção dos controllers. Como estratégia de pesquisa, por meio de levantamento (*survey*) foram identificadas as opiniões dos controllers responsáveis em empresas que possuem controladoria na cidade de Rondonópolis - MT.

Palavras Chave: Sistemas de Informações Gerenciais, Controladoria e Inteligência Competitiva.

This article presents the comptroller as an organized and structured language in order to meet the need to "see" and "be seen" by the environment in which the organization is inserted at the same time can provide information for their internal users - lacking information on organizational efficiency and effectiveness can also serve any external users interested in ensuring their return flows and guarantees. The research is descriptive empirical and theoretical nature, which through the literature review sought to analyze through the resource-based view (RBV) the impact of accounting information systems, worked by controlling the companies surveyed the format of the information captured by IC- Competitive Intelligence. As a research strategy, through survey (*survey*) were identified the opinions of controllers responsible in companies with controlling the city of Rondonópolis - MT.

Keywords: Management Information Systems, Competitive Intelligence and Innovation.



1 Introdução

Uma palavra recorrente na literatura acadêmica e no cotidiano de qualquer gestor é desempenho, muitas têm sido as discussões relacionadas às suas técnicas de melhoria, variáveis que o influenciam e formas de mensuração.

Entre todas as visões e correntes de estudo há consenso de que o contato com o ambiente no qual uma organização está inserida é decisivo para a sua sobrevivência, para a Visão Baseada em Recursos – RBV (*Resources Based View*) o desempenho organizacional é gerado por quatro competências básicas, entre elas a inovação.

As organizações inovadoras têm em comum com as demais a necessidade de se relacionar com seu ambiente para trocar sinais e ainda a necessidade de captar recursos financeiros para sustentar seus processos de conhecimento e seus ciclos de inovação.

Nesse contexto, a controladoria se tornou uma linguagem organizada e estruturada de forma a tentar suprir essa necessidade de “ver” e “ser visto” pelo ambiente em que a organização se insere, ao mesmo tempo em que pôde proporcionar informação para seus usuários internos – carentes de informações sobre eficiência e eficácia organizacional pode também servir a eventuais usuários externos, interessados em assegurar seus fluxos de retorno e garantias.

É função dos gestores verificar os resultados passados para descobrir erros, acertos, fraquezas e forças para assim melhorar de forma incremental o desempenho futuro de processos e produtos já existentes, bem como conseguir perceber as oportunidades e ameaças do futuro: inovar em produtos e processos.

Como se espera, em alguma medida, racionalidade na interpretação desses sinais e ainda que haja um plano para que o desempenho seja aperfeiçoado e percebido pelo ambiente, é necessária a intencionalidade dos operadores da controladoria nesse processo, algo que pode ser melhorado à medida em que tenham consciência de seu papel nos ciclos de inovação, seja em qual dimensão for.

Objetivo e Problemática

Hurley e Hult (1998) relacionaram (i) inovação, (ii) orientação para o mercado e (iii) aprendizagem organizacional como fatores para a vantagem competitiva e desempenho, Hult e Ketchen (2001), adicionaram à sua observação uma quarta competência: (iv) empreendedorismo, daí, em seu modelo de observação constam as quatro como fatores de primeira ordem que sustentam a posição de vantagem no mercado, que por sua vez refletirá no desempenho da organização.

Na ótica da RBV essas competências, geram recursos que diferenciam as organizações, são difíceis de imitar e duráveis. Uma dessas competências, a inovação é produzida a partir dos processos de geração e circulação do conhecimento derivado das atividades básicas: Produtos, Processos, Sistemas e dos Novos Fluxos de Inovação, permeados e combinados pelo conhecimento organizacional e assegurados pelo suprimento de recursos financeiros (LAWSON, SAMSON, 2001).

Ainda no contexto da RBV os recursos são aqueles itens identificados únicos e difíceis de imitar geradores de heterogeneidade duradoura entre os competidores (OLIVER, 1987), todavia este trabalho de investigação não pretende conhecer quais são esses recursos, mas sim em como se dá a influência da controladoria sobre a formação das competências, especificamente a de inovação, que está intrinsecamente relacionada às outras três. Assim não se busca a relação com o resultado final: o estudo dos recursos (segunda ordem) como geradores de heterogeneidade, mas nas competências (primeira ordem).



Dessa maneira, se a inovação não é um resultado accidental, mas derivado de um conjunto dos processos e sistemas, relacionados pelo conhecimento aos novos processos de inovação, entende-se que a controladoria pode contribuir para a captação de sinais do ambiente externo, sinais da concorrência, sinais dos órgãos regulatórios, identificação de pontos fracos e fortes, proporcionar a discussão, registrar e informar o reflexo das escolhas, habilitar a organização a captar recursos (créditos e investimentos).

