



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOHN ROBSON DE ALMEIDA COSTA**

**ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA  
EMPRESA MRV BASEADO NO BALANÇO PATRIMONIAL E ÍNDICES  
FINANCEIROS**

**FORTALEZA**

**2020**

JOHN ROBSON DE ALMEIDA COSTA

ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA  
EMPRESA MRV BASEADA NO BALANÇO PATRIMONIAL E ÍNDICES  
FINANCEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Contábeis do Centro  
Universitário Christus, como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Felipe José  
Albuquerque Pereira.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837e COSTA, JOHN.  
ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE DO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA MRV BASEADO NO  
BALANÇO PATRIMONIAL E INDICES FINANCEIROS. / JOHN  
COSTA. - 2020.  
45 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Ciências  
Contábeis, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Me. Felipe José Albuquerque Pereira.

1. ESTUDO DE CASO. I. Título.

CDD 657

JOHN ROBSON DE ALMEIDA COSTA

ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO, DA  
EMPRESA MRV BASEADA NO BALANÇO PATRIMONIAL E ÍNDICES  
FINANCEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Contábeis do Centro  
Universitário Christus, como requisito parcial  
para obtenção do título de bacharel em  
Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Felipe José  
Albuquerque Pereira.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Esp. Felipe José Albuquerque Pereira  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

---

Prof.<sup>a</sup> Gerusa Marília Alves Melquiades de Lima  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Camilla Cruz de Carvalho  
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

À minha mãe Leonaide e ao meu tio Cleonaldo, por sempre terem sido os maiores incentivadores dos meus estudos.

## RESUMO

Este trabalho parte do contexto da economia brasileira a partir do ano 2000, em especial o ano de 2007, o qual foi marcado pelo grande movimento de abertura de capital de empresas no país. Tem como objetivo estudar as estratégias de negócios e tomada de decisões da gerência da MRV Engenharia e Participações adotadas após a abertura do seu capital, identificando e interpretando essas mudanças com base em teorias consolidadas de estratégia corporativa e vantagem competitiva. Para isso, foram analisados os relatórios trimestrais divulgados pela construtora em sua página da internet, observando dados quantitativos e qualitativos. Ao final, foram identificadas estratégias para aumento de escala na produção, redução de custos, redução das pressões competitivas sofridas e manutenção da vantagem competitiva, bem como algumas decisões que não estão em linha com as teorias estudadas. Concluiu-se então que a empresa demonstra preocupação com um plano de ações que mantenha a sua posição de líder no mercado de empreendimentos habitacionais de baixo custo, elaborando, de forma planejada, estratégias para tal.

**Palavras-chave:** MRV. Estratégia. Vantagem Competitiva. Economia. Construção Civil.

## **ABSTRACT**

This monography departs from the context of the Brazilian economy beginning from the year of 2000, specially 2007, which was marked by the big number of companies going public in the country. Its goal is to study business strategies and the decisions made by the management of MRV Engenharia e Participações after going public, identifying and interpreting these changes based on well-established theories of corporate strategy and competitive advantage. To achieve this, reports released by the company in its website were analyzed, observing both quantitative and qualitative data. In the end, it was detected strategies to increase the production scale, reduce costs, reduce the competitive pressure suffered and keep the competitive advantage, as well as some decisions not aligned with the theories studied. The conclusion is that the company shows commitment to an action plan that keeps its position of a leader in the low cost housing market, developing, in a planned manner, strategies for that.

**Keywords:** MRV. Strategy. Competitive Advantage. Economy. Civil Construction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Balanço Patrimonial .....	14
Figura 2 – Modelo de Matriz SWOT .....	21
Figura 3 – Demonstração do resultado dos exercícios .....	23
Figura 4 – Demonstração <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
Figura 5 – Demonstração de fluxo .....	26
Figura 6 – Objetivos estratégicos .....	29
Figura 7 – Bancos de terrenos da MRV .....	33
Figura 8 – Remuneração acionista anual MRV .....	34
Figura 9 – Matriz SWOT para a MRV .....	35
Figura 10 – Caixa total da MRV .....	36
Figura 11 – Presença geográfica da MRV .....	36
Figura 12 – Valor geral de vendas dos lançamentos da MRV .....	38
Figura 13 – Número de engenheiros trabalhando na MRV .....	38



## LISTA SIGLAS

BP	BALANÇO PATRIMONIAL
DVA	DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO
DRE	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Contabilidade e sua história</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Balço Patrimonial</b> .....	<b>14</b>
2.2.1	<i>Ativo</i> .....	15
2.2.2	<i>Passivo</i> .....	15
2.2.3	<i>Patrimônio Líquido</i> .....	15
<b>2.3</b>	<b>Análise do balanço</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4</b>	<b>Estudo da Contabilidade Gerencial</b> .....	<b>17</b>
2.4.1	<i>Planejamento Estratégico</i> .....	20
2.4.2	<i>Planejamento Tático</i> .....	20
2.4.3	<i>Planejamento Operacional</i> .....	20
<b>2.5</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6</b>	<b>Demonstração do resultado do exercício</b> .....	<b>22</b>
<b>2.7</b>	<b>Relatório da administração</b> .....	<b>23</b>
<b>2.8</b>	<b>Balanced Scorecard</b> .....	<b>24</b>
<b>2.9</b>	<b>Funções da controladoria</b> .....	<b>25</b>
<b>2.10</b>	<b>Contribuições controladoria</b> .....	<b>27</b>
<b>2.11</b>	<b>Objetivos estratégicos</b> .....	<b>28</b>
<b>2.12</b>	<b>Tipos de orçamento</b> .....	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>ANALISES DE RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>A empresa MRV</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>A evolução de 2007 a 2018</b> .....	<b>33</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o crescimento da indústria, em especial o setor da construção civil, sempre esteve intimamente relacionado à situação macroeconômica do país. De acordo com Barzi (2015), as taxas de emprego e renda, a disponibilidade e acesso a recursos para financiamento, bem como as taxas de juros e inflação afetam diretamente a demanda por imóveis. Uma economia aquecida e com boa oferta de crédito incrementam o poder de compra da população.

A contabilidade vem mudando com o passar dos tempos, aprimorando as suas técnicas cada vez mais eficazes para auxiliar nas tomadas de decisões das empresas e melhorar seus resultados. Verifica-se ainda que as empresas de grande, médio e pequeno porte evoluíram por meio das análises das demonstrações contábeis, visando alcançar a efetividade nas tomadas de decisões (CORONADO, 2006).

As empresas de construção civil, incluindo os fornecedores de materiais para construção, equipamentos de locação e prestadores de serviços, contribuíram com 4,8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, em 2017, e 4,5%, em 2018, de acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2019), que, mesmo com uma queda, ainda é um valor muito significativo. Com a competição entre as empresas, devido ao número de novos empreendimentos imobiliários que surgem a cada vez mais, é necessário que se tenha o máximo desempenho de informações e controle empresarial.

Conforme IUDÍCIBUS (2011, p.21), “a análise está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e afetiva no modelo decisório do administrador.” Assim a contabilidade é uma ciência social que controla, registra e estuda as alterações do patrimônio da entidade ou da pessoa física, sendo dividida em dois grandes ramos: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, que, por sua vez, desempenha um papel analítico voltada para os gestores, a fim de fornecer subsídios à administração da empresa.

De acordo com Araujo (2018, p. 11), “por se tratar de um ramo multisetorial – envolve vários setores da economia – e ser voltada pro mercado, a construção imobiliária é altamente relacionada com os aspectos macroeconômicos do país.” Em oposição, o setor de infraestrutura é mais dependente das políticas governamentais e menos sensível às condições de mercado. A construção de estradas, ferrovias, portos e obras de drenagem, por exemplo, estão mais relacionadas a investimentos do governo, podendo inclusive fazer parte de uma estratégia para ajudar a aquecer uma economia estagnada.

Ao final da década de 90 e início dos anos 2000, a economia brasileira começa a se estabilizar, em grande parte graças ao Plano Real, que permitiu o controle da inflação.

Silva (2015) comenta que o mercado de capitais consiste em uma forma eficaz de transferir os recursos da poupança da população para investir no setor produtivo do país, fazendo com que a economia aqueça. Somente entre os anos de 2005 e 2007, empresas da construção Civil, como Cyrela, Gafisa, Tecnisa e Even, optaram pela abertura no mercado de capitais, disponibilizando ações para a venda na bolsa de valores. Esse processo se dá através da venda de ações na Initial Public Offering (IPO), ou Oferta Pública Inicial, e tem, como objetivo principal, obter uma nova fonte de recursos financeiros para financiar as suas operações e impulsionar o seu crescimento.

Segundo Matarazzo (1998, p.15), “as informações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficientes quanto melhores informações produzir.” A análise das demonstrações contábeis, também conhecida como análise de balanço, está fundamentada em comparar e interpretar as informações que estão contidas nas demonstrações financeiras. Portanto, a análise se faz necessária pelo motivo que as demonstrações contábeis são expostas de forma sintética, não oferecendo informações detalhadas.

Neste contexto, a Contabilidade é uma das ferramentas mais eficazes para o controle e fornecimento de informações. Segundo Sá (1999, p.46), “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais.”

Buscamos explicar as estratégias a serem adotadas por empresas e corporações, para que elas possam se sobressair em mercados competitivos. Com o desenvolvimento da economia brasileira e o ganho de escala das construtoras, a força competitiva, as competências essenciais, a produção em larga e outras passam a ser cruciais para obter a vantagem competitiva no mercado, mesmo em momentos complicados, como crises no país e a grande concorrência. Para isso, é necessário ter uma ampla visão de que a análise da concorrência deve ser usada a favor da empresa. A competição não deixa os empresários estagnarem, mas os motiva a buscar diferenciais, procurar a excelência na qualidade do produto, ampliar os horizontes e desenvolver novas tecnologias, conseqüentemente refletindo na elevação das vendas (MARION, 2010).

