

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

FRANCISCO ROBÉRIO VIDAL DO NASCIMENTO

CONTROLADORIA E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO
SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM FORTALEZA – CEARÁ

FORTALEZA
2005

FRANCISCO ROBÉRIO VIDAL DO NASCIMENTO

CONTROLADORIA E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO
SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM FORTALEZA – CEARÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da FEAAC - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Orientador:
Prof. Dr. Antônio Lisboa Teles da Rosa.

FORTALEZA
2005

FRANCISCO ROBÉRIO VIDAL DO NASCIMENTO

CONTROLADORIA E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO
SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM FORTALEZA – CEARÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da FEAAC - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Aprovada em: 17/9/2005

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Lisboa Teles da Rosa (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial à minha mulher Sheila Vidal, aos meus filhos Caio César e Luís Guilherme, pela ausência quase sempre compreendida, e a todos que se regozijam pelo meu sucesso.

Ao meu pai Francisco Alves do Nascimento (*in memoriam*), minha mãe Edivanir Vidal e meus avós maternos João Vidal e Enide Vidal, que sempre pautaram suas vidas nos princípios da dignidade, do trabalho e da perseverança.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda proteção recebida, principalmente durante o período de realização do curso.

Aos professores e funcionários da primeira turma do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, em especial as professoras Dras. Maria Naiula Monteiro Pessoa e Sandra Maria dos Santos, que tanto estimularam, apoiaram e acompanharam, passo-a-passo, a conclusão desse curso.

Ao meu orientador professor Dr. Antônio Lisboa Teles da Rosa, por sua contribuição e incentivo.

Aos colegas e amigos José Mariano Neto - mestrando e Elias Freitas – M.S., que nos momentos mais difíceis me apoiaram e de forma providencial souberam clarear meus passos na elaboração desta dissertação.

E a todos aqueles que me propiciaram oportunidade e apoio para a conclusão dessa almejada jornada.

RESUMO

Esta dissertação aborda o tema controladoria e competitividade: estudo de caso em empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza - Ceará e tem o objetivo geral de verificar a percepção da alta administração da empresa (diretores e gerentes), sobre como são utilizados os instrumentos de controladoria por essa empresa. Nesta investigação foram considerados os seguintes pressupostos: a utilização dos sistemas gerenciais integrados possibilitam o aumento da competitividade da empresa em estudo; os instrumentos de avaliação de desempenho otimizam os resultados de empresas do comércio varejista de vestuário objetivando o cumprimento da sua missão, e o modelo gerencial disponível na empresa pesquisada, atende às expectativas do ambiente externo, tornando-a mais competitiva. A verificação dos pressupostos foi feita a partir das informações coletadas em pesquisa de campo, de caráter exploratório e descritivo, por meio de questionário. Conforme demonstram os resultados do estudo a empresa, na visão dos gestores entrevistados, poderia utilizar de modo mais eficaz a controladoria, pois proporciona informações relevantes no processo decisório, identificando as causas e ajustes em relação ao planejamento, sugerindo soluções e caminhos, otimizando resultados, mesmo com interferências que resultem em desvios de conduta, visto que a controladoria está presente em todos os processos.

Palavras-chave: Controladoria. Competitividade. Forças de Porter.

ABSTRACT

This dissertation approaches the subject control department and competitiveness: study of case in retail clothes sector in Fortaleza - Ceará and it has general objective to verify the perception of the high administration of the company (directors and managers), above the instruments of the control departments for this company are used. In this inquiry the following estimated had been considered: the use of the integrated management systems makes possible the increase of the competitiveness of the company in study the instruments of performance evaluation optimize the results of company of it deal retail of clothes objectifying the fulfillment of its mission, and the management model available in the searched company, attend the expectations of external environment, becoming it more competitive. The verification of the estimated was made from information's collected in field research of exploratory and descriptive character, through questionnaire. Consonant results of the study show that the company on the managers interviewed sight, could use with a more efficient way the control department, therefore it provides to the managers relevant information's in the decisive process, identifying the causes and adjusts in relation to the planning, suggesting solutions and ways, optimizing results, even with interference that result in shunting line of behaviour, since it is present in every process.

Keywords: Controller's department, competitiveness, Porter of force.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do processo de gestão no modelo de gestão econômica.....	25
Quadro 2 – Itens abordados – aspectos metodológicos	54
Quadro 3 – Categorias de lojas de vestuário.....	58
Quadro 4 – Principais aspectos da empresa “Beta - Comercial Varejista de Confecção S/A”.....	62
Quadro 5 – Nova estrutura e forma de atuação da empresa “Beta”.....	65
Quadro 6 – O respeito como marca em todas as relações da empresa	71
Quadro 7 – Apresentação dos sistemas e instrumentos utilizados pela empresa em estudo.....	74
Quadro 8 – Características limitantes à atuação da controladoria	92
Quadro 9 – Demonstração-resumo dos pressupostos	92
Quadro 10 – Comparativo antes X depois da controladoria.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1 – Controladoria: planejamento e controle	77
Gráfico	2 – Sistemas gerenciais integrados utilizados.....	79
Gráfico	3 – Instrumentos de avaliação de desempenho	81
Gráfico	4 – Poder de negociação dos fornecedores	82
Gráfico	5 – Poder de negociação dos compradores	84
Gráfico	6 – Ameaça dos produtos substitutos	85
Gráfico	7 – Rivalidade entre empresas do setor	87
Gráfico	8 – Novos participantes em potencial	88

LISTA DE FIGURAS

Figura	1 – Forças impulsionadoras do desempenho competitivo das empresas	40
Figura	2 – Forças que dirigem a concorrência.....	43
Figura	3 – Classificação do setor varejista	59
Figura	4 – Organograma da empresa.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela	1 –	Indicadores econômico-financeiros da empresa “Beta”.....	72
Tabela	2 –	Percentual do grau de importância das variáveis: controladoria	77
Tabela	3 –	Percentual do grau de importância dos sistemas gerenciais integrados	79
Tabela	4 –	Percentual do grau de importância dos instrumentos de avaliação de desempenho.....	81
Tabela	5 –	Percentual do grau de importância das variáveis: poder de negociação dos fornecedores.....	83
Tabela	6 –	Percentual do grau de importância: poder de negociação dos compradores.....	84
Tabela	7 –	Percentual do grau de importância: ameaça dos produtos substitutos...	86
Tabela	8 –	Percentual do grau de importância: rivalidade entre empresas do setor	87
Tabela	9 –	Percentual do grau de importância: novos participantes em potencial ..	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitação do Estudo e do Problema	15
1.2 Pressupostos.....	16
1.3 Procedimentos metodológicos	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Geral.....	17
1.4.2 Específicos	17
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2 CONTROLADORIA: UNIDADE DE GESTÃO EMPRESARIAL	19
2.1 Missão da Empresa e da Controladoria	21
2.2 O Papel da Controladoria no Processo de Gestão	23
2.3 Planejamento	24
2.4 Controle	27
2.5 A Empresa como um Sistema Dinâmico	29
2.5.1 Sistema de Informação (S.I).....	32
2.5.2 Sistema de Informação Gerencial	33
2.5.3 Sistema de Informação Contábil.....	35
3 COMPETITIVIDADE	39
3.1 O Poder de Negociação dos Fornecedores	44
3.2 O Poder de Negociação dos Compradores.....	45
3.3 A Ameaça dos Produtos Substitutos	45
3.4 Rivalidade entre Empresas	46
3.5 Os Novos Participantes	47
4 METODOLOGIA	49
4.1 Tipo de Pesquisa	49
4.2 Estrutura e Amostra da Pesquisa.....	52
4.3 Coleta de Dados	53
4.4 Método de Análise dos Resultados	54
5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: EMPRESA “Beta”	57
5.1 Setor de Comércio Varejista: Tipos ou Categorias	57
5.2 Contextualização da Empresa “Beta” de Vestuário S/A	62
5.3 Código de Valores da Empresa.....	69
5.4 Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro da Empresa “Beta”	71
5.5 Apresentação dos Sistemas Gerenciais de Informação	74
6 RESULTADOS DA PESQUISA	76
6.1 Controladoria: Planejamento e Controle	77
6.2 Sistemas Gerenciais Integrados Utilizados	79
6.3 Instrumentos de Avaliação de Desempenho	80
6.4 Poder de Negociação dos Fornecedores	82
6.5 Poder de Negociação dos Compradores	84
6.6 Ameaça dos Produtos Substitutos	85

6.7 Rivalidade entre Empresas do Setor	87
6.8 Novos Participantes em Potencial.....	88
7 CONCLUSÃO.....	91
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICES.....	103

1 INTRODUÇÃO

A atividade comercial sempre traduziu devidamente as relações humanas, e atualmente ao lado dessa atividade convive-se com acentuado desenvolvimento tecnológico, no qual a velocidade da informação surge também como ameaça constante, nos mais diferentes produtos e processos, mudando usos e costumes do comércio em geral e das civilizações.

Como menciona Kottler (1998), a reestruturação de empresas de vários segmentos, no intuito de ajustá-las e adequá-las ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente da velocidade da informação, assim como, a disputa pelo consumidor, tem levado a mudanças de estratégias. Tais mudanças ampliam diferentes tipos de comércio e modificam, em especial, o perfil varejista, entendido como toda atividade envolvida diretamente na venda de bens e serviços ao consumidor final para uso pessoal.

A disputa por clientes, as pressões da concorrência e dos consumidores, são permanentes e crescentes. Diante disto, as empresas buscam fórmulas globais de atuação e desempenhos, principalmente as do setor varejista de vestuário, pelo grau de complexidade e particularidades em relação ao consumidor final: aquisição, distribuição, comercialização e concorrência.

Nesse contexto e com vistas a superar a inadequação da adoção de controles exclusivamente financeiros e contábeis neste novo ambiente competitivo, surge a controladoria, como instrumento capaz de contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa.

Para Catelli (1999), a controladoria funciona como uma unidade administrativa ou como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. Em corroboração com Catelli, Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria tem por fim garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto a

aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, assim como o cumprimento da sua missão.

Conforme descreve Beuren (1998) a missão de uma organização consiste no fim mais amplo para o qual ela foi constituída, caracterizando e direcionando seu modo de atuação. Ela é orientadora das demais definições, em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais de uma empresa, bem como da configuração de seus sistemas e subsistemas.

Hoje não basta pensar em vender produtos ou criar instrumentos de medição ou avaliação sem antes traçar os objetivos e as metas, isto é, se determinar a missão da empresa. Quando se define a missão da empresa, se estabelece a forma de atuação e orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório. A missão deve proporcionar visão explícita da natureza da empresa e do seu âmbito e forma de atuação.

Nesse sentido, a missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adequar-se rapidamente às suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade.

Por meio dessa abordagem, a empresa atua em harmonia com o seu meio ambiente, conciliando, mediante de seleção adequada dos produtos e serviços a serem vendidos, as necessidades de mercado, com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra.

A empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 1997). Forças externas à empresa são significativas, uma vez que podem afetar sua forma de atuação e desempenho. No entanto, como assegura Porter (1986) o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Esta dissertação parte inicialmente de observação do autor, sobre como uma empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza - loja de departamento, enfrenta a preocupação e desejo de continuidade em comercializar produtos com os

preços cada vez mais baixo, com maior variedade ou *mix*, com giro de estoque rápido e reduzindo cada vez mais os custos fixos, mediante eficiente administração nas informações. Desenvolveu-se, então, esta pesquisa intitulada Controladoria e Competitividade: estudo de caso em empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza – Ceará.

Esta se justifica por ter como objetivo apresentar informações que contribuam de forma direta ou indireta com dados destinados a utilização de instrumentos de controladoria no segmento varejo de vestuário através de estudo de caso efetuado em ambiente real. Destaca-se, por fim, a importância desse segmento para o Estado do Ceará, considerado, historicamente, absorvedor de mão-de-obra pouco qualificada, o que contribui para a redução do desemprego.

1.1 Delimitação do Estudo e Problema

Ao se tentar resolver um problema, procuram-se soluções alternativas, meios diferentes de chegar-se ao centro do problema. Em sentido geral, um problema é uma questão marcada por situação para a qual se exige investigação, discussão, decisão ou solução.

De acordo com Rudio (1985) o problema é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar com precisão para intentar, em seguida, seu exame, avaliação, crítica e solução.

Na opinião de Kerlinger (1980), existem três importantes critérios de problemas de pesquisa e proposições de problemas que podem ajudar a compreendê-los: a) o problema deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis, onde devem ser feitas as seguintes perguntas: “A está relacionado com B”? ou “Como A e B estão relacionados com C”?; b) o problema deve ser apresentado em forma interrogativa, onde a interrogação tem a virtude de mostrar o problema de forma direta; c) o problema deve exigir a possibilidade de testagem empírica. Isto significa que deve ser obtida evidência real sobre a relação nele apresentada.

Diante desses fatos, o presente trabalho pretende investigar como a controladoria, no uso dos seus instrumentos, poderá contribuir para o alcance da missão de empresa do comércio varejista de vestuário em Fortaleza - Ceará na visão da sua alta administração.

1.2 Pressupostos

Quando se utiliza um pressuposto, isto é, quando se trabalha com ciência, parte-se de algumas premissas, de um certo referencial que explica a maneira de compreender a realidade (MORAES, 2004).

Nesta investigação foram considerados os seguintes pressupostos:

- P 1: A utilização dos sistemas gerenciais integrados possibilita o aumento da competitividade da empresa em estudo;
- P 2: Os instrumentos de avaliação de desempenho otimizam os resultados de empresa do comércio varejista de vestuário em Fortaleza, objetivando o cumprimento da sua missão;
- P 3: O modelo gerencial disponível na empresa pesquisada acompanha as expectativas do ambiente externo, tornando-a mais competitiva.

1.3 Procedimentos Metodológicos

Segundo Gil (1994) a pesquisa tem caráter pragmático e se caracteriza como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Como afirma o referido autor (1994), o principal objetivo da pesquisa é descobrir e oferecer respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Os métodos, procedimentos e técnicas empregadas na pesquisa (metodologia) são fundamentais, tanto para viabilizá-la quanto para entender e validar as informações divulgadas a partir dos resultados obtidos. Eles estão descritos no capítulo 4.

1.4 Objetivos

Para atingir seus propósitos, o presente estudo definiu como principais objetivos os seguintes:

1.4.1 Geral

Verificar a percepção da alta administração da empresa (diretores e gerentes), sobre como são utilizados os instrumentos de controladoria em empresa do comércio varejista de vestuário em Fortaleza – Ceará.

1.4.2 Específicos

a) Descrever como se configuram a controladoria e suas atribuições no processo de planejamento e controle;

b) Apresentar os sistemas de informações gerenciais que podem ser utilizados por empresa do setor varejista de vestuário em Fortaleza a fim de atingir sua missão;

c) Analisar fatores de competitividade que interferem no ambiente interno e externo das empresas.

1.5 Estrutura do Trabalho

O estudo ora desenvolvido está estruturado em sete capítulos, incluídas a introdução e a conclusão. O primeiro capítulo, abrange a definição da situação e a delimitação do problema, os pressupostos, os objetivos, assim como a estrutura da pesquisa.

O segundo capítulo tece ampla abordagem teórica sobre a utilização da controladoria como unidade administrativa de gestão empresarial e ferramenta de

planejamento e controle, bem como, a visão da empresa sob o ponto de vista sistêmico dinâmico.

O terceiro trata da competitividade em seus vários níveis, de acordo com as cinco forças competitivas de Porter.

O quarto expõe os métodos e técnicas de pesquisa. Nele são apresentadas a população e a amostra pesquisada, além das bases para elaboração do questionário de pesquisa.

O quinto capítulo discute o estudo de caso. Para isto aborda algumas considerações sobre o varejo, contextualização sobre a empresa “Beta”, e descreve, detalhadamente, o código de valores e alguns indicadores de desempenho econômico-financeiro da empresa objeto desse estudo.

O sexto capítulo abrange os resultados da pesquisa e trata da análise dos dados pesquisados e colhidos por meio de entrevistas e questionário aplicados a diretores – acionistas, diretores funcionais e gerentes de áreas.

Por último, a conclusão tenta verificar a consistência dos objetivos geral e específicos, a validação ou não dos pressupostos, acrescidas de sugestões e críticas ao modelo encontrado no estudo de caso, assim como para novas investigações sobre o tema.

2 CONTROLADORIA: UNIDADE DE GESTÃO EMPRESARIAL

Em virtude de estarem inseridas em um mundo complexo, instável as empresas requerem transformações e adaptações em suas estruturas, pois as mudanças e avanços tecnológicos provocaram alterações no ambiente competitivo. Como exemplo destes avanços, atualmente, as distâncias estão reduzidas e há maior volume de informações disponíveis, valorizam-se também capitais intangíveis como o intelectual e a marca, em contraposição aos ativos físicos. Superar décadas de atraso em relação aos ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprender a se modificar continuamente, e, simplesmente, corrigir o que se provou não estar certo no desenho das organizações convencionais, são apenas alguns motivos alegados para essa nova realidade ou adaptação aos novos tempos.

Para entender o porquê de um redesenho radical a ser feito nas empresas, deve-se levar em consideração o contexto global, no qual elas operam. Alguns eventos sinalizam a chegada dessas novas estruturas: a tecnologia, que elimina a distância e o tempo; o crescente nível de exigência dos consumidores; a capacidade produtiva e o surgimento de novos tipos de concorrência, tanto em nível local ou regional, como internacional.

Estes movimentos alteram os conceitos dos produtos, as preferências e as exigências dos consumidores finais, e obrigam as empresas a manter uma postura flexível diante dos processos. Em face da inconstância do ambiente é impossível garantir a repetição do sucesso atual no futuro, o que reduz a relevância de informações estritamente baseadas em resultados ocorridos. Hoje, é imprescindível as empresas captarem alterações no ambiente e processarem as informações, para que estas possam ser utilizadas como ferramenta de apoio à posição estratégica das organizações.

No intuito de superar a inadequação da adoção de controles exclusivamente contábeis e financeiros, surge neste novo ambiente competitivo a controladoria como instrumento capaz de contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa. Conforme Villas Boas (2000), a controladoria é um órgão da empresa que possui estrutura funcional formada por conceitos e técnicas. Estas

derivam da contabilidade, economia e administração e visam desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas ao planejamento estratégico, tático e operacional, do orçamento empresarial e do sistema de custos para avaliação e controle das operações e dos produtos. Seu objetivo é a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para a tomada de decisões na busca da eficácia empresarial.

Segundo Mossimann e Fisch (1999), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Para Catelli (1999), a controladoria, como unidade administrativa, é o órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. Em corroboração a Catelli (1999), Mossimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto a aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

É importante ressaltar que a eficácia de cada área da empresa deve sempre perseguir a eficácia da organização como um todo, a qual, nem sempre, é atingida mediante busca individual de eficácia de cada departamento. O julgamento de desempenho de um administrador pode ser feito pelos critérios da eficácia e eficiência. De acordo com Bio (1993, p.20), enquanto “eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos [...]”. Eficiência é definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos”.

Ainda segundo Bio (1993), ao considerar a empresa como um sistema aberto, sua eficácia como um todo é entendida como a capacidade de atender, quantitativa e qualitativamente, a determinada necessidade do ambiente. A

eficiência refere-se à quantidade de recursos despendidos no processamento interno ao sistema para produzir um volume de produtos, bens ou serviços, enquanto a eficiência está ligada ao modo de fazer, ou ainda, à execução das atividades ou processos. A eficácia diz respeito ao resultado, na escolha da alternativa correta para determinado problema, a fim de realizar as metas e objetivos da empresa. Como o objetivo de todas as decisões deve ser a eficácia da empresa, sob o pressuposto da continuidade viabilizada pela obtenção do lucro, a otimização do resultado de uma empresa ocorrerá na medida em que todas as decisões tomadas busquem a otimização do resultado.

2.1 Missão da Empresa e da Controladoria

O objetivo principal de uma empresa representa “o porquê” da sua existência. Portanto, a determinação desse objetivo, que incorpora valores dos seus proprietários, deve direcioná-la para o seu mercado, clientes, produtos ou serviços a serem produzidos e/ou oferecidos. Este objetivo fundamental é caracterizado como sendo a sua missão.

Sobre este contexto, Guerreiro (1989, p.155), comenta:

Toda empresa possui diversos objetivos, uns mais outros menos importantes, alguns de curto outros de longo alcance, uns relativos a suprimentos, outros a marketing, produção, entre vários. Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão.

Em anuência com Guerreiro (1989), Caggiano e Figueiredo (1997) afirmam que missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor. Para seu melhor desempenho, a missão deve ser classificada, assim como as crenças e os valores dos principais executivos que compõem o sistema institucional da empresa devem ser, aceitos de modo geral por todos os seus integrantes.

Para Beuren (1998), a missão de uma organização consiste no fim mais amplo para o qual ela foi constituída, caracterizando e direcionando seu modo de atuação. Ela é orientadora das demais definições, em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, bem como da configuração dos seus subsistemas. Ainda segundo afirma, cada organização possui sua própria missão e um conjunto de princípios. Isto se deve ao fato da empresa incorporar as crenças e os valores trazidos pelos proprietários. Por conseguinte, o modelo de gestão, em sentido amplo, decorre daquilo em que os idealizadores da organização acreditam.

De acordo com Figueiredo (1995) citado por Schmidt (2002), a missão da controladoria consiste em zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Catelli (1999) define que a missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização e, para cumprir essa missão, é necessário alcançar os seguintes objetivos: promover a eficácia organizacional, e viabilizar a gestão econômica e a integração das áreas de responsabilidade.

A explicação da missão de uma empresa, conforme Schmidt (2002), requer considerá-la como um objetivo permanente, capaz de orientar a definição de seus objetivos gerais, como os sociais e os econômicos. Tais objetivos, por sua vez, devem orientar a definição de objetivos específicos, como por exemplo os das áreas e atividades que compõem a empresa, formando, assim, uma hierarquia de objetivos em cujo topo figura a sua missão. Todos esses objetivos devem orientar-se para os interesses globais da empresa.

Nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999, p.89), afirmam que:

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, devem esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior a soma dos resultados de cada área.

Desse modo, a controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para

tomada de decisões dos gestores, ou ainda, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência.

