

A Aplicação da Controladoria Estratégica na Concorrência entre Empresas Familiares de Triticultura

Nilson César Bertóli¹; Bruno Henrique Perera²; Luíz Henrique Durães³; Mayki Enrique Silva⁴; Thiago Pereira Ramos⁵

Resumo: O presente artigo apresenta um trabalho de campo executado em duas empresas de triticultura no norte do Estado Paraná, onde é realizada uma abordagem dos conceitos da contabilidade, além de uma elucidação da concorrência familiar pelo mesmo público e segmento de mercado. O objetivo principal é expor e fixar que como auxílio da controladoria pode se oferecer e gerar informações precisas para auxiliarem os gestores nas tomadas de decisões. Para realização desse trabalho foi elaborada uma pesquisa com consumidores de produtos do dia-a-dia, além de compradores de produtos de matéria-prima para realização de seu próprio produto, como padarias por exemplo. Desta maneira o estudo de caso realizado, usa as metodologias e as fundamentações acima citadas, para serem realizados. Portanto, a análise SWOT produzida vai apresentar as informações para as tomadas de decisões de curto e longo prazo que as empresas devem produzir, apresentando os pontos forte e fracos da empresa, e outros aspectos, tanto internamente quando externamente.

Palavras-Chave: Controladoria; Análise Swot; Empresa; Família.

The Application of Strategic Controllershship in Competition Between Family Farming Companies

Abstract: This article presents fieldwork carried out in two triticulture companies in the north of the State of Paraná, where an approach to accounting concepts is carried out, in addition to an elucidation of family competition by the same public and market segment. The main objective is to expose and establish that as an aid to controllership, it can offer itself and generate accurate information to assist managers in decision making. To carry out this work, a survey was carried out with consumers of everyday products, in addition to buyers of raw material products to make their own product, such as bakeries. In this way, the case study carried out uses the methodologies and foundations mentioned above to be carried out. Therefore, the SWOT analysis produced will present the information for short and short term decision weaknesses making companies must produce, presenting the company's strengths and other aspects both internally and externally.

Key-words: Controllershship; Swot Analysis; Company; Family.

¹ Professor Doutor do programa de graduação de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: nilson.bertoli@uenp.edu.br;

² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: brunodeschanps@hotmail.com;

³ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: luiz_henriquemds@hotmail.com;

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: maykienrique@gmail.com;

⁵ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: thiagopramos10@gmail.com.

Introdução

Atualmente as evoluções e as tecnologias proporcionam uma grande diversidade de informações, desta forma, a compreensão e formulação, além das práticas associadas ao planejamento estratégico, estão cada vez mais dando sustentabilidade para a realização de uma boa gestão. Através de um estudo da organização é possível a verificação e entendimento dos seus pontos fracos, fortes e das ameaças e oportunidades que estão no meio em que ela está inserida.

Este trabalho tem como finalidade realizar uma análise de empresas que são concorrentes no mesmo ramo industrial e comercial, e de que forma poderiam ser realizados ajustes com os dados apresentados para elevação de seu potencial. O estudo procura exibir as ferramentas de controladoria que foram usadas como base para realização do mesmo, passando pela conceituação da controladoria e de sua vertente estratégica, chegando no planejamento estratégico e por fim na análise SWOT.

Para execução do trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico de autores que trazem as definições e explicações sobre o tema da controladoria, e do mesmo modo, foi citado autores que trazem instruções e explanações sobre a concorrência de mercado. Além disso, foi realizado um trabalho de campo e de levantamento de dados e de informações, que vão possibilitar a realização do trabalho fazendo um comparativo entre o que foi apresentado pelos autores e o que foi levantado de acordo com os dados.

Fundamentação teórica

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, citaremos os conceitos e as formas de abrangências da controladoria estratégica e os outros métodos usados para realização do estudo de caso.

