

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FREDERICO AMARAL MARTINS

**CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO DE UMA  
EMPRESA SUPERMERCADISTA**

CURITIBA

2016

FREDERICO AMARAL MARTINS

**CONTRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO DE UMA  
EMPRESA SUPERMERCADISTA**

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 Controladoria.

Prof. Orientador: Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2016

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais por minha existência e por acreditar que esta é a melhor forma de retribuir os esforços despendidos por eles em minha criação e educação, à minha esposa pelo apoio, à minha família, aos amigos e a todos os professores que desde os meus primeiros anos de vida até a presente data contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico.

## RESUMO

O mercado varejista alimentar, particularmente o das redes de supermercados, desempenha papel de relevância na sociedade brasileira exercendo uma significativa participação no canal de distribuição de alimentos, na economia e na geração de empregos do país. Além da importância socioeconômica, as redes de supermercados apresentam destaque na sua forma de gestão que, diante da alta competitividade do setor e de margens operacionais reduzidas, demanda um processo cada vez mais eficiente e eficaz. Nesta perspectiva de desafio gerencial, com vastos componentes estratégicos, torna-se oportuna à análise e projeção de um cenário com a atuação da Controladoria na participação e apoio ao processo de gestão de uma empresa supermercadista, na qual possibilitaria relevantes contribuições na geração de informações e indicadores de desempenho fundamentais para a tomada de decisão, assim como na influência pela busca de sinergia entre as unidades organizacionais e por consequência na otimização do resultado empresarial, aspectos estes essenciais para o cumprimento da missão e da continuidade da organização.

Palavras-chave: Controladoria - Gestão Varejo - Empresa Supermercadista.

## **ABSTRACT**

The food retail market, particularly the supermarket chains, plays a role of relevance in Brazilian society exerting a significant participation in the food distribution channel, in the economy and in the job creation in the country. Besides the socio-economic importance, the supermarket chains have a prominent in their way of management that, given the high competitiveness of the sector and reduced operating margins, demand an increasingly efficient and effective process. In this perspective of management challenge, with extensive strategic components, it is timely to the analysis and projection of a scenario with the role of Controllershship on participation and support of a supermarket company management process, which would allow relevant contributions in generating information and key performance indicators for decision-making, as well as influence the search for synergy between organizational units and result in the optimization of business results, aspects essential for mission accomplishment and continuity of the organization.

Keywords: Controllershship - Retail Management - Supermarket Company

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA .....	7
1.2	OBJETIVOS .....	8
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	8
2.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	10
3.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
3.1	GESTÃO EMPRESARIAL .....	12
3.2	CONTROLADORIA .....	12
3.2.1	Conceito .....	12
3.2.2	Funções e atividades.....	14
3.2.3	Unidade organizacional .....	18
3.3	COMÉRCIO VAREJISTA E O SETOR SUPERMERCADISTA .....	19
3.3.1	Funcionamento do mercado .....	20
3.3.2	Estratégia varejista .....	21
3.3.3	Processo de gestão de empresa varejista.....	26
3.4	CONTROLADORIA NA GESTÃO DE EMPRESA VAREJISTA.....	28
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	30
4.1	EMPRESA PESQUISADA.....	30
4.1.1	Estrutura organizacional.....	30
4.1.2	Sistema de distribuição e reposição de mercadorias .....	31
4.1.3	Mix de produtos e classificação mercadológica.....	31
4.1.4	Estrutura operacional .....	32
4.1.4.1	Panificação .....	33
4.1.4.2	Rotisseria.....	34
4.1.5	Processo de gestão empresarial .....	34
4.1.5.1	Planejamento estratégico .....	34
4.1.5.2	Planejamento operacional .....	34
4.1.5.3	Orçamento.....	35
4.1.5.4	Execução.....	35
4.1.5.5	Controle.....	35

4.1.5.6	Medidas Corretivas.....	35
4.1.5.7	Avaliação de desempenho .....	36
4.1.6	Indicadores de desempenho .....	36
4.1.7	Controles internos .....	37
4.1.8	Áreas internas correspondentes à atuação da Controladoria.....	38
4.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.2.1	Processo de gestão com atuação de uma Controladoria .....	43
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	48
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO E ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Um dos principais integrantes do canal de distribuição alimentar no país e com relevante participação no comércio varejista, o setor supermercadista registrou no ano de 2015, por meio de suas 84,5 mil lojas, um faturamento de R\$ 315,8 bilhões, correspondendo este a 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no período, conforme dados da ABRAS (2016).

O setor destaca-se não somente em seu volume de vendas e no fornecimento de alimentos à população, mas também na geração e manutenção de empregos, o qual, segundo a ABRAS (2016), fechou o ano de 2015 com 1,847 milhão de funcionários diretos.