2.2 O Papel da Controladoria no Processo de Gestão

Quando se observa modos de operação e características da administração das diversas organizações, nota-se as mais diferenciadas preocupações, principalmente sobre o funcionamento da empresa como um todo. Dessa maneira, é possível observar inúmeras diferenças quanto ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e à utilização dos recursos disponíveis, tais como: financeiros, físicos, humanos e posicionamento em relação à concorrência.

Segundo Caggiano e Figueiredo (1997), a causa desses diferentes posicionamentos fundamenta-se em crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, os quais, determinam o conjunto de regras que compõem as diretrizes básicas da empresa; portanto, seu modelo de gestão. A controladoria presta assistência ao processo de gestão empresarial como responsável pelo sistema de informações. Como afirma Julião (2004), o processo de gestão, denominado também de processo decisório, é definido como um processo de planejamento e controle, influenciado pela filosofia da empresa, pelo seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre a empresa.

Consoante Beuren e Moura (2000), esse processo de gestão é que viabiliza a otimização de resultados objetivando a sobrevivência da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão empresarial divide-se em três fases: a) Planejamento: nessa fase são feitas as projeções de cenários, a definição de objetivos, a avaliação de ameaças e oportunidades ambientais, a detecção de pontos fortes e pontos fracos, a formulação e avaliação de planos alternativos; b) Execução: é a fase em que começa a realização de tudo que foi anteriormente planejado e com os recursos disponíveis; e c) Controle: essa fase está associada a todas as fases do processo. Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da empresa estão em conformidade com os planos.

Embora o delineamento da função, do setor e da posição ocupada pela controladoria possa variar de uma empresa para outra, têm sido comum as responsabilidades e atividades básicas desse órgão de gestão, sobretudo nas etapas de planejamento e controle, asseguram Caggiano e Figueiredo (1997).

2.3 Planejamento

Avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro. Um dos modelos mais simples de avaliação empresarial consiste em comparar os resultados reais alcançados com aqueles planejados.

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, produtos a fabricar e serviços a prestar. Deseja-se fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, cada um a seu tempo, com suas especificidades próprias, para poder se atingir os objetivos.

A escolha de metas, a previsão de resultados sobre vários caminhos de obtenção dessas metas e, por conseguinte, a decisão de como atingir as metas desejadas, na opinião de Horngren et al. (2000), definem o que seja planejamento. O planejamento é uma das funções básicas da administração da empresa, pois conforme Nakagawa (1993), esta precisa planejar porque o conhecimento do seu futuro é extremamente limitado.

Para Catelli (2001), a função do planejamento é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento da sua implementação. Desse modo, assegura-se que as decisões se conformem com um estratégia racional para o futuro da empresa. Planejar pode ser visto como uma atividade consistente em quatro grandes estágios, conforme pode ser observado no Quadro 1:

ESTÁGIO	PRINCIPAIS ATIVIDADES
Planejamento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidades 2. Ameaças 3. Pontos fortes 4. Pontos fracos 5. Produtos dessa fase; diretrizes estratégicas, políticas e os macroobjetivos organizacionais.
Planejamento Operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais. 2. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento de alternativa escolhida, em termos de volumes, prazos, preços recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impactos patrimoniais, de resultados e financeiros. 3. Programa (ajustes no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período.
Execução	<ol style="list-style-type: none"> 4. Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos gerados.
Controle	<ol style="list-style-type: none"> 5. Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas.

Quadro 1 - Fases do processo de gestão no modelo de gestão econômica
 Fonte: Catelli (2001, p.157).

O planejamento envolve avaliação e tomada de decisões, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, em perfeita integração com a missão, assim possibilitando ser esta atendida e a continuidade mantida. A esse respeito, Caggiano e Figueiredo (1997), distinguem três espécies de atividades de planejamento: estratégico, operacional e orçamento.

O planejamento estratégico está centrado na interação da empresa com seu meio externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos. Sua finalidade consiste em estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada por envolver a futuridade das decisões atuais.

O planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI, 1999, p. 132). Este planejamento subdivide-se em diversas etapas, utilizando, em cada uma, o subsistema de informação como suporte. A primeira etapa refere-se ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas; a segunda diz respeito à escolha das políticas operacionais; a terceira é a elaboração de planos alternativos. O termo plano indica formalização do planejamento, e quando aprovado contém as políticas operacionais, os objetivos

operacionais, as ações e os procedimentos a serem executados, tendo sempre em vista os cenários e diretrizes traçados no planejamento estratégico.

O orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda na coordenação e implementação deste plano (HORNGREN et al., 2000). Numa visão ampla, é o instrumento gerencial que busca otimizar o resultado econômico das atividades de cada uma das áreas funcionais da empresa, sejam elas operacionais ou de suporte, por meio de um processo de planejamento que indique os parâmetros de eficiência e eficácia para a execução daquelas atividades, tendo sempre em vista a missão e os objetivos da empresa (NAGAKAWA, 1993).

Segundo Caggiano e Figueiredo (1997), o orçamento constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, com vistas a orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais. Outro ponto relevante é que, além de ser parâmetro para avaliação dos planos, o orçamento permite a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando o papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. Todo orçamento deve ter objetivo. Como principais mencionam-se o planejamento, a coordenação e o controle, concentrando esforços para: orientar a execução das atividades, otimizar o resultado global da empresa, reduzir riscos operacionais, facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado, propiciando a implementação de ações corretivas.

O planejamento e o orçamento são ferramentas utilizadas para se chegar aos objetivos da empresa de forma eficaz. Como não há planejamento adequado sem controle, e o orçamento é uma quantificação do planejamento, é imprescindível o controle orçamentário. Este é baseado na emissão de relatórios os quais possibilitam comparar e avaliar constantemente os resultados reais alcançados, tendo em vista o previsto ou programado, gerando medidas corretivas quando necessário, uma vez que as condições do empreendimento estão sempre mudando (JULIÃO, 2004).

Quando se considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro, a abordagem do planejamento é indispensável. Mas o controle é fundamental

para o entendimento do grau de desempenho atingido e da proximidade do resultado almejado em relação ao planejado.

2.4 Controle

Conforme Merchant (1997) citado por Schmidt, (2002), para serem bem-sucedidas, as empresas devem manter um bom sistema de controle. Isso significa dizer que o gestor está bem informado e pode estar confiante de que surpresas maiores e indesejáveis não irão ocorrer. Na opinião de Caggiano e Figueiredo (1997), controle está intimamente ligado à função de planejamento, ao se propor assegurar que as atividades da empresa estão de acordo com os planos previstos. Mosimann e Fisch (1999), afirmam: sem planejamento não há padrões, sem padrões não há controle e sem controle o planejamento não tem sentido. Planejamento e controle devem andar sempre juntos e, para controlar, é necessário existir padrões preestabelecidos, e que sirvam de parâmetros para averiguar o andamento de planejamento.

Enquanto o planejamento diz respeito à tomada de decisões, o controle é uma fase do processo decisório na qual, mediante comparação entre as situações alcançadas e as previstas com base no sistema de informação, é avaliada a eficácia empresarial de cada área, resultando em ações destinadas a corrigir eventuais distorções. Nesse sentido, a função do controle é assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos.

Para Mosimann e Fisch (1999), no relacionado à finalidade do controle de gestão, o controle do sistema empresa visa salvaguardar o patrimônio e definir o destino da empresa, garantindo sua continuidade e o cumprimento da sua missão. Para tanto, exige a da definição de metas e padrões. Um pré-requisito indispensável para o desempenho satisfatório da função de controle é um eficiente sistema de informações, capaz de revelar a necessidade de ações corretivas em tempo hábil, possibilitando aos gestores julgar se seu plano ainda é apropriado diante de mudanças ambientais acontecidas mês a mês, ano a ano (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 1997).

Segundo se percebe, o controle deve ser feito desde a verificação das relações da empresa com o ambiente até o cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional das áreas da empresa como um todo, e deve ser realizado antes, durante e após a ocorrência do evento ou fato a ser controlado. O pré-controle tem como objetivo prevenir ou impedir a ocorrência de atos indesejáveis, enquanto o controle corrente visa ajustar o desempenho ainda em curso, a fim de alcançar o objetivo. O pós-controle determina as causas dos desvios e ajusta os parâmetros do sistema para operações futuras.

Na prática, à medida que maior ênfase é dada ao controle das operações, mais próximos estarão de ser cumpridos os objetivos descritos nos orçamentos mensal e anual. Estes, em síntese, abrangem as seguintes atividades como asseguram Atkinson et al. (2000) e Caggiano e Figueiredo (1997): estabelecimentos de objetivos, metas e padrões; observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões definidos; comparação do desempenho real com o esperado; comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações significativas; e acompanhamento e tomadas de ações corretivas.

O controle efetivo implica um sistema de controle capaz de adaptar às mudanças necessárias (ATKINSON et al., 2000, p. 587). Como citado anteriormente, o produto final do controle é a informação obtida por meio de um modelo de desempenho, servindo como fonte para a ação corretiva, e de *feedback* para a reavaliação da missão e dos objetivos da empresa.

Na opinião de Atkinson et al. (2000, p.587):

A avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-lo no caminho em direção ao alcance de seus objetivos.

Ainda segundo estes autores (2000), o processo de controle possibilita se comparar as metas alcançadas com as desejadas pela organização, para, a partir de então, se decidir se novas metas e objetivos devem ser formuladas.

Nesse sentido, na opinião de Schmidt (2002), se faz necessário organizar o sistema de informações contábeis para organizar o sistema empresa, de modo a espelhar a estrutura organizacional da empresa e suas peculiaridades (cultura e ramo de atividade) em centros de custos, centros de resultado ou centros de investimentos, para possibilitar a definição de responsabilidades na fase de controle.

2.5 A Empresa como um Sistema Dinâmico

De acordo com Oliveira (2002, p. 23), pode-se definir sistema como um conjunto de partes interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo, desempenhando função específica. Hicks e Leininger (1981) o conceituam como um conjunto de componentes que se interagem e que operam dentro de uma fronteira, a qual atua como um filtro, selecionando os diversos tipos de dados de entradas e saídas que fluem entre o sistema e o ambiente.

Outra definição de sistema é a de O'Brien (2003, p.17). Conforme ressalta, sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo à uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação. Um sistema dessa ordem (às vezes chamado sistema dinâmico) possui três componentes ou funções básicas em interação.

Essas funções básicas em interação são constituídas pelas entradas de dados, pelo processamento que executa a classificação, organização e transformação dos dados em informações e, por último, pela função de saída que apresenta as informações para atender aos usuários.

Para Chiavenato (1993, p.752), "sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (*output*) é maior que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente". Conforme o referido autor (1993) as unidades ou partes que compõem o sistema são denominados de subsistemas do sistema principal. Ao trazer sua definição para o

campo da empresa, esta pode ser considerada como um sistema e a controladoria, contabilidade e auditoria, funcionam como subsistemas.

De acordo ainda com o referido autor, os sistemas diferenciam-se quanto à capacidade de interação com o ambiente onde se inserem e quanto ao meio de realização das suas atividades. Quanto à interação com o ambiente, os sistemas podem ser *abertos* (aqueles em constante interação com o ambiente externo), influenciando-o e sendo por ele influenciado, ou *fechados* (aqueles que não interagem com o ambiente). Quanto ao meio de realização das atividades, os sistemas podem ser estáticos, dinâmicos ou homeostáticos. Em contraposição aos sistemas dinâmicos, os estáticos são aqueles que conservam suas características, sem alterações. Enquanto os homeostáticos são estáticos em relação ao ambiente externo, mas dinâmicos em relação ao seu funcionamento (CHIAVENATO, 1993).

Nesse sentido, segundo Boockholdt (1999) citado por Schmidt (2002), a teoria dos sistemas reconhece quatro tipos básicos de sistemas: *sistemas fechados* são aqueles onde não existem interfaces externas; *sistemas relativamente fechados* são os que interagem com o seu ambiente de maneira conhecida e controlada ou, ainda, são sistemas que mantêm interfaces com o ambiente e controlam os efeitos deste no seu processo; *sistemas abertos* são os que estão em permanente interação com o ambiente externo, influenciando-o e sendo por ele influenciado, e *sistemas de controle de feedback*, cuja configuração tem a finalidade de prover *feedback* sobre o desempenho do sistema.

Do ponto de vista teórico esta divisão é visível; no entanto, sua aplicação no momento da implantação de sistemas em organizações não ocorre de forma tão pura, pois mesmo que o responsável pelo sistema quisesse desenvolver um sistema fechado, na prática tal não ocorreria, pois este acaba interagindo com o ambiente.

Sobre a ausência do pensamento sistêmico, esta se caracteriza pela indefinição do objetivo global do sistema, da incorreta identificação das partes e suas funções específicas, aliada à falta de visão do desempenho de cada um dos subsistemas no todo. Ao contrário, a presença de uma visão sistêmica está associada à determinação clara do objetivo global ou principal do sistema, além da

determinação dos seus subsistemas com suas respectivas funções bem definidas e caracterizadas a importância das partes no todo. Esta participação individual dos subsistemas será avaliada permanentemente mediante observação sobre desempenho e resultado, que provocarão medidas corretivas para o bom funcionamento do sistema.

Diante do exposto, como se percebe, que a empresa é vista como um sistema aberto e dinâmico. Ela constrói sistemas para interagir com clientes, fornecedores, concorrentes, enfim, para acompanhar tempestivamente as mudanças sociais e tecnológicas do ambiente econômico e social no qual estão inseridas.

Para Cornachione Jr. (1998), os sistemas estão dentro de um ambiente, que se faz necessário para a sua existência. Conforme define o autor (idem *ibidem*) o ambiente de um sistema é “o conjunto de elementos que não pertencem ao mesmo, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos e qualquer alteração nos seus elementos pode mudar ou alterar o sistema”.

O ambiente está em constante mutação e qualquer empresa que pretenda manter sua continuidade deverá aproveitar as oportunidades, eliminando ou amenizando as ameaças ambientais.

Assim, a exemplo do ambiente, a empresa é vista como um sistema aberto e dinâmico: ela está em interação com todos os ambientes. Como se pode verificar, o desenvolvimento tecnológico, a relação com fornecedores, consumidores, concorrência e as condições econômicas são alguns dos exemplos de fatores que influenciam seu estado, e, preferencialmente, determinam sua permanência e sobrevivência.

Portanto, consoante se observa, que o sistema empresa é formado por um conjunto de subsistemas ou partes integrantes e interdependentes, que compõem o todo unitário (empresa), com objetivos comuns e com funções específicas dentro de um contexto amplo e dinâmico. A empresa, como um sistema

aberto, transforma ou produz bens e serviços, fornece-os ao ambiente externo, por meio da utilização ou uso dos seus diversos recursos.

2.5.1 Sistema de Informação (S.I)

De acordo com Caggiano e Figueiredo (1997, p. 34):

O propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.

Segundo ainda os autores (1999), o modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, mediante fornecimento de informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas em relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado, reduzindo custos, aumentando receitas ou maximizando o lucro.

Guerreiro (1989) afirma que o sistema de informação tem o objetivo de promover o adequado suporte informativo ao sistema de gestão, tanto no nível gerencial - planejamento e controle - quanto no nível da execução das atividades operacionais.

O sistema de informação é um aliado estratégico, pois a manutenção das empresas, nessa nova economia global e competitiva, cria a exigência de disponibilizar diversos tipos de informações, cujos recursos possibilitem uma tomada de decisão adequada a cada momento. Nesse contexto, a obtenção de informações com maior grau de detalhamento possível pode derivar da implementação de um sistema de informações que atue em diversas camadas hierárquicas da empresa promovendo sua melhoria competitiva.

Indiscutivelmente o sistema de informações constitui um dos pontos vitais para a sobrevivência da empresa. Sobre essa ótica, Silva (1994, p.12) declara:

[...] pode-se perceber que o sistema de informação é o centro nervoso de qualquer organização, pois fornece as condições necessárias para que os

outros sistemas funcionem, sendo através dele que se mantém um fluxo constante de informações para a fabricação, tomada de decisão e controle.

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação a análise e o processo decisório em empresas e organizações (LAUDON; LAUDON, 1999).

Portanto, como se conclui, um sistema de informação é um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para suporte ao processo de tomada de decisão.

2.5.2 Sistema de Informação Gerencial

Oliveira (2002) define como gerencial o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para resultados. Para Schimidt (2002), os sistemas de informações gerenciais suportam as atividades gerenciais, cujo objetivo principal é fornecer subsídios às diversas áreas funcionais da organização, mediante assistência às tomadas de decisões para identificar e corrigir problemas de competência gerencial.

Os sistemas de suporte gerencial são sistemas diferenciados e com objetivos distintos. Além disso, auxiliam no processo de planejamento e controle empresarial nível gerencial. Kennevan (1970) citado por Oliveira (2002, p.39) define:

Sistema de informações gerenciais como um método organizado para prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa, servindo de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa, através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão.

Para Laudon e Laudon (1999) os sistemas de informações gerenciais oferecem relatórios resumidos de rotina sobre o desempenho da empresa; esses sistemas são utilizados para monitorar e controlar a empresa e prever o futuro desempenho. Os sistemas de suporte à decisão são sistemas interativos sob

controle dos usuários e que oferecem dados e modelos para a solução de problemas semi-estruturados. De modo geral, os sistemas de suporte executivo, dão suporte à função de planejamento estratégico de uma empresa, para a qual o cronograma é relativamente longo prazo.

Segundo Davis (1982) citado por Oliveira (2002), o sistema de informação gerencial é um sistema integrado homem-máquina que provê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisão na empresa. Nesse contexto, pode-se então expressar o conceito de sistema gerencial integrado como sendo o processo de transformação de dados em informação, subsidiando o processo decisório da empresa e propiciando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Os sistemas de informação gerencial são sistemas que funcionam como suporte gerencial e com objetivos diferentes. Eles se inter-relacionam, buscando o casamento de informações para atingir, de forma prática e precisa, os objetivos preestabelecidos e permitir a elaboração de relatórios úteis, tanto para a gerência como para os executivos em geral.

Nesse contexto, o executivo deve sempre lembrar-se de que o sistema de informação gerencial é projetado para oferecer ao referido gestor informações seguras para a tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos.

Na opinião de O'Brien (2003) os níveis de relatórios solicitados dependem da posição que cada gerente ocupa na estrutura da organização. Em uma organização bem-sucedida, os níveis de tomada de decisão gerencial – que devem ser apoiados pela tecnologia da informação – são os seguintes: administração estratégica – normalmente é formada por um conselho diretor e um comitê executivo do presidente e principais executivos, os quais determinam as metas e os objetivos da organização onde que trabalham e decidem sobre o planejamento estratégico; administração tática – formada por gerentes das unidades da organização que elaboram o planejamento a médio e curto prazo, com vistas a atender aos objetivos globais da organização, e especificam as políticas de ações, o procedimento e

objetivo do negócio; e a administração operacional – formada pelos membros da equipe da organização ou pelos gerentes operacionais que desenvolvem planos de curto prazo, formulando os programas de produção semanal.

Ainda de acordo com o referido autor (2003), as decisões tomadas no nível da administração operacional tendem a ser mais estruturais; as tomadas no nível tático, mais semi-estruturais; e as tomadas no nível da administração estratégica, mais não-estruturais. As decisões estruturais são aquelas necessárias à decisão e que envolvem uma série de procedimentos a serem seguidos. As semi-estruturais, embora tenham procedimentos preestabelecidos, estes, não são suficientes para se chegar à decisão definitiva, enquanto as decisões não-estruturais são aquelas nas quais não é possível se determinar, antecipadamente, os procedimentos a serem seguidos quando da tomada de decisão.

Os sistemas de informação gerencial devem ser projetados no intuito de gerar uma multiplicidade de produtos de informação para atender às necessidades variáveis dos tomadores de decisão na organização como um todo (O'BRIEN, 2003).

2.5.3 Sistema de Informação Contábil

Da mesma forma como ocorre com o sistema de informação gerencial, o sistema contábil objetiva gerar informações contábeis capazes de permitir ao administrador reconhecer os problemas, buscar alternativas para solucioná-los e auxiliar a alta administração ou agentes, de forma segura, quando da tomada de decisão.

Segundo afirma Nakagawa (1993), o sistema contábil de informações é orientado por um conjunto de regras de controle de entrada, processamento, avaliação e saída de dados. Na entrada, o sistema só contempla dados relacionados com as transações que guardem conformidade com os chamados postulados ambientais da contabilidade, os quais passam a ser tratados de acordo com o controle interno da empresa.

Ao citar o Manual de contabilidade das sociedades por ações de 1995, Schmidt (2002) diz que a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, relação à entidade objeto de contabilização.

De acordo com IBRACON (1998), a contabilidade é definida como sendo:

Um sistema de informação, sendo este um conjunto articulado de dados, técnicas, ajustes e editagens de relatórios que permite: 1) tratar as informações de natureza repetitiva, com o máximo possível de relevância e o mínimo de custos; 2) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivantes da própria contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.

Particularmente para a classe contábil, o sistema de informação é de indiscutível importância. Os contadores trabalham com informações e essas, por sua vez, devem ter, como características básicas, a velocidade e a segurança, pois, além de o mundo ser dinâmico, o que exige serem as decisões tomadas imediatamente, as organizações, assim como as pessoas, necessitam estar bem informadas em tempo real.

Para Laudon e Laudon (1999, p. 297):

Os sistemas de contabilidade mantêm registros referentes ao fluxo de fundos nas empresas e produzem demonstrações financeiras, como balanços e demonstrações de lucros e perdas. Os sistemas de finanças mantêm registros concernentes à utilização e gerenciamento de fundos da empresa.

Existe, porém, uma divisão entre os sistemas de contabilidade e o de finanças. Ambos funcionam com os seguintes aplicativos: para os sistemas de contabilidade, entre outros, tem-se: contas a receber, que mantêm os registros dos valores devidos pelos clientes e informações complementares acerca de informações cadastrais e concessões de créditos; tem-se, também, as informações sobre os pagamentos efetuados por seus clientes; os sistemas de contas a pagar, o oposto do primeiro, que ordena os registros de pagamentos efetuados pela empresa; os sistemas de livro-razão, que fazem uso dos dados das contas a

receber, da folha de pagamento, das contas a pagar e de outros sistemas contábeis para registrar as receitas e despesas da empresa.