Controladoria

Segundo o autor Catelli (2013, p. 344), explica que a controladoria não deve ser vista como o método de como se fazer algo, mas sim, ela deve ter uma compreensão do todo, mas para isso, ela deve ser dividida em dois segmentos: o do ramo do conhecimento e em órgão administrativo, sendo que o conhecimento seria responsável na produção de toda base

conceitual, e órgão administrativo sendo responsável pela divulgação do conhecimento, modelos e à seguir sua implantação.

Conforme (SCHNORRENBARGER e LUNKES, 2009), o espectro da função das áreas de controle de gestão foi sendo ampliado ao longo do tempo. Originalmente, sua base encontrava-se na contabilidade. Ao longo do tempo, com o aumento da complexidade nas organizações, esse espectro foi ampliado e novas áreas de preocupação foram sendo incorporadas.

Além disso, conforme Padoveze (2013, p.6) também esclarece que a Controladoria é ciência e o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil, que nas últimas duas ou três décadas, saiu da teoria do lucro (mensuração, comunicação de informação) para a teoria de decisão (modelos de decisão e produtividade).

Segundo Caggiano e Figueiredo (2017, p. 23):

“ O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios”.

Desde modo, a controladoria se apresenta com as metodologias e as formas de realização das práticas de gestão, orientando e influenciando os membros da organização para a realização e a execução das estratégias, sendo assim a controladoria veem de forma gradual, desempenhando as funções de ajudar e controlar, criando uma função específica para a sua realização, chamada de controller.

“A essência da função de controller é ter uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro, exercendo força ou influência que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com o objetivo” (PADOVEZE, 2013, p.33). Produzindo desta maneira dentro da organização uma integração de informações de diferentes áreas, fundamentando padrões de orientação de competitividade e de mercado. Contudo, a controladoria tem seu foco no controle de gestão, que limita a sua atuação na estrutura organizacional das empresas.

Com base nos conceitos exemplificados, os próximos assuntos tratarão de ferramentas gerenciais voltadas para o auxílio do gestor no planejamento estratégico e na tomada de decisões.

Controladoria estratégica

Como foi apresentado, a controladoria está associada ao ambiente estratégico da empresa, e com a evolução de mesma, além de suas funções tradicionais, ela também está voltada para a estratégia do negócio, visando ações para desenvolver e manter as vantagens competitivas.

A controladoria estratégica é considerada por muitos uma separação da contabilidade e da administração, com o objetivo de fiscalizar e controlar atividades que são realizadas. O seu ponto de atuação está relacionado com o controle financeiro empresarial, observando as otimizações dos lucros e oferecendo informações importantes para os gestores, porém, com a modernização das empresas ela passou de ser apenas uma ferramenta que visa apenas na otimização dos resultados econômicos.

Segundo (PADOVEZE, 2009. p. 284):

“A participação da controladoria no planejamento estratégico das corporações é considerada elemento fundamental do processo de gestão, subsidiando os gestores nas tomadas de decisões e suprindo o processo estratégico com sistema de informações. A atuação da controladoria estratégica influencia o processo decisório da corporação, fornecendo subsídios para as decisões estratégicas a serem tomadas”.

Assim sendo, compreendemos que a controladoria estratégica é uma ferramenta de auxílio aos gestores os quais constantemente necessitam das informações fornecidas por ela, já que auxiliam nos processos de tomada de decisão. Para que a informação chegue até a controladoria os sistemas de informação devem ser alimentados com dados todos dias e então irão processá-los em informações que devam ser úteis e relevantes. Portanto a controladoria existe de forma estratégica dentro de uma organização por meio dos Sistemas de Informação Contábil, auxiliando assim os gestores na elaboração e execução do planejamento estratégico.

Planejamento estratégico e análise SWOT

Avançando com a fundamentação teórica, existe também o planejamento estratégico, que é utilizado pelas pessoas de alta administração da empresa, e que é usada para aprimorar os resultados da organização. Nesse período a empresa realiza o processo de criação de suas estratégias empresariais, e depois, realizando uma fase de execução e definições dos objetivos.

Para Caggiano e Figueiredo (2017, p. 36), planejamento é a função gerencial mais básica, e compreende o processo de reflexão que precede a ação. O sucesso de todas as operações depende do nível de habilidade com que esta função está sendo empregada na empresa.