Diante dessas considerações, **qual a percepção dos controllers quanto à utilidade de seus sistemas de informações na consolidação da inteligência competitiva em suas organizações?**

Para tratar dessa questão, propõe-se como busca geral: Conhecer a percepção dos controllers pesquisados quanto à utilidade de seus sistemas na geração de informações para a tomada de decisões e consolidação da inteligência competitiva nas organizações, bem como, de forma mais específica: a partir das opiniões coletadas, conhecer as limitações de uso da informação gerada; verificar se há alguma relação entre o tipo de atividade da organização com a sensação de utilidade; verificar se o tipo de estrutura tem relação com a utilização dos relatórios da controladoria para tomada de decisão.

Foram previstas as seguintes questões de pesquisa, sempre relacionadas a como o controller percebe a sua contribuição ao fluxo de informações para a consolidação da IC- Inteligência Competitiva e por conseguinte suporte à formação da competência de inovação de sua organização:

- Q1. Os recursos de captação das informações do SIC permite o fluxo de informações de sinais externos?
- Q2. Os sinais externos são estruturadamente coletados e considerados?
- Q3. O estágio de informatização das organizações pesquisadas é compatível com as atividades a serem realizadas pela IC- Inteligência Competitiva?

Após estas definições passa-se a referenciar teoricamente a pesquisa através da discussão sobre os principais tópicos sobre o assunto pesquisado.

2 Referencial Teórico

Os controllers têm sido fortemente pressionados pelos diferentes usuários de suas informações, apesar de a controladoria não ser considerada um recurso no sentido da RBV, Henri (2006) percebe que contribui para a formação dos recursos.

A controladoria para finalidades externas não permitia até 2007 maior subjetividade, altamente regulada por padrões e dominada pela objetividade, restringia-se a alguns usuários externos e distanciava-se das finalidades internas. A convergência para os padrões internacionais trouxe um maior grau de liberdade para as projeções e uma busca por melhores posições econômicas das organizações: o conhecimento da atividade, a forma como se capitaliza, a legislação específica aplicável, o relacionamento com os líderes, as formas de evidenciar e discutir desempenho são meios que podem melhorar a comunicação e a aprendizagem organizacional, que em suma, podem gerar um ambiente favorável para a inovação. “O conhecimento é a aplicação produtiva da informação” (DAVIS, 1994, apud DI SERIO, VASCONCELLOS, 2009).

Após a elaboração de teoria apresentada por Porter, o principal conceito referente a análise estratégica estava direcionado à ligação entre a estratégia e o ambiente externo das empresas; sendo esta a principal possível negligência entre o recurso da própria empresa e a estratégia (GRANT, 1991).

No sentido inverso ao principal conceito de análise estratégica marcante na década de 80, a visão baseada em recursos (RBV) baseia-se no princípio de que competitividade de uma



empresa é determinada pelos recursos e pelas capacidades distintivas controladas por ela (PENROSE, 1959; OLIVER, 1997; HENRI, 2006; HULT, KETCHEN, 2001; HURLEY, HULT, 1998; BARNEY, 1991).

Para Oliver (1997) pela RBV, em seu propósito de seleção, a gestão dos recursos é função dos gestores em suas tomadas de decisões mirando os impactos nos fatores estratégicos do ambiente externo. Esta mesma autora menciona Conner (1991) e, sob a mesma concepção, argumenta que escolhas para as decisões internas são guiadas em função da racionalidade econômica.

Do outro lado estão as influências externas com fatores que impactam a organização como: poder de compra, fornecimento, intensidade de competição, a estrutura de mercado e dos produtos substitutos.

Nesta mesma linha, Peteraf (1993) alega que o sucesso e o crescimento de empresas de acordo com a RBV, dependem do acesso e do uso de recursos heterogêneos e únicos. Ainda de acordo com esta autora, a RBV tenta explicar que as diferenças de lucratividade e desempenho entre empresas de um mesmo setor, que são sustentadas por um longo tempo não podem ser consideradas em função do ambiente externo da empresa (visão de fora para dentro), mas em relação aos recursos adquiridos por esta (visão de dentro para fora).

Portanto cabe ao contexto da RBV o conceito que os recursos são heterogeneamente distribuídos entre as empresas e as diferenças entre esses recursos persistem ao longo do tempo, devendo considerar o contexto nos quais vários tipos de recursos representam a melhor influência sobre o desempenho (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Nessa visão a vantagem competitiva surge partir de recursos valiosos e de capacidades que são extremamente difíceis de serem imitadas pelos competidores (BARNEY, 1991).

A utilização e a sustentabilidade dos recursos dependem de fatores imperfeitos de mercado, que definem barreiras de aquisição, imitação e substituição dos recursos chave de uma empresa pelos competidores no mercado (BARNEY, 1991; AMIT e SHOEMAKER, 1993).

De acordo com Barney (1991), para que a vantagem competitiva seja sustentável no longo prazo, os recursos devem possuir quatro atributos: ser valioso; raro entre os competidores; não pode ser perfeitamente imitável; e não pode apresentar substitutos estratégicos equivalentes.

