

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E CONTÁBEIS**

**MARIZETE PERERA MARTINS**

**DESENHO DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA UMA REDE DE  
EMPRESA FAMILIAR**

**CURITIBA**  
**NOVEMBRO/2011**

**MARIZETE PEREIRA MARTINS**

**DESENHO DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA UMA REDE DE  
EMPRESA FAMILIAR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof.Orientador: Dr. Romualdo Douglas Colauto

**CURITIBA**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me deu força e saúde para enfrentar os obstáculos, aos meus familiares por entenderem minha ausência e aos meus amigos pela colaboração e auxílio.

Ao corpo docente da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade em estudar e aprender nessa instituição tão renomada.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, por seu comprometimento, dedicação e vontade de ensinar.

## RESUMO

Dado a crescente preocupação com a gestão das empresas familiares supermercadistas devido à crescente competitividade decorrente da abertura de novos mercados concorrentes e do aumento da complexidade dos negócios, trouxe a necessidade de profissionalização das empresas familiares para conseguir se manter no mercado frente à concorrência das grandes redes de supermercados. Nessa condição de competição onde o consumidor analisa o preço dos serviços e produtos oferecidos, os supermercados familiares passaram a analisar com mais cautela a gestão dos negócios, pois a sobrevivência do negócio passou a depender da gestão bem estruturada, para isso torna-se essencial a implantação de uma área de controladoria na empresa, que seja responsável pela integração e coordenação das áreas da empresa, tendo como objetivo apresentar a direção da empresa informações precisas e confiáveis para a tomada de decisão. Neste sentido, o objetivo de pesquisa constituiu em delinear um desenho de controladoria aplicável em uma rede de empresa familiar do setor supermercadista. Para tanto, utilizou-se de um estudo descritivo operacionalizado por meio de um caso aplicado a rede de Supermercado Festival. Os resultados mostram a possibilidade de implantação de um desenho de um modelo de controladoria para uma rede de empresa familiar com o objetivo de ser um órgão integrador, coordenador e de suporte para os setores funcionais da empresa, com objetivo de garantir informações seguras e precisas para a alta diretoria da empresa com a finalidade de auxiliá-los nas tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, Controladoria, Gestão, Controller, Planejamento, Varejo, Supermercados.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 Variação % de volume indexado em 1994-Cestas Nielsen .....	35
Gráficos 2 Faturamento real por formato de loja .....	36
Gráficos 3 Evolução de venda por m <sup>2</sup> .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Fases do processo de gestão .....	13
Quadro 2 Características das lojas do autoserviço alimentar brasileiro .....	30
Quadro 3 Vantagens e Desvantagens das redes de supermercados.....	37

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Atribuições da Controladoria .....	24
Figura 2 Faturamento do setor-valor nominal deflacionado-Ipca médio 2010: 5,9%.....	32
Figura 3 Base de 51 categorias de produto/Crescimento de volume: 9,5% Valor: 13,4% .....	33
Figura 4 Gasto médio supera a Renda média e sinaliza a participação do crédito.....	34
Figura 5 Políticas de renda do governo federal impulsionando o consumo da população.....	34
Figura 6 Organograma Funcional.....	42

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>2</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DOS MODELOS DE GESTÃO.....	11
2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA .....	14
2.3 FUNÇÕES E APTIDÕES DO CONTROLLER .....	18
2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	23
2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES .....	26
2.6 SETOR SUPERMECADISTA .....	29
2.6.1 Caracterização do Comércio Varejista.....	29
2.6.2 Supermercados e suas particularidades .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4 ANÁLISE DO ESTUDO .....</b>	<b>40</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO .....	40
4.2 DESENHO PARA UM MODELO DE CONTROLADORIA .....	42
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	47
5.2 RECOMENDAÇÃO PARA PRÓXIMOS ESTUDOS.....	48
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicial permite verificar como as empresas familiares brasileiras estão se adequando a globalização analisando com mais cautela a decisão a respeito da gestão dos seus negócios. Inicialmente, apresentam-se o problema de pesquisa, após, os objetivos do estudo, as justificativas do trabalho.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas familiares constituem elementos importantes para a economia, em relação à criação de riqueza e geração de empregos no Brasil e no mundo. Essa importância pode ser verificada a partir da representatividade que tais empreendimentos têm nos indicadores econômicos e sociais globais, como o PIB e o nível de emprego. Nos Estados Unidos, por exemplo, metade do PIB é formada por empresas familiares, que também contribuem com cerca de outros 50% para a geração de emprego (GERSICK *et al.* 1997).

No Brasil, segundo Gueiros (1998), estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, sendo responsáveis pela geração de dois milhões de empregos diretos, sendo os tipos de organizações que mais crescem no país.

O processo de globalização trouxe grandes modificações tanto no âmbito econômico como tecnológico, o mundo está consumindo mais, novas tecnologias estão surgindo em virtude dessas novas demandas. As empresas passaram a ser alvos constantes devido ao aumento crescente da competitividade com a abertura de novos mercados concorrentes, disputando as preferências dos consumidores.

A entrada de grupos estrangeiros no comércio brasileiro com recursos econômicos, tecnológicos e com profissionais qualificados, trouxe além da competitividade as incertezas nos processos de gestões. As empresas estão se deparando com essas mudanças constantes e cabe as elas adaptar-se as novas exigências do mercado para sua própria sobrevivência, com isso a gestão da empresa e dos negócios vai se tornando cada vez mais complexa e profissionalizada.

Nessa condição de competição onde o cliente passa a analisar a qualidade e o preço dos serviços e produtos oferecidos, as empresas precisam avaliar seus resultados, pois além de satisfazer as necessidades dos clientes precisa cumprir sua missão e criar condições para sua continuidade.

Diante do cenário mencionado as empresas familiares viram a necessidade de analisarem com mais cautela a decisão a respeito da gestão dos seus negócios. Com essa nova exigência da economia as redes de supermercados estão se readequando nos seus planejamentos estratégicos, visando à busca da excelência tanto nos produtos como nos serviços oferecidos aos seus clientes. A sobrevivência da empresa familiar depende da gestão bem estruturada e esse modelo de gestão torna-se um requisito essencial para a sua continuidade no mercado.

As redes de supermercados estão num processo de crescimento desde 2007 e as vendas do setor apresentam crescimento consistente. Neste período, o crescimento médio do setor superou o do PIB brasileiro. Tal crescimento é reflexo de vários fatores, como aumento da taxa de emprego, maior salário, oferta de crédito, entre outros. Outro fator importante responsável pelo crescimento do consumo está justamente no aumento do poder aquisitivo das classes C, D e E que vem contribuindo nos últimos anos com o aquecimento da economia.

O processo de vantagem competitiva tem sido à busca das empresas supermercadistas diante das concorrências. Segundo Coronado (2001), a fonte de vantagem competitiva é encontrada a priori na capacidade da empresa em diferenciar-se de seus concorrentes, seguida pela capacidade de operar a baixo custo.

Segundo Guerreiro (1989), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles. A controladoria faz parte da realidade das empresas, porém a maneira de conduzir os negócios e o detalhamento das atividades vai depender do modelo de gestão adotado pela empresa. Sua função é propor e aperfeiçoar instrumentos de planejamento e de controle gerencial para os gestores da empresa. Desse modo, o papel da controladoria é buscar meios para oferecer aos gestores segurança nas tomadas de decisões, pois as decisões serão tomadas com base nos controles e ferramentas gerenciais estabelecidos pela controladoria.

Segundo Oliveira (2009, p.66) a controladoria tem o papel de apoiar os gestores das diversas áreas no processo de gestão com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos. Esse apoio se dá de várias formas, destacando-

se; disponibilização de sistemas de informações adequados, simulações, coordenação do processo orçamentário, participação na definição de modelos decisórios que espelhem o resultado econômico das escolhas possíveis e estudos econômicos de várias naturezas.

Nessa perspectiva é importante ter uma estrutura de controladoria que dê suporte ao processo de gestão da empresa familiar. Para atingir o nível de desempenho que assegure os objetivos e metas estabelecidas, a empresa deve organizar-se em torno de processos empresariais. Assim, a pesquisa pretende-se responder a seguinte questão problema: **Quais os atributos necessários para estruturar um desenho de controladoria em uma rede de empresa familiar?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho consiste em delinear um desenho de controladoria aplicável em uma rede de empresa familiar do setor supermercadista.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Contextualizar sobre o papel da controladoria no processo de gestão das empresas familiares;

b) Evidenciar um conjunto de procedimentos para compor um desenho de controladoria aplicável em uma rede de empresa familiar do setor supermercadista para o médio e longo prazo; e

c) Mostrar as funções e aptidões do controller para uma controladoria em uma empresa familiar.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Vergara (1997) o trabalho deve apresentar contribuições de ordem prática e ao estado da arte na área em que está buscando formação acadêmica. O resultado da pesquisa deve contribuir com a evolução do conhecimento teórico e prático, com relação aos objetivos propostos. Segundo Beuren (2010, p. 66) a justificativa de um projeto pode se dar na discriminação dos seguintes elementos: oportunidade, exequibilidade, relevância e adaptabilidade. O item **relevância** segundo Beuren (2010, p.66) diz respeito à importância do tema e a contribuição desta pesquisa sobre o assunto estudado. O presente projeto tem a finalidade de evidenciar quais os atributos necessários para estruturar um desenho de controladoria em uma rede de empresa familiar do ramo de supermercados, evidenciando a importância científica do tema estudado e a contribuição do trabalho monográfico para o esclarecimento e enriquecimento do assunto.

O estudo ajuda a empresa a instituir instrumentos gerenciais para fortalecer e melhorar sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para tal serão utilizadas pesquisas bibliográficas de autores relacionados ao tema, atendendo então ao item de **exequibilidade** que para Beuren (2010, p.66) “está relacionada à bibliografia mínima disponível, na língua de domínio do pesquisador, para a realização do estudo e o tempo do estudante para realizá-lo”.

Ainda em menção o autor fala a respeito da **oportunidade** do tema quanto às condições para o seu estudo. A oportunidade diz respeito à atualidade do tema e a condição propícia para sua investigação naquele momento. E por fim, está o critério de **adaptabilidade** que diz respeito ao conhecimento do pesquisador ao tema estudado. Controladoria é um assunto que faz parte das pesquisas de diversos autores pautados em assuntos teóricos e práticos, favorecendo assim o desenrolar e o bom andamento da pesquisa.