Ainda conforme Caggiano e Figueiredo (2017, p. 37), o planejamento passa a ser estratégico dependendo do período em que diz respeito: no caso entre três a dez anos.

Os gestores também devem implantar um método de trabalho de organização, que faça com que a empresa cresça e se desenvolva, e esse método é o planejamento estratégico, que é o responsável pelo estabelecimento de metas a serem cumpridas até se chegar no objetivo almejado. No planejamento estratégico tanto no curto, médio e longo prazo é necessário o uso de muitas informações que servirão para visualizar o melhor caminho a ser tomado e também informações que permitam com que os gestores estejam a par da situação da empresa e se as metas e objetivos estão se concretizando.

Segundo Reis (2014 p 17), esse processo representa a etapa inicial do processo de gestão, a elaboração do planejamento estratégico é uma tarefa dispendiosa e complexa que tem influência direta na reputação ou imagem da empresa. É no planejamento estratégico que as políticas, as diretrizes e os objetivos são definidos e o seu produto final é o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com as variáveis ambientais.

Neste período de elaborações e planejamentos que surge uma ferramenta que auxilia na realização dos procedimentos e levantamento de informações, que é análise SWOT. Nessa análise é possível verificar os pontos forte e fracos, além de ameaças e as oportunidades de mercado, sendo considerada o procedimento mais recomendado.

Conforme Reis (2014 p. 18), a análise SWOT é uma técnica muito utilizada pelas organizações que utilizam administração estratégica para compreender as relações da organização com seu ambiente organizacional. Tal técnica significa a análise dos pontos fortes e fracos, do ambiente interno, e das oportunidades e ameaças, no ambiente externo.

Portanto, o planejamento é a função que forma a base da gestão empresarial, com elaboração complexa, sua correta formulação define, internamente, o funcionamento ideal de todas as outras operações da empresa, e externamente, alavanca a reputação. Sendo assim, a destacada importância do mesmo, é imprescindível sua boa formulação para que as ferramentas posteriores funcionem corretamente, entre elas a Análise SWOT.

Após realizado as fundamentações devidas, pretende-se como ação prevista aplicar o método de análise SWOT em um estudo de caso.

Metodologia

A construção dessa pesquisa ocorrerá de forma progressiva, usando os métodos e as estratégias acima citados como norteamento e além de dados produzidos através de pesquisa e questionários, realizando também apresentação de cada empresa para entendimento e compreensão.

Deste modo, a realização desse estudo de caso se realizará usando como base todas as ferramentas disponíveis na controladoria, controladoria estratégica e no planejamento estratégico, gerando um estudo de implantações de ferramentas gerenciais, realizando um artigo que apresenta o tema que pode ser aplicável e adaptável em qualquer empresa, independentemente do ramo de atuação e seu tamanho.

No trabalho analisado como base, a implementação de ferramentas gerenciais era de uma empresa de telefonia móvel com a intenção de torná-la mais competitiva no mercado, este presente trabalho também irá realizar o mesmo tipo de estudo, porém em empresas de triticultura do norte do Estado do Paraná.

No transcorrer do estudo de caso, será apresentado e exposto os principais pontos fracos e fortes de concorrência que essas empresas possuem, as empresas usadas para análise e fonte de estudo serão as empresas MG e LPA, que são consideradas predominantes no ramo de produtos oriundos e produção de farinha de trigo.

O processo de introdução do planejamento estratégico na empresa MG e LPA.

As empresas MG e LPA são indústrias de produção de farinhas de trigo e de produtos alimentícios derivados de trigo, precisamente eles produzem farinha de trigo para o varejo e para produção em padarias e confeitarias, além de outros produtos como mistura de bolo e macarrão.

Este estudo de caso propõe-se a realizar um planejamento estratégico, que pretende expor os pontos fracos e fortes dessas empresas que tem concorrência dentro do próprio município, do mesmo público e dentro da mesma família.

Deste modo, o planejamento estratégico será ponto inicial para a realização do gerenciamento de informações, sendo assim, apresentará estratégias para auxiliar e dirigir o rumo dessas organizações.