Os recursos da organização, conforme Barney (1991), são divididos em três categorias: (i) recursos físicos compostos por tecnologia, instalações, equipamentos, localização geográfica e acesso a matéria-prima; (ii) recursos humanos apresentados por treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e a percepção entre gestores e trabalhadores da empresa; (iii) recursos organizacionais, que incluem a estrutura formal de informação, planejamento formal e informal, controle e sistemas coordenados. Porém conforme afirma ainda o autor, nem todos estes elementos são recursos estratégicos relevantes. Já para Grant (1991) os recursos podem relacionados em seis principais categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação (imagem) e organizacionais. Como se pode perceber, Grant apenas detalha um pouco mais a classificação dada por Barney, tendo o mesmo significado.

Para Barney (1991) recursos estratégicos compreendem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimentos, dentre outros controlados pela empresa, que habilitam esta a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Como aspecto relacionado à geração de um ambiente favorável à gestão de recursos está a denotação de Lopes e Reinhard (1998), na qual a empresa que apresenta capacidade de geração de informação apresentará maior possibilidade de construir o seu repositório de



informações, do qual poderá extrair com mais facilidade as informações que precisa para suprir as demandas distintas para atuar em mercados diversificados.

Esse entendimento poderia levar à conclusão de que os sistemas de informação seriam, então, recursos estratégicos, porém Barney (1991) e Miller e Shamsie (1996) alertam que a tecnologia de informação – TI não é em si uma fonte de vantagem competitiva sustentável pelo fato de poder ser adquirida no mercado, como uma *commodity*, daí poderia ser simplesmente substituída e até mesmo imitada, todavia um terceiro ponto é que a TI, quando combinada aos processos de base e aos de inovação, pode alavancar os processos de aprendizagem da organização e à melhoria na captação de sinais do ambiente (mercado), o que já não é tão facilmente imitável. Assim, não se trata da TI, mas da cultura da organização.

Todavia, dependendo de como se percebem os recursos e como eles são valorizados na cultura organizacional, podem, não acelerar, mas frear a inovação. Na concepção de Kraatz e Zajac (2001) a utilização de recursos pode impedir a aprendizagem dentro da organização, dada a situação cômoda de que as empresas tendem a explorar recursos conhecidos ao invés de buscarem ou desenvolverem novos.

Mais uma vez, conclui-se que não é a ferramenta que gera a riqueza, mas como elas são utilizadas pelas pessoas que compõem a organização e formam a sua cultura e conhecimento, daí os recursos não são estanques, os produtos em si, mas uma combinação de fatores resultante da aplicação das competências organizacionais.

A controladoria se utiliza basicamente do Sic- Sistema de Informações Contábeis e a contabilidade surgiu, há muito tempo, para respaldar as necessidades gerenciais, desde os primórdios da vida humana, nos clãs e, posteriormente, em sociedades mais complexas. Métodos empíricos foram aplicados inicialmente, em contextos de atividade econômica rudimentar, passando por diversas transformações e adaptações, marcadamente nos séculos XV, XVIII e XIX, até os recentes anos 60 (HENDRIKSEN; BREDA, 1999), continuando numa tendência de adaptação até os dias atuais (HORNGREN, 1985). Esse instrumento, também compreendido por muitos como ciência (SÁ, 1998) (HERRMANN JR., 1978), foi incorporando conceitos, teorias e técnicas ao seu objeto de estudo (IUDÍCIBUS, 1997), sempre com a finalidade de atender às necessidades dos usuários das informações proporcionadas por ele.

| | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|---|--|--|
| Conhecimento contábil | Contabilidade Social. | | | Contabilidade como prática social: Hopwood e Miller. | | | |
| | Sistemas de Informações. | | | | Normas Internacionais de Contabilidade. | | |
| | Avaliação. | | | Foucault na pesquisa contábil: Armstrong / Stewart. | | | |
| | Ciências Gerenciais. | Relevância perdida: Johnson e Kaplan. | | | Contabilidade Socioambiental. | | |
| | Teoria Positiva da Contabilidade: Watts e Zimmerman. | Arqueologia dos sistemas contábeis: Hopwood. | | Modelos de avaliação: Feltham e Ohlson. | | | |
| | 1975 | 1985 | | 1995 | 2005 | | |
| Linha do tempo | | | | | | | |

Figura 01: Evolução do conhecimento contábil

Fonte: Adaptado de Hendriksen e Breda (2007) e Herbert (1975 *apud* MOST, 1977).

Durante longo tempo, esteve a contabilidade e em seguida a controladoria vinculada ao processo de gestão como atividade-meio, de suporte e amparo aos gestores, de forma a conseguirem base estruturada, consistente e confiável, para a elaboração de suas respectivas estratégias de curto, médio e longo prazo.



Entretanto, no decorrer dos tempos, com as mudanças sociais e econômicas e com as consequentes mudanças nas necessidades gerenciais e o aumento na sensibilidade dos efeitos das ações gerenciais, ela passou a enfrentar desafios cada vez maiores, e também passou a ser alvo de críticas severas por parte dos usuários (KAPLAN; NORTON, 1997) (MOSCOVE; SIMKIN; BAGRANOFF, 2001), a ponto de alguns afirmarem que ela estaria no fim de seus tempos.