Ao final deste assunto, espera-se que o desenho de um modelo de controladoria possa ser uma ferramenta importante para a empresa familiar, na medida em que, fornecerá aos gestores instrumentos gerenciais cabíveis que serão responsáveis pela gestão eficiente da empresa. O presente trabalho se justifica pela relevância das empresas familiares para o desenvolvimento da economia brasileira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma vez determinado os conceitos que serão abordados na pesquisa, parte-se para o referencial teórico que está dividido em seis seções. A primeira trata dos aspectos conceituais dos modelos de gestão, após, comenta-se sobre os aspectos conceituais da controladoria, em seguida, fala-se sobre as funções e aptidões do controller. Depois se aborda a caracterização da empresa familiar, a profissionalização e sucessão das empresas. Por fim, na última seção aborda-se a caracterização do setor supermercadista.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DOS MODELOS DE GESTÃO

A participação da controladoria no processo de gestão inicia-se quando são implantados e monitorados todos os controles existentes na organização, o que se estende a toda atividade de gestão. O modelo de gestão é decorrente da missão estabelecido e “representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver o seu negócio” (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p.16). Pereira (1999, p.57), por sua vez, afirma que o modelo de gestão de uma empresa “se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la”.

O modelo de gestão apresentado por Parisi e Nobre (1999) possui as seguintes características: a) o processo decisório descentralizado: a descentralização garante mais agilidade ao processo decisório para não perder as oportunidades do mercado; b) funções e responsabilidades decorrentes da missão: definição clara das funções e responsabilidades de cada gestor conforme a missão da cada área de negócio da empresa; c) responsabilidade pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial: os gestores devem ser responsáveis pelas gestões dos recursos a eles compatíveis com as funções e responsabilidade; d) autoridade compatível com as funções e responsabilidades; e) estilo participativo (integração): engaja todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa; f) postura empreendedora (fazer acontecer); papel de “dono” do empreendimento; g) processo de gestão que abrange planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e

controle; e) critério de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico: a avaliação de desempenho é um meio para se tomarem decisões adequadas e seu critério deve ser no resultado econômico; j) relacionamento entre acionistas e gestores definido previamente; e k) sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão segundo os modelos de decisão definidas pelos gestores.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão empresarial é dividido 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 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 a função de planejamento, quando se propõe assegurar se as atividades da empresa estão em conformidade com os planos. Planejar pode ser visto como uma atividade consistente em quatro grandes estágios, conforme pode ser observado no Quadro 1:

<b>Planejamento Estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades</li> <li>2. Ameaças</li> <li>3. Pontos Fortes</li> <li>4. Pontos Fracos</li> <li>5. Produtos dessa fase: diretrizes estratégicas, políticas e os macroobjetos organizacionais.</li> </ol>
<b>Planejamento Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais.</li> <li>▪ Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento de alternativa escolhida, em termos de volume, prazos, preço, recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impacto patrimonial de resultados financeiros.</li> <li>▪ Programa (ajuste de plano): adequação de plano operacional as mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período.</li> </ul>
<b>Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fase em que é implementada. Os recursos são consumidos e os produtos gerados.</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas.</li> </ul>

**Quadro 1:** Fases do processo de gestão.

Fonte: Catelli (2001, p.157).

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. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.37), a execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução e é por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

A fase do controle deve ser realizada em diversas áreas da empresa, pois as divergências são encontradas e medidas de ajustes são tomadas com o intuito de manter o planejamento dentro do que foi desejado. Para Fernandez (1989.p.60) essa fase envolve algumas etapas vitais que não podem estar dissociadas do planejamento: comparações entre os resultados previstos e os resultados reais da execução das operações, identificação dos desvios e suas causas, comunicação dos desvios aos responsáveis pela sua correção,

formulação e avaliação das ações corretivas, decisão e implementação das ações corretivas e acompanhamento das ações implementadas. Segundo Peléias (2002, p. 14) nas etapas de controle ocorrem às avaliações do desempenho e de resultados e a contribuição do controlador nesses processos é:

- Elaboração de análise do desempenho dos gestores, das diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, pois também é uma das áreas de responsabilidade que deve contribuir para o cumprimento da missão da organização; e
- Definição das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações a atividades, bem como avaliação do resultado dos serviços que presta a organização.

Robbins (1978) destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modelo de pensar e agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, empowerment, delegação, comprometimento e responsabilidade, como exemplos.

A função da controladoria é assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos objetivos estabelecidos. Através do modelo de gestão é possível que o sistema de informação evolua, na medida em que a gestão da empresa se torna mais complexa e profissionalizada.

## 2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA

A Controladoria surgiu no século XX nas grandes corporações norte-americanas, com o intuito de realizar um rígido controle de todos os negócios pertencentes à empresa. As empresas começaram a se fundir formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. Em 1920, a controladoria já aparece nos organogramas das administrações centrais das empresas General Motors como *Comptroller* e na Dupont, em 1921, como *Treasurer Assistant Comptroller*.

O crescimento e a expansão geográfica das empresas aliado ao aumento da complexidade de suas atividades, junto com a descentralização da gestão das empresas, exigiram controles mais apurados, bem como o surgimento do controller. No Brasil, a função de controller emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Os profissionais vinham para o Brasil com o objetivo de desenvolver e implantar um sistema de informação capaz de atender aos diferentes tipos de usuários e para manter um controle adequado sobre as operações das empresas.

O cumprimento da missão de uma organização refere-se a sua própria existência, ou seja, seu posicionamento frente ao meio onde está inserida e está relacionada com a sua atividade principal. A missão passa a ser um referencial aos gestores para dirigir a divisão da empresa sob sua responsabilidade.

Borinelli (2006, p.198) define a controladoria como “órgão do sistema formal responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimoniais demandadas”. Explica a controladoria sob os aspectos: (a) **conceitual**, sendo a forma de organizar determinadas atividades e funções dentro de uma ou mais unidades da entidade que recebem esse nome ou similar; (b) **procedimental**, sendo o conjunto de atividades, funções e artefatos de controladoria; (c) **organizacional**, que compreende a formalização do órgão na estrutura do sistema organizacional das empresas.

A controladoria foi conceituada por Nakagawa (1995, p.14) a partir da relação entre as funções do controller e as funções da controladoria, ressaltando que “os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de organizar e reportar dados relevantes exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Beuren (2002, p.21) destaca que “a expansão dos negócios de muitas organizações e o conseqüente aumento de sua complexidade trouxe a necessidade da criação da controladoria”. Ele ainda explica que, se a controladoria está formalizada, a alta administração da empresa delega mais responsabilidade e, assim, amplia a dimensão quanto ao tema que a controladoria abrange, bem como suas atribuições. Segundo Padoveze (2003, p.36-37), a controladoria pode ser estruturada em duas grandes áreas:

- A área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a ser publicado, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários; e
- A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento do negócio. Este setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análises de investimentos. Utilizam-se pesadamente dos sistemas de informações de apoio as operações e é o setor que possibilita ao controller sua efetiva participação no processo de planejamento estratégico.

Segundo Peléias (2002, p.16) a controladoria é importante como unidade organizacional orientado para o efetivo suporte ao processo de gestão, por meio da proposição de seus objetivos de atuação:

- Subsídio de forma ampla e incondicional ao processo de gestão, propiciando aos diversos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios de forma detalhada e global;
- Contribuição para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos, sempre lembrando que essas pessoas devem “vestir a camisa” de gestores da organização e, por baixo dela, a camisa de especialista em suas áreas de responsabilidade. Os gestores passam a atuar da maneira aqui preconizada, tendo em vista propiciar a empresa melhor contribuição em suas áreas de atuação, considerando os efeitos das decisões de áreas e posteriores as suas dentro do sistema empresa, na medida em que compreendam que o resultado ótimo da organização depende do perfeito reconhecimento da atividade empresarial e suas inter-relações;
- Certificação de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização. Esse objetivo é atingido à medida que se identificam de forma clara e estruturada as necessidades informativas dos principais

usuários e se delineiam seus modelos decisórios, permitindo introduzir nos sistemas de informações as regras sobre como deveriam ser as decisões, como também o registro dos impactos causados pelas decisões realizadas;

- Certificação de padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações de informações sobre desempenhos e resultados planejados e realizados em todos os níveis de gestão da organização;
- e
- Desenvolvimento de relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender as demandas por esses impostos a organização;

Para Oliveira (2009, p.19), a controladoria possui responsabilidades dentro das organizações, tais como: a) disponibilizar indicadores precisos; b) propiciar avaliação objetiva de resultados; c) subsidiar o processo de planejamento; d) induzir os gestores a otimização dos resultados econômicos dos seus produtos e processos produtivos; e) ser gestora dos conceitos de mensuração econômica na empresa, disponibilizando os modelos decisórios adequados; f) elaborar e realizar controle orçamentário; g) desenvolver, implementar e manter os modelos de informações gerenciais das áreas de responsabilidade, em conjunto com os gestores das áreas; h) apurar e analisar os custos e a responsabilidade de produtos, unidades, clientes e segmentos; e i) padronizar/racionalizar as informações gerenciais.

Evidenciar quais os atributos necessários para estruturar um desenho de controladoria em uma rede de empresa familiar implica em mudanças e alterações de procedimentos dentro da empresa, como regras e rotinas que serão estabelecidos. No presente estudo, o foco na controladoria e suas funções é principalmente para viabilizar a averiguação das mudanças que ocorrem quando a controladoria é formalizada e suas funções são implantadas numa empresa familiar. Nas empresas familiares muitas vezes essa função é exercida pelos proprietários, que detém o conhecimento do processo produtivo até o controle financeiro, executando assim as funções da controladoria.

Segundo Lethbridge (1997, p.1), a empresa familiar “ocupa um espaço importante em economias industrializadas e emergentes”. As empresas precisam cumprir sua missão que é o fator delas existirem, todavia é importante que a empresa familiar tradicional se profissionalize, caso contrário, dificilmente sobreviverá pressionado pela abertura de mercados e pela globalização e regionalização. Quando se define a missão da empresa, se

estabelece a forma de orientação de todo o processo de planejamento empresarial e decisório. A controladoria presta assistência ao processo de gestão empresarial como responsável pelo sistema de informação. Nesse sentido, Mosimann e Fisch (1999, p.89), afirmam que:

A controladoria , assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa , deve 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".

As empresas familiares estão buscando fórmulas de atuação e desempenho no mercado. A controladoria é um instrumento capaz de contribuir para o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa. Seu objetivo é gerar informações, úteis e necessárias, aos ajustes para a tomada de decisão, na busca da eficácia empresarial.