Perante significativa participação no comércio brasileiro e no desenvolvimento do país, a gestão de empresas supermercadistas estabelece uma importante e essencial atividade. Nesse quesito possibilita-se considerar as contribuições da Controladoria no apoio e participação na gestão empresarial, cuja atuação busca contribuir com uma maior eficiência e eficácia nas decisões empresariais, atuando de forma efetiva no controle organizacional e objetivando assim garantir a otimização de resultados e a continuidade da organização.

A administração de empresas supermercadistas é composta de complexos componentes, desde um forte mercado concorrente com pequena margem operacional de preços a desafios internos quanto a uma gestão cada vez mais profissionalizada e competitiva.

As complexidades de gerenciamento das redes de supermercados demandam uma gestão assertiva da sua estrutura organizacional e de pessoas, das mercadorias, compras, logística, mix de produtos, preços, comunicação, análise do comportamento do consumidor, localização estratégica, e principalmente da gestão financeira de custos e despesas (importante fator no resultado financeiro diante da reduzida margem operacional do setor). Tais aspectos devem estar atrelados a uma inovação constante da infraestrutura e da qualidade no atendimento e nos produtos, pontos esses cruciais na sobrevivência dentro do setor, e que requerem a aplicação de planejamento estratégico e controles internos eficientes baseados em informações tempestivas e fidedignas.



Diante deste cenário de multiplicidade de quesitos gerenciais, há de se destacar a denominação de processo de gestão, que de acordo com Padoveze (2003, p. 27) é “um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades”, e associá-la ao conceito de Controladoria estabelecido por Borinelli (2006) o qual a descreve como sendo um conjunto de conhecimentos relacionados ao controle do processo de gestão organizacional e que tem como um de seus principais focos às necessidades informacionais da organização ligadas ao seu processo de decisão. Isto é, pode-se inferir que a Controladoria, por meio do gerenciamento das informações organizacionais, possui atributos para atuar diretamente no processo de gestão das empresas.

Estabelecendo, portanto, a consonância entre a gestão organizacional e a Controladoria, a questão desta pesquisa é: **Como a implantação de uma área de Controladoria pode contribuir na gestão de uma empresa do ramo de supermercados?**

## 1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral identificar e destacar as possíveis contribuições da implantação de uma área de Controladoria na gestão de uma empresa do setor supermercadista.

- Objetivos Específicos

- Realizar levantamento e descrição da empresa pesquisada, destacando a sua estrutura organizacional/funcional e o seu processo de gestão;
- Projetar e comparar os cenários para tomada de decisão e gestão empresarial, sem e com a atuação de uma área de Controladoria.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A realização desta pesquisa propõe uma visão quanto à utilização da Controladoria no auxílio à gestão de uma empresa supermercadista, cujo setor tem um significativo papel na economia e na sociedade do país.

Buscando verificar as possíveis contribuições ao processo de gestão pela Controladoria, a pesquisa poderá colaborar diretamente na manutenção e crescimento sustentável da empresa pesquisada, servindo também, de forma indireta, como base de consulta para demais empresas do comércio varejista que possuam semelhanças nos aspectos gerenciais.

Facilita a realização da pesquisa o fato do autor possuir experiência e atuar profissionalmente na área, e também a facilidade na acessibilidade dos dados da empresa em foco, o que poderá proporcionar à pesquisa um cunho mais abrangente e profundo quanto ao seu tema.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Objetivando responder a questão aludida, a pesquisa terá uma natureza descritiva, que de acordo com Martins (1990, p. 23) “é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis)”. A abordagem do problema será de forma qualitativa e os procedimentos a serem utilizados para a sua resolução serão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso o qual Gil (2002) descreve como um tipo de pesquisa, altamente empregado na área das ciências sociais, que busca um extenso e minucioso conhecimento de um objeto por intermédio de uma análise profunda de uma situação da vida real, tendo como propósito, entre outros, formular hipóteses ou desenvolver teorias. Na situação específica desta pesquisa, a hipótese e teoria a serem consideradas é a possibilidade de contribuições da Controladoria na gestão de uma empresa supermercadista.

Conforme Gil (2002), o estudo de caso corresponde ao modelo de pesquisa cuja coleta de dados é a mais complexa, apresentando diversas técnicas de levantamento de dados que, convergidos, asseguram a qualidade dos resultados colhidos. Dentre as técnicas utilizadas nos estudos de caso, a presente pesquisa empregará três métodos: a observação, o questionário e a entrevista. Quanto à técnica de observação, Martins (2008) defende que esta atividade sensorial necessita ser orientada por um prévio levantamento de referencial teórico objetivando que tal método ocorra de forma mais acurada. Sendo assim, esta etapa será efetuada posteriormente a pesquisa bibliográfica.