Todas as informações contábeis não são úteis apenas para a tomada de decisões. A contabilidade financeira gera informações sobre o desempenho da empresa e este oferece

oportunidades para os administradores avaliar as mudanças e tomar decisões precisas. A contabilidade gerencial serve ao propósito dos usuários dentro da organização para que eles tomem medidas para melhorar o desempenho futuro (MATARAZZO, 1998).

Dada a relevância dos balanços patrimoniais para as tomadas de decisões em uma determinada organização, questiona-se: de que forma as análises dos balanços e relatórios financeiros influenciam as tomadas de decisões dentro de uma empresa que atua na área da construção civil?

Para solucionar esse problema de pesquisa, será realizado um estudo de caso da existência de contribuições relevantes da gestão contábil na tomada de decisão com base na contabilidade gerencial e análise de balanços da empresa MRV e de como aplicá-las de forma eficaz, facilitando o planejamento dos controles de custos e realizando o equilíbrio nos índices para uma tomada de decisão assertiva.

O objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar de que modo à análise das demonstrações financeiras contribui para o processo de gestão de uma empresa por meio da controladoria.

Para alcançar o objetivo proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar os principais indicadores econômicos e financeiros utilizados na análise das demonstrações financeiras;
- b) identificar o uso das informações presentes nas demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão; e
- c) avaliar a situação da empresa, objeto de estudo, por meio da análise das demonstrações financeiras dos anos de 2007 a 2018.

A importância deste estudo na sociedade baseia-se no fato de contribuir para empresas do ramo de construção civil, demonstrando de forma clara e objetiva as contribuições da controladoria em suas organizações. Considera-se que, se a organização de construção civil se adequar aos métodos expostos, terá maior chance de obter mais rendimentos e até mesmo crescer no mercado nacional.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), a controladoria pode ser entendida como a responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção das informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, dando suporte em todas as etapas do processo de gestão e auxiliando na tomada de decisão.

Desta forma, torna-se necessária e ampara-se a realização desta pesquisa pela possibilidade de contribuição à análise do balanço patrimonial com a finalidade de ter

conhecimento e variedades de informações que se façam pertinentes ao estudo, visto que é um tema de interesse nacional, pois a construção civil declinou nos últimos anos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade e sua história

Após a revolução industrial, as organizações tiveram um incremento não só na forma de produção, mas também na sua gestão. Partindo deste pressuposto, a contabilidade era conhecida como uma ciência que tinha responsabilidade de registrar e controlar os movimentos da empresa, haja vista que, segundo o CPC 00 (BRASIL, 2011, p. 7), “o objetivo das demonstrações contábeis é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, [...] que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica”.

Entretanto, com o passar do tempo e com a grande evolução da tecnologia, as suas ferramentas foram maximizadas, possibilitando que as empresas passassem a ter mais chances de acertos nas tomadas de decisão. Onde se entende que a essência do objetivo da contabilidade é a do patrimônio que engloba bens, direitos e obrigações.

Diante do exposto, Franco (1997, p. 21) afirma que “o patrimônio é um conjunto de bens, direitos e obrigações vinculadas à entidade e constitui um meio indispensável para que esta realize seus objetivos”. Para alcançá-los, a administração da entidade pratica atos de natureza econômica e financeira, produzindo variações aumentativas e diminutivas na riqueza patrimonial.

Segundo Henderson (1998), a estratégia é estudada, ponderada e deliberada, podendo resultar em mudanças drásticas em um curto período de tempo. A competição natural é evolutiva, funcionando a partir de um processo de tentativas e erros de baixo risco, sem a necessidade de estudos ou previsões. Apesar de que resultados complexos e requintados podem ser atingidos a partir da competição natural (como é o caso da espécie humana), esse processo evolutivo demanda muito tempo e, por vezes, é incapaz de acompanhar um ambiente em rápida mutação.

Para que a empresa possa tomar uma decisão gerencial assertiva, existem várias maneiras de avaliar um balanço patrimonial, haja vista a disponibilidade de ferramentas que facilitam a tomada de decisão, tais como: balanço patrimonial (BP), demonstração do valor adicionado (DVA), demonstração do resultado do exercício (DRE), entre outros.

Segundo Matarazzo (1998, p. 148), tais “índices servem de medida dos diversos aspectos econômicos e financeiros das empresas. [...] permitem construir um quadro de avaliação da empresa”.

A partir das demonstrações contábeis, os indicadores financeiros apresentam situação atual da empresa, apresentando a liquidez, rentabilidade e endividamento, pois, conforme Costa (2010, p. 2), a importância destes deve-se ao fato de que “as demonstrações contábeis fornecem uma série de dados sobre a empresa e a análise de demonstrativos é responsável por converter esses dados em informações.”

Para Marion (2010, p 36), “a contabilidade é uma ciência social que estuda e controla o patrimônio das entidades através dos registros das operações administrativas e econômicas.”

Portanto, percebe-se que a contabilidade tem uma compreensão detalhada por meio dos lançamentos decorrentes das operações contábeis. Com isso, as demonstrações podem melhorar a tomada de decisão, tornando-as mais seguras para investimentos presentes e futuros.

## 2.2 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um relatório com grande importância para as organizações, pois apresenta uma espécie de relatório muito usado no Brasil e no mundo.

Figura 1 – Balanço Patrimonial

Aplicações de Recursos	Fontes de Recursos
<p><b><u>Ativos</u></b></p> <p>Conjunto de bens e direitos de uma empresa.</p>	<p><b><u>Passivos</u></b></p> <p>Obrigações de uma empresa com terceiros</p>
	<p><b><u>Patrimônio Líquido</u></b></p> <p>Capital próprio</p>

Fonte: Iudícibus (2011, p. 41, adaptado).

Marion (2010) prioriza e defende que o balanço patrimonial é o mais importante de todos os relatórios. O balanço é composto pelo ativo, que é conjunto de todos os bens e direitos de uma entidade; pelo passivo, que é a obrigação da entidade; e pelo patrimônio



líquido, que é a diferença entre os bens e direitos em relação a obrigações. Para uma melhor compreensão da Figura 1, apresenta o ativo e o passivo com suas respectivas subdivisões.

### *2.2.1 Ativo*

Como define Iudícibus (2011, p. 41), o ativo é um recurso controlado pela empresa como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos.

Os ativos são recursos da empresa mantidos na expectativa que possam gerar benefícios econômicos futuros aos investidores.

Segundo Neto (2015, p. 67), na estrutura do balanço, o ativo pode ser classificado em grandes grupos de contas: Ativo circulante e Ativo não circulante.

O ativo circulante é o item mais líquido, ou seja, o dinheiro em caixa ou banco, a um agrupamento com os outros itens que são transformados em espécie, consumidos ou vendidos a um curto prazo.

### *2.2.2 Passivo*

De acordo com Iudícibus (2010, p. 42), “uma característica essencial para existência do Passivo é que a entidade tenha uma obrigação presente que resulte de translações ou eventos passados.”

No grupo do passivo, são consideradas todas as contas que tenha obrigação, ou seja, dívidas. Essas obrigações podem se originar de empréstimos, financiamentos, ou desconto de duplicatas. No passivo circulante, estão todas as obrigações a curto prazo da empresa, isto é, aquelas cujos vencimentos ocorrerão até o final do exercício, quando o balanço for encerrado.

### *2.2.3 Patrimônio Líquido*

Segundo Neto (2015, p. 78), “o patrimônio líquido representa a identidade contábil medida pela diferença entre o total do ativo e os grupos do passivo.”

O patrimônio líquido é definido como um valor entre a diferença do ativo e passivo, destacando o capital próprio. Assim, o patrimônio líquido também representa os investimentos dos proprietários mais os lucros.

### 2.3 Análise de Balanços

Neto (2015, p. 113) dispõe que “as duas principais características da análise de uma empresa são a análise horizontal e vertical.”

As análises de balanços devem ser entendidas dentro de suas possibilidades: de um lado onde fica o problema e do outro a solução, para que essa análise seja estudada visando a tomada de decisão. Os registros contábeis devem ser mantidos com esmero em relação as informações.

De acordo com Iudícibus (2010, p. 93), a finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens dos balanços. A análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta, em diferentes exercícios sociais.

Para Marion (2010, p. 87), a análise “é um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta com um valor.”

As análises horizontal e vertical são uma etapa preparatória à análise por quociente. Essas ferramentas nos auxiliam nas tomadas assertivas de decisão, pois quando comparados a anos anteriores, percebe-se as variações ou ondulações.

A análise horizontal permite que você obtenha assuntos ou grupo contábil de um ano para o outro, para que possa ser melhor analisado o desenvolvimento da empresa.

Para Assaf Neto (2015, p. 114) a análise de balanço é “a diferença entre os valores da mesma conta ou grupo de contas período”. Esta análise representa a evolução de cada conta ou grupo da série de demonstrações financeiras relacionadas às demonstrações anteriores, sendo demonstrações financeiras básicas, geralmente as primeiras da série (MATARAZZO, 2010).

Segundo Padoveze (2003, p. 195), “chamamos de análise a participação percentual da pesquisa longitudinal ou estrutura do elemento demonstrativo financeiro.” Segundo o autor, ainda é considerado 100% a conta ou grupo mais importante, em princípio, e avaliações percentuais para todas as outras contas. Pode-se dizer que a porcentagem de cada conta representa seu valor real para a correlação (MATARAZZO, 1998). As mudanças obtidas podem ser comparadas entre si ao longo do tempo, bem como elas também podem ser comparadas entre empresas diferentes. O objetivo é associar as ideias representativas para cada conta ou subgrupo contábil com base no valor total ou subtotal determinado (OLIVEIRA, 2014).