### 2.3 FUNÇÕES E APTIDÕES DO CONTROLLER

É a pessoa responsável pela direção e controle das atividades empresariais, pois é o responsável pelo sistema de informação da empresa. Sua atribuição é manter os gestores informados sobre o desempenho da empresa. Em 1960 houve uma demanda por profissionais de controladoria, em virtude das mudanças econômicas, e em 1980 ocorreu à consolidação da profissão. Segundo Martin (2002, p.25), o controller é um generalista com a capacidade de entender profundamente a empresa e seu ramo de negócios, além de saber manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise e forma de atuação de um grande número de especialistas funcionais.

Segundo Oliveira (2009, p.21), as funções da controladoria abrangem os aspectos a seguir: a) mensuração do realizado; b) mensuração do planejado; c) sistemas de simulação; d) avaliação de resultados e desempenhos; e) estruturação de modelos decisórios; f) gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros; g) análises e estudos econômicos; e h) resultado econômico otimizado.

Tung (1985, p. 84-85), listou as funções básicas do controller, de acordo com o estatuto do controller norte-americano: a) implantação e supervisão do plano contábil da empresa, bem como na preparação dos relatórios financeiros; b) custo da produção e da

distribuição; c) realização e custeio das contagens físicas dos estoques; d) preparação e supervisão dos assuntos referentes a impostos; e) estatísticas e relatórios; f) orçamento; g) seguro; h) fixação de normas padrão relativas à contabilidade; i) fixação de normas relativas aos processos e sistemas de trabalho da empresa; j) suspensão dos planos de aquisição de ativo fixo; e k) manutenção de contratos.

Para Satle (1983, p.42-43) o controller necessita de algumas características/habilidades para exercer a função: a) energia e motivação pessoal; b) integridade pessoal e compromisso profissional; c) conhecimento de contabilidade e capacidade de análise; d) entendimento do negócio-entendimento das necessidades de gestão para operar o negócio com eficácia; e) habilidade de comunicação-competência para julgar o que importa para a gestão e realizar recomendação; f) habilidades interpessoais – capacidade de influenciar pessoas e de relacionar-se; g) habilidade para gerar desafios construtivos aos gestores; e h) dupla prestação de contas-reconhecimento das responsabilidades para com os gestores divisionais e corporativos.

Segundo Kanitz (1976, p.6-8) várias são as atribuições de um controller. Sua amplitude e diversidade dependem das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus gestores. Sua função básica consiste em gerenciar, além de muitas vezes implantar, os seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento: Informação: Sistema está sob responsabilidade do controller; Motivação: A partir das informações geradas, o controller interfere no comportamento das pessoas positivas ou negativamente; Coordenação: Identificar eventuais inconsistências dentro da empresa, enquanto gerenciador do sistema de informação. Assessorando e sugerindo alternativas de solução; Avaliação: Consiste em interpretar os fatos e avaliar os resultados; Planejamento: Verificar se os planos são consistentes e viáveis no âmbito de cenários futuros e de dados sobre o passado, comparando os resultados alcançados e os anteriormente planejados; e Acompanhamento: Acompanhar os planos estabelecidos, para corrigir falhas ou mudanças dos planos traçados.

Para Roehl-Anderson e Bagg (1996, p.4-6), o controller deve ser capaz de desempenhar as seguintes atividades: a) fornecer informações; b) entender operações; c) comunicar claramente; d) analisar a informação; e) fornecer projeções; f) fornecer informação tempestiva; g) acompanhar os problemas; ganhar a confiança; h) ser justo e imparcial; e i) fornecer informação de custo eficaz. A partir das aptidões requeridas para desempenho das

funções pertinentes a controladoria, Heckert e Willson (1963, p.24) propõem, para o trabalho eficaz de um controller, os seguintes princípios norteadores:

- **Iniciativa:** deve procurar antecipar e prever problemas em todas as etapas do processo de gestão da empresa e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetados;
- **Visão econômica:** na função de assessorar os gestores dos diversos níveis hierárquicos, deve captar os efeitos econômicos das atividades realizadas em todas as áreas da empresa, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas, sugerir alterações que aperfeiçoem o resultado econômico global e fornecer as informações necessárias para este fim;
- **Comunicação Racional:** deve fornecer informações aos gestores das diferentes áreas, em linguagem compreensível, simples e útil, no sentido de minimizar o trabalho de interpretação dos usuários;
- **Síntese:** deve apresentar fatos e estatísticas por meio de gráficos de tendência, além de índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado e entre o resultado realizado no período e no anterior;
- **Visão para o futuro:** deve analisar o desempenho e os resultados com vistas a implementação de ações que melhorem o desempenho futuro;
- **Oportunidade:** deve fornecer informações dos gestores em tempo hábil, para proceder alterações de planos ou padrões decorrentes de mudanças ambientais, a fim de contribuir para um melhor desempenho das áreas e da empresa como um todo;
- **Persistência:** deve acompanhar o desempenho de cada área a luz de seus estudos e interpretação e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado global da empresa;
- **Cooperação:** deve assessorar os gestores dos diversos níveis hierárquicos para superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, não se limitando a criticá-los pelo fraco desempenho;
- **Imparcialidade:** devem fornecer informações aos níveis hierárquicos superiores sobre a avaliação de resultados das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no

relacionamento interpessoal com esses gestores, deve sempre buscar a otimização do resultado global da empresa;

- Persuasão: deve convencer os gestores a implementar as sugestões que conduzam ao desempenho mais eficaz de suas áreas e, conseqüentemente, ao desempenho global;
- Consciência das limitações: embora tenha a função de suprir os gestores com informações e assessorá-los em todas as etapas do processo de gestão, com vistas à eficácia empresarial, terá influência mínima em questões de estilo gerencial, sobre a capacidade criativa e a perspicácia dos gestores;
- Cultura geral: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre países e o conhecimento de suas diferenças sociais e econômicas é importante para a percepção de oportunidades e ameaças para a empresa, em termos de negócios estratégicos;
- Liderança: enquanto gestor de sua área compete-lhe conduzir seus subordinados na realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa alcance seus objetivos; e
- Ética: deve ter sua conduta profissional alcançada em valores morais aceitos de forma absoluta pela sociedade.

De acordo com Nakagawa (1993, p.13), os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exercer uma forma de influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e conscientes com a missão de objetivos da empresa.

Atualmente o controller se envolve mais com o planejamento estratégico, pois detém conhecimento amplo e profundo da empresa. Sendo responsável pela coleta e relato dos desempenhos na empresa, usando essas informações para avaliação dos negócios para projetar tendências futuras. Segundo Roehl-Anderson e Bragg (1996, p.2-4) o controller possui tarefas de sua competência apresentado no check-list a seguir:

- Implementação do plano contábil e supervisão de todos os registros da organização;
- Elaboração e interpretação das demonstrações contábeis e demais relatórios da empresa;
- Auditoria contínua dos registros nas contas da empresa;

- Apuração de custos de produção;
- Apuração de custos de distribuição;
- Contagem física e custeamento dos inventários;
- Preparação e apresentação das declarações de impostos , bem como a supervisão de todas as questões relacionadas , incluindo a condução de um programa eficaz de gerenciamento de impostos que abranja todos os segmentos da corporação e forneça regras e procedimentos para atender as leis e normas e aos regulamentos pertinentes;
- Elaboração e interpretação de dados e relatórios estatísticos sobre a organização;
- Elaboração, em conjunto com as outras áreas da empresa, do orçamento anual de todas as atividades da empresa;
- Acompanhamento da evolução da situação financeiro da empresa, cotejando os resultados realizados com os previstos, inclusive submetendo sugestões de ações corretivas aos gestores envolvidos;
- Certificar-se de que os eventos correntes da empresa são adequadamente registrados para fins de supervisão do seguro de bens;
- Desenvolvimento e implantação de práticas padronizadas, no que diz respeito a questões e procedimentos contábeis e a coordenação de sistemas de trabalho para toda a organização;
- Manutenção de registros adequados de apropriações autorizadas e a certeza de que todos os valores despendidos são apropriadamente registrados para monitorá-los;
- Certificar-se de todas as transações financeiras correntes da empresa são corretamente executadas e registradas;
- Manutenção de registros adequados de todos os contratos com terceiros, inclusive os de arrendamento mercantil;
- Aprovação para pagamento de todos os cheques, notas promissórias e outros instrumentos financeiros que tenham sido assinados pelo tesoureiro ou por outras pessoas autorizadas de acordo com o regimento interno, bem como os designados pela diretoria da empresa;

- Exame de todas as garantias para retirada de valores dos cofres da organização. Além de certificar-se que tais retiradas são realizadas em conformidade com o regimento e /ou definidos pela diretoria;
- Elaboração ou aprovação de regulamentos ou práticas padronizadas exigidas para assegurar o cumprimento de ordens ou regulamentos estabelecidos pelo governo;
- Desenvolvimento de políticas e procedimentos para a contabilidade, impostos, orçamento, planejamento empresarial, medidas de desempenho e relatórios contábeis;
- Revisão de aspectos financeiros relacionados a compras, disponibilizar recursos aos proprietários ou a investimentos; e
- Relacionamento com os auditores independentes da empresa;

O controller tem a missão de mostrar aos gestores de cada área que a empresa é maior que as divisões e funções. Ela é um sistema onde os setores devem estar relacionados para alcançar os resultados almejados. Sua função é integrar e coordenar as áreas analisando os sistemas operacionais existentes, efetuando um diagnóstico dos sistemas de informações econômico-financeiras e propondo um modelo de sistema que atenda as necessidades dos gestores.

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

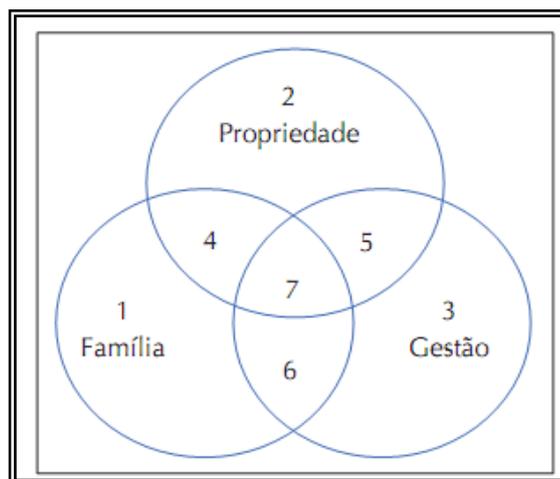
Para Ricca Neto (1998, p. 9) “as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distinguem das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina o direito de sucessão nos cargos de direção”. Segundo Lodi (1987, p.6) a empresa familiar é aquela em que a consideração de sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

A empresa é considerada como familiar quando for controlado por uma ou mais famílias. Seu conceito se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes

na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus interesses (GARCIA, 2001).