Segundo Moscové, Simkim e Bagranoff (2002), a contabilidade tem a função de coletar os dados, classificar, organizar e fazer o processamento desses dados. Após isto, o contador define a emissão de relatórios financeiros, que auxiliam os gestores na tomada de decisão. Em síntese, conforme se observa, o sistema de informação contábil funciona como um subsistema de informações em uma empresa, que possui um conjunto de informações que inter-relaciona com diversos subsistemas de processamento de informações, como os subsistemas internos – como de produção, de marketing, de vendas, de finanças; e externos – como de tributação, de políticas governamentais, entre outros.

Ainda de acordo ainda com os referidos autores (2002, p. 25): “os sistemas de informação contábil são sistemas de informações que captam, registram e comunicam todas as informações financeiras e não financeiras relativas e importantes à atividade empresarial”.

No intuito de auxiliar o processo de avaliação patrimonial e do desempenho da empresa, a contabilidade utiliza-se de cálculos matemáticos, traduzindo os demonstrativos contábeis em indicadores de análise de balanço. Esses indicadores buscam evidenciar as características das principais integrações existentes entre a situação patrimonial apresentada no balanço e a dinâmica da empresa (IUDÍCIBUS, 1991).

Em virtude disso, e com vistas a uma avaliação da empresa em estudo, assim como da sua dinâmica com o ambiente externo, verificou-se ainda seu comportamento, cujos dados econômico-financeiros foram analisados a partir de alguns indicadores de desempenho, considerados os números desde a implantação da controladoria e sua evolução em relação ao ano anterior. Com base em Iudícibus (1991), os indicadores utilizados foram os seguintes: retorno sobre o patrimônio (medido pela variação no retorno sobre o patrimônio líquido em relação ao ano anterior); liquidez geral (medida pela divisão do ativo circulante e do realizável a longo prazo pela soma do passivo circulante e do passivo exigível a longo prazo);

liquidez corrente (medida pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante) e crescimento no retorno sobre as vendas (medido pela variação no retorno sobre as vendas do ano atual em relação ao ano anterior).

3 COMPETITIVIDADE

O conceito de competitividade não constitui unanimidade. Competitividade, portanto, pode ser analisada sob vários aspectos e enfoques. Termos como competitividade estrutural, setorial e empresarial podem significar, respectivamente: i) aquela determinada pelo funcionamento da estrutura de apoio da economia, condições gerais macroeconômicas, funcionalidade da legislação e custos dos fatores externos às empresas; ii) a determinada pelas vantagens comparativas naturais, adquiridas e potenciais, dependente de ações combinadas às políticas de desenvolvimento e estratégia das empresas; e iii) a definida pela capacidade gerencial da empresa, envolvendo administração, gestão financeira, custos, recursos humanos, políticas de qualidade e produtividade, marketing, entre outros (PORTER, 1999).

De acordo com a Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 1995, citada por Silva (1994), competitividade é a habilidade de empresas, indústrias, regiões ou áreas geográficas produzirem níveis relativamente altos de renda e emprego de fatores sustentáveis.

Já para Coutinho e Ferraz (1994), Santos (2002) e Gomes (2003), a fronteira do desenvolvimento das análises da competitividade se adensa no conceito sistêmico, desenvolvido no âmbito da organização. Conforme se ressalta, a competitividade sistêmica abarca e hierarquiza os fatores que, direta ou indiretamente, determinam a estrutura, as estratégias de conduta e o desempenho das empresas em ambiente competitivo global.

Para Silva (2004), a abordagem da competitividade sistêmica atribuída ao compêndio de estudos aqui citados reflete o resultado da interação dinâmica de vários conjuntos de determinantes que podem ser destacados em quatro níveis de abrangência: metanível, mesonível, micronível e macronível, levando-se em conta os pontos relevantes das abordagens tradicionais e modernas e/ou atuais passíveis de ser aplicados nas análises da competitividade no comércio, foco desse estudo.

Por sua abrangência e dinâmica, a competitividade sistêmica, permite, à medida que o ambiente econômico global é alvo de mudanças e que novos conceitos são elaborados, incorporar tópicos do modelo de abordagem de competitividade para o comércio, adaptado a partir do modelo proposto por Porter (1986).

Os níveis meta e meso são adicionados aos níveis micro e macro, geralmente considerados nas abordagens tradicionais sobre competitividade. No metanível estão localizados fatores que delimitam a capacidade de interação social, cultural e política, a qual otimiza as ações entre os órgãos governamentais e institucionais e tece as estratégias que definem o padrão de governança. O mesonível trata da estrutura das políticas que encorajam, suplementam e incrementam o esforço da atividade e suas relações de sustentabilidade das vantagens competitivas das empresas. Já os níveis *micro* e *macro* contemplam os fatores que moldam a eficiência operacional das empresas e a construção de estratégias, respectivamente (SANTANA, 2002).

Ao se contextualizar a idéia de a competitividade resultante do conjunto de ações sinérgicas e dinâmicas, e que a integração de ações visa ao movimento articulado das forças agrupadas nos níveis micro e mesoeconômicos, como visto na Figura 1, tende-se a definir um nível organizacional capaz de permitir às empresas criarem vantagens competitivas sustentáveis.

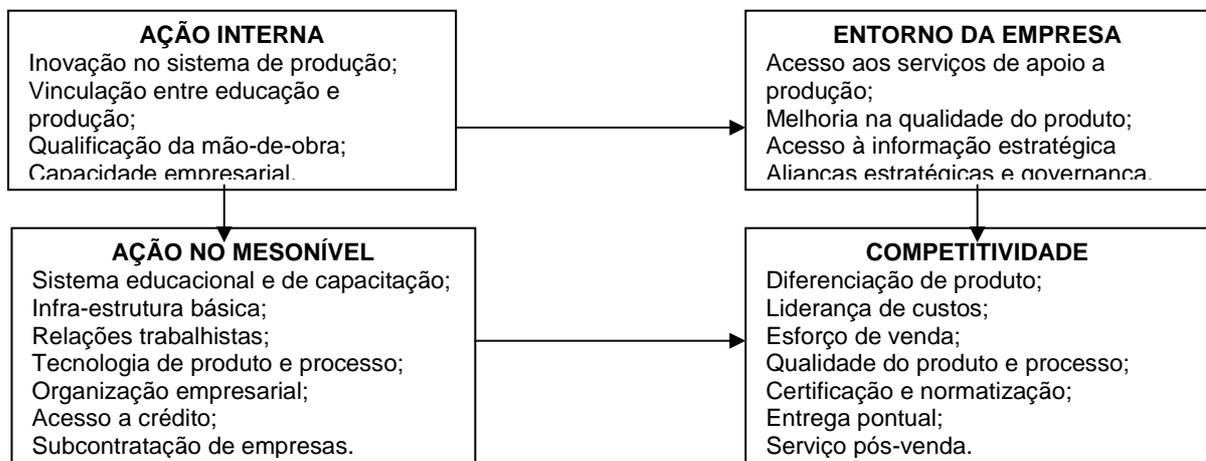


Figura 1 - Forças impulsionadoras do desempenho competitivo das empresas

Fonte: Llorens (2001).

Diferencial competitivo ou vantagem competitiva introduz um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico do gestor sobre as atividades de qualquer negócio e a avaliação do seu custo relativo e o papel na diferenciação.

Segundo Coronado (2001), o quanto o comprador está disposto a pagar por um produto ou serviço, e o custo da execução das atividades envolvidas em sua criação determinam o lucro. Conforme ressalta, que a perspectiva da empresa centrada na atividade serve também como base para uma reflexão sobre estratégia em diversos negócios gerados pelos gestores de cada área envolvida. A capacidade de agregar valor, competindo em diversas áreas de negócios, pode ser compreendida em termos da divisão de atividades ou da transferência de habilidades de uma atividade para outra motivada pelas decisões dos gestores. Tal fato permite conferir um caráter concreto e rigoroso à visão de sinergia, um conceito antes pouco tangível.

Observa-se, ainda, a interação de diversas áreas, que extrapola o ambiente interno da empresa, desde o intercâmbio de informações entre o gestor de compras com os fornecedores, passando pelo gestor de estoques, que recebe informações necessárias para otimização da movimentação dos produtos, até as informações obtidas pelo gestor de vendas sobre as necessidades da satisfação dos clientes no recebimento e utilização do produto/serviço.

Nesse sentido, a fonte da vantagem competitiva é encontrada primeiramente na capacidade de a organização diferenciar-se dos seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, por sua capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com maior lucro (CORONADO, 2001).

Nesta nova era de negócios, a vantagem competitiva não acontecerá por acidente. Portanto, as empresas devem planejar o processo de mudança, estruturar-se para conseguir implementá-lo e prosseguir na busca de posições melhores mesmo depois de terem mudado.

Para Porter (1986), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela é dividida na cadeia de valores

(clientes, fornecedores, concorrentes, outros), que desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para poder se compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes e dos potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes de forma mais econômica ou melhor do que a concorrência.

A partir da análise de Porter (1986), a estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela na qual que a companhia possa melhor se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Como o conjunto das forças está para todos os concorrentes, pode-se afirmar que a chave para o desenvolvimento de uma nova estratégia é descobrir e analisar com maior profundidade as fontes de cada força.

O conhecimento destas fontes geradoras de pressões competitivas (capacidade de se manter no mercado) põe em destaque os pontos fortes e fracos da empresa, motivando o reposicionamento no setor. Ao mesmo tempo esclarece os pontos de mudança passíveis de resultar no retorno máximo, além de ressaltar as tendências do segmento de maior importância ou não, observando as oportunidades e ameaças. Segundo assegura Porter, e como demonstrado na figura 2, a natureza e a dinâmica dos setores podem ser compreendidas pela análise das cinco forças: a) o poder de negociação dos fornecedores; b) o poder da negociação dos compradores; c) a ameaça dos substitutos; d) a rivalidade entre empresas existentes; e e) os novos participantes em potencial.

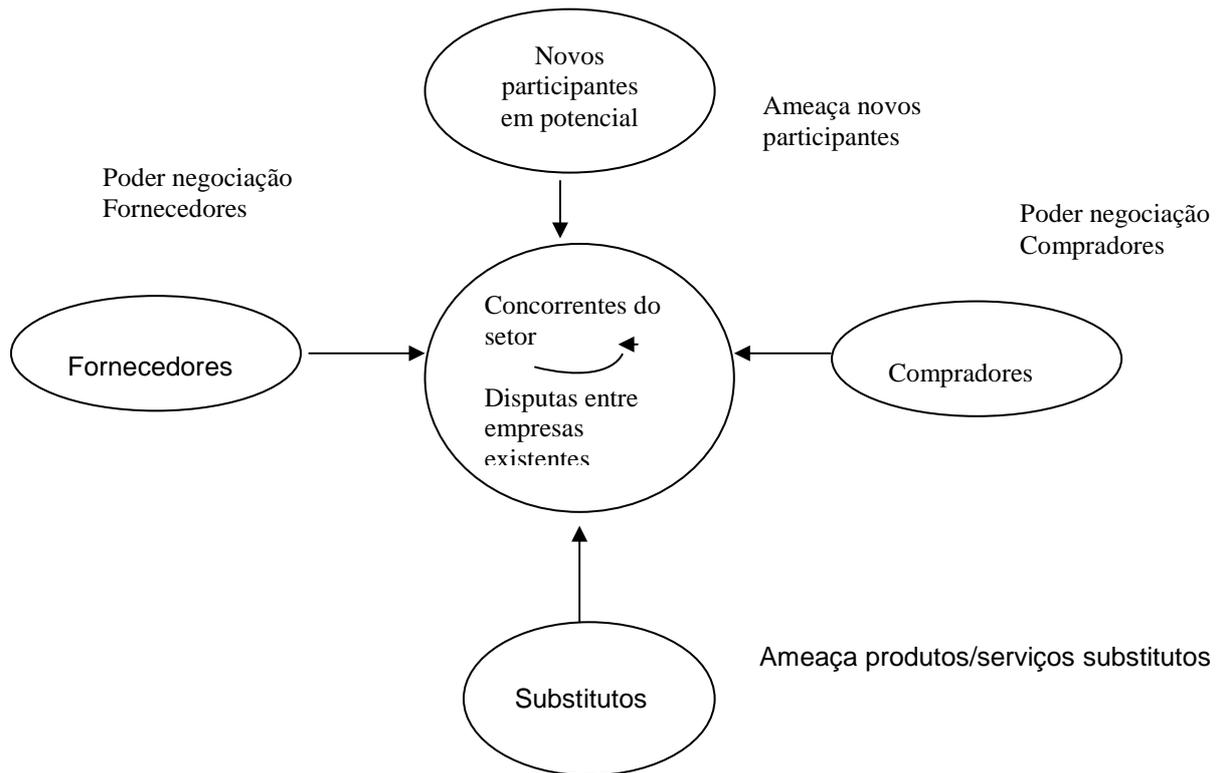


Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência

Fonte: Porter (1986).

Uma empresa, ao traçar um plano estratégico para lidar com estas forças variadas e poder crescer apesar delas, precisa entender como elas agem e afetam na situação específica.

Com base na análise de Porter (1986), pode-se afirmar que a essência da formulação estratégica consiste em conseguir lidar com a concorrência; porém, na prática, normalmente a concorrência é vista sob uma ótica excessivamente ameaçadora, estreitando o mercado e dando uma visão pessimista do negócio. Na luta por uma participação maior no mercado, a concorrência não é representada apenas pelas ações dos outros competidores. Fornecedores, clientes, concorrentes em potencial e produtos alternativos são todos competidores que podem desempenhar papéis, de maior ou menor importância, conforme o setor em discussão. É importante ressaltar que o modelo apresentado serve de ferramenta para análise setorial, é destinado a compreender ou explicar diferenças intersetoriais de tendências e é usado como subsídio na formulação de novas estratégias.

3.1 O Poder de Negociação dos Fornecedores

Mediante aumento de preços, diminuição da quantidade ou da qualidade dos seus próprios produtos, os fornecedores podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoques dos seus clientes.

Segundo define Porter (1986, p. 126), “a análise do poder dos fornecedores, conjugada com a aplicação inversa dos princípios da seleção de compradores, pode ajudar uma empresa na formulação de sua estratégia de compra”. Como afirma o autor (idem *ibidem*), os pontos principais na estratégia de compra do ponto de vista estrutural são os seguintes: estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores, estágio ótimo de integração vertical, alocação de compras entre fornecedores qualificados e criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos.

O primeiro ponto trata da estabilidade e competitividade dos fornecedores. Na ótica estratégica, é aconselhável comprar de fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos dos seus produtos e serviços. Este fator assegura que a empresa comprará produtos de qualidade, com custos cada vez mais adequados ou otimizados, de modo a assegurar sua própria competitividade. De maneira similar, a escolha de fornecedores que continuarão em condições de atender as necessidades da empresa minimizará os custos com a troca de fornecedores (PORTER, 1986).

O segundo ponto aborda a integração vertical¹. Esta, entre outros benefícios, assegura à empresa o recebimento, por parte dos seus fornecedores, dos produtos e/ou suprimentos disponíveis em períodos de escassez ou um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral. Observa-se freqüentemente essa prática no setor em estudo - comércio varejista de vestuário, em virtude da sua sazonalidade.

¹ Combinação de processos de distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 1986).

No terceiro ponto, Porter (1986) destaca aspectos e condições que levam fornecedores de determinado produto e/ou insumo a se tornarem poderosos: concentração de fornecedores, não dependência do cliente para uma fração substancial das vendas, custo de mudanças enfrentadas pelo cliente, um produto diferenciado ou único, com poucas fontes alternativas, e ameaça de integração para frente.

Como forma de melhorar a posição de negociação da empresa, Porter (1986) defende que as compras sejam distribuídas entre fornecedores alternados, de modo que o montante individual de cada um possa ser suficiente para fazer com que este se preocupe com a sua perda - uma dispersão em excesso das compras não aproveita a posição de negociação estrutural. Entretanto, comprar tudo de um só fornecedor pode dar a este uma grande oportunidade de exercer poder sobre seu cliente ou comprador, mas isto pode ser reduzido pela habilidade do comprador em negociar descontos em virtude do volume comprado, o que em parte é função do poder de negociação e, em outra, das condições econômicas do fornecedor.

3.2 O Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores podem atuar como elemento de competição entre empresas. Podem exigir preços baixos, maior qualidade ou serviços adicionais.

Segundo Porter (1986), uma análise estrutural permite afirmar que o poder dos compradores, bem como sua capacidade de barganha, estão associados diretamente ao seu tamanho, assim como a concentração das empresas fornecedoras e das distribuidoras, além de outros fatores determinantes, como o grau de diferenciação dos produtos negociados.

3.3 A Ameaça dos Produtos Substitutos

De acordo com Porter (1986), as empresas de forma geral estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos ou alternativos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, ao estabelecer um teto nos preços e o que as empresas podem fixar como lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos

substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros das indústrias e, conseqüentemente, das empresas que comercializam seus produtos.

Para Ghemawat (2000), a ameaça representada por substitutos à lucratividade de uma indústria ou empresa depende das proporções relativas preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem recorrer para satisfazer a mesma necessidade básica.

Conforme destaca o referido autor (2000), o processo de substituição começa lentamente, quando alguns pioneiros se arriscam em experimentar o substituto, que adquire força se outros os seguem e finalmente se nivela quando quase todas as possibilidades econômicas de substituição foram esgotadas.

Porter (1986) explica que a identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas na busca de outros produtos capazes de desempenhar a mesma função que aquele oferecido pela indústria ou empresa comercial.

3.4 Rivalidade entre Empresas

Na opinião de Ghemawat (2000, p. 38), “a rivalidade é a mais óbvia das cinco forças em um setor - e aquela que os estrategistas mais têm focalizado”, ajudando a determinar a extensão até a qual o valor criado por uma indústria ou empresa comercial será dissipado via da concorrência direta. A mais valiosa contribuição da estrutura das cinco forças de Porter pode ser a sugestão de que a rivalidade, apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor.

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição crescente oferta de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e uma certa convergência de formatos no varejo, resultando em acirrada disputa entre empresas, normalmente de um mesmo segmento. A concorrência é crescente entre formatos idênticos de comércio, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas,

principalmente no caso de supermercados, no relacionado à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor.

Segundo Porter (1986), quanto mais concentrado o segmento de mercado, maior a probabilidade de os concorrentes reconhecerem sua interdependência mútua. Desse modo, ampliam mais ainda sua rivalidade. Por isso, as empresas intervêm no mercado, quando necessário (aumentando ou baixando preços), com conseqüente acirramento da concorrência. Normalmente, a presença de um concorrente com estrutura dominante, ao invés de um conjunto de concorrentes de mesmo porte, pode reduzir e amenizar a rivalidade. Em vista desse quadro, Porter (1989, p. 3) afirma que:

[...] os fatores determinantes presentes na indústria são caracterizados, principalmente, pelo: número de indústrias e/ou empresas, o porte relativo, os custos fixos elevados, o excesso de capacidade produtiva, o crescimento lento da demanda e a ausência de diferenciação entre produtos.

Conclui-se, portanto, que a rivalidade é ocasionada por vários fatores, entre eles: a) concorrentes numerosos e concentrados em condições médias de tamanho e poder; b) crescimento lento do setor; c) custos fixos altos ou produtos perecíveis; d) os aumentos de capacidade em grandes saltos; e) barreiras de saída altas; e f) diversidade de estratégias apresentadas pelos rivais.

3.5 Os Novos Participantes

Consoante sintetiza Porter (1986), novas empresas que entram no mercado, com desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. Normalmente os novos participantes surgem de outros mercados, diversificados mediante aquisições de outras empresas, e com freqüência usam seus recursos para provocar total mudança no segmento escolhido.

Os novos participantes podem significar ameaça. Mas a ameaça, de uma nova empresa em um segmento ou ambiente já conhecido depende das barreiras de

entrada existentes, conjuntamente com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva e sua entrada representa pequena ameaça. Porter (1986) afirma que a ameaça de entrada atua como um empecilho às empresas que desejam entrar num mercado. São barreiras de entrada genéricas o custo de mudança, o acesso à distribuição e a retaliação dos concorrentes já existentes.

Os novos concorrentes trazem novas capacidades, a vontade de ganhar mercado e, em geral, recursos substanciais. Para identificar seus concorrentes, as organizações devem considerar, principalmente: a) empresas estrangeiras, em especial as primeiras a entrar discretamente em pequenos nichos (técnica japonesa tradicional); b) pequenas empresas domésticas, especialmente por seu ingresso em mercados muito pequenos e de preço elevado; c) novas e grandes empresas domésticas que estão explorando novos mercados; d) concorrentes regionais fortes; e e) entradas incomuns, como os canais de TV para venda (*TV home shopping*) e as vendas por catálogos.

O aumento da competição entre os grandes grupos do comércio, a entrada de grandes grupos estrangeiros no varejo, assim como os novos produtos e o fim dos ganhos financeiros derivados de um contexto de alta inflação, obrigaram as empresas a promoverem um processo de reestruturação das suas atividades. Isto ratifica o pensamento de Porter (1986), pois o autor centra suas bases na interação dinâmica entre cinco fatores fundamentais e adaptados à competitividade no comércio: fornecedores, compradores, novos participantes, concorrência e surgimento de produtos substitutos.

4 METODOLOGIA

Na opinião de Gil (1994), a pesquisa se caracteriza como um processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico. Segundo afirma, seu principal objetivo é descobrir e oferecer respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Em síntese, a pesquisa se justifica quando, ao se deparar com um problema, não se vêem informações suficientes para solucioná-lo. Com base nessa premissa, conforme se conclui, a pesquisa constitui um processo de prospeção de conhecimento científico, baseado em um método, com vistas a apresentar alternativas para um problema específico.

A metodologia científica consiste em procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, proporcionando os seguintes objetivos: formulação e definição do problema de pesquisa, coordenação dos objetivos propostos, orientação ao desenvolvimento da pesquisa e, por último, interpretação dos resultados. Em outras palavras, ela é utilizada a fim de fornecer a base instrumental, em termos de procedimentos, ferramentas e técnicas para o tratamento teórico e prático dos dados obtidos.