Em relação ao uso do questionário na coleta de dados, conforme as classificações consideradas por Martins (1990), o instrumento utilizado será do tipo com perguntas abertas, abordando as variáveis fundamentais e servindo também como um roteiro base de uma entrevista a qual será efetuada em conjunto com a aplicação do questionário, proporcionando assim uma abordagem mais livre e aprofundada das alternativas.

Na busca pela solução da questão de pesquisa será aplicada a técnica de triangulação de dados, a qual Martins (2008) descreve como um procedimento garantidor da confiabilidade de um estudo de caso, pois envolve a convergência das informações de diversas fontes. A triangulação a ser adotada no presente estudo

será entre os dados da pesquisa bibliográfica e os da empresa pesquisada por meio do questionário, da observação e da entrevista.

A empresa foco deste estudo de caso atua no ramo supermercadista do estado do Paraná, possuindo uma estrutura física com nove lojas de médio à grande porte na capital Curitiba e região metropolitana. O levantamento dos dados da pesquisa foi realizado durante o período de fevereiro a junho de 2016. O questionário/roteiro de entrevista, que é apresentado no APÊNDICE 1, teve como respondente o gerente geral da companhia. Abaixo se apresenta também o (QUADRO 1) com síntese desse roteiro.

QUADRO 1 – SÍNTESE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

<b>Aspectos Gerais</b>	<b>Aspectos Específicos</b>
Dados institucionais da empresa	
Estrutura Organizacional	
Estrutura Operacional (lojas)	
Organograma completo	
Gestão empresarial e tomada de decisão	Planejamento Orçamento, Execução e Controle Medidas Corretivas e Avaliação do Desempenho Controle Interno.
Áreas internas da Controladoria presentes na empresa	Contabilidade Financeira e Societária? Contabilidade Gerencial? Planejamento, Orçamento e Controle? Contabilidade de Custos? Contabilidade Fiscal ou Tributária? Seguros e Controle Patrimonial? Controles Internos? Riscos? Sistemas de Informações (gestão da informação)?

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A função de administração ou gestão de empresas varejistas, como no caso das redes de supermercados, segue o mesmo padrão geral do gerenciamento das demais organizações, excetuando suas particularidades. E conceituando este ato, Maximiano (2010) esclarece que administrar é um processo de tomada de decisões abrangendo recursos e objetivos, conforme a seguinte definição:

A palavra administração vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês management) e gestão (que corresponde ao espanhol gestión e ao francês gestion). Todas têm o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos. (MAXIMIANO, 2010, p. 11).

Somando a esta descrição, de acordo com Padoveze (2003), o processo de gestão compreende as fases do **planejamento** (estratégico e operacional), da **execução** dos objetivos planejados e do **controle** da coesão entre o planejado e o executado, tendo como subsídio sistemas de informações que apoiam as tomadas de decisões cujo objetivo essencial é a garantia da missão e continuidade da empresa por meio da otimização do seu resultado empresarial.

Ainda de acordo com Padoveze (2003), o processo de gestão começa com o planejamento estratégico, no qual são definidos os objetivos e as diretrizes estratégicas da organização, estes fundamentados na harmonia entre a empresa e suas variações ambientais, considerando cenários de ameaças e oportunidades do ambiente externo e internamente os pontos fortes e fracos. Quanto ao planejamento operacional, trata-se da etapa posterior ao planejamento estratégico, em que ocorrem as definições dos planos e objetivos operacionais visando à implementação da estratégia determinada pela empresa.

#### 3.2 CONTROLADORIA

##### 3.2.1 Conceito

Conforme a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), a Controladoria é definida como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. (BORINELLI, 2006, p. 105).

Ainda de acordo com a ECBC, a Controladoria pode ser classificada, de acordo com sua natureza e seguindo a forma de segmentação das organizações na sociedade, em: Controladoria Empresarial, Controladoria Pública e Controladoria em Entidades do Terceiro Setor. Quanto à área de aplicação dentro de uma organização, pode atuar como Controladoria Corporativa, abrangendo toda a organização, ou Controladoria de Unidade, atuando em uma delimitada área ou divisão organizacional. (BORINELLI, 2006).

Em consonância ao seu conceito, são as organizações e seus modelos de gestão, decisão e informação, estes que norteiam o processo de formação dos resultados, o objeto de atuação e análise da Controladoria, conforme (FIGURA 1), cuja base de conhecimento é altamente abrangente, correlacionando diversas áreas do conhecimento como a contabilidade, a administração, a economia, a estatística, entre outras não menos importantes. (BORINELLI, 2006).

FIGURA 1 – OBJETO DE ESTUDO DA CONTROLADORIA.



FONTE: BORINELLI (2006, p. 109).