Gomes (2001, p.27) define empresa familiar “como aquele quê está sob a propriedade e controle (financeiro e/ou administrativo) de uma família da qual, além do empresário, há outros membros que nela trabalham ativamente e que possuem a possibilidade de assumir o controle no futuro”. Para Lakatos (1997, p.2011) empresa é considerada familiar “quando nela se identifica uma família há pelo menos duas gerações e quando em ligação resulta numa influência recíproca”. Para Ussman (2004, p.81), a empresa familiar é influenciada desde a fundação “pela forma de ser do fundador que se assume como pater-família, mas também como o pater-empresa, posicionando o bem estar da família e dos empregados que considera como sua família alargada”.

A partir dos diversos conceitos apresentados pelos autores, parte-se da premissa que a empresa é considerada familiar desde sua primeira geração, onde o controle do negócio e a participação na gestão estão sob o controle dos membros da família. Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, a distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick *et al.*(1997) estabeleceu o modelo de três círculos conforme Figura 1, onde o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade.



**Figura 1 Atribuições da Controladoria.**

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p.6).

Nesse modelo identificam-se sete setores: **setor 1** – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; **setor 2** - acionista, que não é membro da família nem

funcionário; **setor 3** – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; **setor 4**- proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; **setor 5**- proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; **setor 6**- membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; **setor 7** – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Segundo Gersick *et al.* (1997) todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá compreender melhor como cada um vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha. As empresas familiares possuem características próprias que as diferenciam das demais formas de organização empresarial. Essas características podem ser visualizadas em diferentes ramos de empresas, porém nota-se que em empresas familiares as características são mais presentes.

Segundo Bernhoeft (1987, p.31) a empresa familiar é muito mais do que o grau de parentesco envolvido, e os pontos que a caracterizam são: a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares; b) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; d) exigência de dedicação (“vestir a camisa”), caracterizada por atitudes, tais como, não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.; e) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos; f) expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; g) dificuldades na separação entre o que é emocional tendência mais para o emocional; e h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Segundo Lethbridge (1997, p. 7), as empresas familiares são classificadas em três tipos: a) Empresa Familiar Tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família; b) Empresa Familiar Híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; e c) Empresa com Influência Familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através da participação acionária significativa.

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas *et al.* (2003) e Bornholdt (2005), apontam como as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas, em relação ao seu processo de continuidade: a) centralização de poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissional; c) ausência de metas e objetivos; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégicos e operacionais frágeis ou inexistentes; f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; e g) composição societária quantitativa em crescimento exponencial.

Em empresas familiares muitas vezes é o proprietário que possui conhecimento do processo produtivo ao controle financeiro, além de tomar as decisões, executa as funções de controladoria e define estratégias necessárias para os negócios.

## 2.5 PROFISSIONALIZAÇÃO E SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Lethbridge (1997, p.10), na primeira fase de vida da empresa, “o desejo de manter as coisas em família e o medo de perder o controle, confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar, e isso inibe a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais”. O processo de profissionalização da empresa familiar determina a continuidade da empresa, porém o medo de perder o controle da empresa inibe os “donos” a se profissionalizar. Lodi (1998) explica que mesmo ocorrendo à profissionalização na administração da empresa, se permanecem parentes na direção da empresa, não se descaracteriza como empresa familiar.

A profissionalização representa o processo de delegação de responsabilidade e o estabelecimento de mecanismos para o controle e planejamento das atividades na organização. As empresas familiares precisam identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias e planejamento que lhe dêem maior agilidade e poder competitivo no mercado.

Segundo Lodi (1987, p. 25-26), a profissionalização é o processo pela qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas. É um processo onde há a

integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares e onde é adotado um código de conduta num grupo de trabalhadores. Os métodos intuitivos e as formas de contratação de trabalho patriarcais são substituídos por métodos impessoais e racionais e por formas assalariadas de contratação.

Segundo pesquisas realizadas pela Consultoria Pricewaterhouse (2010), vários problemas preocupam as empresas familiares, dentre elas a sucessão e o modelo de gestão. O estudo da Consultoria Pricewaterhouse (2010), foi feito em 100 empresas familiares nacionais de diversos setores da economia no período de 26 de maio a 17 de agosto de 2010, onde se constatou que 81% das empresas possuem um plano estratégico como garantia de futuro do negócio, esses fatores demonstram o amadurecimento das empresas analisadas.

As empresas familiares estão buscando uma administração mais profissional, antigamente as empresas familiares não tinham metas de crescimento, os sócios não tinham tempo para pensar no futuro da empresa porque estavam envolvidos com a gestão direta da empresa. Um dos problemas encontrados pelo fundador é escolher um sucessor, sendo que muitas empresas familiares não possuem um planejamento estratégico de sucessão que promova a capacitação técnica aos herdeiros; falta maturidade profissional e emocional aos usuários; mão de obra qualificada: falta plano de carreira que inclua bônus por desempenho, melhores salários, melhores condições de trabalho e falta de treinamento e cursos. (PRICEWATERHOUSE, 2010).

A dificuldade em conseguir profissionais qualificados foi pesquisada pela Consultoria Pricewaterhouse (2010), constatou-se que 63% dos entrevistados têm dificuldade de reter profissionais. O problema é que os funcionários não possuem um atrativo para trabalhar em empresas familiares e vão buscar melhores salários no mercado.

A pesquisa da Consultoria Pricewaterhouse (2010), aponta ainda que 45% continuam preocupados com a sucessão, porém muitos fundadores ainda nomeiam o filho mais velho para a sucessão. Floriani e Rodrigues (2000, p.307-308) comentam que o processo sucessório das empresas familiares se constitui no que pode ser denominados de "ponto crítico do seu bom desempenho e, principalmente, da sua perpetuação", destacando:

A solução do processo sucessório passa necessariamente pela estruturação de um bom plano de sucessão, que permita a continuidade dos negócios, com sucesso. Para se alcançar tal objetivo, é necessário detectar quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência em gestão empresarial e até que ponto está preparado para assumir o comando da empresa.

Segundo Lodi (1993), os conflitos na fase de sucessão são as piores que atingem as empresas familiares e quando se pergunta por que elas falem se tem como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção da empresa e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; não há sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; assim como a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Para Lodi (1993, p.4-5), a empresa familiar apresenta aspectos positivos e negativos. Entre os pontos fracos destacam-se: a) conflito de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares no excesso de personalização dos problemas administrativos; b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares; c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de custo, assim como outros procedimentos de contabilidade e orçamento; e d) resistência a modernização do marketing e emprego e promoção de parentes por favoritismos e não por competência.

Com relação aos pontos fortes, destacam-se: a) maior lealdade dos empregados; b) na família com grande reputação no estado, na região ou no país. Funciona como uma cobertura econômica e política; c) continuidade da administração; d) união entre acionistas e dirigentes; e) sistema de decisão mais rápido; e f) sensibilidade social e política do grupo familiar que cria raízes na elite nacional e união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

O processo de sucessão dever ser transparente para todos os membros da organização, decidindo se o comando passará à responsabilidade de um membro da família ou de um profissional externo a empresa. Dessa forma, o melhor a fazer é planejar a sucessão que deve envolver capacitação técnica, competência e atitude. A boa condução do processo de sucessão aliado a gestão profissional proporcionará a empresa benefícios, como sua permanência no mercado.

## 2.6 SETOR SUPERMECADISTA

### 2.6.1 Caracterização do Comércio Varejista

A concepção de varejo se deu nos Estados Unidos e Inglaterra, no séc.XIX , quando surgiu as chamadas General Stores, ou lojas de necessidades gerais. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento (LAS CASAS, 1992).

O varejo segundo Kotler (2000) pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecido como empreendimento varejista”. O varejo no Brasil começou o seu esboço no final do séc. XIX com início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte.

Em termos históricos o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra quando teve início o declínio do atacadista tradicional, que assumia a função de produtor como de distribuidor do produto ao consumidor final. A partir daí houve o crescimento da concentração dos negócios de varejo (LAS CASAS, 1992).

O crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra (1997), aumentou porque “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é viável”. O intermediário, principalmente varejista, no processo de distribuição, faz-se necessário para que possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número maior de clientes, onde quer que eles estejam.

O varejo de autosserviços alimentícios vem apresentando em todo o mundo diversos formatos, no Brasil segundo o consultor de varejo da Ascar&Associados, Antônio Carlos Ascar, hoje há por volta de 12 formatos, algumas com presença mais tímida e outras bem mais populares, conforme Quadro 2.

Formatos	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Nº Médio de itens	% Não Alimentos	Nível de preços	Nº de Check-outs
Lojas de Conveniência	50/200	1.000	1	120	1/2
Lojas de Sortimento Limitado	200/400	900	2	85	2/4
Supermercado de Proximidade	150/400	4.000	1	110	2/4
Supermercado Compacto	300/800	6.000	3	102	2/7
Supermercado Tradicional	800/2.500	12.000	5	100	6/16
Supermercado Gourmet e Especializado	1.000/1.900	16.000	6	106	5/12
Superloja (Combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16/30
Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30/60
Super Center	8.000/12.000	60.000	40	90	30/60
Loja-Depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20/30
Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14/25
Atacado Misto	2.500/6.000	9.000	9	88	20/28

**Quadro 2 Características das lojas do autoserviço alimentar brasileiro.**

Fonte: Ascar & Associados.

Kotler (2000) classifica os varejos em dois grupos: lojas de varejo e varejo de lojas. As lojas de varejo ele agrupa por volume de serviço, linha de produtos, ênfase no preço, distribuidor e grupo de lojas. O varejo de loja é dividido em três categorias: marketing direto, venda direta e venda por máquina.

As principais funções de uma empresa varejista, segundo Las Casas (1992) envolvem: a) vendas: promover o produto junto a clientes potenciais; b) compras: adquirir uma variedade de produtos de diferentes fabricantes ou marcas; c) seleção: diz respeito ao sortimento de produtos, que devem estar interligados entre si para atender os clientes potenciais; d) armazenamento: estocagem de produtos, assegurando ao consumidor a manutenção das características do produto; e) distribuição: tornar o produto disponível em todos os pontos de venda na quantidade desejada pelos consumidores; f) controle de qualidade: avaliar a qualidade do produto e sugerir ao fornecedor possíveis melhoras; g) informação de marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, como: volume de vendas, preferências, tendências e expectativa de preço; e h) financiamento: oferecer e criar condições de crédito para os clientes, visando facilitar e incentivar as compras

O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi ai que a evolução e modernização do varejo ganhou impulso, principalmente com a

entrada de capital estrangeiros, especialmente França e Holanda. Exemplo disso foi à chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A.