A escolha da metodologia adotada no presente trabalho foi também norteada pelos requisitos do estudo científico definidos por Eco (1983, p.7):

- 1) debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível, igualmente, pelos outros;
- 2) deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito;
- 3) dever ser útil aos demais;
- 4) deve fornecer elementos para a verificação de maneira a permitir que outros continuem a pesquisa, para contestá-la, ou confirmá-la.

4.1 Tipo de Pesquisa

Neste trabalho desenvolveu-se, inicialmente, uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico. Nela se procurou obter conhecimentos e definições acerca do assunto e problema que a pesquisa se propõe a investigar, no intuito de torná-lo mais explícito, fixando os objetivos e a formulação das hipóteses ou pressupostos; ou um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. As pesquisas exploratórias também podem ser usadas como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para Gil (1994, p.45), a pesquisa exploratória assume, na maioria das vezes, o formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Conforme esse autor (1994), a pesquisa bibliográfica consiste em explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas. Para atualização dos conhecimentos e, buscando fundamentação teórica para o tema, é utilizada a revisão bibliográfica acerca dos conceitos adotados por meio de livros, revistas, periódicos, artigos científicos, dissertações e teses sobre a temática em discussão.

No relacionado aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva (GIL) citado por Raupp e Beuren (2003, p.81):

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de variáveis. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

O estudo de caso se ajusta ao tipo de pesquisa em análise porque ela é um trabalho exploratório e, como tal, tenta conhecer um assunto pouco explorado pelos pesquisadores que não requerem controles sobre eventos comportamentais, que está focada em eventos contemporâneos e busca conhecer o assunto por meio de duas formas de questões de pesquisa: como e por quê (YIN, 1989). O estudo de caso permite reunir técnicas variadas para tratar do conhecimento, com profundidade, de processos e relações sociais, podendo ter como objeto de estudo um indivíduo, um grupo ou uma organização (DENCKER, 1998).

O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, aqui entendidas como uma pessoa, uma organização, uma família. Tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ser apresentado de várias maneiras. A definição de Yin (1989, p. 23), portanto, parece ser bastante adequada:

O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social e empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. Diagnosticar o problema e indicar as medidas de reabilitação constituem seu emprego mais difundido.

Quanto à abordagem do problema, o estudo é de natureza qualitativa: “[...] a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha com dados qualitativos, isto é, a coleta pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões nele baseadas representam papel menor na análise (MOREIRA, 2002, p. 43).

Portanto, o enfoque da pesquisa foi qualitativo em virtude das características a seguir relacionadas (MOREIRA, 2002): a) foco na interpretação: interesse na interpretação que os próprios participantes terão da situação sob estudo; b) ênfase na subjetividade: o foco de interesse será justamente a perspectiva dos participantes; c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: irá se trabalhar com situações complexas, que não permitirão a definição exata *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir; d) orientação para o processo e não para o resultado: a ênfase estará no entendimento e não um objetivo predeterminado; e) preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação se ligarão intimamente na formação da experiência; e f) por fim, o reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: o pesquisador poderá exercer influência sobre a situação de pesquisa e será ela também influenciada.

De acordo com Yin (1989), existem várias possibilidades de condução dos estudos de caso. Para isso, o referido autor estabelece duas dimensões de estudo. A primeira relaciona-se com a quantidade de casos a serem trabalhados (único ou múltiplo), enquanto a segunda está relacionada com a quantidade de unidades de análise.

Em face do exposto, considera-se o trabalho um estudo de caso do tipo único ou holístico, pois focaliza a percepção da controladoria em uma empresa do setor varejista de vestuário, em eventos contemporâneos, sob condição de ambiente e contexto da vida real não controlado.

4.2 Estrutura e Amostra da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada durante o período de outubro/2004 a fevereiro/2005 em uma empresa do comércio varejista e atacadista - setor de vestuário no Ceará, com sede administrativa em Fortaleza, operando por meio de uma rede de lojas situadas em 17 cidades de 10 Estados brasileiros. Comercializa produtos variáveis, de tecidos, confecção masculina e feminina, a calçados e acessórios, com ênfase em marcas próprias, bem como decoração, cama, mesa e banho, artigos para viagem, perfumaria, entre outros.

A abordagem deste estudo de caso se limita à verificação da percepção da direção da empresa com relação aos instrumentos utilizados pela controladoria, e sua contribuição para o atingimento da missão na sede administrativa da empresa.

Quanto à escolha da empresa pesquisada, decorreu da acessibilidade às informações, assim como a facilidade da coleta de dados mediante aplicação de questionário a diretores e gerentes.

Durante a fase de pesquisa de campo foram percorridas as seguintes etapas e definições de variáveis em relação à empresa pesquisada: instrumentos de avaliações de desempenho *versus* otimização de resultados; no referente ao planejamento, controle e utilização do sistema de informação: sistemas integrados gerenciais *versus* utilização de instrumentos de desempenho que asseguram qualidade nas tomadas de decisões de forma tempestiva com vistas a sua aplicação, o questionário está estruturado em duas partes: a primeira procura identificar a empresa; a segunda, tem questões relacionadas e associadas ao planejamento, controle, a utilização de informações pela controladoria que asseguram o diferencial competitivo e as forças competitivas; e por último a realização de entrevista. Registre-se que não se observou nenhum problema de acessibilidade dos entrevistados em contribuir com a pesquisa.

Segundo Richardson (1999, p. 157) a população ou universo da pesquisa corresponde a um conjunto definido de elementos com determinadas características. Como afirma este autor (1999), o conjunto de indivíduos que trabalham em um

mesmo lugar, sendo cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertence, fala-se de amostra. Define-se amostra, portanto, como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.

De acordo com a pesquisa, a população da empresa era constituída de 38 gerentes e 5 diretores, dos quais dois deles executivos da empresa (não sócios). Mas a pesquisa foi realizada apenas com os gestores na sede administrativa da empresa representando 35% do total da população.

Em face do o objetivo do presente estudo, no processo de amostragem levou-se em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a possibilidade ou não de ter os elementos da população a representatividade desejada ou necessária e a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos e a disponibilidade do tempo.

Desta forma, adotou-se como tipo de amostra a não-probabilística e intencional, pois considera a conveniência da população mais acessível, a fonte de informação precisa e uma predefinição de pessoas entrevistadas, assegura Mattar (1996). Ainda segundo este mesmo autor (1996), os elementos que formam uma amostra intencional ou de seleção natural relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas nos pressupostos formulados no estudo.

4.3 Coleta de Dados

Quanto às fontes de evidência utilizadas para a coleta de dados, registra-se: 1) documentação; 2) entrevistas; e 3) observação direta. Neste contexto, Yin (1989) descreve cada uma delas: 1) As informações documentais são relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. A documentação pode assumir várias formas e deve ser objeto de planos explícitos da coleta de dados; 2) A entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, e apresenta como pontos fortes o direcionamento e a percepção, os quais enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas, respectivamente e 3) A observação direta é útil para fornecer informações adicionais

sobre o t3pico que est1a sendo estudado, ou seja, durante o trabalho de campo escolhido para o estudo de caso, encontrar-se-1o dispon3veis para observa3o alguns comportamentos ou condi3es ambientais relevantes.

O trabalho foi fundamentado em t3cnicas de documenta3o indireta (pesquisa bibliogr1fica e documental), entrevistas n1o estruturadas (despadronizadas), que consiste numa conversa3o informal com os respondentes, aplica3o de question1rio com quest3es fechadas (Ap3ndice A), al3m de observa3o direta, esta 3ltima realizada mediante contato direto do pesquisador para obten3o de informa3es adicionais sobre a realidade em seus pr3prios contextos.

Neste, contexto acerca dos procedimentos metodol3gicos da pesquisa, pode-se resumir os seguintes itens abordados para a coleta de dados no presente estudo:

ITENS METODOL3GICOS	CARACTERIZA3AO E APLICA3AO
Tipo de pesquisa quanto aos objetivos	Explorat3ria e descritiva
Quanto ao delineamento e abordagem	Pesquisa bibliogr1fica e documental Pesquisa de campo
Quanto 1a natureza do problema	Pesquisa qualitativa
M3todo utilizado	Estudo de caso
T3cnicas utilizadas (evid3ncias)	Documenta3o Question1rio e entrevista Observa3o direta

Quadro 2 - Itens abordados – Aspectos metodol3gicos

Fonte: O autor.

4.4 M3todo de An1lise dos Resultados

A apresenta3o tabular 3 um m3todo de apresenta3o de dados estat3sticos por meio do qual se consegue expor os resultados sobre determinado assunto num s3o local, sinteticamente, de tal modo que se tenha uma vis1o mais globalizada daquilo a ser analisado (GONÇALVES, 1977). Segundo pondera o autor, o objetivo da an1lise de dados 3 descrever, interpretar e explicar os dados coletados, a fim de que estes respondam as quest3es formuladas no estudo. Para

decidir que métodos e técnicas de análise utilizar, o pesquisador necessita avaliar a natureza dos dados obtidos e o tipo de informações e relações desejadas.

Neste trabalho utilizou-se a escala de Likert, que representa a variação mais freqüentemente usada da escala de classificação somatória (RICHARDSON, 1999). As escalas somatórias consistem em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar atitudes do entrevistado (RICHARDSON, 1999).

No questionário solicitou-se ao entrevistado enumerar as questões primeiramente por ordem de importância, onde a numeração vai de 1 a 7 na maioria das perguntas e, em seguida, por grau, onde constavam as opções “muito importante”, “importante” e “menos importante”.

Para a análise das respostas obtidas foi utilizado um sistema de escores *ranking*, conforme indica (Richardson, 1999, p. 271). Nele, o método adotado foi uma atribuição numérica: a) a ordem de importância das respostas, com intervalos de 10 unidades, onde: 1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60, 6=50 e 7=40, e ausência de resposta = 0; e b) ao grau de importância indicado a cada possível resposta, com intervalos de 2 unidades, onde: muito importante = 5, importante = 3 e menos importante = 1, e ausência de resposta = 0.

Para melhor compreensão e determinação dos escores obtidos nas questões pesquisadas, foi utilizado o seguinte cálculo: número de respondentes total = 15 multiplicado pela ordem de importância (valor máximo atribuído = 100 pontos), que adicionado ao produto do mesmo número de respondentes em relação ao grau de relevância (valor máximo atribuído = 5 pontos), chega-se ao seguinte resultado: 1.500 pontos obtidos em relação à ordem de importância + 75 pontos em relação ao grau de relevância; perfazendo o escore máximo possível de ser atingido de 1.575 pontos, conforme indicado no Apêndice B.

A escala de Likert permite comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido. Essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças ou melhorias, assegura (Richardson, 1999). Ainda segundo o autor (idem ibidem), aos escores da escala de Likert não se pode dar um significado absoluto, pois esses escores são relativos àqueles do grupo para o qual se construiu a escala.

5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO: EMPRESA “Beta”

5.1 Setor de Comércio Varejista: Tipos ou Categorias

O propósito deste capítulo é apresentar uma caracterização do setor de vestuário do Brasil, com vistas à identificação e classificação da empresa em estudo, mostrando ainda a forma de atuação como ela se comporta diante da competitividade, assim como as novas formas e fenômenos para esse setor.

Por comércio entende-se todo o conjunto das atividades humanas que visa oferecer oportunidade para a troca de bens, serviços e valores. Na opinião de Novaes (1994, p.15), este não se restringe aos supermercados, lanchonetes, padarias, bares ou lojas.

Para Kotler (1998, p. 493), o comércio varejista se define como “todas as atividades envolvidas diretamente na venda de bens e serviços aos consumidores finais para uso pessoal, sendo que o objetivo maior do segmento varejo é o cliente ou consumidor final”.

De acordo com este pensamento, qualquer pessoa que venda um produto ou serviço para uso pessoal ou doméstico está realizando uma transação no varejo. Ou ainda, conforme se conclui o varejo é a venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Contudo, uma das características do setor de varejo, segundo o IBGE (1990), é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si. A classificação mais abrangente das atividades do varejo é a seguinte: comércio, serviço, nele englobados comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais.

A esse respeito, conforme menciona Kotler (1998) existem oito categorias de empresas varejistas mais adotadas na maioria dos países. Estas concentram,

especificamente, as grandes cadeias de redes de compradores, como mostra o Quadro 3.

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS	EX.LOCAL
ESPECIALIDADES	Vendem uma linha de produto com um produto sortimento: roupas, materiais esportivos, móveis, floricultura e livrarias. Podem ser classificadas pelo grau de abrangência de sua linha de produtos. Uma loja de roupas masculinas seria uma loja limitada e uma loja de camisas masculinas sob medida seria uma loja superespecializada.	Athlet's Foot (apenas calçados esportivos), Tall Men (roupas para homens altos), The Body Shop (cosméticos e artigos de banho).	BDSport, Casas Pio, Centauro, Planet
DEPARTAMENTOS	Vendem várias linhas de produto, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, em que cada linha é operada como um departamento separado, administrado por compradores especializados.	Sears, Nordstrom, Avenue, Marshall, Fields.	C&A, Riachuelo, Esplanada, Casas Bahia, Lojas Rener.
SUPERMERCADOS	Relativamente grandes, operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para manutenção do lar operam com lucro operacional de apenas 1% sobre vendas e obtêm lucro de 10% sobre o patrimônio líquido.	Grande Ânion, Kroger, Wilsons Supermarkets, Safeway, Food Lion, Waldbaums, A&P, Shop Rite.	Pão de Açúcar, Hiper Mercantil, Supermercados Pinheiro, Center Box.
LOJAS DE CONVENIÊNCIA	São lojas relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. Vendem uma linha de produtos de conveniência de alta rotatividade.	7-Elven, Circle K, Wawa.	BR-Express, Parque Recreio, Casa do Frango, Free-Shoppings.
LOJAS DE DESCONTO	Vendem mercadorias padronizadas a preços baixos porque trabalham com pequenas margens e grandes volumes.	Wal-Mart, Kmart, Circuit City, Crown Bookstores.	Makro.
VAREJOS DE LIQUIDAÇÃO	Compram a preço abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, freqüentemente pontas de estoque, números e modelos esparsos e obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas. Há três tipos importantes de varejos de liquidação: <i>outlets</i> de fábrica, varejo de liquidação independente e clubes de atacadistas.	Mikasa (louças e artigos para o lar), Dexter (calçados), Ralph Lauren e Liz Clairbone (roupas finas).	Vila Romana, Maraponga Mart-Modas.
SUPERLOJAS – lojas mistas (17.000m ²), Hipermercados (24.000 a 67.000m ²)	O espaço de venda médio das superlojas é de aproximadamente 11.000m ² . Geralmente oferecem serviços como lavanderia, lavagem a seco, reforma calçados, caixas eletrônicos.	Home Depot, A&P.	Extra, Carrefour, Bom Preço.
SHOWROOMS DE VENDAS POR CATÁLOGOS	Vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem <i>mark up</i> alto, giro rápido e descontos nos preços.	Service Merchadising.	Hermes, Avon.

Quadro 3 - Categoria de lojas de vestuário

Fonte: Elaborado pelo autor com adaptação de Kotler (1979).

Compõem este grupo de compradores as redes de varejo de confecção, por exemplo, C&A (78 lojas), Riachuelo (72 lojas) e Renner (54 lojas), representando no seu conjunto 3% do faturamento do varejo de roupa no Brasil (EXAME, 2003). É evidente que esses compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas.

Como mostra o Quadro 3 o comprador tem grande poder no mercado de varejo vestuário, pois observa-se concentração de grandes cadeias de lojas de departamento as quais têm como prática exigir o desenvolvimento do produto, de acordo com suas necessidades, formatos, custo baixo, além de prazos e entregas programadas dos produtos.

Segundo Parente (2000), existe a classificação dos varejistas com loja e sem loja, conforme ilustra a Figura 3.

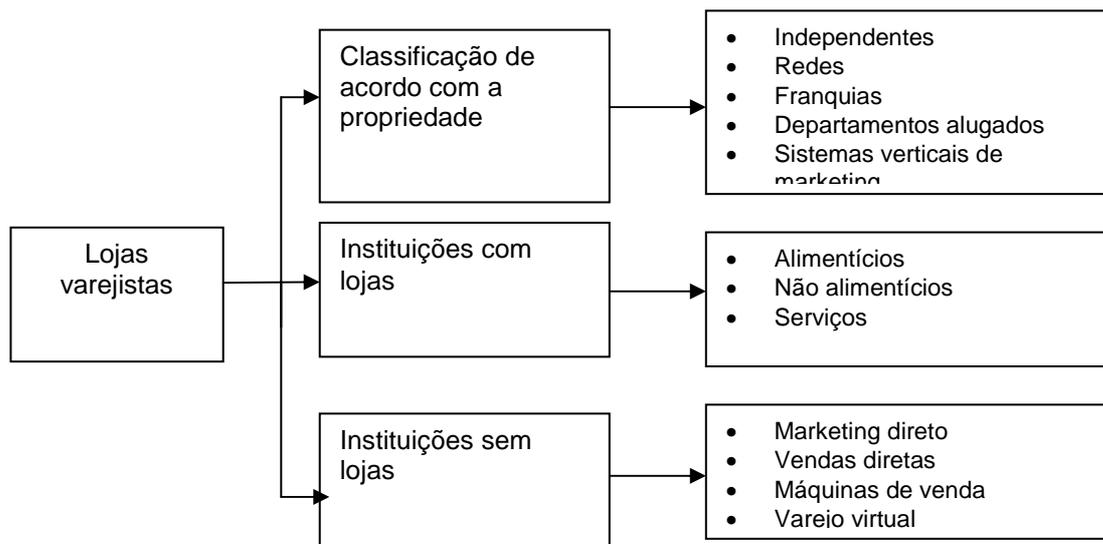


Figura 3 - Classificação do setor varejista

Fonte: Coronado (2000).

A partir dessa classificação, Coronado (2001) estabelece algumas definições de lojas varejistas, como exposto a seguir: Independentes: normalmente tem apenas uma loja. São empresas pequenas, de administração familiar e de baixo recurso tecnológico.

Redes: operam mais de uma loja, a exemplo da C&A, Carrefour e Fórum, sob a mesma direção. À medida que aumenta o número de lojas, a rede começa a

exercer maior poder de barganha perante seus fabricantes e normalmente consegue melhores condições de compra.

Franquias: consistem num sistema contínuo e integrado que permite ao franqueado conduzir o negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marcas definido pelo franqueador.

Departamentos alugados: são departamentos ou áreas delimitadas dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa. Esse tipo ocorre quando o varejista não tem competência de gerir adequadamente departamentos que exigem alto grau de especialização, como, por exemplo, jóias, aparelhos telefônicos ou de comunicação, sapatos, peixaria, lanchonete, entre outras.

Sistemas de marketing verticais: existem três tipos de sistemas de marketing vertical. O *SMV-corporativo* ocorre quando uma instituição passa a ser proprietária de outras no canal de suprimentos; o *SMV-administrativo*, quando um dos membros do canal, por seu tamanho e competência, toma a iniciativa de liderar e coordenar as etapas sucessivas de produção e distribuição; e por último o *SMV-contratual*, que, o próprio nome sugere, é regido por contratos que integram as atividades de empresas independentes nos sucessivos níveis de canal, podendo ser estruturado por meio de *cadeias voluntárias* patrocinadas por atacadistas que oferecem ao varejista melhores condições de abastecimento e apoio tecnológico e mercadológico, e possibilitam melhores condições; *cooperativas patrocinadas* por varejistas, que são empresas atacadistas, formadas e possuídas por grupos de varejistas independentes, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras; e as *franquias*, consideradas também um formato de sistema de marketing vertical, no qual o franqueador concede a licença de comercialização a franqueados, oferecendo assistência na organização do negócio em troca de certa remuneração desses franqueados.

Para as instituições com lojas, Parente (2000) define uma classificação em alimentício e não-alimentício, isto é, *varejo alimentício com lojas e varejo não*

alimentício com lojas. O primeiro: este segmento apresenta-se muito desenvolvido. As empresas em operação no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais e apresentam completa variedade de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades do mercado.

Varejo não-alimentício com lojas: Parente (2000) citado por (2001, p. 33) define o varejo não-alimentício em dois tipos de lojas. As *lojas especializadas*, que concentram suas vendas em uma linha de produtos, tais como brinquedos, calçados, móveis, livros, confecções. Em geral possuem um sortimento em algumas linhas de produtos e estão direcionadas para certo segmento de consumidores. E as *lojas de departamento* de grande porte, com área de venda superior a 4.000m² e que apresentam grande variedade de produtos, oferecendo ampla gama de serviços aos consumidores e estão estruturadas em bases departamentais. Do ponto de vista organizacional e estratégico, cada departamento é administrado como uma unidade estratégica de negócio, na qual seus gestores tomam as decisões de compra, venda, promoções, sendo os resultados também avaliados no nível de cada departamento.

Parente (idem ibidem), define, ainda, varejo de serviço. Segundo afirma, os *varejos de serviço* são direcionados à atividade de prestação de serviços, tais como: sapatarias, academias de ginásticas, clínicas médicas, salões de beleza, entre outros.

Sobre *varejo sem loja*, Parente (2000, p.35) afirma:

[...] a maior parte das vendas varejistas ainda é realizada por lojas. Entretanto, pela enorme expansão das compras virtuais, o varejo sem loja vem crescendo mais rapidamente do que o varejo com loja. O varejo sem loja utiliza-se de uma estratégia de marketing que não está baseada em loja tradicional.

Segundo Parente (2000), o varejo sem loja classifica-se em quatro categorias: marketing direto (sistema de marketing interativo entre o vendedor e o consumidor); vendas diretas (o contato pessoal pode ser realizado na casa do consumidor, no escritório, ou por telefone, constituindo-se na demonstração direta do produto pelo vendedor ao consumidor); máquinas automáticas de venda (o

consumidor adquire o produto mediante o pagamento com dinheiro, fichas compradas antecipadamente e cartões de crédito); e, por fim, o varejo virtual (este despertando grande interesse dos diversos segmentos do varejo, por seu rápido crescimento).

Conforme se observa, que o autor (2000), estabelece também uma analogia entre o varejo virtual e o varejo com lojas. Muitos aspectos do varejo com lojas encontram sua contrapartida no varejo virtual.