### 3.2.2 Funções e atividades

Delimitando o objeto de estudo da Controladoria, Borinelli (2006) elenca 8 (oito) funções principais que norteiam a atuação deste ramo de conhecimento, sendo elas:

- Função Contábil
- Função Gerencial-Estratégica
- Função de Custos
- Função Tributária
- Função de Proteção e Controle de Ativos
- Função de Controle Interno
- Função de Controle de Riscos
- Função de Gestão da Informação

Dentro da **função contábil**, Borinelli (2006) destaca como principais atividades o gerenciamento da Contabilidade Financeira e Societária, envolvendo a realização do processamento contábil à elaboração e análise interpretativa das demonstrações contábeis, bem como o atendimento de informações aos stakeholders (agentes de mercado).

A **função gerencial-estratégica** refere-se às atividades desempenhadas pela Controladoria diretamente ligadas ao processo de gestão organizacional, participando deste no fornecimento das informações necessárias e nas tomadas de decisões de cunho gerencial e estratégico, e também coordenando as atuações dos gestores em busca da eficácia empresarial quanto aos seus objetivos pré-estabelecidos. (BORINELLI, 2006).

Descrevendo as principais atividades em cada etapa do processo de gestão, a começar pelo planejamento organizacional, Borinelli (2006) esclarece que cabe a Controladoria a coordenação deste e participação direta, em conjunto com os demais gestores, das decisões dos objetivos e das diretrizes a serem adotados pela organização, assim como na consolidação destas medidas num planejamento global.

No planejamento estratégico, Padoveze (2003) descreve as principais informações e indicadores utilizados em sua construção e que devem fazer parte do sistema de informação da Controladoria, conforme (QUADRO 2).

QUADRO 2 – PRINCIPAIS INFORMAÇÕES E INDICADORES UTILIZADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

<b>Principais Informações e Indicadores do Ambiente Externo</b>	<b>Principais Informações e Indicadores do Ambiente Interno</b>
Conjuntura Econômica: PIB, Inflação, Taxas de Juros, Câmbio, Riscos países, Índice de Desemprego, Balança Comercial, Nível de Atividade.	Estrutura Organizacional: Produtiva, Administrativa, Marketing.
Conjuntura Geral Nacional: Decisões e tendências políticas, Ambiente institucional, Forças sociais.	Resultados econômicos: Margem de lucro, Rentabilidade para acionistas, Tendências de Custos, Estrutura de capital, Valor da empresa.
Mercado do Setor de Atuação: Tamanho e descrição do mercado e participação da empresa, Concorrentes, Produtos substitutos, Tendências em geral.	Indicadores Financeiros: Liquidez, Endividamento, Retorno sobre Investimento.
Outras Variáveis: Tecnologia, Demografia, Recursos naturais, Clima, Outras relacionadas com a empresa/produtos/mercados.	Indicadores Operacionais: Giro do Ativo, Giro Operacional, Retenção de Clientes.
Relacionamentos: Clientes, Fornecedores, Bancos.	

FONTE: PADOVEZE (2003).

Quanto ao planejamento operacional, Padoveze (2003) esclarece que no mesmo, partindo das premissas do planejamento estratégico, ocorrem as tomadas de decisões quanto à estrutura física-operacional necessária para que a operação aconteça, tendo como orientação os produtos e serviços planejados e as unidades de negócios fundamentais para realização destes. Aprofundando no tema, o autor especifica com maiores detalhes as atividades envolvidas no processo e a participação da Controladoria na elaboração de modelos de decisão, mensuração e informação quanto as seguintes etapas:

- **Determinação da Estrutura do Ativo:** Etapa que consiste na decisão de investimento utilizando-se de critérios para análise do retorno/risco, como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), sendo embasada na estrutura organizacional necessária para o processo operacional pré-definido estrategicamente.
- **Gestão e análise da Alavancagem Operacional:** Atividade cuja medição relaciona o aumento ou diminuição do volume de vendas com o impacto no lucro operacional, estando associada diretamente



à estrutura dos custos fixos da empresa (os quais são constituídos na decisão da estrutura do ativo). Este item apresenta importância significativa no acompanhamento e medição pela Controladoria, pois uma empresa com alto grau de alavancagem operacional assume um cenário de risco organizacional em caso de diminuição em seu volume de vendas, situação que provocaria uma diminuição expressiva em seu lucro operacional.

- Determinação da Estrutura do Passivo: A decisão da estrutura do passivo, que decorre da estrutura do ativo definida, envolve a escolha do tipo de financiamento para os investimentos planejados, sendo recursos próprios ou de terceiros e suas respectivas remunerações. Nesta atividade encontra-se também um cenário de risco diante de um alto nível e dependência de endividamento com terceiros.
- Gestão e análise da Alavancagem Financeira: Item que correlaciona o uso de recursos de terceiros com o aumento de valor da empresa, isto é, dependendo da taxa do custo de capital de terceiros (se esta for menor que a taxa de retorno do investimento no qual o recurso é aplicado) a empresa alavanca seus lucros e aumenta o retorno aos seus proprietários/acionistas.