Duas décadas depois, nos anos 70, o Brasil presencia as primeiras instalações e a expansão dos primeiros Shopping Centers, bem como a chegada dos hipermercados (TAKAOKA; NAVAJAS, 1997). No início do séc. XXI, o varejo assiste o nascimento de mais uma revolução, o conceito eletrônico, que prometeu uma grande mudança no sistema tradicional de compra e distribuição.

A tecnologia da informação ajudou o varejo, na medida em que possibilitou aos varejistas melhorar diversos setores visando atender as necessidades dos clientes, melhorando a logística, a capacidade de previsão de demanda, de seleção de mix de produtos, de controle de estoque, racionalização de espaços e expansão das áreas no ponto-de-venda (CORONADO, 2001). A empresa varejista deverá estar sempre buscando novos aprimoramentos, oferecendo serviços e produtos que possam diferenciá-la dos concorrentes.

## **2.6.2 Supermercados e suas particularidades**

Dentre os vários segmentos do comércio varejista, os supermercados, foco deste trabalho, são organizações que comercializam produtos, na sua maioria, alimentícios aos consumidores finais na modalidade de auto-serviço e que possuem no mínimo uma área de venda de 250 metros quadrados e no mínimo 02 check-outs (caixas de pagamentos) (ABRAS: 2005).

Os supermercados possuem uma estrutura organizada, que representa a forma como são distribuídas suas atividades (compra, precificação, venda, armazenagem, exposição de produtos, manutenção etc.), com o objetivo de estabelecer metas e delegar responsabilidade. O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca nos sistema de auto-serviço, pois possui maior visibilidade dos consumidores e fornecedores das mais variadas linhas de produtos.

Silveira e Lepsch (1997) consideram o supermercado “um varejo generalista que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”. O que intensificou a evolução dos supermercados no Brasil, segundo Cyrillo (1987), foi o processo de urbanização que se

intensificou nas décadas de 50 e 60, bem como, a concentração de renda, a demanda por bens de consumo e não durável.

A competição faz parte do dia-a-dia das empresas, pois é mediante o processo de competição que as empresa buscam estabelecer estratégias de crescimento, de conquista e maior participação de mercado objetivando o crescimento. Como em qualquer segmento, o conceito varejista (supermercados) busca estratégia que conquistem a fidelidade do consumidor, essa fidelidade vai ser um diferencial que vai fortalecer a empresa frente à concorrência.

Os varejistas estabelecem estratégias de exposição das mercadorias, promoções e investimento em marca própria. Estabelecem também o público-alvo e quais segmentos devem atuar mix de marketing para satisfazer o público alvo, tais como, mercadoria, preços, propaganda, localização.

A empresa ao estabelecer um mercado-alvo conduzirá o foco do varejo para um grupo específico de consumidor, almejando satisfazer as necessidades dos clientes através do formato de lojas, dos produtos e serviços ofertados.

O setor supermercadista é um dos setores que está em expansão, gerando muitos empregos diretos. Na Figura 2 estão demonstradas as vendas dos anos de 2009 e 2010, o volume de vendas cresceu de 177,0 bilhões em 2009 para 201,6 bilhões em 2010, com uma variação real de 7,5%, representando 5,5% do PIB, segundo dados apresentados pela Associação Paulista de Supermercados (APAS) 2011.

2009	2010	Variação
R\$ 177,0 Bi	R\$ 201,6	+13,9% nominal
R\$ 187,5 Bi		+7,5% real
(Inflacionado)		



**5,5%  
do PIB**

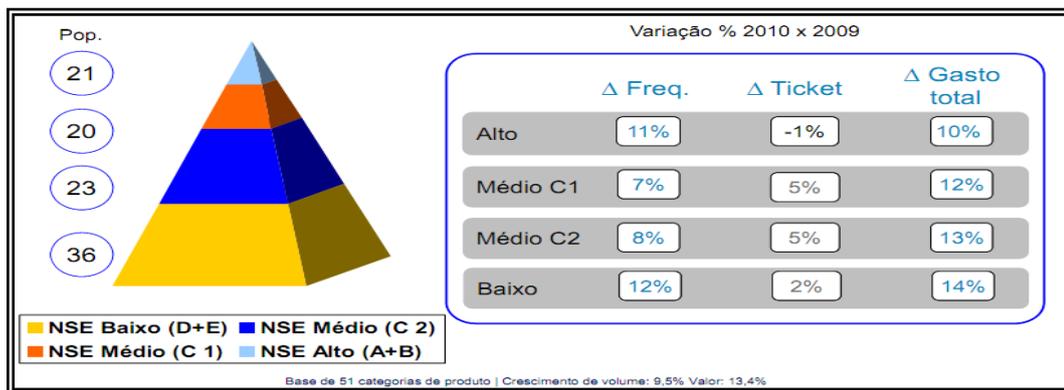
Faturamento do setor – valor nominal deflacionado - IPCA médio 2010: 5,9%  
Fonte: Ranking Abras edição 2011 – Abras/Nielsen Brasil / IBGE : PIB 2010: R\$ 3,675 trilhões

**Figura 2 Faturamento do setor-valor nominal deflacionado-Ipca médio 2010: 5,9%.**  
Fonte: Ranking Abras edição 2011-Abras/Nielsen Brasil/IBGE: PIB 2010: R\$ 3, 675 trilhões.

O percentual é bastante expressivo e justificado por uma série de fatores, como o acesso facilitado ao crédito e o incremento da renda do trabalhador, recorrente há alguns

anos. O aumento do poder aquisitivo elevará ainda mais os gastos com itens diferenciados, o cliente comprará nos locais dos quais realmente gosta.

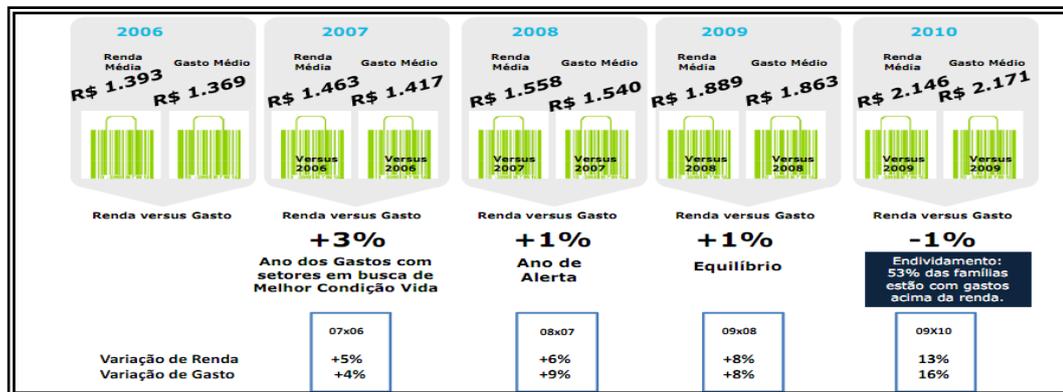
Segundo dados da APAS (2011) apresentado na Figura 3, o crescimento é impulsionado pelas classes C2 e D/E, com aumento da frequência de compra consolidando um novo ciclo de crescimento, no qual as classes da base da pirâmide assumem um papel fundamental.



**Figura 3:** Base de 51 categorias de produto/Crescimento de volume: 9,5% Valor: 13,4%.  
Fonte: Nielsen /Homescan.

No entanto, não foram somente os preços baixos que explicaram o interesse do consumidor em elevar o volume de compras em hipermercados e supermercados. Nos últimos anos houve um forte aumento no poder aquisitivo da população, com bons desempenhos na massa salarial, principalmente entre as famílias que estão na faixa de renda mais baixa, como por exemplo, aumento do salário mínimo e a oferta de crédito ao consumidor.

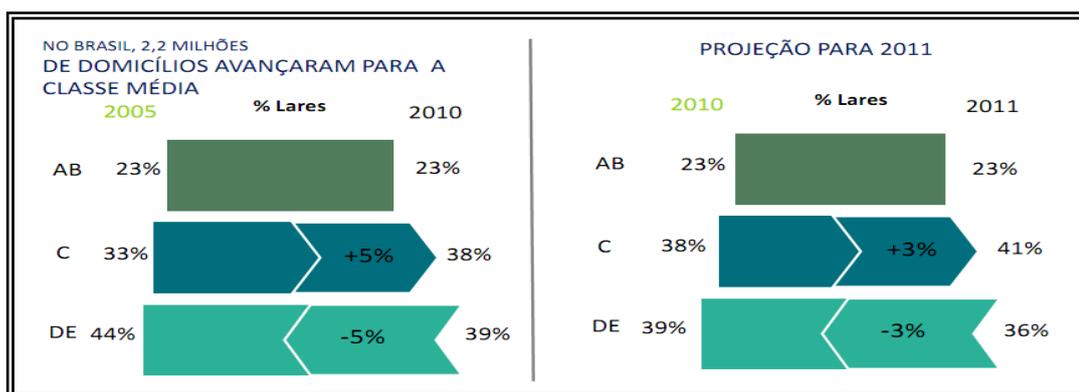
O setor supermercadista vem crescendo nos últimos anos sendo impulsionado pelo consumo da população, conforme a Figura 4, o gasto médio supera a renda média. Isso só foi possível mediante a participação do crédito como fator determinante.



**Figura 4:** Gasto médio supera a Renda média e sinaliza a participação do crédito.  
Fonte: Associação Paulista de Supermercados - APAS (2011).

A população que ganha mais vai procurar melhorar a qualidade e quantidade dos produtos consumidos. A eficiência operacional é um dos principais desafios do varejo aliado às estratégias que atendam a necessidade dos clientes, ou seja, estabelecer o público alvo que se pretende atingir e quais os meios necessárias para atender as expectativas desses clientes.

As redes de supermercados estão apostando em expansão, seja por meio de abertura de novas lojas ou aquisição de concorrentes. O hipermercado tem visão de massa, já os supermercados regionais precisam centrar esforços nos nichos, segmento no qual conseguem realmente se diferenciar. Segundo consta na Figura 5 no Brasil 2,2 milhões de domicílios avançaram para a classe média.