Já para Kotler (1998), as empresas varejistas são diversificadas e que novas estruturas continuam surgindo. Existem oito tipos mais adotados na maioria dos países, como citado no Quadro 3.

5.2 Contextualização da Empresa “ Beta Confecção de Vestuário S/A ”

As informações a seguir se seguem foram obtidas por meio de documentos da empresa “Beta” em análise, levantamentos de dados e entrevistas com aplicação de questionário, além de depoimentos complementares dos respondentes que por medida de segurança, não permitiram sua divulgação.

A empresa Beta opera no ramo de varejo – lojas de departamento (magazine), conforme indicado no Quadro 3. Quanto aos principais aspectos desta empresa, o Quadro 4 apresenta-os, sinteticamente.

EMPRESA	DADOS (antes da reorganização societária em abril/2002)
Razão social	Empresa Beta Ltda.
Data da constituição	A empresa foi constituída em 19 de maio de 1949, sob a forma de sociedade limitada de capital fechado.
Número de funcionários	4.000 funcionários.
Estabelecimentos	35 lojas espalhadas por todo Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.
Objetivo	A empresa tinha como finalidade trazer as últimas novidades da moda, com ênfase em tecidos nacionais e importados.
Implantação da Controladoria	A partir de 1997.

Quadro 4 - Principais aspectos da empresa “Beta – Confecção de Vestuário S/A ”

Fonte: Relatórios da empresa “Beta”, obtidos na pesquisa de campo feita pelo autor, 2003.

A constatação da diminuição progressiva de faturamento no setor, principalmente no departamento de tecidos, responsável até 1997 pela maior participação e contribuição com, aproximadamente, 55% do faturamento, induziu a empresa em estudo a reavaliar seu posicionamento mercadológico e buscar auxílio no ramo de varejo, o que deu origem a uma série de mudanças, decisões e reposicionamento estratégico.

Essa situação ameaçava a continuidade do negócio. Por isto a empresa decidiu realizar um diagnóstico da situação em que se encontrava. Neste diagnóstico se constatou que teria seu futuro comprometido se insistisse na continuidade do “*mix*” de produtos comercializados, recursos tecnológicos, informações rápidas e seguras e grau de profissionalização.

Com isso foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa, suas oportunidades e ameaças. Em linhas gerais, a empresa possuía presença forte na região Norte e Nordeste, tinha conhecimento do mercado onde atuava, grande número de clientes ativos, porém se deparava com ausência de informações tempestivas para tomada de decisões, e presença cada vez mais acentuada de concorrentes das grandes cadeias de lojas nacionais e estrangeiras.

Após a análise da situação, a empresa passaria a adotar o formato de cadeia de loja magazine, e a comercializar linhas de produtos nas quais cada item seria a ser operado como um departamento, administrado por comprador especializado.

Para acontecer todas as mudanças previstas e diagnosticadas, a partir de 1997, a empresa adotou a criação de grupo de estudo contínuo das tendências do varejo que tinha por objetivo manter o formato do negócio ajustado às novas tendências, mediante pesquisas e reconhecimento de público alvo, tecnologia, além de novas linhas de produtos e processos. Segundo depoimentos dos entrevistados e documentos da empresa, houve necessidade de uma estratificação de linhas de produtos, intensificando investimentos em confecção masculina, feminina, infantil e outros, além de cama, mesa, banho e complementos de moda.

Outro ponto destacado pelos entrevistados conforme pode-se verificar nos documentos da empresa, foi a informatização. Criou-se um plano estratégico de informática com a finalidade de tornar a empresa integrada por meio de sistemas adquiridos da empresa especializada. Este trabalho envolveu o redimensionamento e a estruturação da equipe de trabalho com revisão das necessidades de equipamentos, planejamento, soluções de “software”, além de recursos financeiros e contou com o auxílio de equipe de consultoria especializada.

Ainda conforme documentos da “Beta” e informações coletadas em entrevistas, a empresa se viu obrigada a promover algumas reformulações, entre as quais:

1) Na área de logística, para desenvolver sistemas de parcerias junto a fornecedores, assim como investimentos em processos de recebimentos e distribuição de mercadorias;

2) Criação do sistema de atendimento ao consumidor, bem como implementação do cartão próprio, com a finalidade de funcionar nos moldes dos cartões das administradoras atuantes no mercado;

3) Mudança da logomarca e forma na comunicação para expressar as mudanças ocorridas naquele ano (1997);

4) Abertura de lojas em shopping center’s com reformulações de leiaute e arquitetura como parte de mudança em toda estrutura;

5) Criação de divisão de negócio para atender à venda de tecidos, isto é, houve mudança ou transferência de setor para atendimento aos pequenos e micro-empresários. Essa nova etapa foi uma forma de rentabilizar o departamento de tecidos.

Entretanto, todas as mudanças por si só não bastavam para os dirigentes da empresa. Estes sentiram necessidade de ter, na organização, uma área capaz de reunir e congruar todas as outras para discussão, avaliação e direcionamento das ações da empresa, com vistas às novas exigências do mercado. Para o gerenciamento de todas as informações necessárias à administração da empresa “Beta”, em 1997, foi efetivada a criação de uma unidade de controladoria, que a princípio, em virtude da complexidade e volume de informações, foi dividida em

administrativa e comercial (esta última com informações direcionadas à administração do estoque: aquisição, rotatividade, preços e outras), objetivando apontar os resultados e auxiliar a gestão, mediante planejamento e controle. Dessa forma, a alta direção da empresa demonstrava acreditar na habilidade e competência do setor de controladoria para resolver problemas de forma criativa, trabalhando outras pessoas e transcendendo limites de fronteiras internas e externas à empresa, tornando-a mais competitiva.

As modificações e implementações no modelo de gestão e formato do negócio induziram a empresa a uma transformação profunda, inclusive na estrutura do seu capital, e culminaram com um processo de reorganização societária e administrativa no ano de 2002. Este processo resultou de um planejamento estratégico cujos objetivos principais foram o reposicionamento da marca, o melhoramento da criatividade no sortimento e a busca de nova clientela ou a identificação de outro tipo de público alvo como alternativa para não perder mercado. O Quadro 5 ilustra esta situação.

EMPRESA	DADOS (após a reorganização societária e administrativa em abril/2002)
Razão social	Nova denominação social – Comercial Varejista de Confeção S/A.
Data da constituição	Abril de 2002.
Número de funcionários	Aproximadamente 1.500 funcionários.
Estabelecimentos	25 lojas nas regiões Nordeste e Sudeste.
Objetivo	A empresa tem como finalidade trazer as últimas novidades da moda em combinação com um <i>mix</i> variado, com ênfase em confecção e campanhas publicitárias, identificando seu público alvo.
Implantação da Controladoria	A partir de 1997, continuou com a área; dando mais autonomia para opinar.
Missão	Ser uma empresa competitiva no mercado e identificada pelos clientes por oferecer produtos com preços justos, variedade e qualidade, acompanhando as tendências da moda com excelência em serviço.

Quadro 5 - Nova estrutura e forma de atuação empresa “Beta “

Fonte: Relatórios da empresa “Beta”, obtidos na pesquisa de campo feita pelo autor, 2003.

Conforme documentos da empresa, verificou-se durante a pesquisa mesmo com a redução de lojas (em torno de 28%), do seu quadro funcional (aproximadamente 63%) e do seu capital, este último na ordem de 40%, que a empresa “Beta” está sempre buscando acompanhar as exigências do mercado,

modernizando as lojas, incluindo padronização visual, comunicação e implementação de sistemas de auto-serviço em cada departamento, reciclagem de profissionais, contratação de consultorias especializadas, aquisição de equipamentos, software e hardware, sempre com vistas ao equilíbrio entre tecnologia e recursos humanos.

Atualmente a “Beta” apresenta um modelo de administração, resultante da convergência de interesses entre a alta administração (presidente da empresa e três acionistas diretores - comercial, mercado nacional varejo; comercial atacado (importação de tecidos) e financeira, voltada ao equilíbrio financeiro da companhia, principalmente no relacionado à preocupação de faturar e receber), demonstrada no organograma constante da Figura 4.

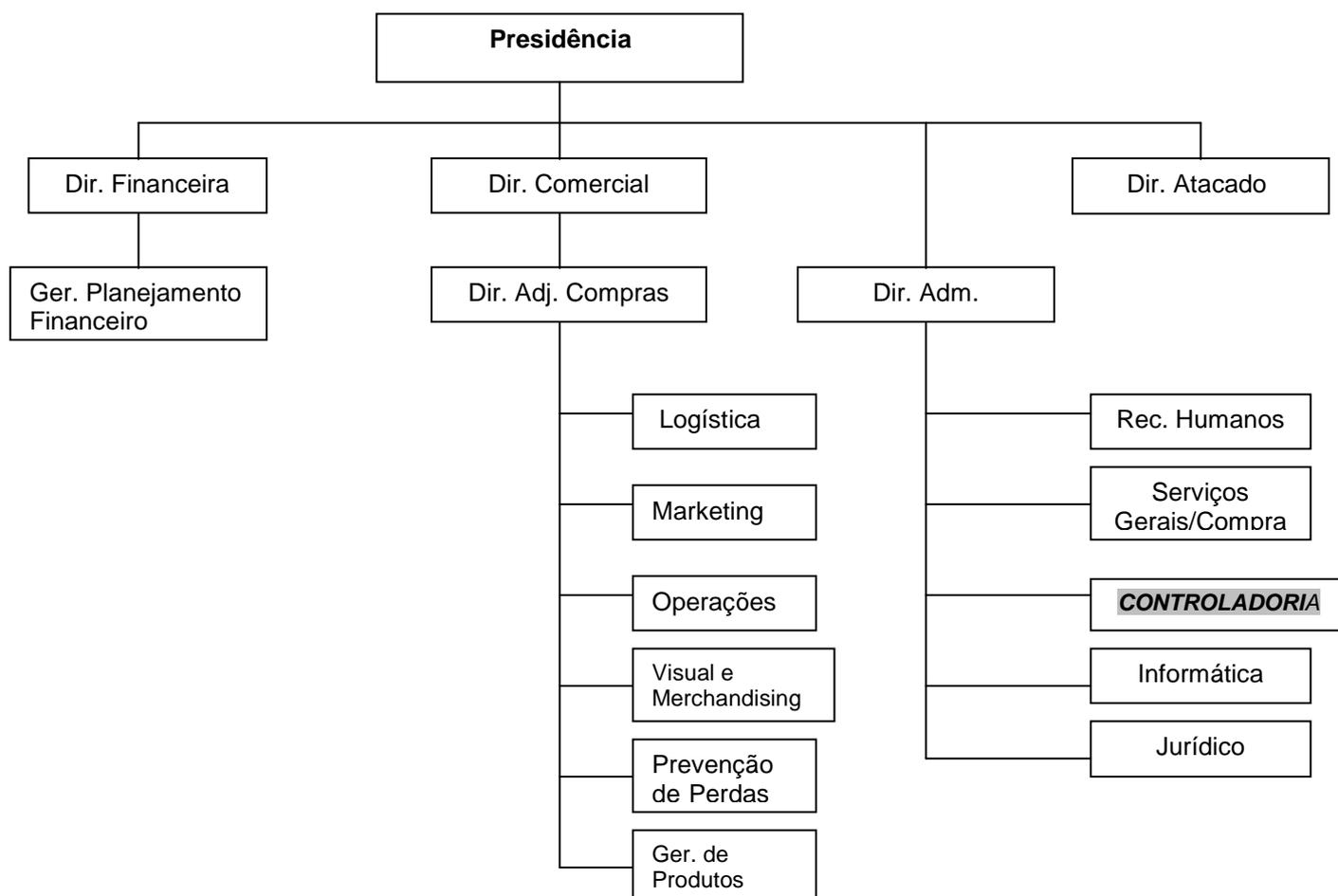


Figura 4 - Organograma da empresa

Fonte: Relatórios da empresa “Beta”, obtidos na pesquisa de campo feita pelo autor, 2003.

A presidência da empresa é o maior nível da organização, embora todas as decisões financeiras, estratégicas corporativas e de investimentos, assim como soluções sobre problemas de ineficiência, somente se dêem com anuência do corpo de acionistas.

Os níveis organizacionais da empresa são o estratégico e o operacional. No nível estratégico encontra-se, além das diretorias, ocupadas por acionistas, duas outras, desempenhadas por executivos de alta confiança dos acionistas, a diretoria funcional administrativa e a diretoria funcional adjunta de compras.

Enquanto a diretoria administrativa é composta pelas gerências de recursos humanos, controladoria, suprimentos, informática e jurídico, subordinadas a essa diretoria a diretoria comercial varejo é assessorada por uma diretoria adjunta de compras, ocupada por profissional com larga experiência no setor de varejo e vestuário, cuja função principal é a de obter informações, verificar tendências de moda no Brasil e no mundo e sinalizar as novidades do setor, desde feiras, concorrentes, preços, mudanças e práticas do segmento.

No nível operacional, encontram-se as áreas gerenciais da empresa contempladas pelas seguintes gerências: 1) planejamento financeiro, 2) logística, 3) marketing, 4) operações, 5) visual e merchandising, 6) prevenção de perdas, 7) produtos, 8) recursos humanos, 9) serviços gerais e compras, 10) controladoria, 11) informática e 12) jurídica.

1) Gerência de Planejamento Financeiro - sua função básica é de identificar as oportunidades de investimento, atentando principalmente para as entradas e saídas previstas em seu fluxo de caixa; combinar e alertar a Diretoria Financeira sobre a relação entre o capital de terceiros e o capital próprio e o por último, apresentar e discutir quais os volumes disponíveis de caixa e estoque, o volume de crédito a ser concedido aos clientes e como a empresa deve obter recursos financeiros a curto prazo quando necessário. Segundo percebeu-se, que a missão da Gerência Financeira é a otimização dos recursos financeiros da organização, colocando-os à disposição para as demais áreas;

2) Gerência de Logística – cabe-lhe o planejamento da movimentação e armazenagem dos estoques, desde o ponto de aquisição, estocagem até a disponibilização ao consumidor final. Tem ainda como objetivo maximizar as lucratividades presente e futura mediante atendimento dos pedidos a baixo custo;

3) Gerência de Marketing – cabe-lhe particularmente, tratar da imagem da empresa em todos os meios de comunicação, atentando para as campanhas promocionais, de lançamentos e de desenvolvimento de novos produtos;

4) Gerência de Operações - sua função principal está relacionada ao lapso de tempo da ordem de recebimento à venda do produto, problemas de âmbito operacional, avaliação de gerentes e aceitabilidade dos produtos;

5) Gerência Visual e Merchandising – compete-lhe cuidar de todo o visual e leiaute das lojas, decoração, reformas, planejamento e execução de novas obras;

6) Gerência de Prevenção de Perdas - sua atividade está relacionada a perdas principalmente no tocante a produtos sem rotatividade, mediante sugestões de adoções de políticas cuja finalidade consiste em evitar despesas desnecessárias de uma forma geral. Realiza periodicamente inventários nas lojas, apresentando sugestões inclusive, para a solução de quaisquer problemas relativos a mercadorias fora de padrão de venda;

7) Gerência de Produtos - função criada para otimizar a compra e venda dos produtos adquiridos para comercialização. Cada produto é departamentalizado, comercializado ou desenvolvido pela empresa, que tem um especialista, o qual, junto aos fornecedores, adquire produtos com uma margem de vantagem, garantindo assim, preços competitivos e prazos que asseguram condições especiais de comercialização. Desenvolve parcerias com os fornecedores, com vistas à entrega rápida e à qualidade dos produtos, gerenciamento da demanda e padronização das embalagens no intuito de otimizar espaço. Os gerentes de produtos avaliam a cadeia de suprimentos e são avaliados por meio de relatórios gerenciais comparativos dos produtos sob sua administração;

8) Gerência de Recursos Humanos - objetivamente tem como missão precípua dar ao colaborador noção clara da sua importância e responsabilidade na realização dos objetivos e resultados da empresa. Assegura a existência de canais de comunicação que permitam ao colaborador veicular suas dúvidas e contribuições; dar preferência ao recrutamento interno no preenchimento das oportunidades. Verificamos que embora, deixando claro ao colaborador a compreensão clara do seu papel e de suas metas; há *interferências* dos acionistas no tocante à transmissão de segurança sem paternalismo;

9) Gerência de Serviços Gerais e Compras - é responsável pela aquisição de produtos, materiais ou serviços diversos, necessários ao funcionamento e operacionalização da empresa. Conseguir preços melhores, elaborar, selecionar e manter o cadastro de fornecedores também fazem parte da rotina do setor;

10) Gerência de Controladoria - tem por finalidade assegurar informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços na obtenção da eficácia das suas áreas e contribuir para a eficácia empresarial, principalmente sob os aspectos econômicos, por meio do envolvimento e coordenação dos esforços dos gerentes de todas as áreas da empresa;

11) Gerência de Informática - responsável pelo melhoramento contínuo da tecnologia e processos informatizados da empresa, compete-lhe manter as Diretorias informadas sobre as novidades que contribuem para o sucesso da empresa, no relacionado à agilidade e rapidez das operações e informações;

12) Gerência Jurídica – cabe-lhe responder pela defesa de todos os processos e litígios causados pelas operações da empresa, assim como pelos processos trabalhistas provenientes da relação empregador e empregado.

5.3 Código de Valores da Empresa

Os princípios éticos e o código de valores reúnem as diretrizes a serem observadas na ação profissional para obtenção de padrões éticos cada vez mais

elevados no exercício das atividades. Refletem a identidade cultural e os compromissos assumidos pela empresa pesquisada no ramo em que atua.

Na opinião da empresa “Beta” , que para se consolidar e se desenvolver no mercado, deve-se partir de objetivos empresariais e princípios éticos e transparentes são compartilhados pelos administradores e colaboradores. Visa ao desenvolvimento contínuo, à liderança de performance e à satisfação dos clientes. Entre os objetivos da empresa inclui-se manter a reputação de empresa confiável e sólida, consciente da responsabilidade social e empresarial, que persegue resultados de forma honesta, justa, legal e transparente.

A ação da empresa pesquisada está pautada em integridade, dignidade, lealdade e confiança, bem como no respeito e na valorização do capital humano. A empresa zela pela manutenção de princípios éticos básicos e os pratica no dia-a-dia. Estes princípios são: compromisso com a verdade e a transparência; honestidade e correção em todas as intenções, nas ações e em todas as relações, além de repúdio à falta de ética e firme disposição para não compactuar. Segundo a empresa pesquisada, a falta de competência em qualquer esfera não pode servir de pretexto para uma eventual falta de ética.

Sob o aspecto da competência, a empresa tem como pontos: conhecer profundamente e ter domínio sobre as diferentes dimensões do negócio, dentro de uma visão integrada e de futuro; estimular e conseguir a permanente melhoria da produtividade em todos os níveis e em todas as áreas; estimular o avanço técnico de todas as áreas de negócio; ter capacidade de se adaptar com rapidez às novas situações; fazer do desenvolvimento e da capacitação dos quadros o principal instrumento de competência, saber combinar agilidade e profundidade e valorizar o simples.

O respeito, conforme a alta administração, é uma marca que deve estar presente, de forma clara e recíproca, em todas as relações da empresa: fornecedores, concorrentes, comunidade, clientes e colaboradores, como demonstrado no Quadro 6.

ELEMENTOS	DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÃO DE COLABORAÇÃO
Fornecedores	Aprofundar e ampliar uma parceria de longo prazo, cabendo à corporação tomar iniciativa, mesmo quando difícil; considerar a relação com o fornecedor como uma parceria saudável entre ambas as partes; dar preferência como parceiros aos fornecedores com valores não conflitantes com os da organização.
Concorrência	A lealdade deve ser o elemento básico em todas as operações e relações com outras empresas de varejo. Competitividade da empresa deve ser exercida com base nesse princípio, segundo a direção da empresa.
Comunidade	Cumprir a responsabilidade com a sociedade, pela realização cada vez melhor da missão da empresa, gerando prosperidade e empregos que propiciem realização profissional e pessoal; promover o bem-estar da comunidade (funcionários e famílias) em relação à comunidade em geral.
Cliente	Reconhecer no cliente a razão de ser do negócio e, por isso, sempre ouvi-lo e entendê-lo; traduzir o respeito pelo cliente na sempre justa relação preço <i>versus</i> qualidade dos produtos e serviços oferecidos, na permanente excelência do atendimento; satisfazer os clientes, respeitando os seus direitos, buscando soluções que atendam aos seus legítimos desejos, interesses e necessidades; evitar dar tratamento preferencial a quem quer que seja por interesse ou sentimento pessoal. O tratamento deve ser igual para todos.
Colaborador	Como pessoa e profissional, valorizando os méritos das pessoas e das equipes acreditar nas pessoas e investir no desenvolvimento de suas potencialidades, sem privilégios ou discriminações; reconhecer e estimular a criatividade e o autodesenvolvimento; dar ao colaborador noção clara de sua importância e responsabilidade na realização dos objetivos e resultados da empresa; assegurar ao colaborador o direito de avaliar e ser avaliado objetiva e abertamente; dar preferência ao recrutamento interno no preenchimento das oportunidades de carreira da empresa; garantir a existência de canais de comunicação que permitam ao colaborador veicular suas dúvidas e contribuições; transmitir segurança sem paternalismo.

Quadro 6 - O respeito como marca em todas as relações da empresa

Fonte: Relatórios da empresa "Beta", obtidos na pesquisa de campo feita pelo autor, 2003.

5.4 Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro da Empresa "Beta"

Com vistas à análise da evolução ou comportamento da empresa em estudo, procurou-se estabelecer um elo comparativo por meio de alguns indicadores econômico-financeiros apresentados, atentando para o retorno e a rentabilidade, a liquidez e o crescimento do faturamento conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - Indicadores econômico-financeiros da empresa "Beta"

ANO	FATURAMENTO MÉDIO LÍQUIDO (R\$)	RESULTADO LÍQUIDO (R\$)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$)	RETORNO SOBRE PL	LIQUIDEZ GERAL	LIQUIDEZ CORRENTE
1997	217.407.630,00	3.837.779,00	148.888.101,00	2,58	1,88	4,30
2000	269.271.279,00	3.136.914,00	132.229.358,00	2,37	1,45	3,28
2001	263.175.103,00	4.136.128,00	124.399.971,00	3,32	1,47	4,11
2002	175.839.547,00	2.390.843,00	91.468.230,00	2,61	2,15	2,63

Fonte: Relatórios da empresa "Beta", obtidos na pesquisa de campo feita pelo autor, 2003.