Basicamente a partir dos anos 70 (HENDRIKSEN; BREDÁ, 1999), com a popularização do uso dos computadores, vieram as necessidades de adaptações tecnológicas e metodológicas, que delimitaram novas ações não somente das empresas e seus administradores, mas principalmente do contador moderno, que foi induzido a efetuar adaptações inclusive no seu perfil profissional (HERRMANN JR., 1978). Esse perfil há muito tempo distanciou-se da figura do guarda-livros para aquela do profissional que tem condições de extrair informações relevantes para repassá-las, de maneira concisa, prática, objetiva e confiável, aos diferentes tipos de usuários.

Masi, citado por Herrmann Jr. (1978, p. 45-46), aponta: “que conhece das cifras o indivíduo que conhece somente as cifras? Foram-se os tempos dos controllers que não passavam de máquinas de somar, subtrair e dividir, mas que não formavam a mínima ideia do que representavam essas cifras”.

Mais do que um interpretador das informações, o contador tem sido cada vez mais pressionado a se envolver nos negócios de seus usuários, com o objetivo de atuar sobre a maneira como as informações são produzidas, fazendo uso das diversas ferramentas de TI e, assim, influir, principalmente no método de produção das informações, ou seja, diretamente em como a informação será adquirida, processada, armazenada e distribuída aos diversos clientes, compradores do produto que é a informação contábil.

Arelados a essa evolução, acontecimentos como o evento deflagrado pela insolvência da empresa americana Enron em 2002 (PARKER, 2007), produziram forte pressão sobre os órgãos reguladores a fim de que melhorasse as condições de governança que afetavam diretamente os interesses dos usuários externos da informação contábil, resultando na publicação da norte-americana SOX – Lei Sarbannes Oxley, além de o relatório de governança publicado pela IOSCO: COSO II. Somaram-se e esses eventos casos notórios como WorldCom, a recente japonesa Olympus e o brasileiro Panamericano. Pressões ambientais reativas aos conflitos de interesses e que influenciam na maneira como a controladoria coleta, processa e disponibiliza suas informações.

Não tanto no contexto de governança, mas na direção de redução de custos de transação e melhoria das condições de fluxo de capitais, o Brasil se submeteu à convergência legal de suas normas às internacionais reguladas pelo IASB, desde o início em 2001 com projetos e estudos e ainda algumas normas em 2005 e 2006, e mais fortemente em 2008 e 2009, com as leis nº 11.638/2007 e 11.941/09, a controladoria brasileira passou a enfrentar uma forte pressão por adaptação e mudanças, obrigando a muitos esforços adaptativos tanto na produção quanto na interpretação dos números contábeis.

A controladoria está posta em xeque, há demanda pela construção de uma visão compartilhada e abrangente, além de uma forte expectativa por uma atualização tecnológica e metodológica no modo como registra a forma pela qual as organizações produzem, são gerenciadas e, em resultado: como usam e disseminam as informações contábeis.

Por essas razões, grandes problemas decorrem tanto do enfoque dado ao tratamento dos números, quais representar, para quem e em que nível, gerando a assimetria informacional (AKERLOFF, 1970; LAFOND, WATTS, 2007) que representa diferentes níveis de acesso entre vendedores e compradores, acentuando os conflitos de agência.

A controladoria tem sido utilizada para legitimação dos negócios, tanto que pesquisa brasileira patrocinada pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial apresenta



como parte do processo de investimento o processo de diligência, que “essencial para que investidores em potencial formulem avaliações e verifiquem ativos, passivos e obrigações contratuais, assim como a situação financeira da empresa ”(FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2011, p. 161).

Uma restrição quanto ao aspecto da interação da figura do contador com os gestores: criou-se um estigma quanto à dificuldade de conversação entre os controllers e os gestores. Para muitos empresários e gerentes os controllers possuem visão limitada, pouco abrangente acerca de todo o sistema empresa, ficando comumente restritos aos nichos contábeis e financeiros, à distância das áreas produtivas.

A conversação, porém, segue sendo ferramenta essencial para que se obtenha essa efetividade, afinal os profissionais são seres linguísticos e incapazes de encontrar e desenvolver todas as soluções isoladamente. Sair da zona de conforto gerada pela manutenção apenas de conversações de emissão de juízos, migrando para conversações de coordenação de ações é prioritário para a melhoria dos serviços contábeis.

Aparentemente, há a crença de que os controllers não conhecem as potencialidades das informações geradas pelo sistema, pelo qual são responsáveis, preocupando-se mais com as rotinas do que com a utilidade e eficácia de suas informações.

Não são poucos os casos que provocam ou contribuem para o fortalecimento dessas críticas. Afinal, há uma enorme quantidade de organizações que mantêm registros contábeis limitados ou inconsistentes com suas realidades, e até mesmo aquelas que, simplesmente por não terem a obrigatoriedade legal da manutenção de uma escrituração sistematizada, usam os serviços contábeis somente para manter suas obrigações fiscais, ou então aquelas relacionadas à folha de pagamento, abrindo mão do que há de mais valioso, do diferencial competitivo em seu processo de gestão, o uso da informação para respaldar suas ações.