Análises SWOT

A análise SWOT é o resumo das análises internas e externas, que identifica os fatores primordiais para uma gestão de uma empresa, no entanto, com as respectivas alternativas que são geradas elas poderão elevar o que é favorável e reduzir o que contém riscos e eventuais danos ou prejuízos. Podendo a análise SWOT ser considerada o início da construção da estratégia empresarial.

Sendo assim, a ferramenta SWOT será de extrema importância para realizar a comparação entre as empresas MG e LPA, pois com essa análise irá facilitar o reconhecimento de pontos fracos e fortes, realizando um planejamento para diminuir ou evitar os pontos fracos, e manter e fortalecer os seus pontos fortes.

Para a realização da Análise SWOT foram usados dados disponibilizados pelas empresas, perguntas realizadas à clientes de varejo e de clientes proprietários de padaria e confeitarias, para identificar os pontos positivos e negativos de diferentes pontos de vista que foram citados da empresa.

Desta forma iremos apresentar no quadro abaixo a análise SWOT da empresa MG, apresentando a análise em quatro partes: fraquezas, forças, oportunidades e ameaças.

Quadro 01: Análise SWOT da empresa MG

FORÇAS	FRAQUESAS
<ul style="list-style-type: none">- Clientes fieis- Grande carta de clientes- Líder de mercado regional- Vencedora de melhor empresa para se trabalhar no país- Diversificação de sua marca- Tradicionalidade- Legado familiar- Marca forte e reconhecida- Qualidade dos produtos- Grandes variedades de produtos oferecidos.- Uso de tecnologia em seus produtos e entregas de pedidos- Nova unidade de produção recém-inaugurada.- Grande capacidade de produção por dia.	<ul style="list-style-type: none">- Localização da antiga da indústria- Pouca divulgação de seus produtos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Expansão regional- Propagandas- Clientes da concorrência- Usar tecnologia para divulgar a marca e os produtos	<ul style="list-style-type: none">- Empresas do mesmo ramo também tradicionais- Concorrência familiar- Possíveis falhas de entregas de produtos aos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Com as informações coletadas, foi possível realizar a análise SWOT e gerar o quadro acima, ele apresenta os resultados das pesquisas de campo realizadas e, de outras informações levantadas. Com esse quadro será possível realizar um comparativo entre as empresas, sendo que abaixo está outro quadro com uma análise SWOT realizada na outra empresa.

Quadro 02: Análise SWOT da empresa LPA

FORÇAS	FRAQUESAS
<ul style="list-style-type: none"> - Boa localização da Industria - Qualidade de seus produtos - Grande número de clientes - Grande capacidade de produção por dia - Marca forte e reconhecida - Uso de tecnologia em seus produtos e entrega dos pedidos aos clientes - Investimentos em loteamentos e outras atividades de construção civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca divulgação de seus produtos - Pouca variedade de seus produtos - Comparativo com a empresa concorrente da mesma família - Ser uma empresa recente no ramo, se comparado as suas concorrentes
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão regional - Propagandas - Clientes da concorrência - Usar tecnologia para divulgar a marca e os produtos - Aumentar a variedade de seus produtos - Aumentar carta de clientes - Novos clientes, vindos da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas do mesmo ramo também tradicionais - Concorrência familiar - Possíveis falhas de entregas de produtos aos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Conforme foi realizado o quadro 01, o quadro 02 seguiu as mesmas premissas para a sua realização, desta forma seria possível realizar uma comparação entre as empresas de forma precisa. Ou seja, tudo que foi realizado nos trabalhos de campos e coletadas de dados foram aplicadas de maneira idênticas, para que não houvesse favorecimento para nenhuma empresa.

A realização dos trabalhos de campos e levantamento de dados proporcionaram a produção de análises SWOT das duas empresas, podendo então realizar um comparativo entre elas, além de uma análise mais aprofundada de informações que podem ser realizadas posteriormente.