Nota: Valores corrigidos IGPM, período julho/1997 até dezembro/2002.

Como se pode observar na tabela 1, o retorno sobre o patrimônio líquido, medido pela divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido, avalia quanto a empresa gerou de retorno sobre os recursos dos proprietários alocados no empreendimento (IUDÍCIBUS, 1991). Conforme se constata, no último ano o índice de 2,61% ainda é maior do que o apresentado no primeiro ano (2,58%), quando a empresa "Beta" era composta por 35 lojas. Verifica-se mesmo com acentuada redução das lojas (em razão do processo de reorganização societária e administrativa), para 25 unidades, que a empresa em estudo apresenta tendência de crescimento deste indicador, assegurando, assim, o retorno aos sócios dos recursos alocados no negócio.

Para Iudícibus (1991) o índice de liquidez geral é medido pela divisão do ativo circulante (bens e direitos que se espera venham a ser caixa a curto prazo – normalmente até o fim de 12 meses seguintes à data do balanço) e do realizável a longo prazo (bens e direitos que se espera venham a ser caixa a longo prazo – normalmente após decorridos os primeiros 12 meses depois da posição a que se refere o balanço) pela soma do passivo circulante e do exigível a longo prazo (as obrigações após decorridos os primeiros 12 meses depois da posição a que se refere o balanço).

Esse índice avalia se a empresa dispõe de ativos realizáveis a curto e longo prazo em valor suficiente para fazer face às suas dívidas, ampliando-se a percepção de liquidez numa perspectiva mais abrangente. Verifica-se na Tabela 1 especialmente no último ano, um índice (2,15%), mesmo levando-se em conta a redução de lojas, acentuada melhora sobre os exercícios anteriores nesse indicador ao se analisar as condições de totais de saldos a receber e a realizar contra os valores a pagar, considerando tanto os dados de curto como de longo prazo.

Já para o índice de liquidez corrente, medido pela divisão do ativo circulante (bens e direitos que se espera venham ser caixa a curto prazo – até o fim de 12 meses seguintes à data-base do balanço) pelo passivo circulante (obrigações que devem ser pagas até 12 meses seguintes à data de referência do balanço), conforme Ludícibus (1991); avalia-se a situação financeira da empresa no curto prazo, considerando-se aqui todos os seus ativos realizáveis a curto prazo em relação às suas dívidas, também a curto prazo. Apesar de se verificar oscilações para mais e menos, a empresa se mantém em nível de normalidade, pois observa no último ano da tabela que para cada R\$ 1,00 de dívida a empresa, segundo se apresenta R\$ 2,63 para cobertura dos seus compromissos.

Conforme a Tabela 1, constata-se acentuada melhora no crescimento do faturamento da empresa “Beta”, medido pela divisão do volume de vendas líquidas do ano pelo volume de vendas líquidas do ano anterior. Por este desse indicador avalia-se se a empresa está desempenhando suas atividades num contexto de expansão do seu faturamento, refletindo no crescimento do volume das suas receitas com vendas de produtos ou serviços.

Verifica-se melhoria significativa nesse item. Conforme a Tabela 1, a empresa “Beta”, mesmo após quase três anos de implantação da controladoria, obteve um crescimento nas vendas (23,9%) sobre o ano anterior, registrando no segundo ano subsequente um discreto decréscimo de (2,26%). Observa-se que mesmo após o processo de reorganização societária, a manutenção de suas vendas atingindo o percentual de 81,00% com apenas 25 lojas, em relação ao ano de 1997, quando em a empresa possuía 35 filiais.

Os números apresentados ratificam a preocupação da empresa em relação ao aumento da competição e à velocidade das mudanças tecnológicas, sociais e culturais, aliadas ao modelo de gestão que visa o comprometimento das pessoas com definições de papéis e entendimento da missão da empresa.

Com base nos documentos da empresa, percebeu-se que a abordagem adotada por ela voltou-se ao ambiente onde estava inserida, ao conciliar, por meio de seleção adequada, produtos e serviços a serem vendidos, às necessidades de

mercado, onde buscou-se assegurar pela controladoria a otimização do resultado econômico da empresa.

Com os resultados apresentados no ano de 2002 e pela primeira vez participando do *Prêmio Delmiro Gouveia*, edição 2003, o qual reafirma o compromisso com o estímulo à competência empresarial, à transparência de informações e ao desenvolvimento do bem-estar social do Ceará, a empresa “Beta”, classificou-se como uma das 100 maiores empresas do Ceará. Desse modo, consolidou e confirmou positivamente suas mudanças, ações no setor de varejo-vestuário, conforme alguns indicadores, tais como: retorno sobre o patrimônio, crescimento giro do ativo, crescimento no retorno sobre as vendas, crescimento no retorno sobre o patrimônio líquido, liquidez geral, liquidez corrente e capacidade de cobertura do investimento operacional no giro dos negócios, além de avaliação do ponto de vista do seu desempenho social.

5.5 Apresentação dos Sistemas Gerenciais de Informação

Com o surgimento da controladoria e conseqüente necessidade de rapidez nas informações, a empresa passou a adotar e a utilizar-se formalmente sistemas gerenciais de informação, assim como instrumentos de avaliação de desempenho, como indica o Quadro 7.

SISTEMAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	RESUMO PRINCIPAIS FUNÇÕES
Sistema de marketing	Otimiza a aplicação das verbas disponibilizadas para campanhas, mensurando o resultado apresentado delas advindo.
Orçamento	Prevê as ações e gastos a serem realizados, com base em dados históricos indexados e surgimento das novidades do setor, corrigindo os desvios e implementando as informações do mercado.
Planejamento financeiro	Identifica as oportunidades de investimentos, alertando para o fluxo de entrada e saída de dinheiro às demais áreas, principalmente a relação entre capital próprio e de terceiros.
Logística	Realiza o planejamento da movimentação e armazenagem dos estoques até disponibilização dos produtos ao consumidor final, tendo ainda como objetivo maximização da lucratividade por meio de baixo custo.
Informações gerenciais	Objetiva fornecer informações de todas as áreas da empresa de maneira detalhada e com o cruzamento de informações.

<i>Instrumentos de avaliação</i> retaguarda	Mapeamento e controle: suprimento, precificação, controle(estoque, caixa, contabilidade, registros fiscais, contas a pagar e receber) e marketing.
Frente de caixa	Visa o controle dos processos: vendas, serviços(concessão crédito, entrega domiciliar, televendas, cartão de crédito) e informação.
Avaliação gerencial	Posiciona a relação de desempenho das lojas com base em estudos regionais, buscando a identificação e motivos dos objetivos não alcançados.

Quadro 7 - Apresentação dos sistemas e instrumentos utilizados pela empresa em estudo

Fonte: O autor.

Ainda conforme se pode verificar em documentos e entrevistas concedidas pelo diretor-presidente da empresa “Beta“, na avaliação deste, a empresa conseguiu superar todas as imposições do setor graças ao trabalho em equipe. Assim, é reconhecida pelo público interno a importância da controladoria, como órgão direcionador de esforços dos demais gestores, no alcance da otimização do resultado global da organização.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo analisa os dados coletados no período de outubro/2004 a fevereiro/2005, no intuito de ratificar ou não os pressupostos, aferindo, assim, os objetivos delineados pela metodologia da pesquisa.

A primeira parte da análise contempla a percepção dos gestores em relação à empresa, controles e informações. Compreende a verificação da controladoria como unidade de planejamento e controle, além dos sistemas gerenciais integrados utilizados e instrumentos de avaliação de desempenho, com vistas à otimização dos resultados, os quais contribuem para o aumento da competitividade e para o cumprimento da sua missão.

A segunda parte engloba o estudo das cinco forças competitivas de Porter: o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça dos substitutos, a rivalidade entre empresas existentes e os novos participantes em potencial.

6.1 Controladoria: Planejamento e Controle

O Gráfico 1 aborda a percepção dos gerentes e diretores sobre a relação à controladoria como ferramenta de planejamento e controle. Na análise utiliza-se também a Tabela 2, onde consta o percentual do grau de importância da variável controladoria.

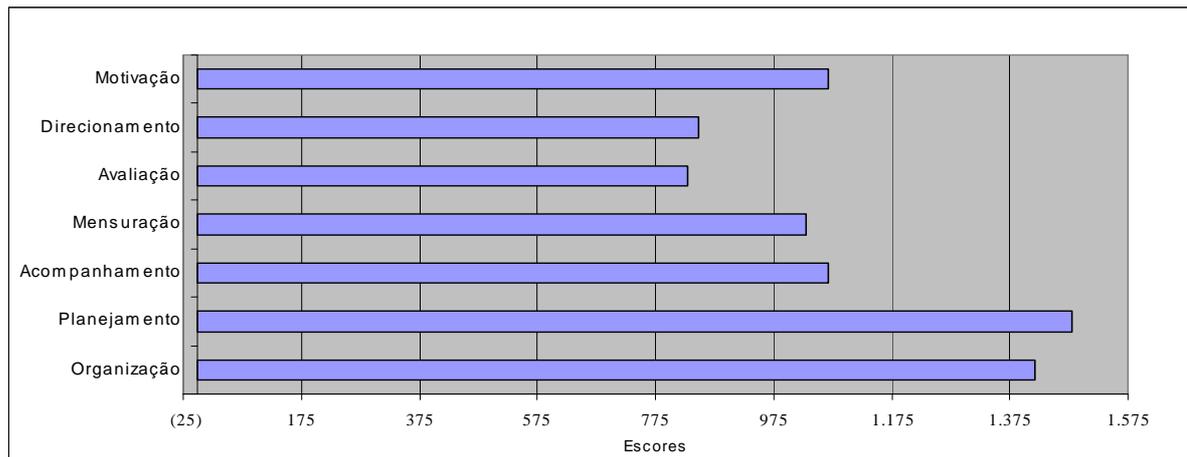


Gráfico 1 - Controladoria: planejamento e controle

Fonte: Do autor.

Tabela 2 – Percentual do grau de importância das variáveis: controladoria

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Motivação	0	13	87	100
Direcionamento	20	0	80	100
Avaliação	80	20	0	100
Mensuração	80	20	0	100
Acompanhamento	73	27	0	100
Planejamento	80	20	0	100
Organização	80	20	0	100

Fonte: Do autor.

Conforme o Gráfico 1, e segundo verificou-se, o item considerado mais relevante foi o planejamento, sua elaboração e execução. Com base nos resultados apresentados, constatou-se na Tabela 2 que nos quesitos organização, planejamento, mensuração e avaliação 80% dos respondentes entendem como muito importante a controladoria como fonte de subsídios aos gestores da empresa e que as informações fornecidas por esta são fundamentais nas tomadas de decisões e até para a continuidade do negócio, pois, sinalizam e orientam todas as áreas. Nesse sentido, consoante percebeu-se a controladoria, na opinião dos entrevistados, age no sentido de otimizar o resultado econômico da organização, coordenando a interação entre suas áreas, de forma organizada, planejada, acompanhando, por meio de avaliações, os objetivos propostos pela alta direção da empresa.

Outro ponto alvo de destaque na opinião dos entrevistados, ratificado no referencial teórico por Mosimann e Fisch (1999), é que o controle adotado e desenvolvido pela controladoria objetiva salvaguardar o patrimônio e definir e/ou

redefinir rumos à empresa, o que assegura o cumprimento da sua missão. Não obstante, os respondentes alertaram para as interferências sempre feitas pela alta direção da empresa, ocasionando opiniões adversas às demonstradas pela controladoria.

Já no quesito direcionamento nos planos, segundo visualizaram 80% dos respondentes, a controladoria não consegue cumprir seu papel na sua totalidade, atribuindo *menor importância* a esse item. Conforme depoimentos dos entrevistados, uma explicação observada para esse fato é que em razão da alta administração da empresa geralmente comunicar as mudanças de curso nos planos, assim como opinar sobre o aspecto motivacional junto aos colaboradores nos objetivos definidos, acaba geralmente inibindo - e algumas vezes dificultando - ações que seriam conduzidas pelo órgão com maior probabilidade de interação com os demais setores. Contudo, de acordo com 13 dos respondentes (87%) a controladoria não consegue a motivação necessária perante a seus colaboradores. Na opinião dos respondentes, a controladoria deveria desenvolver um papel de apoio estratégico, apesar da cultura organizacional da empresa.

Consoante depoimentos dos respondentes, antes da implantação do setor de controladoria na empresa não havia uma integração entre as áreas internas. Todos os processos envolvendo estrutura administrativa, planejamento, mensuração e avaliação aconteciam de forma individualizada, e os resultados interpretados sempre tomavam como base períodos de sazonalidade atribuído ao comércio.

Entretanto, os entrevistados asseguram que a contabilidade, via controladoria, vem cumprindo o seu papel, mediante planejamento e controle, alertando e até sugerindo mudanças de curso aos gestores. Esse papel, todavia, é dificultado por decisões, muitas vezes precipitadas, por parte da alta administração da empresa.

6.2 Sistemas Gerenciais Integrados Utilizados

No Gráfico 2 consta a opinião dos respondentes em relação ao aproveitamento dos sistemas integrados utilizados pela empresa pesquisada.

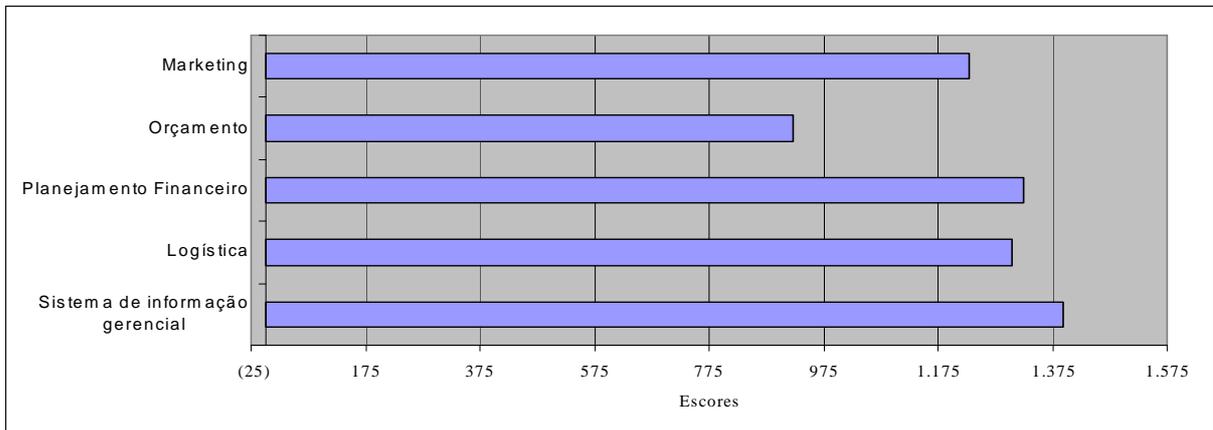


Gráfico 2 - Sistemas gerenciais integrados

Fonte: Do autor.

Tabela 3 – Percentual do grau de importância dos sistemas gerenciais integrados

Variáveis	(%) Grau de Importância			
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	Total
Sistema marketing	0	20	80	100
Sistema orçamento	0	20	80	100
Sistema de planejamento financeiro	100	0	0	100
Sistema recepção logística	100	0	0	100
Sistema Informação gerencial	100	0	0	100

Fonte: Do autor.

Com base na conforme Tabela 3, consoante percebeu-se, os respondentes ratificam em sua totalidade a necessidade dos sistemas de informação gerencial, logística e planejamento financeiro, principalmente por entenderem que a concorrência faz uso de vários recursos materiais e tecnológicos de forma tempestiva, objetivando o alcance das suas metas.

O nível de detalhamento das informações - estoque (recepção, giro, pontas de estoque, cobertura e distribuição), vendas, créditos (pagamentos e recebimentos) e fluxo de caixa são alguns dos principais aspectos verificados, uma vez que as lojas do setor varejista de vestuário concorrem não somente com as do

mesmo segmento, mas também com outros formatos de varejo, entre eles supermercados e hipermercados, além do comércio informal. Exigem, portanto, informações seguras e rápidas para assegurar e/ou aumentar sua competitividade.

Na confirmação proposta por Caggiano e Figueiredo (1997), o modelo de informação utilizado pela empresa objetiva a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas em relação ao resultado econômico, induzindo os gestores a selecionar, entre várias alternativas, selecionem aquelas que otimizem o resultado.

Ainda segundo relataram os respondentes, os sistemas de informação suportam as atividades essencialmente gerenciais, no intuito de fornecer subsídios às diversas áreas funcionais, mediante assistência à tomada de decisão, identificando pontos falhos e corrigindo problemas de competência gerencial, conforme defendido por Schmidt (2002).

Por outro lado, 80% dos entrevistados asseguram que a empresa pesquisada trata com menor importância os sistemas de orçamento e de marketing, pois, normalmente, a alta direção da empresa redefine as estratégias a serem tomadas a partir da observação do planejado *versus* realizado, inclusive, apontando as correções e mudanças de cursos ou políticas a serem seguidas. Dessa forma, como verificou-se, na opinião dos respondentes, o desenvolvimento de novos produtos, publicidade e material promocional, normalmente ocorre após a iniciativa da concorrência direta do setor, daí a razão de considerá-los de pouca importância nesse quesito.

6.3 Instrumentos de Avaliação de Desempenho

O Gráfico 3 demonstra a opinião dos diretores-funcionais e gerentes quanto aos instrumentos de avaliação de desempenho utilizados pela controladoria na verificação da otimização dos resultados da empresa.

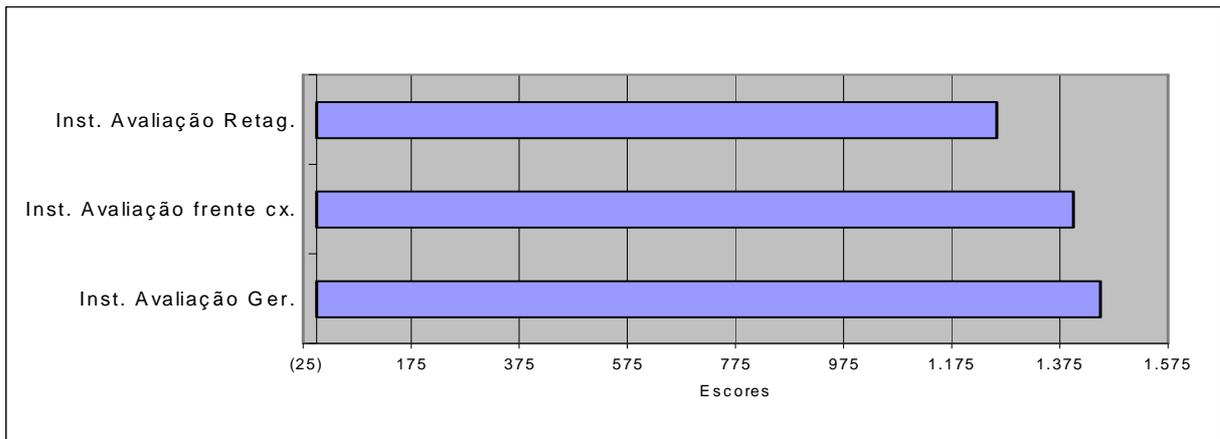


Gráfico 3 - Instrumentos de avaliação de desempenho

Fonte: Do autor.

Tabela 4 – Percentual do grau de importância dos instrumentos de avaliação de desempenho

Variáveis	(%) Grau de Importância			
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	Total
Instrumentos da avaliação de retaguarda	0	13	87	100
Instrumentos de avaliação frente de caixa	0	20	80	100
Instrumentos de avaliação gerencial	0	17	83	100

Fonte: Do autor.

Apesar dos entrevistados entenderem como muito importante a utilização de instrumentos de avaliação, objetivando a otimização dos resultados, 87% responderam que a empresa pesquisada por meio da controladoria não faz uma leitura adequada ou pelo menos não tira vantagem competitiva como deveria dos instrumentos de avaliação gerencial de retaguarda. Conforme depoimentos dos respondentes, esses instrumentos de avaliações são utilizados pela direção da empresa como instrumentos de cobrança do desempenho de cada gerente, e não como ferramentas possíveis de redirecionar ou explicar o porquê das metas e objetivos não estarem sendo atingidos.

Ainda segundo os relatos, as análises dos instrumentos de avaliação são, por vezes, desconsideradas pela direção da empresa, que opta por decisões baseadas em fatos e experiências vividas no setor, não levando em conta a importância das informações como instrumento de análise e autogestão das etapas do processo. Em relação aos instrumentos de avaliação frente de caixa, 80% dos entrevistados confirmou que a alta direção dá menor importância a esse quesito.

Conseqüentemente ocorrem a fragilidade dos controles e o acúmulo de processos judiciais, solucionados, por vezes, mediante acordos com clientes, que se sentiram lesados a partir de determinadas falhas, tais como baixa de pagamentos não realizadas, preços, condições de pagamentos, entre outras. Seguindo ainda esse raciocínio, 83% dos respondentes também ratificou que os instrumentos de avaliação gerencial não são utilizados como ferramenta de orientação e apoio na busca de competitividade.

Observou-se, em linhas gerais, que apesar de toda estrutura disponível, da participação das pessoas na busca de respostas rápidas às mudanças e da controladoria, na opinião dos respondentes a empresa não faz uso dos instrumentos de avaliação de desempenho na busca de uma maior competitividade em decorrência de leitura inadequada desses instrumentos.

6.4 Poder de Negociação dos Fornecedores

Esta é a primeira das cinco forças de Porter. No Gráfico 4, apresenta-se o poder de negociação dos fornecedores, visto sob a ótica dos entrevistados.