Inovação e sustentabilidade são palavras amplamente utilizadas por uma gama muito diversificada de enfoques, desde o ponto de vista da biologia, em relação à adaptação de ecossistemas quanto o enfoque econômico da lucratividade e da responsabilidade social.

As organizações precisam, portanto, se integrar, fazendo parte da política setorial, regional e nacional de inovação buscando “vantagem competitiva [...] nas dimensões social, ambiental e econômica” (BARBIERI et al, 2010, p. 153).

A inovação pode ocorrer nos produtos, nos processos de produção, nos processos de gestão e nos próprios modelos de negócio (CROSSAN, APAYDIN, 2010; DI SERIO, VASCONCELLOS, 2009; LAWSON, SAMSON, 2001; LAZONICK, 2005; PAVITT, 2005) e representa uma oferta viável diferente do que já existia para atender a necessidades, já percebidas ou não.

“A capacidade de inovação habilita os fluxos de inovação para agirem como um funil na busca, alocação e desenvolvimento de inovações potenciais que podem ser transferidos para o processo principal” (LAWSON, SAMSON, 2001). Para Burns e Stalker (1961), a capacidade de inovação é a habilidade da organização adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso”.

A controladoria se insere nas atividades de base do negócio mencionado por esses autores na medida em que interfere e mensura os resultados dos processos, bem como integra o sistema de informações gerenciais da organização, indo mais além, os modelos de avaliação de ativos e projeções de endividamento são responsáveis por evidenciar ao mercado como foi o desempenho e qual a provável situação patrimonial da organização em dado momento.

A obtenção desses elementos reunindo-os em uma mesma base permite que os sinais sejam cruzados; a discussão dos relatórios representa um veículo para a conversação e para a aprendizagem organizacional à medida em que vários “dialetos” dos responsáveis pelos processos possam ser juntados e cruzados com os reflexos econômico e financeiros de suas ações.

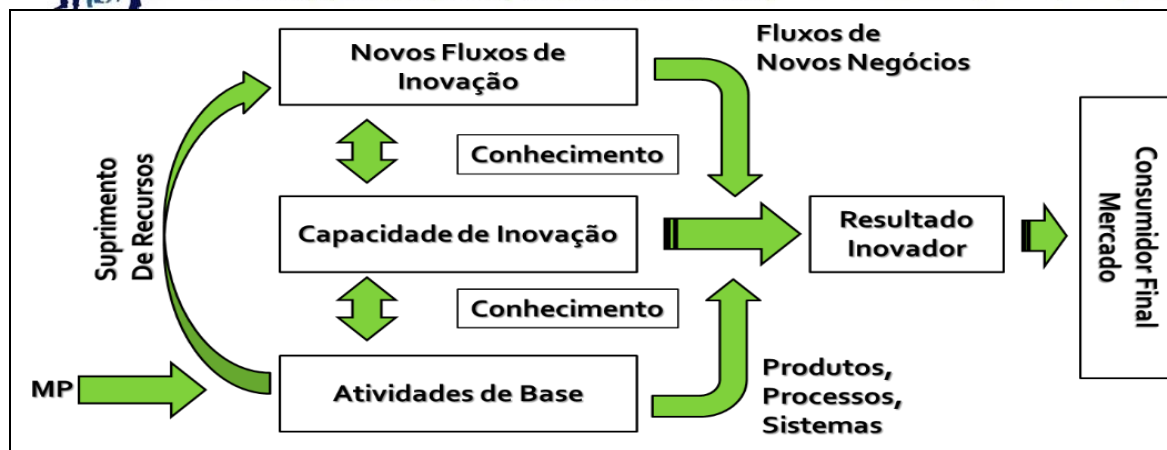


Figura 02: Um modelo integrado de inovação.

Fonte: Lawson e Samson (2001, p. 383).

Dessa relação se percebe a controladoria como instrumento que auxilia na formação de competências organizacionais, que produzirão os recursos, que por sua vez gerarão a diferenciação. Na visão de Barney, citada por Henri (2006, p. 538), de acordo com a RBV a informação e os sistemas de informação não são fonte de diferenciação, não produzem diretamente melhorias no desempenho, mas sim contribuem indiretamente na formação de capacidades para tal.

Nesse contexto há que se observar que a inovação não é uma mera invenção, é resultado de uma conjuntura de fatores que precisam estar relacionados para formarem as capacidades e estas as competências organizacionais.

Pela análise dos textos e com base no enunciado por Hurley e Hult, há diferença entre a inovação e a capacidade de inovação; a capacidade é potencial, a inovação é o resultado da aplicação, ambas, entretanto, dependem da capacidade de aprendizagem da organização e esta, por sua vez, da orientação para o mercado, essência da RBV, estes definirão o contexto de sensação de utilidade dos sistemas contábeis na consolidação da IC nas organizações.

Outro aspecto importante para o alinhamento das informações ao desenvolvimento da

Inteligência Competitiva nas organizações é o estágio de informatização existente, devido

a isso uma das questões de estudo deste artigo é exatamente avaliar esse estágio. Para

verificação deste aspecto adotou-se a idéia que está relacionada ao critério de

administração da evolução dos SI nas organizações, descrito na literatura clássica de TI

onde a evolução da informação e da informática nas empresas é apresentada em estágios

crescentes, tais como, 1.iniciação, 2.contágio, 3.controle, 4.integração, 5.administração de

dados e 6.maturidade (NOLAN, 1993).