## 2.4 Estudo da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial é, de certa forma, estimada como um sistema de informação destinado a ajudar seus usuários no processo de tomada de decisões. Desde a antiguidade, com as transações ocorridas em organizações remotas, com demanda de escambo, ou seja, produtos de troca, já existiam conhecidos controles gerenciais simples. Com a Revolução Industrial, houve um desenvolvimento na prática da Contabilidade Gerencial, devido à necessidade das organizações buscarem um aperfeiçoamento em suas informações para obter uma melhor administração e um eficiente controle em seus negócios (FRANCO, 1997).

Conforme Oliveira (2014) a controladoria pode ser compreendida como a principal responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção das informações contábeis, financeiras e operacionais de uma empresa, dando assim um suporte em todas as etapas do processo de gestão e auxiliando na tomada de decisão.

A controladoria serve como um instrumento para o integral monitoramento das etapas de gerenciamento, devendo estar ligada ao controle de qualidade das atividades de rotinas quanto do sistema de informações necessárias nos aspectos estratégicos e gerenciais, levando assim novas oportunidades de emprego e crescendo a renda da sociedade. Esse ramo da contabilidade está voltado para fins internos, estando direcionado ao planejamento, controle, avaliação e tomada de decisões.

Segundo Iudícibus (1998), num sentido mais profundo, ela está voltada para a Administração da empresa, procurando suprir as informações que se encaixem de uma maneira efetiva no modelo decisório do administrador.

A observação fundamental da Contabilidade Gerencial é o uso de informação contábil para a tomada de decisão, pois os dados contidos em seus relatórios evidenciam fortes atuações no planejamento estratégico empresarial. Portanto, todo tipo de organização deve aplicar a contabilidade gerencial para orientar seus negócios presentes e futuros e, para isso ocorrer, é necessário um sistema gerencial eficaz.

O profissional contábil que exerce a função gerencial recebe o nome de Controller, e este não se prende totalmente aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores (SILVA, 2015). O profissional controller é um profissional altamente qualificado, que determinará todo percurso de informações da organização, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de curtos prazos adequados e que a alta

administração somente receba informações úteis à tomada de decisões, para que cause menos impacto possível para a organização (CATELLI, 2001).

A Contabilidade Gerencial aproveita de diversos campos do conhecimento da atualidade, como o próprio planejamento estratégico, de custos, bem como a contabilidade geral, administração, microeconomia e macroeconomia, estrutura organizacional, entre outros. O campo gerencial está passando por grandes transformações, inovações e com grandes oportunidades de crescimento da organização, devido aos imensos avanços tecnológicos e à enorme necessidade de um profissional apto a competir diante da globalização mundial. O desenvolvimento da função gerencial depende principalmente do desempenho do profissional de contabilidade em interagir-se com os diversos níveis da empresa, para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados, podendo assim haver um aumento na lucratividade da empresa (SÁ, 1999).

Segundo Peleias (2002, p. 13), a controladoria “é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.” Para maior compreensão do aparecimento da controladoria, faz-se necessário compreender a sua origem e evolução.

Conforme citam Schmidt e Santos (2006), entre os resultados que levaram ao surgimento da controladoria, está a Revolução Industrial que, no início do século XX, houve um aumento significativo com o surgimento de indústrias de produção de ferro, que construíram estradas de ferro. Em seguida, demais empresas surgiram, crescendo e aumentando a produção e a demanda.

De acordo com Catelli (2001, p. 346), a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”, consistindo em informar os gestores sobre o que ocorre em todas as áreas da empresa e garantir que o resultado econômico seja o melhor possível.

Peleias (2002) destaca que a controladoria tem como missão orientar e fornecer suporte e informações adequadas aos gestores no processo de gestão e nas tomadas de decisões. Os controles utilizados pela empresa para o acompanhamento das obras são controles financeiros, balancetes contábil e extratos do fluxo de caixa, informando a entrada e saída de dinheiro, verifica-se que a organização se utiliza dos demonstrativos financeiros elaborados por um profissional de contabilidade em uma planilhas de custos de despesas e balanço patrimonial como ferramenta para tomada de decisão, bem como para compra de novos equipamentos, captação de recursos, e até mesmo para inicialização de novas obras.

A Controladoria tem como função controlar, planejar, emitir relatórios e manter as transações financeiras organizadas para que a gerência tenha acesso e para planejar e controlar de forma adequada. Catelli (2001) estabeleceu funções complementares à controladoria, que estão ligadas diretamente aos objetivos e que, quando realizadas, auxiliam no processo de gestão, sendo elas:

- a) subsidiar o processo de gestão: providencia informações estratégicas aos gestores para atuação de projeções no processo decisório;
- b) auxiliar a avaliação de desempenho: apoio na elaboração e análise do desempenho econômico por departamentos da empresa;
- c) apoiar a qualificação de resultado: formação de análise e avaliação da resultância econômica dos materiais e serviços, fornecendo conselho na gestão;
- d) administrar os sistemas de informações: preparação dos modelos de decisões para os variados quadros econômicos e normalização de informações gerenciais; e
- e) ponderar aos agentes do mercado: enunciação e mensuração de forma adiantada, por meio de estudos e planejamentos, o impacto das legislações sobre o resultado econômico empresarial.

A controladoria é a responsável pelo controle de informações de controles da organização e visa segurar os resultados.

Oliveira (2007) observa que a elaboração é uma etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como foco assegurar o cumprimento do encargo e de seus objetivos, podendo assim manter o equilíbrio sobre os aspectos econômicos e garantindo a constância. Essa falta de apropriação dos custos faz com que a organização não consiga fiscalizar o dinamismo de cada equipamento, nem saber se o valor a cobrar de seus clientes cobre o custo correto, não permitindo que a empresa tenha a informação da rentabilidade de cada serviço prestado. No nível planejado, são definidas a missão e a visão da empresa, determinando as diretrizes, objetivos, traçando as estratégias e planos de ação para chegar ao correto objetivo da empresa. No nível tático, são estabelecidos os responsáveis de cada área e assim determinado os recursos necessários para executar o plano de ação. No nível operacional, são realizadas as ações estabelecidas no plano estratégico (PADOVEZE, 2003; OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2014).

#### *2.4.1 Planejamento Estratégico*

Padoveze (2009) ressalta que o planejamento estratégico é uma visão do futuro da organização, é uma ferramenta que auxilia no planejamento e na organização da gestão para alcançar os objetivos estipulados, em um período de longo prazo. É importante também entender que “o planejamento estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa.” (PADOVEZE, 2009, p. 96).

#### *2.4.2 Planejamento Tático*

Conforme Chiavenato (2000), o planejamento tático assemelha-se ao planejamento estratégico, mas está voltado mais para as áreas da organização. O processo neste planejamento é atribuído, para cada área da organização, a responsabilidade de cumprir os critérios estabelecidos no planejamento estratégico, visando alcançar os objetivos.

#### *2.4.3 Planejamento Operacional*

O planejamento operacional está ligado diretamente ao planejamento estratégico, pois, após a elaboração dos objetivos, acontece a identificação, integração e avaliação da organização e assim é composto um plano de ação, onde tem por finalidade atingir os objetivos.

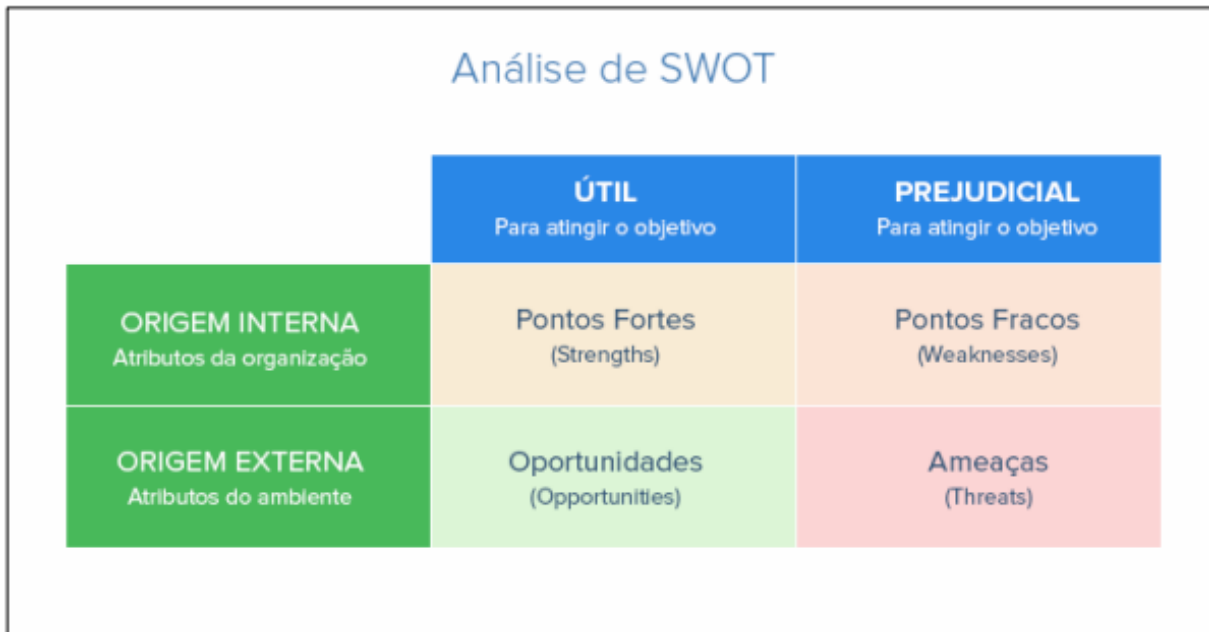
Oliveira (2007) descreve que este planejamento formaliza as metodologias de desenvolvimento e implantação dos objetivos estabelecidos, ou seja, nessa etapa do planejamento, têm-se os planos de ação.