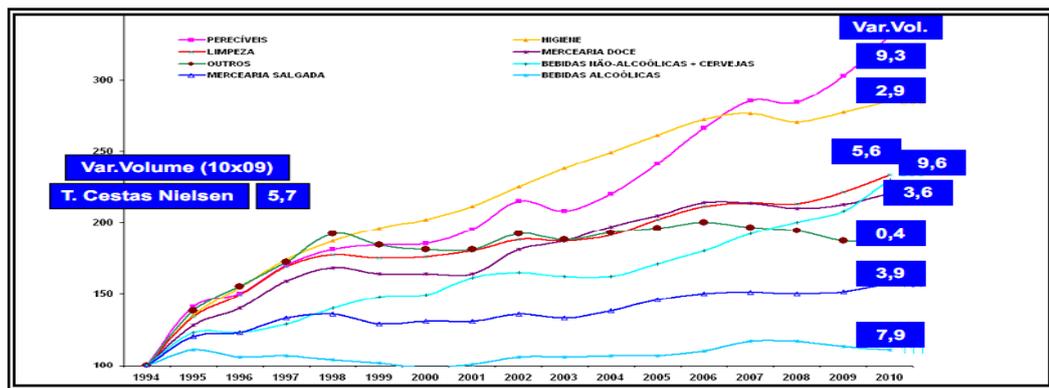
**Figura 5:** Políticas de renda do governo federal impulsionando o consumo da população.

Fonte: Associação Paulista de Supermercados - APAS (2011).

Os supermercadistas, atentos à ascensão socioeconômica da população, principalmente a da base da pirâmide, se movimentaram e investiram em larga escala para atender a uma demanda crescente por bens e serviços. Por isso, em 2010 concentraram

esforços no crescimento orgânico de suas empresas. Ao todo, foram 73% de recursos para esse fim, cerca de R\$ 2,85 bilhões. (REVISTA SUPERHIPER, 2011).

Conforme dados apresentados no Gráfico 1 “a adequação as tendências do consumo, aliado ao cenário positivo da economia, impulsiona o consumo”.



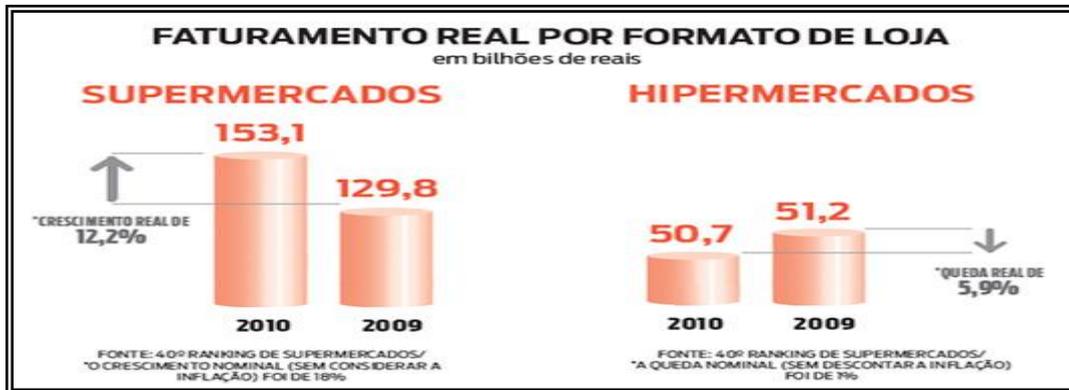
**Gráficos 1:** Variação % de volume indexado em 1994-Cestas Nielsen  
Fonte: Nielsen/Retail Index.

As redes de varejos-supermercado têm como missão satisfazer as expectativas dos clientes, buscando cada vez mais estratégias que venham a aperfeiçoar os resultados esperados, como também sua continuidade no mercado. Segundo Rosa (2004), a relevância do supermercado pode ser avaliada em função de ser um dos primeiros ramos varejistas a estudar a organização adequada das mercadorias em seus pontos de venda como também a circulação dos clientes em seu interior.

De acordo com a fundação Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) 2005, uma das grandes preocupações do supermercadista é com a guerra de preço entre concorrentes, que fica mais intensa quando se compara as grandes redes nacionais, locais e supermercados de vizinhança. O enfraquecimento dos hipermercados ao longo dos anos reflete a mudança de hábito do brasileiro, que, desde o início do Plano Real, vinha trocando as lojas maiores pelas menores, o novo comportamento ganhou força e se consolidou em função dos ganhos de renda da população.

A classe de menor renda pode pagar mais e ter a facilidade de comprar nas imediações da sua casa, as empresas do setor começaram a ampliar a oferta de supermercados menores e de vizinhança. As lojas de vizinhança também apresentam outras vantagens, pois são mais ágeis para adaptar atendimento e mix às preferências do público. Segundo dado da Associação Brasileira e Supermercados (ABRAS) 2010, “os supermercados tiveram um

crescimento real de 12,2% comparando os anos 2009 com relação a 2010, já os hipermercados obtiveram uma queda real de 5,9%, conforme mencionado na Gráfico 2.



**Gráficos 2: Faturamento real por formato de loja.**  
Fonte: Revista Abras – 40º Ranking de Supermercados (2010).

Segundo dados apresentados pela Revista (Abras 2010) no Gráfico 3, os hipermercados continuam importantes para o setor. Uma amostra disso está nos dados de produtividade. Apesar de apresentar queda de 4,9%, em termos reais, a receita/m<sup>2</sup> do formato fechou 2010 acima da média do setor. Atingiu R\$ 18,2 mil por m<sup>2</sup>/ano, acima dos R\$ 15,5 mil/m<sup>2</sup> dos supermercados, que obtiveram 7,7% de alta real nesse quesito.



**Gráficos 3: Evolução de venda por m<sup>2</sup>.**  
Fonte: Revista Abras- 40º Ranking de Supermercados/dados referentes 2010.

No cenário nacional o setor supermercadista está aproveitando cinco oportunidades diante de um cenário cada vez mais competitivo, segundo a Revista Superhíper (2010), as redes locais com relação às redes gigantes apresentam vantagens e desvantagens conforme consta no Quadro 3 abaixo:

	VANTAGENS	DESvantagens
REDES LOCAIS →	1) Flexibilidade para tomar decisões 2) Relacionamento estreito com cliente 3) Criação de centrais de compras 4) Aposta em atendimento 5) Processo acelerado de profissionalização	1) Baixa escala de compra 2) Menor conhecimento técnico 3) Estratégias nem sempre claras 4) Operação e logística ineficientes
GIGANTES →	1) Poder de compra, melhores preços 2) Bom nível de profissionalização 3) Estratégia por bandeiras 4) Operação eficiente 5) Investimento em mão de obra	1) Excesso de burocracia 2) Excesso de exigências aos fornecedores 3) Mais tempo para se adaptar aos hábitos locais 4) Menor envolvimento com o cliente

**Quadro 3:** Vantagens e Desvantagens das redes de supermercados.

Fonte: Revista Superhiper (2010).

Os supermercados estão na busca de diferenciais, mudando a estrutura das lojas, preparando colaboradores para atender melhor o público, primando pela qualidade e diversificação dos produtos. Tudo isso visando adequar-se as mudanças impostas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, bibliográfica, com abordagem qualitativa. Beuren (2010, p. 79) classifica em três categorias principais: pesquisa classificada quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto à abordagem do problema classifica-se como pesquisas qualitativas. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados. Beuren (2010, p. 92) menciona que esta pesquisa:

“caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc”.

Acrescenta ainda sua importância na intenção de garantir precisão dos resultados e evitar distorções na análise e interpretação. Diferentemente desta pesquisa, a abordagem qualitativa emprega a complexidade do problema estudado, analisando as variáveis, compreendendo e classificando. Diante do exposto o estudo caracteriza-se como qualitativo.

Considerando o critério quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser definida como: exploratória, descritiva ou explicativa. O presente estudo apresenta como classificação o caráter exploratório. Segundo Beuren (2010, p. 80), a pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. Divergindo-se assim de uma pesquisa explicativa que segundo Beuren (2010, p. 82) “tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas”. Segundo Cervo, Bervian (2002) “a pesquisa descritiva pode ser observado, registrado e analisado fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Quanto aos procedimentos, pode-se enquadrar o presente estudo como sendo um estudo de caso que também abrange uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica objetiva coletar informações a respeito do problema para o qual se procura resposta. Beuren (2010, p. 86) define a pesquisa bibliográfica como a que:

“explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

Para esta pesquisa procura-se recolher o maior número de material publicado baseando-se em livros, dissertações, artigos de autores renomados, entre outras fontes relacionadas ao tema. O estudo de caso procura reunir informações numerosas e detalhadas que geram uma gama maior de conhecimento para a busca da resolução do problema estudado. Gil (1999, p. 73) salienta que: O Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. Para fins de estudo a empresa será classificada com empresa familiar, propriedade de uma única família, que exerce a direção e os cargos mais importantes, influenciando diretamente na estratégia da empresa.

## 4 ANÁLISE DO ESTUDO

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa analisada possui 38 anos de existência com supermercados localizados em Curitiba e Cascavel, no Paraná. As lojas possuem 15.000m<sup>2</sup> em área de venda; com 1.500,00 colaboradores. O Supermercado Festival iniciou suas atividades em 19 de julho de 1995, na Rua Brigadeiro Franco, 641, no bairro Mercês, uma loja com área total de 2.316m<sup>2</sup> sendo deste total 1.200m<sup>2</sup> em área de venda.

Em fevereiro de 1997 foi aberto o 2º Supermercado Festival no Bairro Cajuru na esquina da travessa Nivaldo Braga com a rua Antônio Meireles Sobrinho. Em dezembro de 1999 foi inaugurado o 3º Supermercado Festival na Rua Álvaro Jorge, 75 no bairro Água Verde, uma loja com área total de 5.417m<sup>2</sup> sendo deste total 1.480m<sup>2</sup> em área de venda.

Em outubro de 2000, 60% da empresa passou a fazer parte da LMF Participações. Neste período a empresa adquiriu dois terrenos com total de 1.074m<sup>2</sup> de fundos com a loja Brigadeiro Franco. Em dezembro de 2000 foi inaugurada uma 4º loja na Rua XV de Novembro, bairro Alto da XV. Em Janeiro de 2002 houve uma cisão entre os sócios.

O Supermercado Festival fica neste período com duas lojas e já com a administração da LMF participações, inaugurou sua 3º loja em outubro de 2002 na av: Manoel Ribas nº 1270, sendo essa filial com 500m<sup>2</sup> de área de venda. Neste período também iniciou a reforma e ampliação da loja Brigadeiro Franco que aumentou sua área de estacionamento ficando a área total da loja com 3.390m<sup>2</sup>.