A partir do estabelecimento dos estágios através da visita in loco para verificação da estrutura tecnológica e da forma como são capturados os sinais é possível distribuir as empresas pesquisadas nos estágios de informatização visando analisar a relação deste estágio



a percepção dos controllers sobre a utilidade e alinhamento das informações geradas para a Inteligência Competitiva.

Assim os desafios científicos e tecnológicos apresentados são os modelos percebidos de controladoria pelos seus próprios operadores e a criação de intencionalidade no planejamento de sua atuação com vistas a criação de um ambiente favorável a inovação e a colocação da controladoria como contribuidora na consolidação da Inteligência Competitiva nas organizações. Os meios e métodos para tratar desses problemas foram através de estudos das características dos modelos percebidos pelos operadores da controladoria e as reflexões acerca de um posicionamento dos mesmos para que satisfaçam as características desejadas.

3 Metodologia

O trabalho se constituiu como uma pesquisa empírico-teórico descritiva, onde através da revisão da literatura se buscou analisar através da visão baseada em recursos o impacto dos sistemas de informações contábeis na formação de capacidades de aprendizagem, inovação, orientação para o mercado e empreendedorismo, basilares da IC- Inteligência Competitiva nas organizações.

Como estratégia de pesquisa, por meio de levantamento (*survey*) foram identificadas as opiniões dos controllers responsáveis pelas empresas que possuem controladoria na cidade de Rondonópolis - MT.

Para a composição das observações, o questionário foi elaborado utilizando uma escala Likert de 1 a 5 pontos, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- não concordo e nem discordo, 4- concordo parcialmente e 5- concordo totalmente, avaliando as impressões dos controllers sobre o impacto de suas informações sobre: aprendizagem, inovação, orientação para o mercado e empreendedorismo proposta pela RBV, com a meta de identificar a percepção dos controllers sobre a utilidade de seus sistemas de informações no que tange especificamente a:

- Recursos das bases integradas de dados.
- Formas como se dão os relacionamentos de comunicação da controladoria.
- Como se relaciona a controladoria com a aprendizagem organizacional.
- Enfoque da controladoria (reativo – controle de desempenho e correção de falhas passadas e *enforcement* de acertos, ou pro-ativo com *links* de captação de sinais externos contribuindo para a consolidação da Inteligência Competitiva das organizações).
- Sensação de uso de seus produtos (relatórios).

Os elementos do questionário, visando captar a percepção de cada contador foram formados pelos elementos básicos que caracterizam o respondente e a sua organização (Cargo do respondente, tempo de experiência, estrutura societária da empresa, setor de atividade da empresa, quantidade de empregados), além disso, de modo mais específico foram descritas as questões relacionadas à relação da controladoria com a formação da competência de inovação.

3 Análise dos resultados

A seguir demonstra-se os resultados do questionário aplicado nas empresas pesquisadas. Foram enviados 26 questionários e recebidos 18, o que totaliza quase 70% de respondentes, validando assim a amostra analisada.

Foram elaboradas perguntas fechadas as quais correspondem as variáveis dos construtos propostos.



O conjunto de todas as variáveis das informações geradas a partir das respostas obtidas na pesquisa junto às organizações, reitera a necessidade de que a controladoria e seus recursos descritos, estejam adequados e planejados para apoiar o alinhamento das informações a consolidação da IC – Inteligência Competitiva das organizações. A adequação e o planejamento das informações devem ser elaborados com criteriosa viabilidade entre custos e benefícios, apoiada por um competente plano de contingência da Tecnologia de Informação para situações estratégicas da organização. Esses critérios estabelecidos facilitam a integração dos processos para apoiar as estratégias das funções empresariais da organização.

Os respondentes concordam que as informações geradas pela controladoria não possuem recursos de captação de informações macroeconômicas inseridas em suas projeções, o que nos leva a inferir que existe uma falta de alinhamento entre as informações e o entorno competitivo.

Em relação a captação de informações sobre o desempenho dos concorrentes todos informaram discordando que as informações geradas pelos seus sistemas de informações possuem formas de captação das mesmas. Informam ainda que concordam que as informações geradas possuem dados sobre riscos de créditos dos clientes, o que demonstram o foco do sistema de informações da controladoria serem voltados para os processos internos.

Embora os controllers concordem que os relatórios são discutidos por pessoas de outras áreas não concordam totalmente que esses relatórios possam servir para a análise de viabilidade de novos produtos, novos processos ou novos negócios. Estas respostas apresentam um viés interessante na medida em que os mesmos responderam que concordam que os controllers sempre são chamados a emitirem opinião sobre essas decisões e ainda que são chamados para prestarem esclarecimentos sobre os relatórios gerados.