Análises dos pontos da SWOT empresa MG

Portando, com os pontos apresentados pelo quadro da Análise SWOT da empresa MG, mencionaremos os pontos mais importantes começando com as forças.

Com os dados levantados e apurados, em relação aos clientes, a empresa tem uma grande fidelidade e um grande número de consumidores de seus produtos, isto está relacionado com a sua existência há muito tempo, desde quando era apenas uma padaria, tendo desde então com seu crescimento o reconhecimento no município e na região.

O fato de ser uma empresa já tradicional e familiar, os legados deixados pelos seus criadores e fundadores da empresa sempre foram mantidos, mantendo a tradição e a qualidade reconhecida em seus produtos, chegando a produzir uma linha de produtos com o nome da família mantendo cada vez mais o reconhecimento do trabalho já realizado pela família.

A empresa com o passar do tempo conseguiu, além de criar uma linha produtos que leva o nome da família, aumentou o leque de seus produtos, produzindo vários tipos de produtos diversificando as opções de compra de seus clientes, mas mantendo o reconhecimento de qualidade dos produtos ao nome da empresa. Além de da diversificação dos produtos, houve também uma diversificação do nome da empresa, usando o poderio do nome em outros ramos de comércio e investimentos.

Além disso, recentemente a empresa construiu uma nova unidade industrial para moagem de trigo e produção de seus produtos aumentando a capacidade de produção, além de melhor distribuição e expedição dos seus produtos.

Aproveitando a citação da nova unidade de produção, mencionaremos os pontos fracos da empresa com base na análise do quadro 01. A empresa bem no seu início era uma pequena padaria familiar que com o passar do tempo foi aumentando suas instalações, porém, como ocorre em todo município antigo, a cidade era pequena, e com o tempo onde foi realizada a instalação da antiga indústria foi aumentando exponencialmente, e as antigas instalações não comportando as necessidades.

Desde modo, foi realizado o projeto da nova unidade industrial anos depois, e pelo fato de a antiga indústria estar situada bem no centro da cidade isso provocava transtornos de escoamento de sua produção e até mesmo moagem do trigo.

Continuando a análise SWOT da empresa MG, citaremos os pontos de oportunidades apresentados. Um desses pontos é a expansão regional que a empresa tem condições de abranger futuramente, usando um outro ponto na análise que é as propagandas da marca e produtos em vários meios de comunicação e até mesmo nas redes sociais, como algumas empresas de outros ramos já realizam.

Além de que, o outro ponto de oportunidade é o de clientes de cliente da concorrência, aumentando a carta de clientes e respectivamente o seu lucro no período. Segundo Izoton (2009,

p. 89) “Quando você proporciona ao seu cliente um encantamento, ou seja, supera as suas expectativas, a possibilidade de trocá-lo pela concorrência, é muito pequena e isso gera a fidelização”. Mas caso ocorra de maneira contrária, caso o cliente da concorrência não esteja satisfeito, um bom atendimento realizado pode provocar a conquista de um cliente da concorrência.

Análises dos pontos da SWOT empresa LPA

Portando, com os pontos apresentados pelo quadro da Análise SWOT da empresa LPA, mencionaremos os pontos mais importantes, como foram feitos com a empresa MG no texto acima, começando com as forças.

A empresas que foram realizadas as análises SWOT tem bastante semelhanças em seus principais pontos, toda via vamos citar e mencionar esses pontos da empresa LPA. Iniciando a análise, verificamos que um dos pontos fortes da dessa indústria é ter sua localização no perímetro urbano do município auxiliando o escoamento de sua produção e o recebimento de trigo, não provocando transtornos de trânsito e nem para motoristas que carregam e descarregam. Lembrando que a empresa anterior, com a construção da nova unidade industrial conseguiu igualar as condições nesse ponto.

Além disso, além de serem da mesma família, a empresa LPA é mais recente nesse ramo industrial da triticultura, em comparação com a sua concorrente. No entanto, possui uma grande quantidade de clientes fiéis, principalmente cliente do ramo de produção pro varejo, como por exemplo padaria e confeitarias, preferem sua farinha para produção, além de já ter o reconhecimento e ser uma referência industrial.