Em 31 de julho de 2003 as lojas do Supermercado Festival foram adquiridas pela família Beal de Cascavel – PR, passando em dezembro de 2003 a ser incorporada à empresa Beal. Em dezembro de 2004, a família Beal assume as instalações do Super Pão da av. Manoel Ribas 1396, reformando a estrutura de loja e transferindo a loja Festival Manoel Ribas para o novo endereço com inauguração no dia 19 de Janeiro de 2005, passando a se chamar Festival Mercês, uma homenagem aos moradores do bairro. Esta nova instalação do Festival possui área de venda de 1.800m<sup>2</sup>, e área total de 6.216m<sup>2</sup>.

A empresa Beal iniciou suas atividades em 1972 na cidade de Cascavel – Pr, com o Sr. Severino e Lídia Beal, vindos de São Valentin, norte do Rio Grande do Sul. Trouxeram

pouca bagagem, cinco filhos e a determinação de vencer. O Sr. Severino começou trabalhando como vendedor ambulante de armarinhos, e logo abriu um pequeno mercado de nome Vitória, em homenagem à senhora Vitória Sarolli, mãe de dona Lídia, que muito ajudou o casal quando se uniram em matrimônio e depois, quando os filhos já haviam nascidos.

O pequeno mercado prosperou, e com o surgimento do bairro Faculdade, que havia sido escolhido para ser sede da Faculdade Municipal de Ciências e Letras, a Facivel, hoje Unioeste, o mercado foi então transferido para lá, e em 1987 o supermercado Vitória já inaugurava sua sede própria num prédio vistoso, também no bairro Faculdade.

Em 1994 a família viu a chance de expandir o Supermercado Vitória, e a família Beal assume a filial de um supermercado bem no centro da cidade e em 1997 assume a filial de outro supermercado, esse entre os bairros Parque São Paulo e Jardim Maria Luiza, esta seria então a maior loja do Supermercado Vitória.

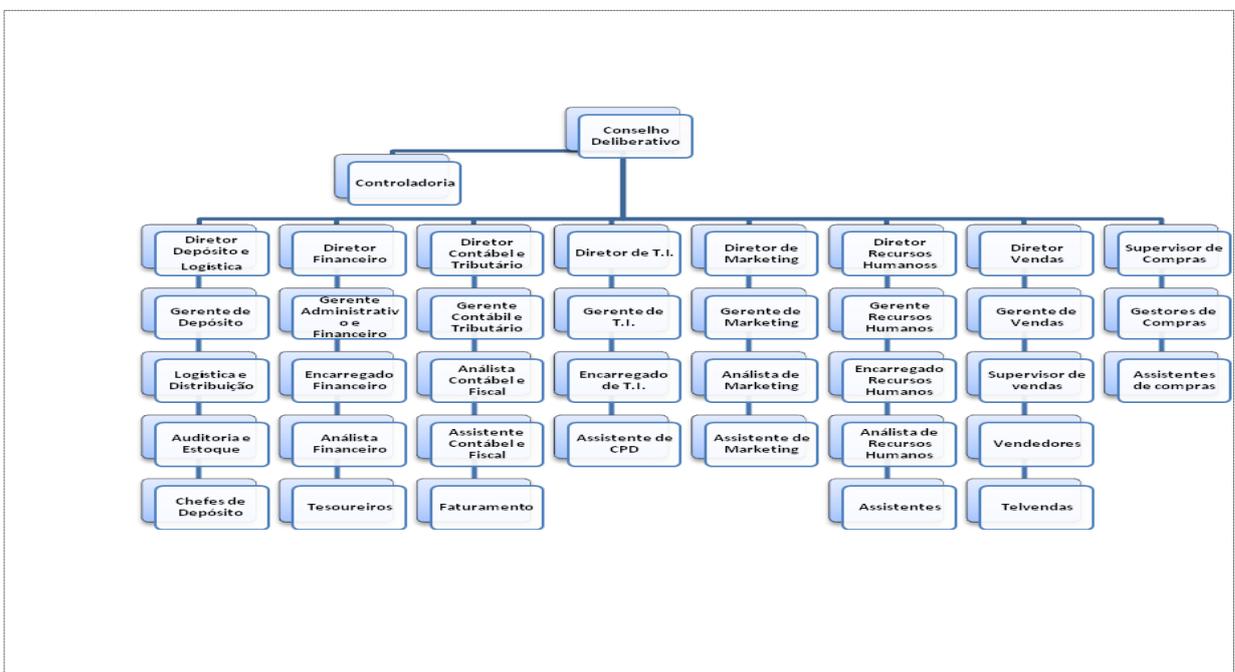
Sintonizado com a mudança do mundo, em 1998 a empresa alterou seu nome fantasia para Super Beal, numa atitude clara de preparação para novas expansões. Em março de 2000 o Super Beal inaugura sua quarta loja, localizada na avenida Brasil, uma área nobre da cidade de Cascavel. Em 2002 a loja do centro foi ampliada e modernizada dobrando a área de atendimento e em 2003 a loja da Carlos Gomes também passou por reformas, proporcionando maior conforto e praticidade aos clientes. Em 2011 o Super Beal inaugura sua 5ª loja na av. Tancredo Neves.

A missão da empresa é encantar o cliente, sua visão é intensificar os investimentos na capacitação dos seus colaboradores, fortalecer parcerias com fornecedores, investir em projetos sociais e ambientais, em tecnologia, a fim de ser reconhecida como uma empresa ética, responsável com a satisfação do cliente, e também com o bem estar do ser humano na sociedade. Os valores e princípios são: a) Respeito pelo ser humano; Excelência no atendimento, valorizando os clientes; Igualdade: Oportunidade igual a todos os colaboradores, conforme sua capacidade, desempenho e competência; Ética: Respeito e responsabilidade com seus fornecedores; Colaboração e parceria: valorização do trabalho em parceria e equipe; Responsabilidade sócio-ambiental: colaborando para a inclusão social e a preservação do meio ambiente; Transparência: comunicação aberta e honesta; Inovação e espírito empreendedor: busca de soluções inovadoras em tecnologia para um melhor desempenho da organização visando à satisfação dos clientes; e Respeito pelo ser humano;

## 4.2 DESENHO PARA UM MODELO DE CONTROLADORIA

A controladoria possibilita que as empresas possam criar resultados desmembrando suas atividades entre departamentos. É fundamental que cada setor ou área se responsabilize por sua gestão. A controladoria tem como função integrar, coordenar e dar suporte aos gestores das áreas, levando em consideração o modelo da gestão e a missão da empresa. A abordagem departamental estabelece objetivos específicos a cada departamento e os mesmos se dedicam a concretizá-los. Os setores da empresa são integrados e coordenados com foco no resultado da empresa em detrimento do resultado da cada área, se evitando com isso atividades e desnecessárias.

A controladoria deve trabalhar com apoio dos departamentos para que consigam alcançar os objetivos propostos. Para o desenho de um modelo de controladoria será utilizado o organograma que consta na Figura 6.



**Figura 6:** Organograma Funcional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa para a elaboração de um desenho de controladoria é conhecer a empresa, analisar os sistemas operacionais existentes na empresa, fazendo um diagnóstico dos sistemas de informações disponibilizados pela empresa. Na segunda etapa que envolve as atividades é necessário conhecer os departamentos funcionais como: financeiro,

contabilidade, recursos humanos, depósito/logística, compras, vendas, marketing e tecnologia da informação. É importante ter conhecimento do fluxo físico e operacional, conhecimento dos sistemas de informações operacionais e percepção do modelo de gestão adotado pela empresa.

A partir dessas informações parte-se para verificação dos relatórios dos levantamentos efetuados de acordo com os departamentos. Nessa fase de diagnóstico serão analisadas as informações geradas para cada departamento, a confiabilidade das informações e sua adequação para uso da controladoria. A seguir foram propostas algumas sugestões quanto às informações que os setores devem reportar a controladoria para sua coordenação, integração e suporte.

## **FINANCEIRO**

- Posição das vendas a prazo das mercadorias e serviços, pois se trata do principal ativo relacionado à receita da empresa;
- Prazo de vencimento, avaliação dos prazos concedidos aos clientes;
- Verificar a concentração de crédito a clientes;
- Volume de dinheiro em poder dos clientes;
- Prazo médio de recebimento;
- Índice de inadimplência dos clientes, visando reduzir riscos e melhorar recuperação de débitos;
- Critério para análise e liberação de crédito;
- Avaliar os volumes de recursos obtidos através das compras de mercadorias a prazo dos fornecedores;
- Prazo médio de vencimento dos fornecedores;
- Controle das obrigações perante fornecedor que são decorrentes dos recursos aplicados nas atividades operacionais;
- Controle de caixa (planejamento e administração do caixa da empresa e das disponibilidades (conta corrente, conta aplicação, etc.);
- Planejamento do caixa para liquidar compromissos a curto e longo prazo;
- Auditoria contínua nas contas da empresa;
- Manutenção de registros adequados dos contratos com terceiros;
- Aprovação de todos os pagamentos do financeiro da empresa;

## **CONTABILIDADE**

- Posição do imobilizado da organização, pois é conjunto de bens destinados a manutenção da atividade econômica da empresa, seja na produção de riquezas ou no controle e administração destes;
- Balanço Patrimonial, retratando os bens, direitos e obrigações da organização;
- Demonstração dos Resultados dos Exercícios, demonstrando o controle das receitas e despesas, obtenção de lucro ou prejuízo;
- Demonstração do Fluxo de caixa, demonstrando a capacidade da organização em gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades da organização para utilizar esses recursos;
- Relatórios e análise dos índices, tais como, índices de liquidez, de endividamento e de rentabilidade;
- Preparação das declarações de imposto de renda, supervisão;
- Gerenciar os impostos atendendo as leis e normas em andamento;
- Elaborar o orçamento anual em conjunto com outras áreas da organização;
- Formação de custos de um produto, tais como custo padrão, mão de obra direta e indireta, custos fixos e suas formas de rateio e distribuição das despesas.