Uma constatação importante na pesquisa efetuada é a percepção dos controllers sobre a utilidade dos relatórios gerados pela controladoria, quais sejam instrumento para avaliação de produtos, das áreas e setores. Todos concordam plenamente que os relatórios possibilitaram a obtenção de recursos financeiros através de empréstimos e financiamentos e ainda servem para a defesa de litígios tributários, civis e trabalhistas.

Os controllers pesquisados identificam que as informações geradas permitem suporte a revisão de processos e melhorias em custos, podem ser aproveitadas para a gestão de empresas do mesmo setor, no entanto não concordam que sirvam como suporte a detecção de oportunidades, novos negócios ou novos produtos.

A capacitação e a competência nas atividades de planejamento pressupõe o conhecimento dos recursos estratégicos da TI-Tecnologia da Informação utilizada pelos controllers e do seu conhecimento do negócio da organização, para atuarem no alinhamento das informações geradas ao processo de decisões estratégicas das organizações, podendo ser estabelecidos um planejamento ou planos de trabalho participativos, integrados e realizáveis para as equipes de controladoria.

Essas respostas obtidas demonstram que é necessário complementar os relatórios gerados pela controladoria com informações do ambiente competitivo no qual a organização está inserida, corroborando e evidenciando o papel fundamental da controladoria nas organizações, constituindo-se fator ímpar para o alinhamento do pensamento estratégico em nível operacional e tático ao nível estratégico.

As variáveis do entorno competitivo devem ser captadas e inseridas nos relatórios da controladoria, portando se faz necessário uma previsão e quantificação precisa dos investimentos em tecnologia da informação, em sistema de informações, em RH e em infraestrutura organizacional para que a controladoria possa se alinhar ao processo decisório estratégico da entidade e obviamente pela previsão e definição das despesas, dos custos, dos benefícios mensuráveis e não mensuráveis e pela descrição formal dos resultados a serem alcançados com esta otimização.



Foi analisado o nível de informatização das empresas pesquisadas e identificou-se que a maior frequência foi no terceiro estágio. As empresas pesquisadas possuem os Sistemas de Informações operacionais e os Sistemas de informações gerenciais integram a estrutura informacional das mesmas. A tecnologia da informação das empresas são adequadas e suficientes, ou seja, suportam o funcionamento e adequação para o alinhamento das informações ao processo de consolidação da Inteligência Competitiva das empresas. Sob ótica dos estágios de alinhamento, em 12 organizações (75,00%) os conceitos e aplicações de Inteligência Competitiva estão presentes.

4 Considerações finais

A conclusão desse trabalho reitera a importância do alinhamento das informações geradas pela controladoria ao processo decisório estratégico, se constituindo numa essencial ferramenta para auxiliar na gestão e para contribuir com a inteligência Competitiva das organizações. Essa contribuição resgata a visão moderna do controller ao negócio empresarial que contempla a organização como um todo, através do pensamento estratégico.

As discussões contidas neste artigo responde ao problema de pesquisa pois as respostas dos entrevistados, nos leva a inferir que, em suas percepções, a controladoria não está gerando informações ao processo decisório com dados captados do ambiente em que está inserida e sim focada para o ambiente interno no aspecto operacional e tático. O conceito de IC, embora presente, não está claro ou não foi adequadamente explicado para os controllers pois o conhecimento da inteligência financeira não faz parte dos currículos de administração de empresas ou da experiência profissional da maior parte dos entrevistados.

Na análise dos controllers entrevistados a IC não é considerada uma função corporativa fundamental, não possui o mesmo status que os demais pilares, embora os mesmos enxergam como uma necessidade e que o processo de implementação irá ocorrer, pois acreditam ser uma evolução para a controladoria no cumprimento de seu papel.

Das empresas, 03 (três) equivalente a 16,66 % das pesquisadas criaram dentro da sua estrutura uma rede de informação, permitindo a coleta de inteligência junto aos clientes e concorrentes, no entanto, esse departamento de IC ainda não está contribuindo para a mudança da visão dos funcionários da controladoria em relação a necessidade de se ter um pensamento estratégico. As informações geradas pelo setor de controladoria são disseminadas horizontalmente por toda a organização, mas ainda com o foco operacional e financeiro.

As questões de pesquisas foram respondidas na medida em que se identificou que os recursos de captação das informações do SIC, das empresas pesquisadas, ainda não permitem o fluxo de informações de sinais externos. Ainda que os sinais externos não são estruturada mente coletados e considerados, um fator muito importante revelado foi a identificação que o estágio de informatização das organizações pesquisadas é compatível com as atividades a



serem realizadas pela IC- Inteligência Competitiva, faltando apenas o alinhamento das atividades entre este setor e o da controladoria.

Assim, se faz necessário em pesquisas posteriores a análise dos fatores a serem considerados no modelo de informações geradas pela controladoria, estudando em profundidade as atividades de informações dentro das empresas e seu alinhamento com as da controladoria. Este alinhamento é de grande importância para a consolidação da Inteligência competitiva das organizações. Esta pesquisa revelou que as informações altamente confiáveis geradas pela controladoria, não são percebidas como importantes para o processo de captação e geração de informações estratégicas.