### **2.5 Análise SWOT**

A matriz SWOT trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico que leva em consideração a organização em questão, assim como o ambiente externo para a tomada de decisões. “A percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT [...]” (FRANCO, 1997, p. 57). A sigla se refere às palavras em inglês: Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), sendo as duas primeiras referentes ao ambiente interno da própria empresa e as duas últimas, ao ambiente externo no qual ela se

encontra. A partir dessa análise, é possível planejar uma estratégia que reduza a exposição aos riscos identificados, bem como aumente o aproveitamento das oportunidades presentes, melhorando as chances de sucesso.

Figura 2 - Modelo de Matriz SWOT



Fonte: Sebrae ([https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)).

O surgimento da técnica SWOT aconteceu na década de 60, porém na década de 70 ocorreu um projeto de pesquisa realizado na Universidade de Stanford Research Institute coordenado por Albert Humphrey, tendo como financiadores cerca de 500 corporações sendo as maiores da época e concederam dados e informações para análise, esta pesquisa possuía o objetivo de identificar quais os motivos que levaram os planejamentos corporativos daquela época a falhar (TARAPANOFF, 2001).

Segundo Levitt (2012), conforme citado por Araujo (2018), este método na década de 1960 chamava-se S.O.F.T que se designa das palavras Satisfactory, Oportunity, Fault e Treat que em português significam: satisfatório, oportunidade, falha e ameaça. Mas, em 1964, houve uma alteração da letra F que seria o Fault, onde passou a ser o W (Weakeness) – fraquezas. Os precursores desta alteração foram Urick e Orr pela percepção de que o termo fraqueza era mais relevante do que o termo falha, este fato ocorreu em Zurique (Suíça) no Seminário de Planejamento de Long Range, no qual a palavra tornou-se SWOT.

Como instrumento de gestão estratégica, a análise SWOT estuda a competitividade a partir da análise interna e externa de uma organização. Sendo a parte

interna as forças e fraquezas, e a externa suas oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2007). Este instrumento também é utilizado nas ciências sociais, denominado de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), quando se trata da língua portuguesa (conforme Figura 2). O objetivo da análise SWOT é possibilitar uma visão mais direcionada cruzando as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que cercam a organização, pois fazem um levantamento de toda a sua capacidade e fragilidade, propiciando uma visão mais clara sobre a estratégia utilizada na empresa apontando a situação (CASTRO, 2010).

## **2.6 Demonstração do resultado do exercício**

A demonstração do resultado do exercício é uma ferramenta utilizada para evidenciar os resultados obtidos pela organização em um determinado período.

Oliveira (2014) explicam que, para atingir esse resultado, é necessário deduzir todas as despesas do total das receitas incorridas no período. Como mostrado abaixo:



Figura 3 – Demonstração do resultado dos exercícios

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
<b>Receita Líquida</b>	
	(-) Custo dos Produtos Vendidos ou Serviços Prestados
<b>= Resultado Bruto</b>	
	(-) Despesas Operacionais
	(-) Despesas de Vendas
	(-) Despesas Administrativas
	(+) Receitas Financeiras
	(-) Despesas Financeiras
	(-) Outras Receitas e Despesas Operacionais
<b>= Resultado Operacional</b>	
	(+) Provisão para IR e Contribuição Social
<b>= Resultado Líquido antes das Participações e Contribuições</b>	
	(-) Participações
	(-) Contribuições
<b>= Lucro Líquido do Exercício</b>	
	(+) Juros sobre o Capital Próprio
<b>= Lucro Líquido por Ação</b>	

Fonte: Oliveira (2014, p. 41).

## 2.7 Relatório da administração

O relatório da administração é utilizado para a devida comunicação entre a organização e seus investidores, portanto, mesmo se for uma empresa aberta ou fechada, este relatório deve ser utilizado. Para Padoveze (2003, p.85):

O objetivo do Relatório da Administração é evidenciar os principais aspectos que motivaram o desempenho da empresa no último exercício, tornando claro como os resultados foram obtidos, e os motivos que levaram a empresa à atual situação, de tal forma que as eventuais dúvidas dos investidores com os números apresentados nos demonstrativos contábeis sejam sanadas.

Neste relatório, as metas traçadas pelos gestores são comparadas com o orçamento utilizado para alcançá-las. Portanto, a transparência deve ser a principal característica.

## 2.8 *Balanced scorecard*

Segundo Oliveira (2007), o *balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta para transformar estratégia em ação, que pode extrair planos e objetivos estratégicos do papel e atribuí-los a todos os níveis da organização.

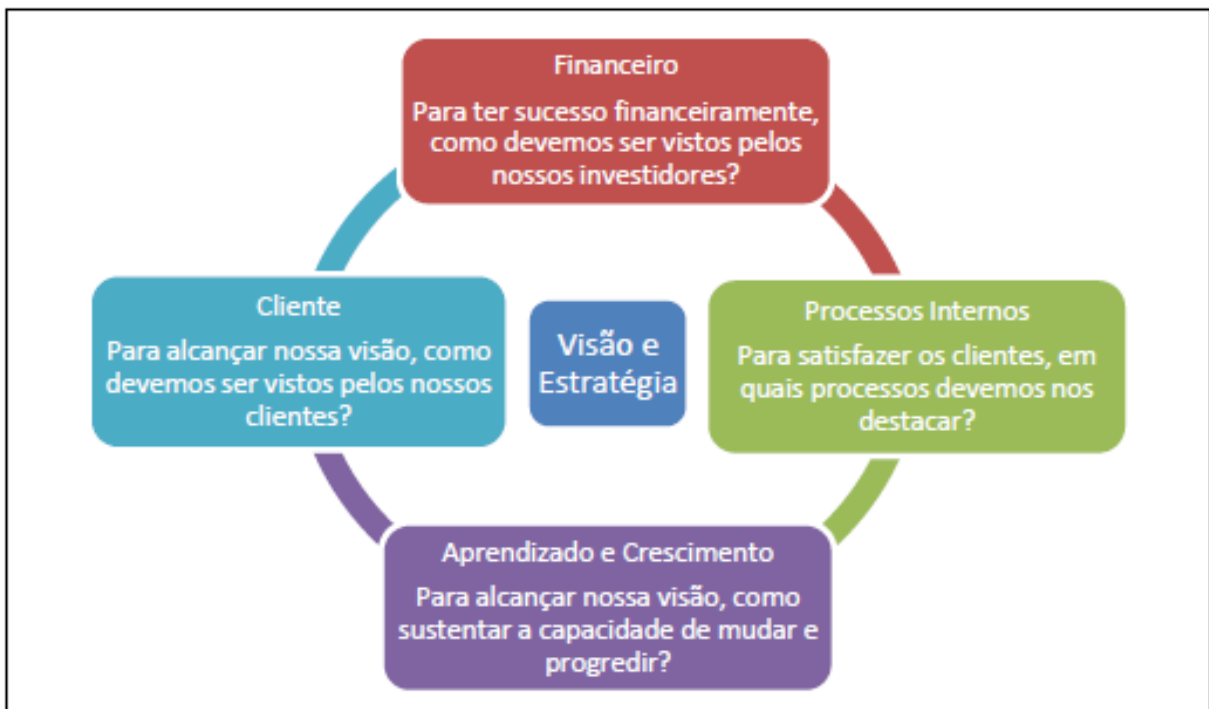
Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 121):

O BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presente e futuro, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas e da lucratividade.

Com essa função, o BSC é uma forma de transformar a estratégia da empresa, que deve ser transformada nas tarefas e objetivos específicos de cada funcionário.

O processo de elaboração do BSC contém quatro tipos de perspectivas, sendo elas, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme a figura a seguir:

Figura 4 – Demonstração *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Dessa maneira, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) identificam que a perspectiva financeira está focada em mostrar se a utilização das estratégias estão auxiliando na melhoria dos resultados; a de clientes deverá mostrar se os serviços realizados estão de acordo com a missão, os processos internos em ligar os processos e operações para gerar valores; e, por fim, a de aprendizado e crescimento, que tem como objetivo mostrar os aspectos que a organização pode aprender e se desenvolver para o seu crescimento.