Na segunda etapa do processo de gestão, que corresponde à transformação dos planos da organização em orçamentos, Borinelli (2006) aborda a Controladoria como a responsável pela coordenação, assessoria, avaliação e consolidação de todo o processo, tendo como base premissas e diretrizes orçamentárias definidas em conjunto com a diretoria e com os gestores responsáveis e refletindo o planejamento empresarial. Abordando a questão do processo orçamentário, conforme retrata Padoveze (2003), o mesmo pode ser dividido em: orçamento operacional, o qual é segregado nos orçamentos de venda, de produção, de compra de materiais e estoques e de despesas departamentais; orçamento de investimento que trata das projeções de aquisições e imobilizados; e orçamento de financiamentos, este envolvendo as despesas financeiras consequentes.

A terceira etapa, execução dos planos organizacionais, Borinelli (2006) descreve a atuação da Controladoria como forma secundária, concedendo auxílio e

suporte informacional às demais unidades organizacionais na aplicação dos recursos planejados e na implementação de projetos. Neste auxílio e suporte à fase de execução, Padoveze (2003) detalha o apoio da Controladoria, na busca da eficácia das atividades desenvolvidas pelos responsáveis pelo processo de gestão operacional, por meio de quatro enfoques principais:

1. Análise e mensuração dos ciclos de atividades da empresa: Item essencial no processo de gestão operacional, pois os ciclos determinam a produtividade (medida em dias ou ciclos por ano) e o custo investido nas atividades da empresa desde o planejamento de produção (indústria), ou da compra e estocagem de mercadorias para revenda (comércio), até o recebimento pela venda realizada.
2. Gestão do capital de giro: Item atrelado à gestão dos ciclos de atividades que oneram a empresa através do seu custo de oportunidade de capital.
3. Gestão do ativo imobilizado: Envolve a mensuração da rentabilidade esperada de cada ativo imobilizado e seu resultado em operação.
4. Modelos decisórios para eventos econômicos relevantes: Atividade significativa para otimização do resultado da organização diante da aplicação de modelo para escolhas mais rentáveis em relação aos diversos eventos econômicos empresariais.

Na quarta etapa do processo, a de controle da gestão empresarial, Borinelli (2006) dispõe que pertence a Controladoria a função de coordenação do processo de controle, revisando e garantindo a eficácia de seu sistema de informações que possibilite apontar divergências entre o planejado e o realizado, e, por consequência, identificar junto às unidades organizacionais os motivos dos desvios.

Mediante a identificação dos motivos de desvios entre o planejamento e execução, Borinelli (2006) destaca a atuação da Controladoria, em conjunto com as unidades organizacionais, na análise, desenvolvimento e monitoramento das medidas corretivas (quinta etapa do processo de gestão) empregadas.

Como último segmento do processo de gestão organizacional, a etapa de avaliação de desempenho recebe a participação da Controladoria em duas partes, conforme Borinelli (2006); primeiro no auxílio da escolha dos indicadores e na realização da mensuração destes, e segundo na geração de informações para

avaliação do desempenho pela alta administração da empresa e pelos gestores responsáveis, participando inclusive com apreciação aos resultados avaliados. Quanto às técnicas adotadas na avaliação de desempenho, Padoveze (2003) cita a Análise dos Demonstrativos Contábeis, a qual é realizada por meio de comparativo entre o realizado e períodos variáveis (passados, orçados, padrões, da concorrência), utilizando, para tal, técnicas como a Análise Vertical (AV), a Análise Horizontal (AH) e Indicadores Econômico-Financeiros.

Na **função de custos** e na **função tributária**, Borinelli (2006) infere que cabe a Controladoria a gestão destas duas funções, apurando e analisando, naquela, os custos da organização e a viabilidade dos produtos/serviços, e nesta, procedendo principalmente com o planejamento tributário empresarial.

A **função de proteção e controle dos ativos** compreende as atividades de gestão de seguros e o controle operacional do imobilizado da organização. (BORINELLI, 2006).

Na **função de controle interno**, a Controladoria define e acompanha o sistema de controles internos da organização cujos objetivos são: proteger o patrimônio; validar as informações e os relatórios contábeis, econômicos e financeiros; garantir o cumprimento às leis e regulamentos (compliance) e às diretrizes e políticas internas; e fomentar a eficiência e eficácia operacional e o alcance dos objetivos empresariais. (BORINELLI, 2006).