Aliás, a empresa também realiza investimentos e divulgações da sua marca em outros ramos, em específico em loteamentos e construções do ramo civil, já sendo uma referência municipal para loteamento e construções de casa de habitações.

Conforme Catelli (2013 p. 45), uma empresa deve possuir alternativas diferentes para obter e poder usar os seus recursos para a realização de seus produtos ou serviços, desta forma, produzindo seus produtos e seus serviços aos seus clientes, gerando a satisfação dos mesmos.

Quando citamos os pontos fracos, a pouca variedade de seus produtos é a grande diferença entre as duas empresas, e até mesmo de outras empresas concorrentes mais tradicionais e há mais tempo de mercado com MDB e MA, por exemplo.

Partindo para os pontos de oportunidade, também ocorre semelhanças entre as empresas, no entanto, o número de oportunidades que se apresenta é maior, como por exemplo, aumentar a variedade de seus produtos, clientes vindos da concorrência e uma expansão regional, além de investir em propagandas e tecnologia para divulgar seus produtos.

Por fim, quando os pontos de ameaças das duas empresas a concorrência familiar é a ameaça de uma para outra, pois são empresas industriais do mesmo ramo de segmento, o que é normal existir a concorrência. Além de tudo da concorrência dentro do próprio município, dos mesmos clientes, há outras empresas do mesmo ramo que são concorrentes diretas do mesmo público, como a MA e MDB, já citados acima, sendo o MA um concorrente também na variedade de produtos do varejo, que são as farinhas de trigo, misturas pra bolos, macarrão, queijo ralados e até mesmo molhos e extratos tomates entre outros.

Considerações finais

Atualmente o mercado se encontra em uma forma mais competitivo e globalizado, as novas tecnologias produzidas e as várias opções de compras que os consumidores obtiveram ultimamente, aumentam e alertam sobre um melhor controle sobre as informações internas e externas das empresas. Sendo assim, as instituições que menos tiverem oscilações, vão se manter no mercado de forma mais forte continua.

Neste contexto, o uso da controladoria e seus ramos, geram estratégias que auxiliam os gestores na busca de informações, para manutenção e de seu crescimento, além da estabilidade em um mercado cada vez mais competitivo.

Com a realização do estudo de caso a aplicação das ferramentas gerenciais, e com base na análise SWOT, conclui-se que as empresas estudadas apresentam uma grande semelhança, que não fica somente no mesmo ramo de atuação e no município localizadas. Elas apresentam, de forma geral os mesmos pontos fortes e fracos, além de ameaças e oportunidades.

Pode-se concluir que as empresas estão em um mercado muito competitivo, sendo que as duas que foram estudadas estão no mesmo município e pertencendo a mesma família, mesmo assim, elas se mantem competitivas, e com os dados levantados elas podem usar essas informações para se tornarem mais competitivas e ter maior estabilidade no mercado. Percebemos que a controladoria e suas ferramentas gerenciais auxiliam as empresas para soluções e melhorias na organização.

Referências

CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CATELLI (COORD), Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 2013. 2ª ed.

IZOTON, Lucas. **Gerenciando e Lucrando no Varejo**. Vitória – ES: Flor & Cultura Editores, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo – SP: Cengage Learning, 2013. 3ª edição.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis – Fundamentos e Análise**. São Paulo – SP: Editora Atlas, 2009. 6ª edição.

REIS, Claudia Marchiotti Nicolau do Reis. **Controladoria estratégica**. CRC-RJ (Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro). Rio de Janeiro, 2014.

SCHNORRENBERGER, Darci; LUNKES, Rogério João. **Controladoria: na coordenação de sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

BERTÓLI, Nilson César; PERERA, Bruno Henrique Perera; DURÃES, Luíz Henrique; SILVA, Mayki Enrique; RAMOS, Thiago Pereira. A Aplicação da Controladoria Estratégica na Concorrência entre Empresas Familiares de Triticultura. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 282-293. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 05/06/2020;

Aceito: 08/06/2020.