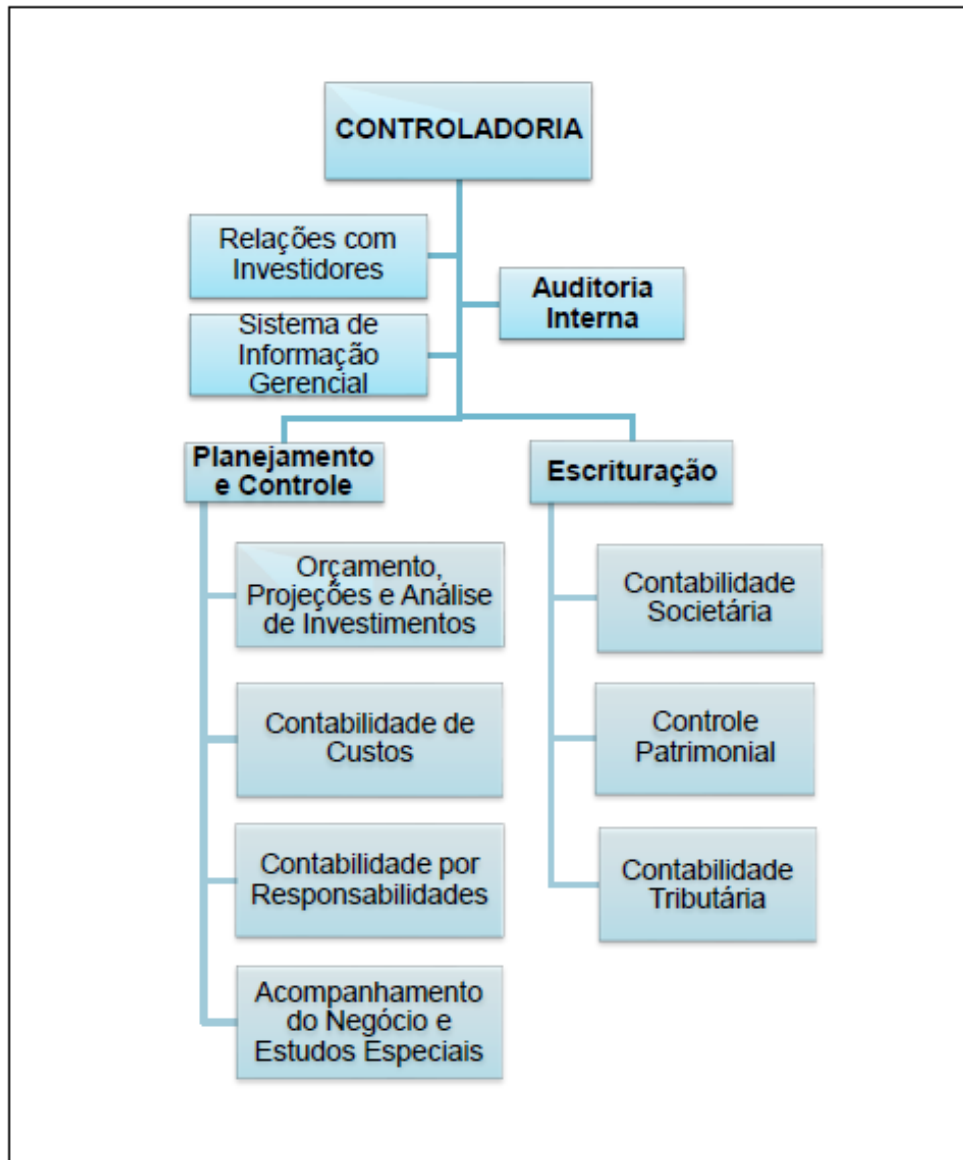
## **2.9 Funções da controladoria**

A Controladoria tem as funções de planejar, controlar, emitir relatórios e manter as transações financeiras organizadas para que a administração possa acessar, planejar e controlar de forma adequada. Catelli (2001) estabeleceu as funções suplementares da função de controlador, estas funções estão diretamente relacionadas ao objetivo e podem auxiliar o processo de gerenciamento durante a execução:

- a) subsidiar o processo de gestão: suprir os gestores com informações estratégicas para realização de projeções no processo decisório;
- b) apoiar a avaliação de desempenho: elaboração e análise de desempenho econômico por departamentos da organização;
- c) apoiar a avaliação de resultado: elaboração de análise e avaliação dos resultados econômicos dos produtos e serviços, fornecendo assessoria na gestão; e
- d) gerir os sistemas de informações: elaboração dos modelos de decisões para os diversos cenários econômicos e padronização de informações gerenciais.

A Controladoria é responsável por controlar as informações gerenciais da organização e visa garantir os resultados. Padoveze (2003) propôs a estrutura de controle:

Figura 5 – Demonstração de fluxo



Fonte: Padoveze (2003, p.37).

Por fim, o controle é responsável pelas informações societárias, patrimoniais e fiscais, função de gestão que abrange áreas como orçamento, previsão, análise e processos de custos. Portanto, para obter uma compreensão mais profunda do controle, você deve descrever a estratégia de execução, a parte principal do plano.

## 2.10 Contribuições Controladoria

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 10), sobre o papel do controlador, “trata-se de assessorar os diversos gestores da empresa, fornecer uma medida de alternativas

econômicas e integrar informações por meio de uma perspectiva sistemática E reportar para facilitar o processo de tomada de decisão”. Portanto, pode-se dizer que o controle está sempre inserido na empresa ou instituição financeira, então é sempre óbvio. A contribuição esperada dos controladores profissionais é a obtenção de relatórios de informações de gestão organizacional, que facilitem a tomada de decisões e a elaboração de planos estratégicos, como:

- a) contribuir no processo de tomada de decisões;
- b) equilibrar a organização perante as dificuldades existentes no ambiente operacional;
- c) otimizar os resultados econômicos;
- d) alcançar os objetivos da organização;
- e) realizar a visão;
- f) assessorar a gestão da organização, fornecendo avaliações e informações;
- g) dar suporte na elaboração do planejamento estratégico; e
- h) participar da elaboração, execução e controle do planejamento operacional.

Os profissionais da área de controle são chamados de controladores e têm a função de conscientizar os acionistas e administradores sobre os eventos organizacionais. É também responsável pela coordenação de diversas áreas no âmbito dos objetivos da organização. Conforme destacaram Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 36), as principais responsabilidades do controlador são:

- a) a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- b) a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- c) a classificação das variações entre variações de estimativa e de desempenho;
- d) a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações; e
- e) a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

O controller deve entender a empresa, pois ela repassa informações importantes para o gestor, o que auxilia na tomada de decisão. Tem a responsabilidade de apontar as dificuldades encontradas para atingir os objetivos, proporcionar melhorias e alcançar bons resultados. Portanto, o controlador também comparou e analisou os resultados do plano, que tem grande influência no processo de tomada de decisão interna da empresa.

## 2.11 Objetivos estratégicos

O objetivo estratégico é o resultado esperado, ou seja, o futuro esperado que a organização alcançará em um determinado período. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, pág. 37) citaram que “as metas devem expressar em termos específicos as metas e prazos que a empresa deseja atingir, pois essas metas serão utilizadas como parâmetros relacionados à avaliação do grau de cumprimento.”

O plano de ação é formalizar ações necessárias para alcançar os objetivos e metas estabelecidos na organização.

Figura 6 – Objetivos estratégicos



Fonte: Adaptado de Sá (1999).

Para Sá (1999), é necessário preencher um formulário e, após, levar a organização a prática deste plano, conforme nele determinado por área.

## 2.12 Tipos de orçamento

Concluindo com os tipos de orçamento, Padoveze (2003) aponta quatro tipos clássicos, a saber:

- a) orçamento estático: quando o gerenciamento do sistema não permite alterações, pode ser considerado um orçamento estático. Como uso mais comum, é utilizado para preparar um orçamento, ou seja, consolidar

produtos ou vendas para determinar outras atividades e departamentos da organização.

- b) orçamento flexível: ao contrário do orçamento estático, o sistema permite alterações e ajustes em todos os níveis de atividade. Seu uso é no nível de atividade, onde normalmente se localiza o volume de produção ou vendas.
- c) orçamento de tendência: nesta abordagem, os dados anteriores são usados para fazer previsões futuras, ou seja, fatos que aconteceram no passado e não serão repetidos, ou os fatos futuros não serão usados como base para novas previsões.
- d) orçamento baseado em zero: ao contrário do orçamento de tendência, essa abordagem é esquecida do passado, ou seja, os dados anteriores não são usados para realizar previsões futuras.

### 3 METODOLOGIA

O estudo do caso MRV foi desenvolvido com base em uma análise qualitativa das estratégias corporativas praticadas por essa empresa, baseado nos relatórios trimestrais divulgados pela companhia entre os anos de 2007 e 2018, na seção “Investidores” em sua página na internet. Esses relatórios trimestrais contêm informações detalhadas sobre o desempenho da empresa, incluindo números como quantidade de unidades lançadas, quantidade de unidades vendidas, preço médio das unidades, entre outros. A partir de então, os objetivos serão de forma explicativa e a natureza do trabalho de forma básica. Além disso, estão presentes indicadores de desempenho, como margem bruta, geração de caixa e receita líquida.

O trabalho consiste em um estudo de caso sobre em apresentar de que modo à análise das demonstrações financeiras contribui para o processo de gestão de uma empresa por meio da controladoria. As empresas tiveram um crescimento expressivo e com a grande captação de recursos financeiros, transformando-se em empresas com muitos empregos envolvidos, aquecendo a economia e com alcance internacional.

A abertura de capital realizada pela MRV Engenharia no ano de 2007, tornando-se a 75ª empresa listada no segmento do Novo Mercado da Bovespa, o qual exige os mais altos níveis de transparência e governança corporativa. A partir de então, a companhia experimentou um crescimento expressivo e, com a grande captação de recursos financeiros, deixou de ser uma empresa familiar de atuação local, para se tornar uma organização de alcance internacional.

Essa nova realidade exige mudanças no campo da gestão e estratégia de negócios, pois, devido ao seu crescimento, a MRV passa a ocupar uma posição diferente no setor em que atua, com uma nova estrutura de forças competitivas e a nova pressão advinda do mercado. Fazer uma empresa de pequeno porte crescer e fazer uma empresa de grande porte se sobressair num mercado competitivo são duas tarefas completamente distintas, exigindo agilidade e adaptação por parte do corpo administrativo. Por isso, a importância de uma análise correta do balanço patrimonial.

Foram observados a trajetória da MRV após a abertura de capital, as elaborações de estratégias de negócios, o relacionamento com as forças competitivas, a expansão geográfica e padronização de produtos, o novo porte adquirido pela empresa, o foco em sua competência essencial, e, por fim, a análise SWOT.