Na **função de controle dos riscos**, Borinelli (2006) cita a Controladoria como responsável pela gestão dos riscos que envolvem o negócio da empresa, bem como seus potenciais efeitos.

Finalizando as oito funções da Controladoria, a **função de gestão da informação** consiste na elaboração e gerenciamento de modelos de informações essenciais à organização em seu processo de gestão.

### 3.2.3 Unidade organizacional

A Controladoria atuando e se materializando dentro das organizações é definida como:

(...) o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i)

para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões. (BORINELLI, 2006, p. 198).

Assim como qualquer unidade organizacional, a unidade Controladoria possui uma missão que é a de se empenhar pela sobrevivência e continuidade da organização, coordenando os trabalhos das demais unidades organizacionais com foco na eficácia e, por consequência, na otimização do resultado econômico. (BORINELLI, 2006).

Em relação às funções da Controladoria, como ramo do conhecimento, as mesmas são exercidas na unidade organizacional por meio de suas áreas internas, conforme o (QUADRO 3):

QUADRO 3 – RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES E AS ÁREAS INTERNAS DO ÓRGÃO CONTROLADORIA

Função	Área Interna
Contábil	Contabilidade Financeira e Societária
Gerencial-Estratégica	Contabilidade Gerencial
	Planejamento, Orçamento e Controle
Custos	Contabilidade de Custos
Tributária	Contabilidade Fiscal ou Tributária
Proteção e Controle dos Ativos	Seguros e Controle Patrimonial
Controle Interno	Controles Internos
Controle de Riscos	Riscos
Gestão da Informação	Sistemas de Informações

FONTE: BORINELLI (2006).

Em relação à posição hierárquica da unidade organizacional Controladoria, a ECBC considera que a mesma deve atuar como órgão de linha, pois realiza o processo de gestão e a tomada de decisões junto às demais unidades da organização, e, sendo assim, deve estar subordinada à Presidência para que suas funções sejam exercidas em plenitude. (BORINELLI, 2006).

### 3.3 COMÉRCIO VAREJISTA E O SETOR SUPERMERCADISTA

O comércio varejista, conforme Mattar (2011) compreende atividades de negócios mercantis realizadas diretamente com os consumidores finais, compondo

um conjunto de produtos e serviços comercializados no estágio final do processo logístico de distribuição. Neste processo de distribuição, o autor destaca a utilidade e facilidade que as atividades varejistas proporcionam na intermediação do comércio entre fabricantes/produtores e consumidores, como no sortimento de produtos (centralizando e ofertando uma grande variedade de itens), na quantidade (comprando dos fabricantes/produtores em grande volume e vendendo aos consumidores finais em menor volume), na utilidade espacial (atuando com pontos de vendas geograficamente estratégicos) e na utilidade de tempo (por meio do processo de estocagem de produtos para venda conforme sazonalidade e de atividades promocionais com foco em redução de estoques).

Além do papel intermediário entre os produtores e atacadistas e o consumidor, Parente (2010) destaca a relevante participação do varejo, por estar em contato direto com os consumidores finais, na identificação das demandas de consumo, as quais influenciarão o processo produtivo. O autor também discorre sobre a classificação e formato das empresas varejistas, que podem atuar sem uma estrutura de lojas físicas, como exemplo as vendas via internet, ou com lojas comerciais na área alimentícia, não alimentícia e de serviços.

No Brasil, devido à baixa renda da população, o ramo alimentício corresponde ao maior faturamento do varejo e conta com formatos de lojas que vão desde padarias e lojas de conveniências a supermercados e hipermercados, sendo o formato de supermercado responsável por 50% do varejo de alimentos do país. Entre suas principais características, as redes de supermercados destacam-se pelo sistema no qual o atendimento é realizado por meio do auto-serviço (sem vendedores), pela quantidade de itens ofertados (de 4 a 9 mil em média) e pela área de venda utilizada que pode variar de 300 a 2.500 metros quadrados. (PARENTE, 2010).

### 3.3.1 Funcionamento do mercado

De acordo com Parente (2010), o mercado e a empresa varejista funcionam com base em dois aspectos básicos: a demanda de mercado e a respectiva fatia conquistada deste. Sendo a interação destes dois elementos o fator determinante das vendas das empresas de varejo. A demanda de mercado corresponde à tendência de consumo de certa população, por necessidade ou estímulo, e diante de

fatores ambientais restritivos (como a economia local). Já a fatia de mercado, elemento chave nas vendas de uma loja, refere-se à parcela da demanda adquirida, cujo resultado está atrelado na relação das ações de marketing da empresa e de seus concorrentes. Tendo essas ações seis variáveis possíveis dentro do composto de marketing do varejista, conforme (QUADRO 4).