## **DEPÓSITO E LOGÍSTICA**

- Implantar sistema de inventário permanente, que possibilite informações quanto aos estoques e custos das mercadorias vendidas;
- Posição dos estoques quanto ao seu giro;
- Condição de armazenamento, verificando disponibilidade física para estocagem observando grau de segurança;
- Verificação dos estoques obsoletos e deteriorados;
- Imobilização de recursos com mercadorias paradas;
- Fluxo de pedidos e movimentação, disponibilidade dos produtos e serviços, custo unitário, custo da mercadoria vendida, frequência de compra, prazo de entrega, custo de produção, custo de distribuição;
- Verificação da movimentação interna, transporte e abastecimento;
- Previsão de demanda de compra e venda;
- Programação dos transportes, gerenciamento da viagem e entrega;

- Sistema de informação de processamento dos pedidos;
- Serviço de apoio após a entrega;

### **RECURSOS HUMANOS**

- Giro de contratação e demissão;
- Política de remuneração e gratificação;
- Processos trabalhistas;
- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento, capacitação e plano de carreira;
- Fiscalização trabalhista e previdenciária;
- Benefícios aos funcionários;
- Acordos, convenções e dissídios coletivos;
- Cargos e salários;
- Política de integração do colaborador na organização;
- Avaliação de desempenho;
- Rotinas de pessoal;

### **MARKETING**

- Análise do negócio, do mercado e da concorrência;
- Análise Swot, verificando as oportunidades, as ameaças, forças e fraquezas;
- Estratégias de marketing, buscando o mercado-alvo e seu posicionamento;
- Estratégias de preços;
- Estratégias de produtos como mix e marca;
- Canais de distribuição;
- Serviço ao cliente;
- Propaganda e promoção de vendas;
- Plano de ação e implementação;
- Retorno sobre o investimento;
- Política de formulação de preço de venda e preço de custo;
- Ações de vendas;

## **COMPRAS**

- Acompanhar os custos nas aquisições de produto;
- Rotatividade das mercadorias;
- Política de formulação de preço de venda e preço de custo;
- Ações de compras;
- Formulações dos acordos promocionais e das negociações comerciais;
- Acompanhar a margem dos produtos;
- Contratos com fornecedores;
- Posição do estoque das mercadorias em trânsito e sua disponibilidade;
- Nível de estoque de equilíbrio e estoque de segurança;
- Tempo de desembarço e nacionalização das mercadorias importadas;
- Planejamento de compras e projeção de vendas;

## **VENDAS**

- Acompanhar os custos das vendas dos produtos;
- Rotatividade das mercadorias;
- Acompanhar a margem dos produtos;
- Tempo de desembarço e nacionalização das mercadorias importadas;
- Planejamento de vendas;
- Relatórios de visitas a clientes;
- Análise do mercado, sazonalidade dos produtos e tendências,
- Tempo de entrega dos produtos, tempo de produção e tempo para estar disponível no estoque de vendas;
- Atendimento;
- Pré-venda;
- Demonstração do produto;
- Fechamento de vendas e recursos utilizados no processo de fidelização;

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

A proposta de um desenho de um modelo de controladoria para uma rede de empresa familiar tem o objetivo de demonstrar a importância da controladoria como integrador, coordenador e de suporte para os setores funcionais da empresa, com objetivo de garantir informações seguras e precisas para a alta diretoria da empresa com a finalidade de auxiliá-los nas tomadas de decisões.

Os objetivos propostos no trabalho seria a contextualização sobre o papel da controladoria no processo de gestão das empresas familiares, demonstrando a importância da controladoria dentro das empresas, evidenciando um conjunto de procedimentos para compor um desenho de controladoria aplicável em uma rede de empresa familiar do setor supermercadista e mostrando as funções e aptidões do controller para uma controladoria em uma empresa familiar.

Através desse trabalho verificou-se a importância da controladoria para a gestão das empresas, principalmente as familiares que estão em processo de profissionalização. Para a realização desse trabalho partiu-se dos conceitos de diferentes autores sobre os modelos de gestões, dos aspectos conceituais da controladoria e das funções e aptidões do controller. Ficou evidente que o controller precisa conhecer a empresa, apresentando conhecimentos inerentes à função e habilidades para o exercício da mesma. A partir dessas definições partiu-se para a caracterização das empresas familiares brasileiras, mostrando sua importância e representatividade na economia. Em seguida, foram caracterizadas as empresas supermercadistas e suas particularidades, dando ênfase no crescimento crescente do setor supermercadista, fator esse ocasionado pelo aumento do poder aquisitivo da população, com bons desempenhos na massa salarial, principalmente entre as famílias que estão na faixa de renda mais baixa, como por exemplo, aumento do salário mínimo e a oferta de crédito ao consumidor.

Outro fator abordado foi à concorrência entre os supermercados e hipermercados onde demonstramos as vantagens e desvantagens entre pequenas redes familiares e gigantes do varejo. Porém na pesquisa em questão notamos que o crescimento do poder aquisitivo da

população elevando o consumo trouxe concorrência entre as redes. Os supermercados familiares passaram a se preocupar com a gestão da empresa, primando pela profissionalização como forma de se manter ativa no mercado. Para auxiliar as empresas familiares na gestão foi proposto um desenho de um modelo de controladoria, partindo de um diagnóstico da empresa e dos seus sistemas de informações, verificando as informações de cada departamento e sua confiabilidade.

## 5.2 RECOMENDAÇÃO PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Como se trata de pesquisa exploratória porque há pouco conhecimento sobre a temática abordada, buscou-se através desse trabalho conhecer com maior profundidade o assunto para poder construir e levantar questões importantes para a condução da pesquisa. Diante das limitações da pesquisa em virtude das poucas informações encontradas e do pouco tempo para a realização da mesma, apresentam-se então algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado:

- Propor um desenho de controladoria para os áreas/departamentos de um supermercado abrangendo todos os setores, tais como açougue, padaria, mercearia, perfumaria, importados etc.
- Propor controles por setores, reportando às informações à controladoria visando alcançar informações mais precisas, rapidez e confiabilidade para os gerentes na tomadas de decisões;

## 6 REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercado, 2005. Disponível em: <www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 01 de outubro de 2011.

BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

\_\_\_\_\_. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: Schimidt, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORINELLI, Marcio L. Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização a Luz da teoria e da prática. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)-Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos A.; VASCONCELOS, Marco T. de C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON. Armando Catelli (coordenador). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: ABDR, 2002.

COBRA, Marcos. Marketing básico. São Paulo: Atlas, 1997.

CORONADO, Osmar. Controladoria no Atacado e Varejo-logística integrada e modelo de gestão. São Paulo: Atlas. 2001.

CYRILLO, D.C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: IPE, 1987, p.198. Série Ensaio Econômicos, nº68.

DUPAS, G. et al. Governando a empresa familiar. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FERNANDEZ, José Domingues. Estudo de um Modelo Integrado de Informação Econômico-Financeiras e sua Integração com o Processo de Decisório. Dissertação Mestrado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

FLORIAN, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. Anais do IGEPE, p. 307-308, out./2000.

- GARCIA, Volnei P. Desenvolvimento das Famílias Empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A. ; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas em pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Mario Conell. Apoio a decisão em empresas familiares em processo de evolução - Um modelo multicritério em um estudo de caso na Indústria de Conservas de Pelotas /RS. Florianópolis: Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo Conceitual de sistemas de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado em FEA-USP); São Paulo, 1989.
- GUEIROS, Monica M.B. Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes 1998. Dissertação. Mestrado em Administração-UFP, PE.
- HECKERT, J. Brooks; WILLSON, James D. Controllershship. 2º Ed. New York: Ronald Press, 1963.
- KANITZ, Stephin Charles. Controladoria: Teoria e Estudo de Casos. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria. Sociologia da Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre L. Marketing de Varejo. São Paulo: Atlas, 1992.
- LETHBRIDGE, Eric. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Revista BNDES, n.7, jun.1997. Disponível em: <http://w.w.w.bndes.gov.br/conhecimento/revista/ver 707.pdf>. Acesso em 01 de outubro de 2011.
- LODI, João Bosco. O fortalecimento da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.  
\_\_\_\_\_. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.  
\_\_\_\_\_. A empresa Familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.  
\_\_\_\_\_. A empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LONGARAY, André. *et al.* Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. BEUREN, Ilse. (Coord.). 3.ed.- 5.reimp. - São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, N.C. Da contabilidade a controladoria: a evolução necessária. Revista de contabilidade e finanças. São Paulo, nº 28, p. 25, jan./abril. 2002.

MOSSINAN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Introdução a controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Controladoria: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva 2009.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PELÉIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Coronado (coord.). Controladoria uma abordagem da gestão econômica Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. Controladoria de gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PRICEWATERHOUSE. As empresas familiares no Brasil. Pesquisa coordenada pela unidade de pesquisas internacionais da PWC-Irlanda do Norte. Disponível em : Disponível em: <[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)>

RICCA NETO, D. Da empresa Familiar a empresa profissional. São Paulo: Editora CL- A. Cultural, 1998.

ROSA, Tiago Cardoso. Serviço e Satisfação: o caso dos supermercados de Teresinha. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais-UMSA. Argentina, 2004.

ROBBINS, SP. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROEHL-ANDERSON, Janice M. Braga. Steven M. The Controller's Function: the worry of the Managerial Accountant: New York; John Wiley & Sons, 1996.

SATHE, V. The Controller's role in management. New York: Amacom Periodicals Division, American Management Association (AMA), 1983.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Relatório de Pesquisa. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: Atibaia. Ago/2004.

SILVEIRA, José Guesbrechet; LEPSCH, Sergio Luiz. Alteração recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. Revista de Administração da USP-RAUSP, São Paulo. v.22, abril/jul.1997.

SILVEIRA, K.; BIHEL, K.A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. CD do EnANPAD, Itibaia, 2003.

SUPERHIPER. Características das lojas de autoserviço alimentar brasileiro. São Paulo, nº 421, julho de 2011, ano 37.

TAKAOKA, Hiroo; NAVAJAS, Paulo F. Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo. In: ANGELO, C.F. SILVEIRA, J.A. G (Org). Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1997.

TUNG, N.H. Controladoria financeira de empresas. 6. ed. São Paulo: Edusp, 1985.

USSMAN, A.M. Empresas Familiares. Lisboa: Sílabo, 2004.

VERGARA S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

HILÁRIO, Wagner. O autosserviço em seus vários formatos. Ascar associados – fonte. Revista Superhiper – julho 2011, ano 37, n.457. Disponível em: <[www.abras.com.br](http://www.abras.com.br)>

SALLES, Fernando. Os super crescem, os hiper caem, 25/04/11. Faturamento real por formato de loja – revista abras 40º ranking de supermercados 2010. Ano 36 n.407, abril 2010. site [WWW.abras.com.br](http://WWW.abras.com.br).