## 4 ANALISES DE RESULTADOS

### 4.1 A empresa MRV

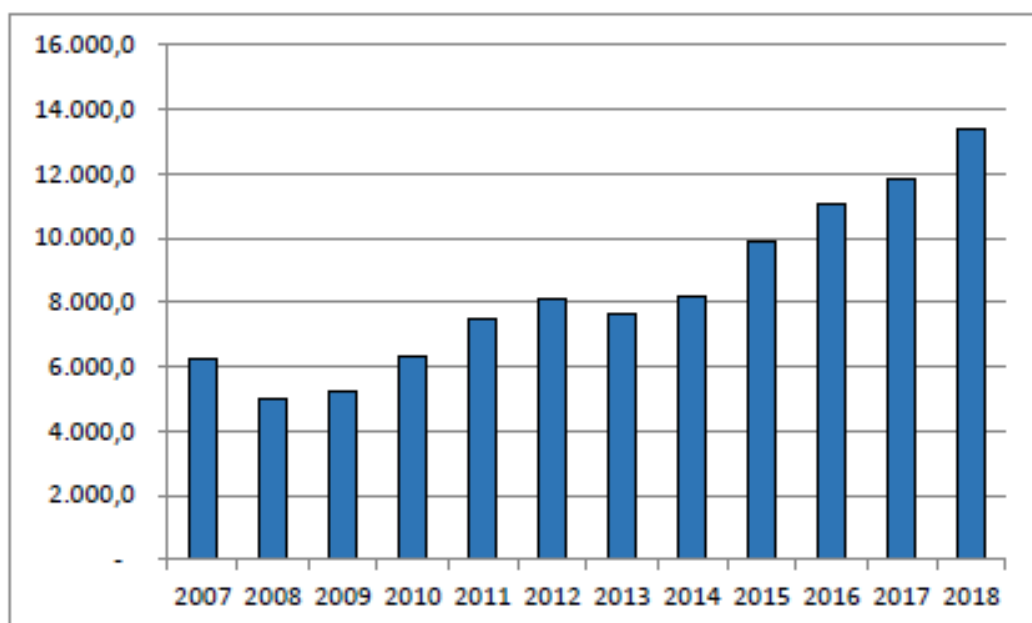
A MRV Engenharia e Participações S.A. é uma incorporadora e construtora com 40 anos de atuação no mercado de empreendimentos residenciais, com foco nas classes populares. Voltada primordialmente para o programa habitacional Minha Casa Minha Vida, constrói unidades com preço médio de venda de R\$ 152 mil.

O grupo MRV foi fundado em 1979 pelos sócios Rubens Menin Teixeira de Souza, Mário Lúcio Pinheiro Menin e Vega Engenharia Ltda., na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. As primeiras casas construídas foram entregues em 1980, e os primeiros prédios em 1981.

### 4.2 A evolução de 2007 a 2018

A decisão de abrir o seu capital colocou a MRV em um contexto totalmente novo, fazendo-a atingir uma dimensão nunca antes imaginada, saindo da condição de empresa familiar, com atuação local, para uma empresa de atuação nacional, com ações ofertadas na bolsa de valores.

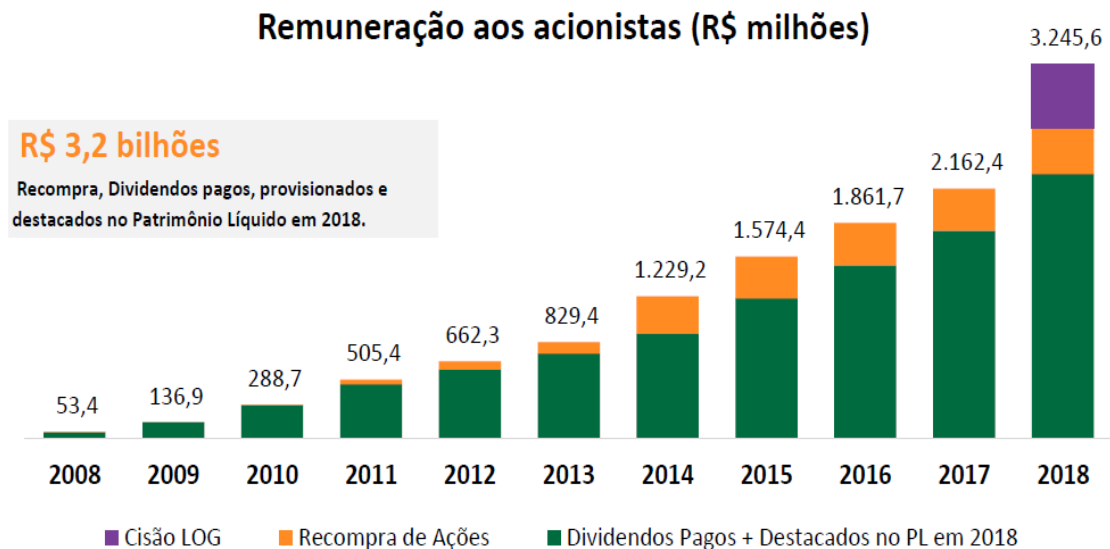
Figura 7 – Banco de terrenos da MRV (mil m<sup>2</sup>)



Fonte: MRV (2020).

A Figura 7 mostra o crescimento do banco de terrenos da construtora, o qual projeta uma capacidade de crescimento e lançamento de novos empreendimentos, dando ao mercado uma percepção de valor maior da companhia.

Figura 8 – Remuneração acionistas anual MRV



Fonte: MRV (2020).

A Figura 08 revela que a empresa obteve êxito nessa sua nova fase após a abertura do capital, pois foi capaz de aumentar o lucro líquido gerado em quase 4400% entre 2006 e 2011, além de elevar o retorno ao acionista de R\$ 53,4 milhões em seu primeiro ano de capital aberto, para mais de R\$ 3,2 bilhões em 2018, representando um aumento de aproximadamente 60 vezes.

### 4.3 Análise SWOT

É possível identificar os pontos que compõem a matriz SWOT e assim entender melhor o contexto em que se inseria a construtora, especialmente no ano de 2009, com o surgimento do programa habitacional Minha Casa Minha Vida. Como oportunidades, o referido programa social representava uma possibilidade de crescimento da demanda por habitações para a população de baixa renda. Aliadas a isso, as condições macroeconômicas – inflação sob controle, menores taxas de juros e a abertura comercial. Por fim, o aumento do

PIB per capita permitiu um crescimento do poder de compra da população brasileira, reforçando a oportunidade disponível.

Já como ameaça, pode-se dizer que a dependência com relação a decisões políticas revela uma fragilidade. A continuidade e os termos de funcionamento do programa estão diretamente relacionados à política de governo para a questão habitacional, podendo mudar completamente de um governo para o outro, ou até mesmo dentro de um mesmo governo.

Como pontos fortes da MRV, pode-se citar que a sua capacidade técnica e o foco que já possuía no segmento de baixa renda se tornam fatores positivos.

Por fim, como ponto fraco, tem-se a maior sensibilidade do setor imobiliário, especialmente o de baixa renda, bem como as mudanças macroeconômicas do país. Como foi visto anteriormente, o desempenho deste segmento está diretamente associado à economia nacional, de acordo com a Figura 09.

Figura 9 - Matriz SWOT para a MRV

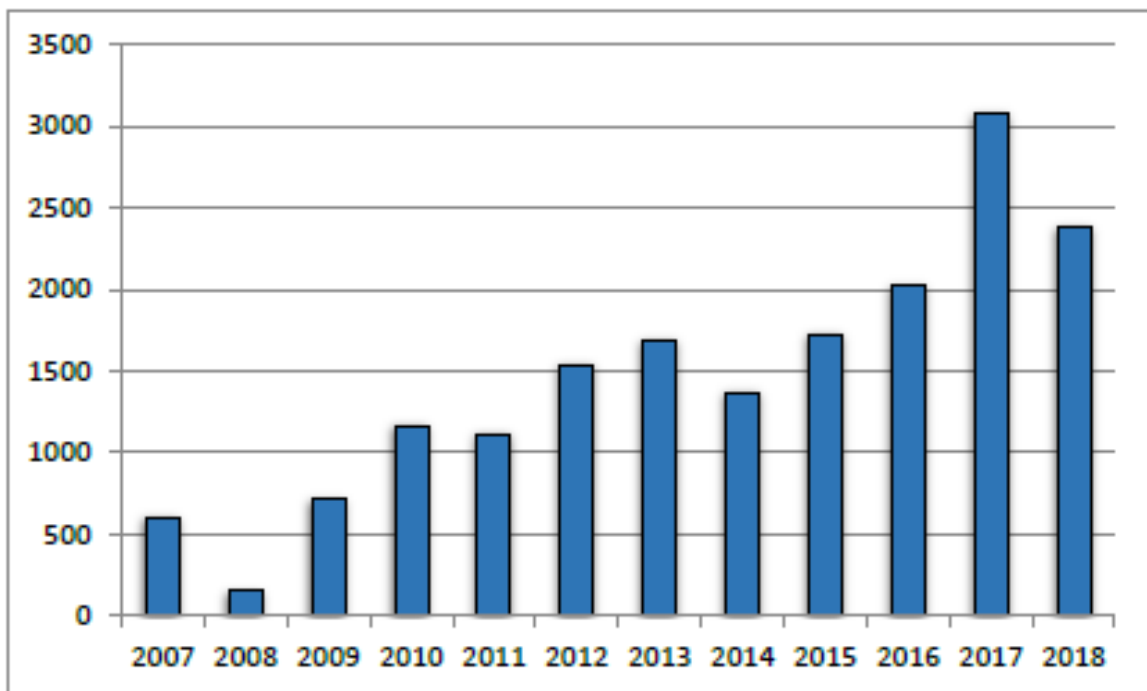
<p style="text-align: center;"><b>Pontos fortes</b></p> <p style="text-align: center;">Capacidade técnica e foco no segmento de baixa renda</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos fracos</b></p> <p style="text-align: center;">Sensibilidade às mudanças macroeconômicas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p style="text-align: center;">Surgimento do Minha Casa Minha Vida Macroeconomia favorável Crescimento do PIB per capita</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <p style="text-align: center;">Dependência de decisões políticas</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma estratégia identificada para aumentar o poder de barganha da construtora com os seus clientes foi a parceria realizada com a Caixa Econômica Federal para torná-la correspondente imobiliária. Como correspondente, a MRV passa a receber e analisar propostas de financiamento habitacional, o que agiliza a concessão de empréstimos aos

clientes (MRV, 2020), dessa forma, ganha-se agilidade e facilidade na assinatura dos contratos. A diferenciação dos produtos, como citado anteriormente, através do uso de tomadas USB, internet sem fio, sistemas de segurança e energia solar, também contribuem para o aumento do poder de barganha com relação aos clientes, pois estes não teriam como encontrar o mesmo produto nos concorrentes.