Os resultados aqui apresentados sugerem a importância de novos estudos sobre a monitoração do ambiente organizacional externo e a captura de sinais que possam ser utilizados pela controladoria na geração de suas informações, poderiam ser estudadas as associações entre as características das organizações, tais como, seu porte e setor de atuação e os comportamentos de monitoração ambiental de seus integrantes e o mais importante que a amostra seja ampliada para nível estadual ou nacional.

O presente estudo revelou uma série de aspectos relevantes sobre o comportamento informacional da controladoria, na percepção de seus operadores, em relação a sua contribuição para a consolidação dos processos de inteligência competitiva nas empresas pesquisadas, principalmente ao que se refere a captação de sinais externos para a geração destas informações, suscitando a necessidade de pesquisas futuras sobre o relacionamento entre a controladoria e o processo de consolidação da Inteligência Competitiva nas organizações.

Levando-se em conta que cada vez mais o uso efetivo da informação e do conhecimento dos controllers, contribuem para a geração de vantagem competitiva e de inovação e este aspecto terá maior importância na medida em que os operadores da controladoria percebam a importância do seu produto para esta finalidade. Assim, acredita-se que a utilização dos seus modelos de decisões e de suas informações pelos gestores no processo de decisão estratégica vai contribuir para o melhoramento do desempenho das organizações onde estes profissionais atuam.

5 Referências

- AKERLOFF, G. A. *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3. (Aug., 1970), pp. 488-500. Disponível para download em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28197008%2984%3A3%3C488%3ATMF%22QU%3E2.0.CO%3B2-6>
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, 1993.
- AMIT, Raphael, & Schoemaker, Paul J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33.
- BARNEY, J. B. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publishing, 1961.
- CONNER, K. R. *A Historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?* *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p.121-154, 1991.
- DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.



- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*. São Carlos, Vol 10. n.2, p. 129-144. 2003.
- GINSBERG, A. *Minding the competition: From mapping to mastery*. *Strategic Management Journal*: Special Issue, v. 15, p. 153, 1994.
- GRANT, R. M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. *California Management Review*. p. 114-135, spring, 1991.
- HENRI, J. *Management control systems and strategy: a resource-based perspective*. *Accounting, Organizations and Society*, v.31, p.529-558, 2006.
- HENDRIKSEN, E. S.; BREDAS, M. F. V. **Teoria da controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERRMANN JR., F. **Controladoria superior**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- HORNGREN, C. T. **Introdução à controladoria gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER G.; DATAR, S. M. **Controladoria de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J. *Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance*. In: *Strategic Management Journal*, 2001. *Strat. Mgmt.*: J., 22: 899-906.
- HURLEY, R. F.; HULT, T. M. *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. In: *The Journal of Marketing*. American Marketing Association: Vol. 62, No. 3, Jul., 1998, pp. 42-54. Disponível para download em: <http://www.jstor.org/stable/1251742> . Acessado em: 02/08/2016
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Controladoria**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRAATZ, M. S.; ZAJAC, E. *How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence*. *Organization Science*, v. 12, no. 5. 632. 2001.
- DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**: Inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAZONICK, W. *The Innovative Firm*. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2005. p. 30 - 40.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. *Developing innovation in organizations: a dynamic capabilities approach*. In: *International Journal of Innovation Management*. 2001.
- LOPES, A. B.; REINHARD, N. **Vantagens competitivas na distribuição de informações financeiras em tempo real**: uma análise baseada em recursos. *Revista de Administração*, v. 33, n. 2, p. 69-78, abril/junho, 1998.
- MILLER, D. SHAMSIE, J. *The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965*. *Academy of Management Journal*. vol. 39, nº 3, 519-543, 1996.
- MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. *Core Concepts of Accounting Information Systems*. 7. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- MOST, K. *Accounting theory*. Ohio: Grid, 1977. 385 p.
- NOLAN, R. L. *The role of technology in an informa Transforming symbols into action*. In P.J. Myer (Ed.), *The Knowledge Economy*, 1993.
- OLIVER, C. *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.



- OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. Tese de doutorado. 138 p.
- PARKER, L. D. *Corporate governance crisis down under: Post-Enron accounting education and research inertia*. In: *European Accounting Review*. 2007. Disponível para download em: <http://www.tandfonline.com/loi/rear20> Acessado em 20/08/2016.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. 3. ed. London: Oxford University Press, 1959.
- PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 14, p.179-191, 1993.
- PORTER, M. E. *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*. v. 12, p. 95-117, 1991.
- SIMMONS, R. *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. ?. Harvard Business School Press, 1994.
- SMITH, M.; BUSI, M.; BALL, P.; VAN DER MEER, R. *Factors influencing ability to manage innovation: structured literature review and conceptual model*. Glasgow: University of Strathclyde, 2010. Disponível para download em: <http://strathprints.strath.ac.uk/16119/>
- SOLOMONS, D. *Economic and Accounting Concepts of Income*. *The Accounting Review*, October; pp. 681-698; 1966. Disponível para download em: <http://www.jstor.org/pss/242868>
- TANG, H. K. *An integrative model of innovation in organizations*. In *Technovation*. London: Pergamon.