QUADRO 4 – VARIÁVEIS DO COMPOSTO DE MARKETING DO VAREJISTA

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
Mix de Produtos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços
Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
Apresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

FONTE: Adaptado de PARENTE (2010).

Na determinação da demanda de um determinado mercado, segundo Parente (2010), outro fator fundamental, além do comportamento de compra do consumidor, são os aspectos demográficos, como a composição e projeção do crescimento da população da região analisada.

### 3.3.2 Estratégia varejista

Com base no funcionamento do mercado varejista, pode-se estruturar a estratégia empresarial em seis componentes essenciais, conforme abordagem de Parente (2010), sendo eles:

- Localização da loja
- Mix de produtos
- Sistema de distribuição e reposição das mercadorias
- Gestão de compras, estoque e abastecimento
- Layout de apresentação e exposição dos produtos
- Serviços prestados

Diferente das demais variáveis da estratégia varejista, a **localização da loja** é a única decisão que não pode ser alterada ao longo do tempo, devido ao significativo valor de investimento aplicado, tornando-se assim um ponto crítico e

essencial para o desempenho organizacional. Uma escolha errada pode provocar uma desvantagem competitiva e sacrificar a margem, em contrapartida, uma escolha adequada possibilitará um negócio rentável. Sendo assim, para escolha da localização, três pontos são fundamentais em busca de uma decisão satisfatória: o posicionamento mercadológico da empresa, representando qual segmento ela irá explorar, por exemplo, uma classe social; a demanda de mercado, definida pelo produto entre o tamanho da população e o gasto médio por habitante; e a escassez ou excesso de oferta na região, conforme análise de índice de saturação varejista. (PARENTE, 2010).

De acordo com Parente (2010), em alinhamento à localização do negócio, a escolha do **mix de produtos** da loja tem como foco o segmento alvo da organização e deve almejar um mix com uma quantidade de produtos que atenda a necessidade do consumidor da forma mais plena possível, porém sem onerar a empresa com produtos de baixa saída (giro) de estoque que aumentam os custos operacionais e comprometem a lucratividade. Diante de elevado número de itens a serem gerenciados, como no caso das redes de supermercados que podem possuir entre 4 a 9 mil, as empresas varejistas segregam e classificam seu mix, conforme sua similaridade, em vários grupos e subgrupos, segundo exemplo no (QUADRO 5).

QUADRO 5 – EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DE PRODUTOS DE UM SUPERMERCADO

Estrutura e nível hierárquico	Produtos
Departamento ou seção	Frios e Laticínios
Categoria	logurtes
Subcategoria	logurte líquido
Segmento	logurte líquido pequeno

FONTE: Adaptado de PARENTE (2010).

Etapa essencial no fluxo dos produtos do fornecedor até a área de venda, ficando assim acessível aos consumidores, o processo de **distribuição e reposição de mercadorias** pode ser estabelecido por meio de dois sistemas: entrega direta do fornecedor às lojas ou por intermédio de um centro de distribuição (CD) do varejista. Apesar da desvantagem no aumento de mais uma etapa na distribuição, arriscando elevar o tempo da disponibilidade do produto na área de venda, a utilização de um CD possibilita vantagens e melhorias relevantes no processo de abastecimento, como um melhor controle, um melhor giro e redução de investimentos em estoques

e redução das faltas de mercadorias (rupturas) aumentando assim o volume de vendas. (PARENTE, 2010).

Com o sistema de distribuição e reposição de mercadorias definido, a empresa varejista inicia uma etapa vital em seu funcionamento, conforme descreve Parente (2010), que é a **gestão de compras, estoque e abastecimento**. Tal função é de extrema importância, pois envolve o item do ativo empresarial varejista de maior investimento, o estoque, e o de maior custo, as compras de mercadorias para revenda. A gestão destes dois elementos impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa, pois uma compra realizada em excesso eleva o estoque e os gastos com sua manutenção, e uma compra insuficiente provocará falta de produtos e perda no volume de vendas. Portanto, uma boa decisão de compras realizada por meio de uma acertada previsão de vendas proporcionará um nível adequado de estoque e garantirá o volume de vendas sem acréscimos de recursos e com baixos níveis de ruptura.

A **apresentação e exposição de produtos**, realizada por meio do **layout** da loja, corresponde um estágio significativo no negócio varejista, conforme definição:

Para o varejista todas as decisões de marketing convergem para a loja. É onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista. É na loja que ocorre a interface entre varejista e consumidor, e onde todas as atividades do varejo se reúnem. (PARENTE, 2010, p. 293).

Sobre a finalidade do layout da loja, Mattar (2011, p. 510) descreve que seu objetivo é o de “obter uma exposição harmônica dos produtos da loja e um fluxo de tráfego que proporcione, ao mesmo tempo, conforto aos clientes, (...) e facilidades operacionais para o abastecimento de produtos.”.