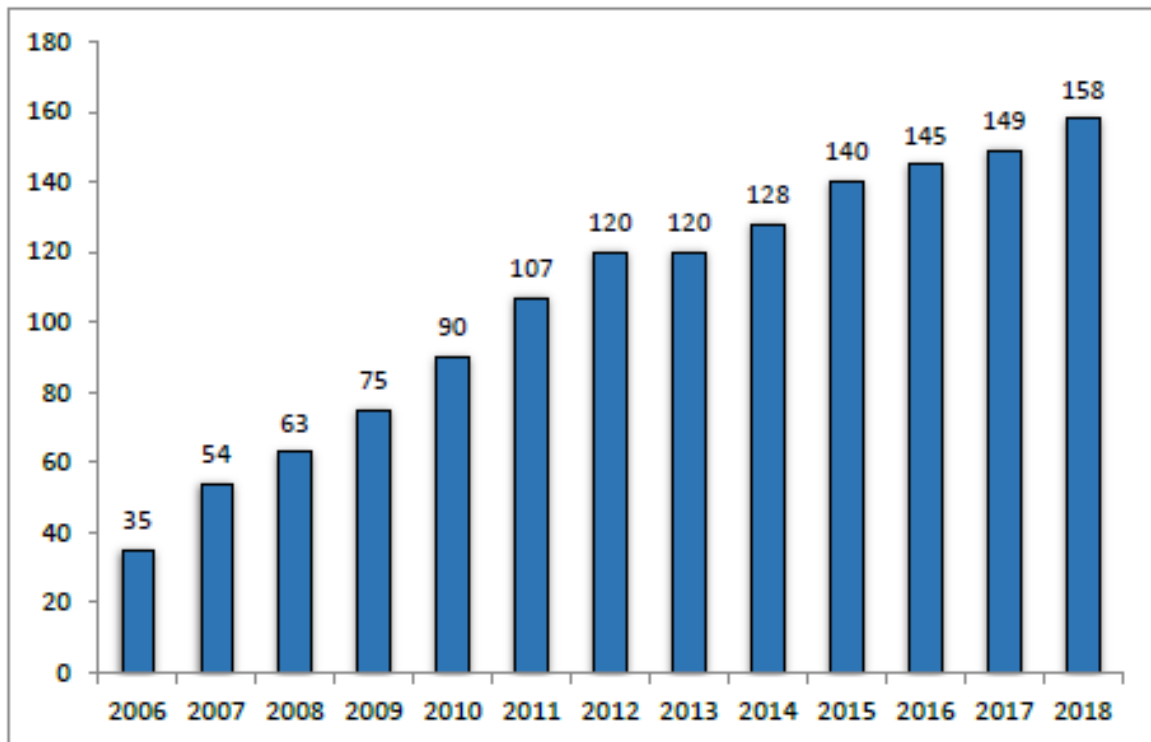
Figura 10 – Caixa total da MRV (milhões de R\$)



Fonte: MRV (2020).

De acordo com Porter (1998), uma das estratégias utilizadas na corrida pela posição em um determinado setor é o investimento em publicidade. A rivalidade entre os concorrentes existentes é uma das forças competitivas que atuam pressionando a MRV e, como visto anteriormente, a construtora se preocupa bastante com o *marketing*. Em diversos relatórios, são citados os crescentes investimentos em publicidade, e Lacerda (2016) estuda a estratégia por trás das campanhas da empresa, as quais contribuem para colocá-la em uma melhor posição frente aos seus concorrentes.

Figura 11 - Presença geográfica da MRV (número de cidades)



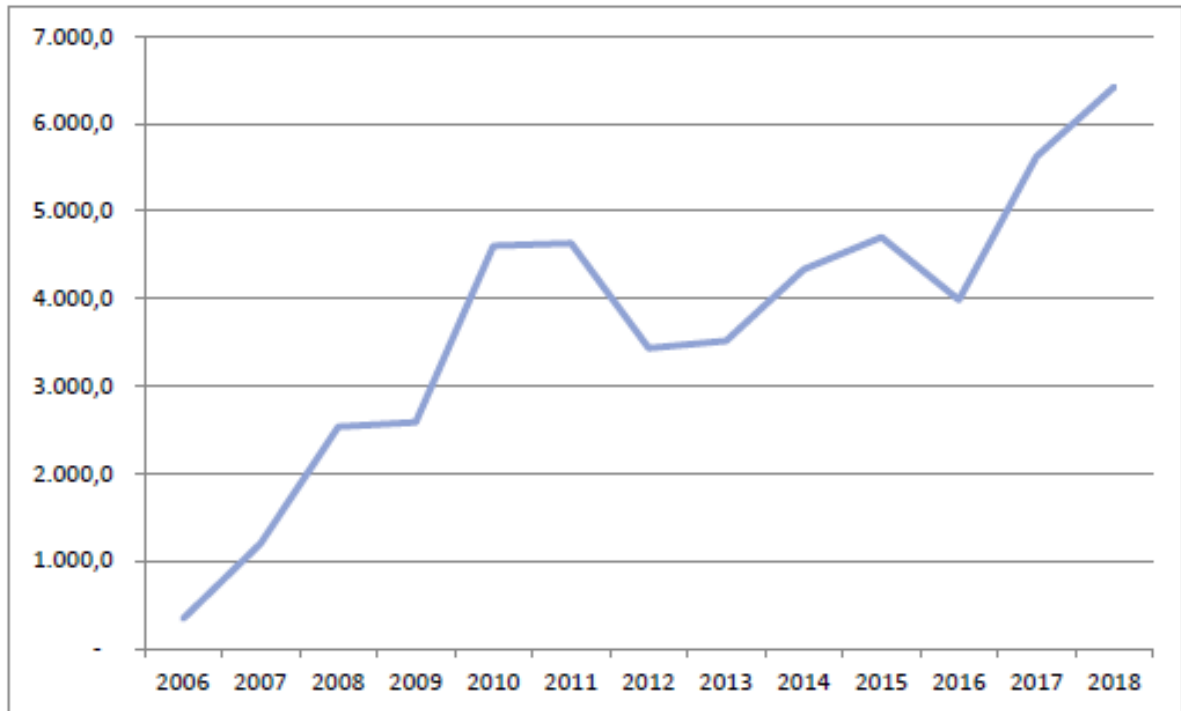
Fonte: MRV (2020).

Ao analisar os relatórios divulgados pela empresa, percebe-se que a sua gerência tem consciência dos benefícios da padronização, buscando oferecer os mesmos produtos em todo o Brasil. Dessa forma, é possível controlar melhor os custos e principalmente reduzir as particularidades de cada obra, reduzindo o número de imprevistos e retrabalhos, o que facilita a gestão. “Acreditamos que a elevada padronização dos nossos projetos é uma de nossas vantagens competitivas, permitindo controles rígidos de custos, facilitando a gestão das nossas obras e propiciando ganhos importantes de escala.” (MRV, 2012a, p. 3). Além disso, através dos produtos padronizados e escala da companhia, a companhia pôde manter a evolução de custo da sua cesta de materiais consistentemente inferior ao INCC, pois, dessa forma, a equipe de suprimentos trabalha de forma centralizada e com um volume de compras planejado (MRV, 2011b).

Da mesma forma, a elevada escala e o volume de obras relativamente estável permitem a manutenção da mão de obra, evitando demissões e contratações. No caso de uma construtora de pequeno porte e atuação local, o quadro de funcionários varia conforme o volume de obras: ao iniciar uma obra, contrata-se operários e engenheiros e, ao finalizar, demite-se. Ao possuir um volume alto de obras, a construtora pode facilmente realocar esses

recursos humanos, transferindo-os de uma obra para a outra de acordo com a necessidade. Isto permite uma redução de custos com encargos sociais e uma evolução na curva de experiência.

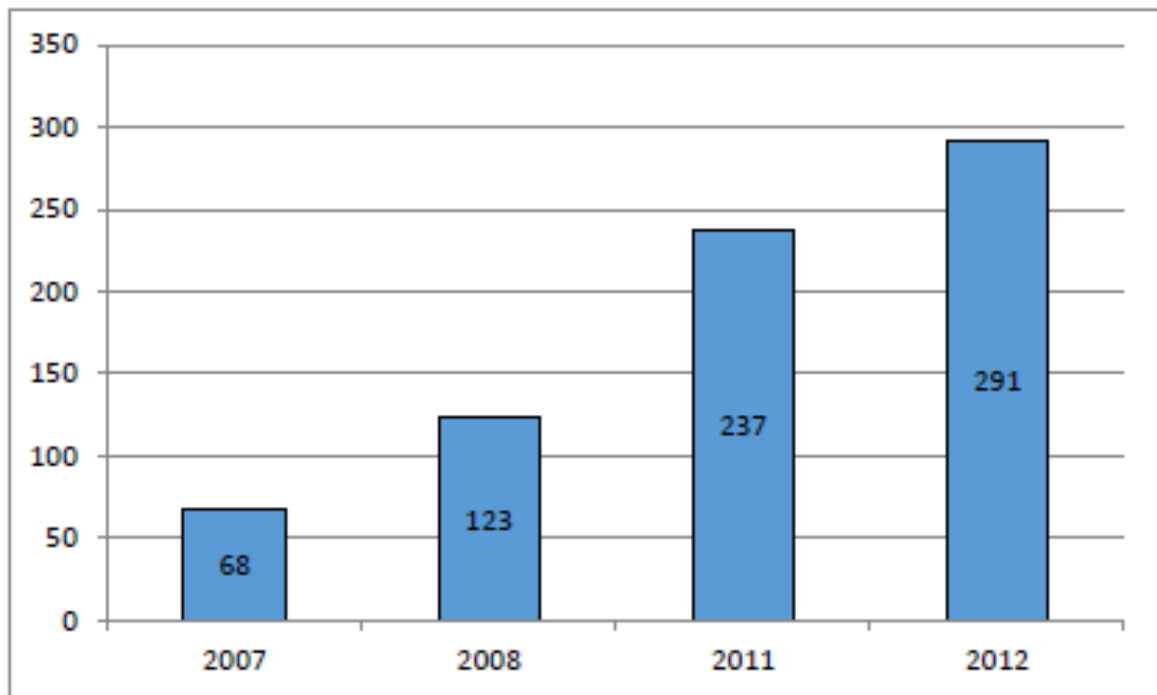
Figura 12 - Valor geral de vendas dos lançamentos da MRV (milhões de R\$)



Fonte: MRV (2020).