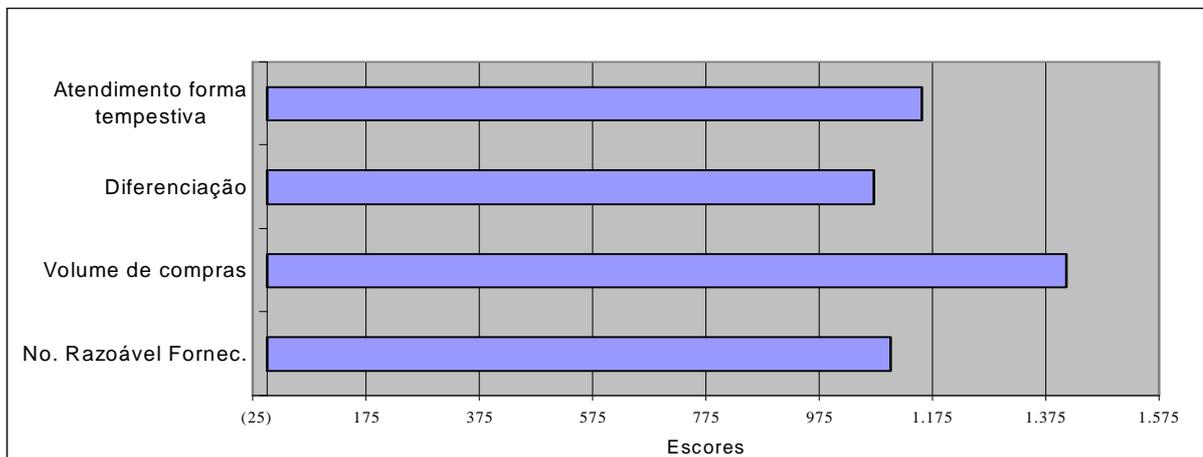


Gráfico 4 - Poder de negociação dos fornecedores

Fonte: Do autor.

Tabela 5 – Percentual do grau de importância: poder de negociação dos fornecedores

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Atendimento de pedidos de forma tempestiva	53	27	20	100
Diferenciação do produto	53	47	0	100
Volume de compras	53	47	0	100
Número razoável de fornecedores	53	47	0	100

Fonte: Do autor.

Conforme evidenciado na Tabela 5, todas as variáveis foram consideradas muito importantes na opinião dos respondentes, com 53% pontos percentuais. No entanto, o item mais relevante entre eles, segundo se verifica no Gráfico 4, foi o volume de compras. Não obstante, 47% entenderam como apenas importante os quesitos número razoável de fornecedores, volume de compras e diferenciação do produto junto aos fornecedores. Consoante depoimentos dos respondentes, à medida que a concentração de pedidos se acentua, a relação de poder entre o fornecedor e a empresa (varejista) começa a pender a favor do primeiro. Essa observação contraria o disposto por Porter (1986) sobre a estabilidade e a competitividade dos fornecedores. De acordo com este autor, do ponto de vista estratégico é aconselhável comprar de fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos de seus produtos e serviços, pois isto garante à a empresa a compra de produtos com qualidade e com custos cada vez mais adequados, de modo a assegurar sua própria competitividade.

Em contrapartida, ainda segundo relataram os respondentes da área de compras, a força dos grandes fornecedores se faz presente constantemente, pois, por atender e concentrar pedidos das grandes cadeias de lojas, normalmente impõem condições de negociações junto à empresa pesquisada, daí existir uma política de não concentrar pedidos perante os grandes fornecedores. Mesmo assim, os entrevistados observam a existência de uma cultura ou relação de dependência entre alguns fornecedores e a empresa em estudo. Nesta relação, a empresa começa a impor suas condições, definindo a forma de abastecimento na entrega, a qualidade dos produtos, as verbas cooperadas e até a sujeição de elevadas taxas de descontos de títulos a seus fornecedores, diminuindo a pressão desta força.

No referente à pontualidade dos prazos de entrega dos produtos, como demonstra o Gráfico 4 esse é o segundo item considerado de maior relevância

principalmente por se trabalhar com moda. Porém, 20% atribuíram a este quesito pouca importância, em face de a empresa normalmente acatar recebimentos fora do prazo negociado.

6.5 O Poder de Negociação dos Compradores

O Gráfico 5 apresenta a opinião dos entrevistados sobre a segunda força de Porter (1986) , isto é, o poder de negociação dos compradores.

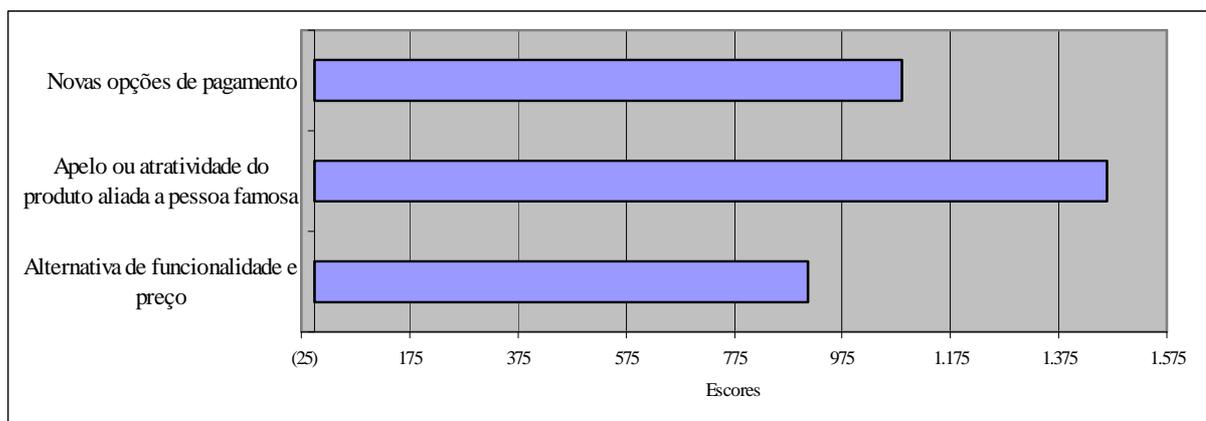


Gráfico 5 - Poder de negociação dos compradores

Fonte: Do autor.

Tabela 6 – Percentual do grau de importância: poder de negociação dos compradores

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Novas opções de pagamento	53	26	21	100
Apelo ou atratividade do produto aliada a pessoa famosa	100	0	0	100
Variedades com alternativas funcionalidade e preço	53	47	0	100

Fonte: Do autor.

A partir da análise de Porter (1986), pode-se afirmar que o poder dos compradores está associado diretamente ao seu tamanho e a sua concentração. Como a empresa pesquisada vende diretamente a consumidores finais, sofre pouco impacto dessa força.

Na tentativa de investigar a melhor estratégia de lidar com o poder de negociação dos compradores (caso este poder exista), os entrevistados foram

unânicos em afirmar que o público alvo da empresa pesquisada se espelha e compra os produtos não somente por preços, funcionalidades e diferencial, mas principalmente pela associação da marca à imagem de personalidade famosa, conforme indica o Gráfico 5. Isto faz a diferença na conquista e preferência dos compradores em potencial, determinando, assim, maior volume de vendas. Pode-se observar ainda, segundo o Gráfico 5, que o segundo item considerado com maior grau de importância foram as estratégias de opções de planos de pagamentos, desenvolvidas mediante campanhas no cartão próprio e parcerias com cartões de terceiros principalmente em virtude do público alvo pertencer às classes C, D e E.

6.6 Ameaça dos Produtos Substitutos

O Gráfico 6 aborda a terceira força de Porter (1986) sob a percepção dos diretores-gerentes da empresa pesquisada em relação a ameaça dos produtos substitutos.

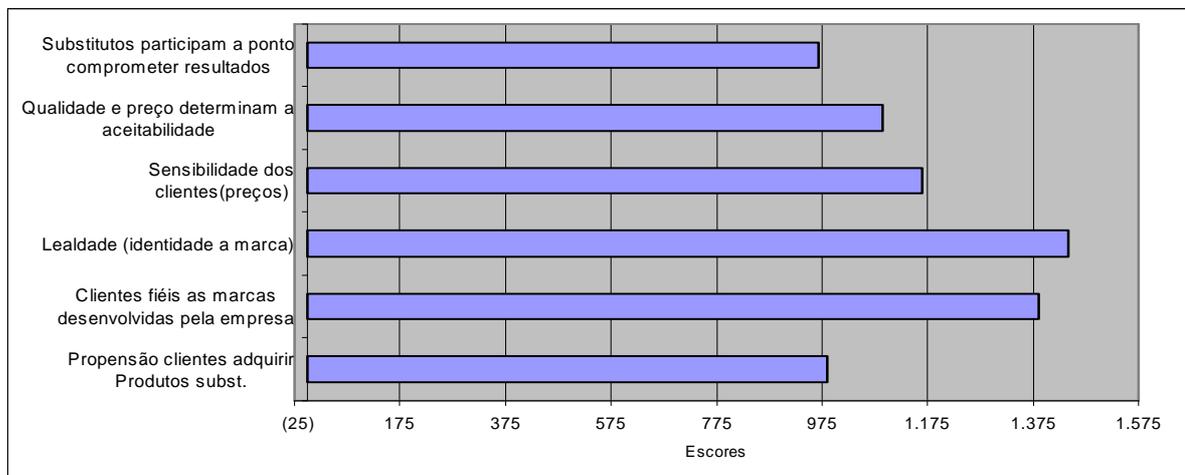


Gráfico 6 - Ameaça dos produtos substitutos

Fonte: Do autor.

Tabela 7 – Percentual do grau de importância: ameaça dos produtos substitutos

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Substitutos participam a ponto comprometer resultados	53	0	47	100
Qualidade e preço determinam aceitabilidade	47	53	0	100
Sensibilidade dos clientes (preços)	21	26	53	100
Lealdade (identidade com a marca)	53	47	0	100
Cientes fiéis às marcas desenvolvidas pela empresa	21	26	53	100
Propensão dos clientes a adquirir produtos substitutos	21	26	53	100

Fonte: Do autor.

Diante dos resultados obtidos, e segundo se observa no gráfico 6, a maioria dos entrevistados tem convicção de que a empresa pesquisada sempre atribuiu menos importância à questão da propensão dos clientes a adquirir produtos substitutos, conforme indica a Tabela 7, com 53% dos respondentes ratificando essa informação. De acordo com relatos, essa aparente desatenção decorre do seu tempo de atuação no segmento, aliado à tradição da empresa no setor. O item considerado mais importante e de maior relevância foi o relativo à lealdade dos clientes à marca, o qual deixou evidente a necessidade de também satisfazer a clientela, aliando preço e qualidade, inibindo a substituição dos seus produtos e fidelizando sua clientela, como mostra o Gráfico 6, onde este último foi considerado o segundo item de maior relevância.

Em consequência da postura adotada pela empresa em relação aos produtos substitutos, ainda como indica o Gráfico 6, o item considerado de menor importância e relevância é o do comprometimento dos substitutos no resultado. Isto ratifica a informação de que tal item não interfere no desempenho da empresa.

Quanto à decisão final de comercialização ou não de determinado produto; na opinião de alguns dos entrevistados esta é atribuição da diretoria comercial da empresa, apesar da contribuição e posicionamento dos gerentes de compras e diretoria adjunta comercial.

6.7 Rivalidade entre Empresas do Setor

No Gráfico 7 consta a opinião dos entrevistados em relação à rivalidade existente entre as empresas do setor em estudo.

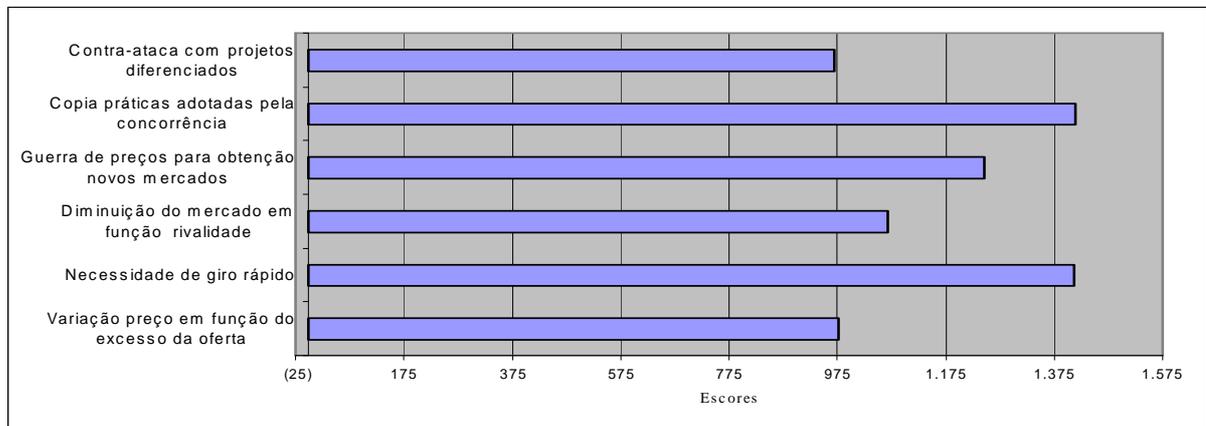


Gráfico 7 - Rivalidade entre empresas do setor

Fonte: Do autor.

Tabela 8 – Percentual do grau de importância: rivalidade entre empresas do setor

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Contra-ataca com projetos diferenciados	80	20	0	100
Copia práticas adotadas pela concorrência	60	40	0	100
Guerra de preços para obtenção novos mercados	66	34	0	100
Diminuição do mercado em função rivalidade	47	53	0	100
Necessidade de giro rápido	33	20	47	100
Variação preço em função do excesso da oferta	20	33	47	100

Fonte: Do autor.

Conforme o Gráfico 7, verifica-se que os respondentes julgam como item mais relevante copiar as práticas adotadas pela concorrência, mesmo não sabendo as conseqüências ou resultados. Isto, aliado à propensão dos clientes a adquirir produtos substitutos, levou a empresa uma difícil situação, em virtude de ter se limitado a copiar os modelos da concorrência sem considerar particularidades adotadas do produto vendido fora da sua linha de comercialização (sobre produtos substitutos, ver Gráfico 6).

Na opinião dos entrevistados, há acentuada preocupação com a ousadia ou agressividade da concorrência, como mostra a Tabela 8, onde 80% classificam como muito importante os projetos “contra-ataque”. Não obstante, segundo

depoimentos dos entrevistados, só existe essa ação após o conhecimento dos procedimentos adotados pela concorrência.

Quanto ao item política de preços, consoante se verifica na Tabela 8, 47% dos entrevistados asseguram que a empresa demonstra dar menos importância com à iniciativa de baixar preços por decisão própria em função da oferta e giro de estoque, e somente adota essa postura após verificar a política a ser adotada pelos rivais.

Outro aspecto considerado importante e verificado na Tabela 8 na opinião dos entrevistados com 53%, é a preocupação da direção da empresa com a rivalidade, por ocasionar a diminuição do mercado. A cada dia, esta se acentua em razão do surgimento de outros concorrentes de formatos diversos (hipermercados, por exemplo) que atingem indiretamente as lojas de varejo de departamento - vestuário, e diminuem o mercado potencial. Segundo depoimento dos respondentes, essa preocupação aumentou após o processo de reorganização societária.

6.8 Novos Participantes em Potencial

No Gráfico 8 consta a opinião dos diretores-funcionais e gerentes em relação aos novos participantes em potencial.

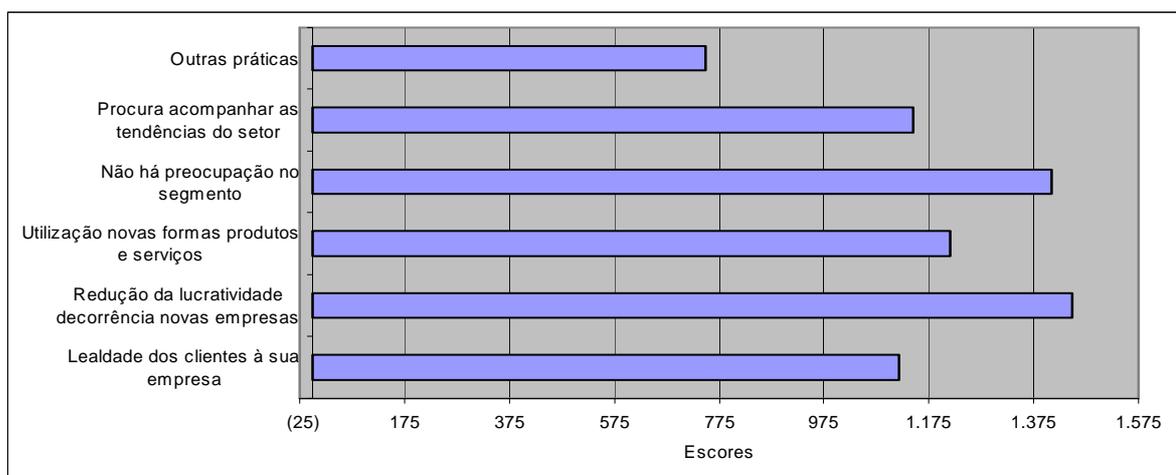


Gráfico 8 - Novos participantes do setor

Fonte: Do autor.

Tabela 9 – Percentual do grau de importância: novos participantes em potencial

Variáveis	(%) Grau de Importância			Total
	Muito Importante	Importante	Menos Importante	
Outras práticas	0	0	0	100
Procura acompanhar as tendências do setor	100	0	0	100
Não há preocupação no segmento	0	20	80	100
Utilização novas formas produtos e serviços	100	0	0	100
Redução da lucratividade decorrência novas empresas	80	20	0	100
Lealdade dos clientes à sua empresa	80	20	0	100

Fonte: Do autor.

Os quesitos redução da lucratividade e lealdade dos clientes são considerados por 80% dos entrevistados como muito importantes pela empresa, conforme mostra a Tabela 9, onde providências e medidas – muitas vezes fora dos padrões são tomadas com vistas à fidelização e à busca da manutenção da lucratividade da empresa. Segundo o quesito considerado de maior relevância, conforme o Gráfico 8, foi a redução da lucratividade.

Entretanto, na opinião dos entrevistados, há unanimidade em frisar a preocupação da empresa em oferecer aos seus clientes novas formas de produtos, como evidenciado na Tabela 9. Entre eles, cartão-presente (com valor pré-fixado), serviços bancários em parceria com operadoras de cartões de crédito, bancos e outros agentes financeiros, além de outras estratégias de expansão de linhas de produtos não comercializados pela empresa. No entanto, outra preocupação constatada com 100% na opinião dos entrevistados, diz respeito ao aspecto da rentabilidade dos produtos oferecidos, pois a cada dia as margens de lucro destes são menores e com isso aumenta a ênfase na análise constante dos produtos a serem oferecidos e negociados.

Apesar do quesito acompanhamento das tendências do setor ter sido ponderado pelos entrevistados em quarto lugar no grau de relevância, conforme o Gráfico 8, os respondentes foram unânimes em relatar que anualmente a empresa participa de feiras do setor, inclusive no exterior, com a presença de parte dos profissionais da área de compras para observância das tendências a serem comercializadas.

Quanto à preocupação com o segmento, 80% dos entrevistados, como evidenciado na Tabela 9, responderam que a empresa dá menos importância aos

novos entrantes. Contudo, o Gráfico 8 aponta como a segunda variável mais relevante a preocupação com os novos participantes. No entanto, conforme os entrevistados sinalizam, essa postura deve-se ao fato da alta direção da empresa continuar acreditando no potencial e conhecimento do mercado, aliado à tradição familiar e marca forte e presente no segmento de atuação.

7 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados nesta pesquisa, sobre empresa do comércio varejista de vestuário em Fortaleza – Ceará comprovam a preocupação da alta administração da empresa com a continuidade do negócio, com a concorrência, cada vez mais acirrada, com as novidades do setor e, especialmente, com o controle das informações.

Segundo percebeu-se, apenas o conhecimento do produto e a tradição familiar não eram suficientes para se atuar no segmento, particularmente porque este último já não representa verdadeiramente o conhecimento do mercado, tampouco o determinante de resultados otimizados.

Desde sua criação, e até 1997, jamais a empresa “Beta” se preocupou efetivamente com a mensuração dos níveis de desempenho e resultados. As decisões eram tomadas a curto prazo e de forma isolada, assim como os investimentos, as compras de mercadorias e contratações de pessoal. Portanto, não se atentava para a empresa como um sistema dinâmico integrado.

Contudo, o mercado tornou-se cada vez mais competitivo e houve a real necessidade de a empresa se reposicionar e reavaliar sua forma de atuação no setor, a fim de se manter e assim ganhar competitividade. Com vistas a esse objetivo, realizou-se um trabalho de remodelação e reestruturação que culminou com a criação do setor de controladoria. Este passou a exercer forte influência nas decisões da empresa, incluindo o controle das informações sobre sua gestão econômica. A partir desse momento, todas as informações das diversas áreas da empresa passaram a ter origem na unidade administrativa de controladoria, o que antes não ocorria.

Ainda sobre esse aspecto de atuação da controladoria, verificou-se limitações em relação à atuação da controladoria na implementação dos seus planos, conforme mostra o Quadro 8.

CARACTERÍSTICAS LIMITANTES OBSERVADAS NA EMPRESA EM ESTUDO	LIMITAÇÕES
Planejamento: direcionamento e motivação	As mudanças de curso e decisões não são baseadas em informações concretas, portanto, apresentam grande probabilidade de erro e desmotivação do grupo.
Instrumentos de avaliação de desempenho	Essa ferramenta é utilizada pela direção da empresa como instrumento de cobrança dos desempenhos dos gerentes e não como ferramenta que poderia redirecionar ou explicar o porquê das metas e objetivos não estarem sendo atingidos.
Forças competitivas	A tradição familiar, o tempo de atuação no setor e as experiências vividas pela empresa, por vezes, geram uma visão equivocada do ambiente externo, ocasionando decisões inadequadas e se refletindo, algumas vezes, em resultados negativos.

Quadro 8 - Características limitantes à atuação da controladoria

Fonte: O autor.

A despeito destas limitações, o estudo revela ainda fortes evidências de obtenção de melhoria de desempenho e maior faturamento após implantação da controladoria e mesmo com o processo de reorganização societária e administrativa. O fato de a empresa ter sido apontada como uma das maiores do Estado do Ceará, inclusive, no desempenho social corrobora esta afirmação.