A Figura 12 representa o valor geral de vendas (VGV) de todos os lançamentos realizados em cada ano, desde 2006 até 2018, demonstrando também a qualidade expressa nos empreendimentos, que, conforme apresenta a Figura 13, pela demanda de qualidade e crescente produção, cresceu também o número de mão de obra especializada na referida empresa.

Figura 13 - Número de engenheiros trabalhando na MRV



Fonte: MRV (2020).

A Figura 13 deixam clara a evolução na quantidade de engenheiros trabalhando na empresa, aumentando a proporção engenheiros/canteiros, o que representa mão de obra qualificada e capacitada. Quando se trata de competência em execução de obras, os engenheiros civis são as pessoas que materializam essa competência, pois eles detêm o conhecimento (ou parte dele) necessário para ser aplicado. Portanto, investir na contratação de novos profissionais capazes de manter e desenvolver uma competência essencial se mostra uma estratégia vital para o sucesso da companhia.

O investimento em inovação e tecnologias relacionadas à execução da obra também são importantes estratégias para desenvolver a competência e assim manter ou ampliar sua vantagem competitiva. A MRV tomou diversas medidas nesse sentido, modificando métodos construtivos, como o uso de paredes de concreto, em substituição às tradicionais alvenarias de tijolos cerâmicos e alvenaria estrutural: “investimos no aumento de projetos em parede de concreto, formação de equipes especializadas, aumento da mão-de-obra própria, capacitação, sistemas de controle de produtividade individual, entre outros.” (MRV, 2016b, p. 13).

Além disso, a MRV criou duas subsidiárias: a MRV Logística e Participações S.A. e a Urbamais Properties e Participações S.A., cujas atividades não estavam diretamente relacionadas com a competência essencial da construtora. A primeira atua na construção, mas

também na gestão de Centros de Distribuição, Condomínios Industriais, HUBs e Condomínios Logísticos (MRV, 2008c). Já a Urbamais tem como objetivo desenvolver grandes áreas urbanas para uso residencial e/ou misto, através de loteamentos (MRV, 2012a). Em ambos casos, a construtora precisa desviar o seu foco, reduzir o seu comprometimento com a sua competência essencial, investindo seu tempo e seus recursos financeiros e humanos em atividades distintas.



## 5 CONCLUSÃO

O estudo detalhado dos relatórios divulgados pela MRV permitiu a identificação de estratégias de negócios que ajudaram a construtora a sair de um patamar de empresa local para o de empresa com representatividade nacional, mantendo a geração de lucro em níveis superiores e entregando um retorno crescente aos acionistas. Frente a um momento favorável na economia do Brasil, marcado por uma inflação sob controle, uma taxa de juros em declínio, a abertura comercial e o incremento no poder de compra da população, somados a um movimento de fortalecimento do mercado de capitais, muitas empresas enxergaram a oportunidade de abrir o seu capital, e assim aproveitar uma forma obter recursos sem endividamento, impulsionando o seu crescimento.

A partir do momento em que a empresa entra para o mercado de capitais, o volume de recursos financeiros arrecadados através da venda de ações exige a elaboração de uma estratégia, um plano de ações que contribua para a evolução planejada do negócio, aprimorando assim a sua vantagem competitiva.

As estratégias adotadas contribuíram para os resultados apresentados pela companhia ao longo dos anos, entre as quais se pode destacar o uso da teoria SWOT para identificar os fatores positivos e negativos, tanto da empresa quanto do ambiente inserido, permitindo assim um maior planejamento e maiores chances de sucesso.

Vale ressaltar também a padronização dos produtos ofertados nas diferentes regiões do Brasil, permitindo assim um ganho de escala e uma consequente redução nos custos de produção. Outra estratégia importante para os resultados atingidos foi a forma de lidar com as forças competitivas com as quais a construtora interage: fornecedores, clientes, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes no segmento. A gerência da MRV tomou decisões que criaram barreiras ou influenciaram essas forças para que o seu poder fosse reduzido, tornando a companhia menos vulnerável às pressões competitivas.

Considerando a natureza limitada, finita dos mercados, o porte alcançado graças à abertura de capital consiste em uma vantagem, permitindo a empresa inibir a entrada de concorrentes nos mercados em que atua, sob o risco de ocasionarem um excesso de oferta. Dessa forma, ao conquistar novas cidades, a MRV atendia a boa parte da demanda ali presente e, com sua economia de escala e menores custos, desencorajava a entrada de novos competidores. A empresa também investiu no desenvolvimento e manutenção de sua competência essencial, a execução de empreendimentos de construção civil, investindo em novas tecnologias e nos profissionais que dominam essa competência: os engenheiros civis.

Essa é uma estratégia indispensável para que a companhia mantenha a sua vantagem sobre seus concorrentes no longo prazo.

Vale salientar, no entanto, que algumas das decisões tomadas estão em: apesar de crescente, o número de engenheiros por canteiro de obras ainda é menor do que 1 e os esforços com estrutura de vendas representam um desvio de foco na competência essencial.

## REFERÊNCIAS

- ALBERGONI, Leide; KÜSTER, Guilherme Blanski. Abertura de capital como fonte de financiamento aos investimentos no Brasil: análise do período de 2004 a 2007. **Revista da FAE**, Curitiba, v.13, n.2, p. 1-14, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/242/163>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- ARAUJO, Matheus Taveira de Brito. **Um estudo exploratório de variáveis macroeconômicas do investimento na construção civil imobiliária no Brasil, 2002-2016**. 2018. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- AZZOLIN, José Laudelino. **Análise das demonstrações contábeis**. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2012.
- BARZI, Luciana Andrade. **Desempenho financeiro dos projetos de empreendimentos imobiliários e sua influência nos preços das ações de empresas de Real Estate**. 2015. 83f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas) – Universidade Federal de São Paulo (Escola Paulista de Política, Economia e Negócios), Osasco, 2015. Disponível em: <https://www.unifesp.br/campus/osa2/images/PDF/Dissertacoes/Luciana%20Andrade%20Barzi%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. CPC 00. **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em: 02 nov. 2019.
- CASTRO, Claudio Henrique de. **Matriz SWOT (Análise): guia completo**. 2010. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>. Acesso em: 01 maio 2020.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CBIC, Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Participação (%) no Valor Adicionado Bruto (a preços básicos) – Segundo as Classes e Atividades**. 2019. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>. Acesso em: 28 nov. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DELOITTE. **Custos para abertura de capital no Brasil:** Uma análise sobre as ofertas entre 2005 e 2011. 2012. Disponível em:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/audit/custos-aberturacapital.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. **Custos para abertura de capital no Brasil:** Uma análise sobre as ofertas entre 2005 e 2015. 2016. Disponível em:  
[http://vemprabolsa.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/custo\\_para\\_abertura\\_capital\\_no\\_brasil.pdf](http://vemprabolsa.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/custo_para_abertura_capital_no_brasil.pdf). Acesso em: 15 fev. 2019.

FALCIN, Gustavo Dantas. **Opções reais e abertura de capital:** aplicação no setor de construção civil no Brasil. 2017. 127 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Finanças) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017. Disponível em:  
[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20276/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_v11.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20276/Disserta%C3%A7%C3%A3o_v11.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 28 nov. 2019.

FANCHIN, Fernando. IPOs, gestão de investimentos e desenvolvimento econômico: uma visão crítica. **Rio Bravo Fronteiras**, São Paulo, maio 2010. Disponível em:  
<https://www.riobravo.com.br/acervo/Paginas/RioBravoFronteiras.aspx>. Acesso em: 20 dez. 2018.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. [S.l]: Elsevier, 1998. Disponível em:  
<http://www.cbicdados.com.br/menu/financiamento-habitacional/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Arioaldo dos. **Manual de contabilidade societária:** aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

KEYNES, J. M. **Teoria Geral:** do Emprego do Juro e da Moeda. [S.l]: Palgrave Macmillan, 1936. 463 p.

LEVITT, Theodore. **A Globalização dos Mercados**. In: MONTGOMERY, Cynthia Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012. Disponível em:  
<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/download/720/700>. Acesso em: 15 fev. 2019

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Análise das demonstrações contábeis**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MRV. **Central de resultados.** 2020. Disponível em:  
<https://ri.mrv.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=-r0Kr7/51+2K3bi4bQ2t63g==>.  
 Acesso em: 25 dez. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. [S.l]: Elsevier, 1998. p. 11-27.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. [S.l]: Elsevier, 1998. p. 293-316.

SÁ, Antônio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria da Contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Lorena Barreto Garcia dos *et al.* **A integralização da contabilidade gerencial e a contabilidade de custos na construção civil.** 2016.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Bruno César Linhares da Costa *et al.* Motivações econômico-financeiras para a abertura de capital a partir da análise de balanço patrimonial: um estudo de caso no setor da construção civil. **Revista Gestão e Conhecimento**, Curitiba, v.7, n.1, jan./jul. 2013. Disponível em: <https://www.facet.br/gc/artigos/resumo.php?artigo=49>. Acesso em: 20 dez. 2019.

SILVA, Mariane da. **As contribuições do profissional controller em empresas do ramo de construção civil no município de Criciúma–SC.** 2015.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343 p.