Como ressaltado na metodologia, alguns pressupostos foram decisivos para a obtenção dos resultados. As constatações foram as seguintes:

PRESSUPOSTOS	SÍNTESE DO RESULTADO
P 1: A utilização dos sistemas gerenciais integrados possibilita o aumento da competitividade da empresa em estudo.	Foram identificados como vantagens e considerados de grande importância os sistemas integrados, especialmente os de informação gerencial, logística e planejamento financeiro, principalmente pelo fato da concorrência fazer uso de instrumentos assemelhados, no alcance das suas metas. O detalhamento das informações, a segurança e fidelidade destas, ratificam que o processo de gestão e as novas exigências do mercado requerem informações seguras e rápidas a fim de assegurar e aumentar sua competitividade. Antes da implantação da controladoria a empresa não dispunha de informação segura e tempestiva que pudesse servir de orientador à competição do setor.
P 2: Os instrumentos de avaliação de desempenho otimizam os resultados da empresa	No exame, conforme verificado apesar de toda estrutura disponível, do envolvimento de pessoas de todas as áreas e da controladoria, ficou

pesquisada, com vistas ao cumprimento da sua missão.	evidente que na opinião dos entrevistados a empresa não faz o uso dos instrumentos de avaliação de desempenho. Os respondentes afirmaram em relatos que a empresa “Beta” acumula processos relacionados a seus clientes, por não dar atenção devida aos instrumentos de avaliação frente de caixa. Ainda segundo relatam, os de avaliação gerencial não são utilizados como ferramenta de orientação e apoio, mas sim como instrumentos de avaliação e cobrança de desempenho de cada colaborador (gerente de área).
P 3: O modelo gerencial disponível na empresa pesquisada acompanha as expectativas do ambiente externo, tornando-a mais competitiva.	O estudo revela a preocupação dos gestores em relação ao ambiente externo – forças competitivas. Verificou-se que a empresa em estudo não sofre o poder de negociação dos compradores em virtude de mesmos serem estes consumidores finais (sem poder de barganha). Quanto ao poder dos fornecedores, este se apresenta de forma evidente, porém o caminho adotado pela empresa está sendo a pulverização dos pedidos entre fornecedores. A ameaça dos substitutos também é vista de forma significativa e teve de ser incorporada ao seu <i>mix</i> de produtos. Ficou evidente que o modelo gerencial disponível na empresa “Beta” acompanha as mudanças e ações do ambiente externo, buscando sempre a mensuração dos eventos e tendências da concorrência, por meio da controladoria, tornando-a mais competitiva.

Quadro 9 - Demonstração-resumo dos pressupostos.

Fonte: O autor.

Ainda consoante revelado pelo estudo, com a implantação da controladoria na empresa pesquisada, houve fortes evidências de obtenção de melhoria nos processos, atividades e decisões, refletindo positivamente nos resultados de uma forma genérica. Alguns desafios, entretanto, devem definitivamente ser seguidos e implantados, objetivando verdadeiramente o cumprimento de sua missão. Entre eles mencionam-se: subordinação desta unidade à presidência da empresa e não à diretoria administrativa; indução às melhores decisões para a empresa como um todo e de forma imparcial; clara definição sobre como as decisões deveriam ser tomadas em razão do conhecimento dos números apresentados (mensuração correta dos eventos de forma imparcial), exercendo com mais frequência a persuasão e a motivação em todas as áreas operacionais envolvidas.

Pôde-se também verificar na pesquisa o processo de conquista da controladoria, conforme mostra o Quadro 10:

ANTES DA CONTROLADORIA	APÓS IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA
Informações elaboradas de forma manual e isolada pelas áreas.	Todas as informações passaram a ser administradas pela controladoria, com utilização de sistemas informatizados.
Decisões tomadas de forma isolada (por gerentes de departamento, setor ou área) e diretor imediato.	Toda decisão passou a ser tomada pela a direção da empresa, com subsídios nas informações da controladoria, baseada em elementos suficientes para as tomadas de decisões.
Inexistência de controle das informações de gestão econômica da empresa; somente informações contábeis de cunho histórico.	Com a utilização de sistemas integrados, a empresa passou a dispor de vários relatórios e recursos, assegurando credibilidade sobre a gestão econômica da mesma.

Quadro 10 - Comparação antes X depois da implantação da controladoria

Fonte: O autor.

Desta maneira, segundo se concluiu, para a otimização dos resultados, o processo de gestão pode ter como forte aliado a controladoria, por sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, controle e diferencial competitivo, objetivamente, mediante geração de informações. Tais informações são necessárias e úteis em tempo real. Delas se utilizarão os gestores para as tomadas de decisões na busca da eficácia empresarial, mesmo com interferências que resultem em desvios de ações apontadas por essa unidade administrativa, visto que ela está presente em todos os processos, desde o planejamento até o controle final das atividades.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial** (Tradução: André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro). São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um resumo estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, p. 59-67, nov./dez. 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informações**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1993.

CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTELO, J. S. F. **O uso da marca própria no comércio varejista em vestuário na cidade de Fortaleza**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará) - Fortaleza: 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – **GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.

CORNACHIONE JR., Edgard B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1994.

DENKER, Ada de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

EXAME. Melhores e Maiores. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br>. Acesso em 18 dez.2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, S. C. **Estrutura industrial e competitividade das empresas de madeira do Estado do Pará**. Dissertação (Mestrado em economia) – Universidade da Amazônia, Belém, 2003.

GONÇALVES, F.A. **Estatística descritiva: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1977.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado em FEA-USP; São Paulo, 1989).

HICKS Jr. James ° LEININGER, Wayne F. **Accounting Information Systems**. Library of Congress; St. Paul: 1981.

HORNGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. 9. ed. (Tradução: José Paravato). Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O comércio na década de 1990** – Mudanças estruturais nos anos 1990. Disponível em [http:// www: ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 23 nov. 2004.

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores. **Princípios contábeis, normas e procedimentos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1991.

JULIÃO, Anderson. **Avaliação de desempenho na visão da controladoria**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br>. Acesso em 14 dez.2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – Análise, Planejamento e Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1979.

_____. **Administração de marketing** – Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMSCHLIES, G.; CÉLIA Maria. Fatores de competitividade no varejo de auto-serviço: um estudo de caso na maior cooperativa de consumo da América Latina. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. **Anais da 28ª Reunião Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004. 1CD-ROM.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON Jane Price. **Sistemas de informação** (Tradução: Dalton Conde de Alencar). 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LLORENS, F. A **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

Maiores e melhores empresas do Ceará. **Boletim Informativo do Jornal O Povo**, Fortaleza, nov. 2003. Edição Especial.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, Maria Cândida. **Pensamento eco-sistêmico**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOSCOVE, Stephen A .; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A . **Sistemas de informações contábeis** (Tradução: Geni G. Goldschmidt). São Paulo: Atlas, 2002.

MOSSIMAN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NOVAES, Luiz F.C. **Varejo: modernização e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 1994.

'OBRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet** (Tradução: Cid Knipel Moreira). 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E . **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, 1986.

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. **Vantagem competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Maria BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RELATÓRIOS da empresa “Beta”. Fortaleza, 2003.

RIBEIRO, Maria Tereza Franco. Competitividade X desenvolvimento: desafio e importância da convergência. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27. **Anais da 27ª Reunião Anual da ANPAD**. Atibaia- SP, 2003. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

SANTANA, A. C. O fundo constitucional de financiamento do Norte e o desenvolvimento da Amazônia. Belém: M&S, 2002.

SANTOS, Milton. **Práticas de gerenciamento estratégico da informação**: como as empresas brasileiras estão utilizando a informação para a competitividade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. **Anais da 28ª Reunião da ANPAD**. Curitiba, 2004. 1CD-ROM.

SANTOS, M. A. **Organização e competitividade das micro e pequenas empresas de artefatos de madeira do Estado do Pará**. 2002. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade da Amazônia, Belém: Unama, 2002.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SILVA, Benedito Gonçalves da. **O sistema contábil sob a ótica da comunicação** – um estudo com administradores na região da grande São Paulo. 1994. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1994.

SILVEIRA, M.A.P.; ZWICKER, R. A tecnologia da informação como fonte de competitividade e como apoio de adjuntos produtivos locais: um estudo nas principais cadeias produtivas na região do ABC paulista. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. **Anais da 28ª Reunião da ANPAD**. Curitiba, 2004. 1 CD-ROM.

TENÓRIO, J.N.B **Um estudo sobre a utilização do sistema integrado de informações empresariais – SIIE – nas empresas de confecções do Recife**. 2004. 32f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação – UnB/UFPB/UFPE/UFRN.

VIANA, Marco A. F.J.; COSTACURTA, Luiz A. **Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Ouro, 2001.

VILLAS BOAS, Fernando J. A controladoria: um modelo conceitual integrado.

Revista de Contabilidade do CRC-SP. São Paulo, ano IV, n.12, p.60-73, jun. 2000.

YIN, R. K. **Pesquisa estudo de caso: métodos e projetos**. New York, CA: Sage Publications, 1989.

ZWICKER, R. Gestão de sistemas: o desafio do pós-implementação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28. **Anais da 28ª Reunião Anual da ANPAD**. Curitiba, 2004. 1CD-ROM.

APÊNDICES

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS RESPONDENTES/ENTREVISTADOS
(DIRETORES FUNCIONAIS E GERENTES) EM EMPRESA DE COMÉRCIO
VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM FORTALEZA – CEARÁ**

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

Mestrado Profissional em Controladoria

PESQUISA

CONTROLADORIA E COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO EM FORTALEZA - CEARÁ

Entrevistador: _____.

Obs.: Todas as informações contidas neste questionário destinam-se exclusivamente a um trabalho científico. Todos os dados sobre os entrevistados não serão de forma alguma divulgados, fazendo parte, apenas, da composição do perfil da empresa pesquisada.

DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

Nome do entrevistado: _____.

Cargo/Posição atual dentro da empresa: _____.

Tempo de trabalho na empresa: _____.

Tema 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1 Identificação:

1.1 Nome ou razão social: _____.

1.2 Área geográfica de atuação: _____.

1.3 N° de empregados: _____.

1.4 Faturamento anual: _____.

1.5 Faturamento anual antes da implantação da controladoria: _____.

1.6 Cidade: _____.

1.7 Telefone: _____ - Fax: _____ - E-mail: _____.

Tema 2 – CONTROLADORIA : PLANEJAMENTO E CONTROLE

2 Atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60, 6=50 e 7=40) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente aos aspectos de organização, planejamento, controle, acompanhamento, mensuração, avaliação, direcionamento e motivação.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Organização: estrutura administrativa			
	Planejamento: elaboração e execução			
	Acompanhamento planos estabelecidos			
	Mensuração: confronto resultados			
	Avaliação: interpretar e avaliar resultados			
	Direcionamento: previsto nos planos			
	Motivação: influência das pessoas.			

3 Atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70 e 5=60) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente aos sistemas gerenciais integrados utilizados e que contribuem para o aumento da competitividade da empresa.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Sistema de informação gerencial: ordens de compra(solicitação), administração giro do estoque por departamento; participação na venda por departamento; margem por linha de produto e por departamento; informes pontas estoques; comparação venda por lojas, cobertura e saldos de estoque, análise do prazo de entrega fornecedores.			
	Sistema recepção logística com alimentação de dados para o controle de estoque (verifica-se se os pedidos de compras foram realizados), escrituração fiscal e contabilidade.			
	Sistema de planejamento financeiro: frente de caixa, programação necessidade recursos, projeções, pagamentos, recebimentos, operações bancárias, crédito e cobrança, fluxo caixa e acompanhamento orçamento financeiro.			
	Sistema de orçamento (planejado X realizado): verificado e readaptado pela controladoria.			
	Sistema de marketing: desenvolvimento de produtos, lançamentos novos produtos, estudo de mercado, material promocional, publicidade, propaganda e amostras grátis; estrutura preços, descontos.			

4 Atribua a ordem de importância (1=100, 2=90 e 3=80) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente às práticas gerenciais adotadas a partir de instrumentos de avaliação de desempenho, visando a otimização dos resultados, assim como, o cumprimento da missão da sua empresa.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Instrumentos de avaliação gerencial: avaliação de atendimento aos pedidos compra(equipe compradores), análise do estoque por departamento, comparativo vendas por departamento(ano anterior, realizado X meta), evolução <i>mark up</i> por departamento (período anterior, realizado X metas), análise e comparativo produtos maior participação, menor participação – providências), comparativo venda por filial(realizada X meta, venda por funcionário, por m2, desempenho gerências/equipes), evolução tíquete cket médio(cartão próprio), comparativo lucro bruto por departamento(realizado X meta)			
	Instrumentos avaliação <i>frente caixa</i> – vendas (registros de venda, emissão notas fiscais, devolução, trocas, promoções, descontos, cartão crédito/débito); serviços (preços, condições pagamentos, entrega domiciliar); informação (condições pagamento e preços, tíquete médio, documentos comprobatórios) .			
	Instrumentos de avaliação retaguarda – suprimento (análise pedidos compra e reposição automática), precificação (margens, <i>mark up</i> , rentabilidade/lucratividade, descontos, alterações preços), controle (caixa geral, estoque, contabilidade, inventário, contas a pagar e a receber) e marketing (perfil clientela, promoções, produtividade tráfego pessoal, resultados das campanhas, área vendas).			

Tema 3 – FORÇAS COMPETITIVAS

5 Poder de negociação com fornecedores: Atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60, 6=50 e 7=40) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item a seguir relativamente a como sua empresa vê os fornecedores, assim como a interferência destes no resultado geral da empresa.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Existência de número razoável de fornecedores			
	Concentração de fornecedores			
	Significância do volume de compras para o fornecedor			
	Importância do produto para seu negócio			
	Diferenciação dos produtos dos fornecedores			
	Opção de mudança constante de fornecedor			
	Atendimento de forma tempestiva(prazos desejados).			

6 Poder de negociação com compradores: atribua a ordem de importância (1=100, 2=90 e 3=80) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente a como sua empresa se relaciona com seus clientes.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Oferece alternativa para cliente que busque funcionalidade e preço acessível.			
	Reforça o apelo ou atratividade de seus produtos mediante sua associação a situação ou pessoa famosa.			
	Aumenta opções de formas de pagamento.			

7 Ameaça de produtos substitutos: atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60 e 6=50) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente à existência de produtos substitutos e como sua empresa lidaria com eles.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Propensão de clientes adquirir produtos substitutos.			
	Clientes são fiéis as marcas desenvolvidas pela empresa embora substitutos de outras marcas terceiros			
	Lealdade dos seus clientes (identidade marca).			
	Sensibilidade dos clientes (variações preços).			
	Qualidade e preço determinam a aceitabilidade desses produtos.			
	Esses produtos respondem por grande participação, a ponto de comprometer resultados.			

8 Rivalidade entre empresas do setor: atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60 e 6=50) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente a como sua empresa encara a rivalidade existente e como cada item pode ou não acirrar a competição por mercados.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Variação preços em função do excesso de oferta			
	Necessidade constante de giro estoque em função de se trabalhar com moda			
	Diminuição do mercado potencial em função da rivalidade			
	Conquista de novos mercados			
	Copia as práticas adotadas pelo segmento ou concorrência			
	"Contra-ataca" com projetos diferenciados (mídia, campanhas promocionais, outros.)			

9 Ameaça de novos entrantes: atribua a ordem de importância (1=100, 2=90, 3=80, 4=70, 5=60 e 6=50) aos itens, assim como o grau de relevância (sendo 5 para o mais importante, 3 importante e 1 menos importante) a cada item abaixo relativamente a quais dificuldades foram mais improváveis de serem superadas quando da implantação de estruturas ou da instalação de novas empresas no segmento.

Ordem	Item	Muito importante	Importante	Menos importante
	Lealdade dos clientes à sua empresa (identidade com a marca)			
	Redução da lucratividade em decorrência da entrada de novas empresas			
	Utilização de novas formas produtos e serviços			
	Não há preocupação no segmento			
	Procura acompanhar as tendências do setor			
	Outras. Especifique.			

TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

APÊNDICE B - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Gráfico 1 - Controladoria: planejamento e controle

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Organização	2	1	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	4	1.350	12	3	-	15	69	1.419	1	100
2) Planejamento	1	3	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1.410	12	3	-	15	69	1.479	2	90
3) Acompanhamento	6	5	4	7	3	4	5	3	4	6	5	1	3	6	3	1.000	11	4	-	15	67	1.067	3	80
4) Mensuração	7	6	5	4	4	5	6	5	3	5	4	6	4	3	2	960	12	3	-	15	69	1.029	4	70
5) Avaliação	5	7	6	6	7	6	4	4	7	7	6	7	6	4	7	760	12	3	-	15	69	829	5	60
6) Direcionamento	4	4	7	5	6	7	3	7	6	4	7	5	7	5	6	820	3	-	12	15	27	847	6	50
7) Motivação	3	2	1	2	5	3	7	6	5	2	3	4	5	7	5	1.050	-	2	13	15	19	1.069	7	40
Total de Escore	1	1.500	15	-	-	15	75	1.575																

Gráfico 2 - Sistemas gerenciais aumentam a competitividade

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) SIG	2	2	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	4	4	1	1.350	-	15	-	15	45	1.395	1	100
2) Logística	1	4	4	2	4	3	3	1	2	2	2	2	3	4	1	1.260	-	15	-	15	45	1.305	2	90
3) Planejamento Financ.	4	1	3	4	4	3	4	2	2	4	1	1	1	1	2	1.280	-	15	-	15	45	1.325	3	80
4) Orçamento	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	900	-	3	12	15	21	921	4	70
5) Marketing	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	3	2	3	1.210	-	3	12	15	21	1.231	5	60

Gráfico 3 - Instrumentos de avaliação otimizam resultados

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Inst. Avaliação Ger.	2	1	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1.430	-	2	13	15	19	1.449	1	100
2) Inst. Avaliação frente ex.	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1.380	-	3	12	15	21	1.401	2	90
3) Inst. Avaliação Retag.	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1.240	-	2	13	15	19	1.259	3	80

Gráfico 4 - Poder de negociação dos fornecedores

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) No. Razoável Fornec.	4	7	7	3	4	3	4	6	4	1	1	2	4	5	6	1.040	8	7	-	15	61	1.101	1	100
2) Concentração fornec.	7	2	6	1	5	2	3	3	2	2	3	6	3	1	2	1.170	-	15	-	15	45	1.215	2	90
3) Volume de compras	3	1	1	4	1	1	2	2	1	4	4	1	1	3	1	1.350	8	7	-	15	61	1.411	3	80
4) Importância produto	5	3	3	6	3	4	7	4	7	6	7	5	7	6	5	870	15	-	-	15	75	945	4	70
5) Diferenciação	2	4	2	5	2	5	6	7	5	5	6	3	5	4	3	1.010	8	7	-	15	61	1.071	5	60
6) Opção mudanças	6	6	4	7	7	7	5	5	6	7	5	7	6	7	4	760	8	4	3	15	55	815	6	50
7) Atendimento forma a tempestiva	1	5	5	2	6	6	1	1	7	3	2	4	2	2	7	1.110	8	-	7	15	47	1.157	7	40

Gráfico 5 - Poder de negociação dos compradores

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Variedades com alternativa de funcionalidade e preço	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	4	5	850	8	7	-	15	61	-	1	100
2) Apelo ou atratividade do produto aliada a pessoa famo	2	3	3	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1.390	15	-	-	15	75	1.465	2	90
3) Novas opções de pagamento	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	1.030	8	4	3	15	55	1.085	3	80

Gráfico 6 - Ameaça produtos substitutos

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Propensão clientes adquirir Produtos subst.	6	1	5	6	6	6	1	5	6	6	6	4	1	5	6	950	3	4	8	15	35	985	1	100
2) Clientes fiéis as marcas desenvolvidas pela empresa	3	4	2	1	1	2	3	4	2	1	1	1	2	1	2	1.350	3	4	8	15	35	1.385	2	90
3) Lealdade (identidade a marca)	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1.380	8	7	-	15	61	1.441	3	80
4) Sensibilidade dos clientes(preços)	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	1.130	3	4	8	15	35	1.165	4	70
5) Qualidade e preço determinam a aceitabilidade	1	5	3	5	5	4	6	1	5	4	4	5	4	5	5	1.030	7	8	-	15	59	1.089	5	60
6) Substitutos participam a ponto comprometer resultado	5	6	6	4	4	5	5	6	3	5	5	6	6	3	4	920	8	-	7	15	47	967	6	50

Gráfico 7 - Rivalidade entre empresas do setor

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Variação preço em função do excesso da oferta	5	6	3	1	4	5	5	5	5	6	5	5	4	5	6	940	3	5	7	15	37	977	1	100
2) Necessidade de giro rápido	1	2	1	4	1	1	2	1	2	4	1	2	1	1	4	1.370	5	3	7	15	41	1.411	2	90
3) Diminuição do mercado em função rivalidade	4	4	5	3	5	4	4	4	5	6	4	5	4	4	3	1.010	7	8	-	15	59	1.069	3	80
4) Guerra de preços para obtenção novos mercados	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	6	3	3	1	1.180	10	5	-	15	65	1.245	4	70
5) Cópia práticas adotadas pela concorrência	2	1	2	5	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1.350	9	6	-	15	63	1.413	5	60
6) Contra-ataca com projetos diferenciados	6	5	6	6	6	6	6	6	1	2	6	3	6	5	5	900	12	3	-	15	69	969	6	50

Gráfico 8 - Novos participantes em potencial

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	M	IMP.	M.I.	TOTAL	TOTAL	O	E	
1) Lealdade dos clientes à sua empresa	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	3	5	1.040	13	2	7	22	78	1.118	1	100
2) Redução da lucratividade decorrência novas empresas	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.370	13	2	7	22	78	1.448	2	90
3) Utilização novas formas produtos e serviços	2	4	2	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	1.140	15	-	-	15	75	1.215	3	80
4) Não há preocupação no segmento	3	1	3	1	4	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1.390	-	2	13	15	19	1.409	4	70
5) Procura acompanhar as tendências do setor	5	5	4	5	5	1	5	3	1	5	1	5	4	5	4	1.070	15	-	-	15	75	1.145	5	60
6) Outras práticas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	750	-	-	-	-	-	750	6	50

Legenda: M: muito importante, I: importante e MI: menos importante.

O: ordem e E: escore.