No composto de marketing do varejista, em consonância à descrição apresentada da finalidade do layout de loja, este item representa o maior impacto no consumidor, pois define a organização e distribuição das seções e dos produtos e a circulação dos consumidores, possibilitando concentrar clientes em áreas com categorias de produtos mais rentáveis à empresa. (PARENTE, 2010).

A forma como os produtos são agrupados por meio do layout da loja, de acordo com a abordagem de Mattar (2011), podem compreender cinco requisitos:

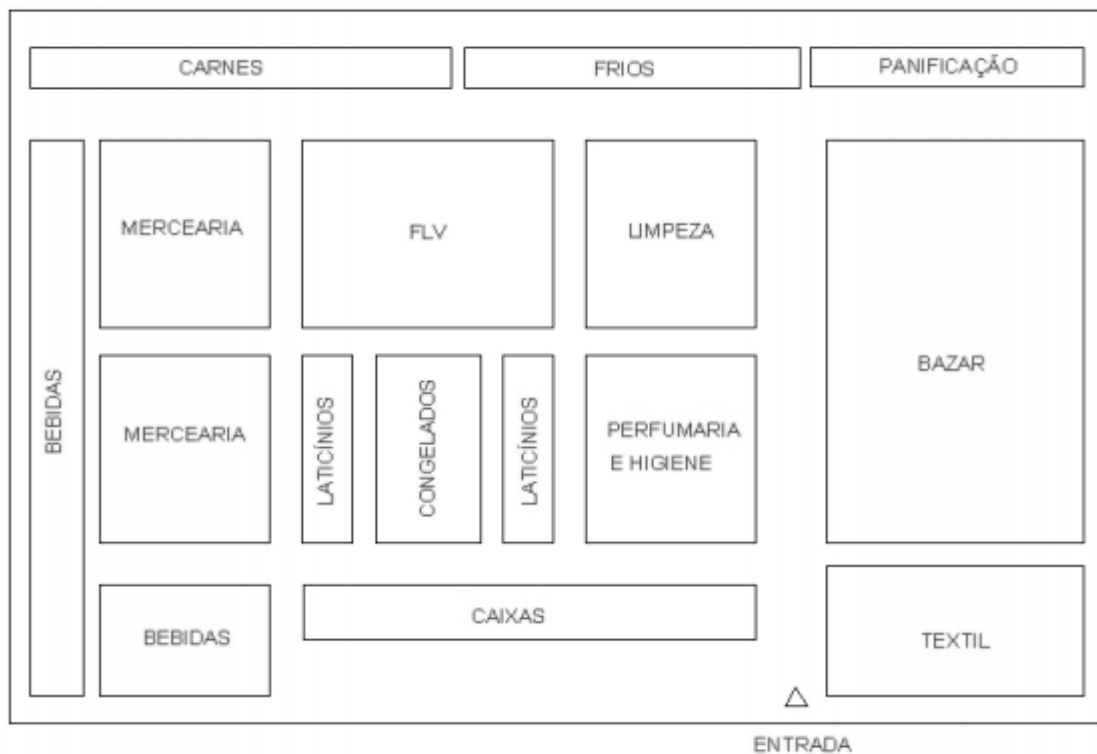
- Agrupamento funcional: Segue como referência o uso final pelo consumidor.



- Agrupamento por motivação de compra: Concede melhor acesso a produtos de compra por conveniência ou por impulso em detrimento dos produtos de primeira necessidade que, pelo critério de essencialidade, podem ser alocados em áreas de mais difícil acesso.
- Agrupamento por segmento de mercado: Organiza-se visando atendimento de respectivos públicos alvo.
- Agrupamento por estocagem especial: Consideram-se as características e exigências especiais de produtos quanto a sua estocagem, como o caso dos produtos refrigerados.
- Agrupamento por Gestão de Categoria: Organiza os produtos conforme estudos de melhor agrupamento de acordo com os consumidores.

A (FIGURA 2) apresenta um modelo de layout da área de venda de um supermercado.

FIGURA 2 – MODELO DE LAYOUT DA ÁREA DE VENDA DE UM SUPERMERCADO



FONTE: TOALDO (2010, p. 463).

Conforme Parente (2010), as empresas varejistas possuem um aspecto estratégico que ocorre em paralelo a própria comercialização dos produtos, que são os **serviços prestados**. Tais serviços podem ser divididos em três fases:

- Pré-transação: estacionamento, horário de funcionamento, informações do varejista, degustações.
- Transação: crediário, embalagem, disponibilidade da mercadoria, rapidez e facilidade no caixa, atendimento.
- Pós-transação: entrega em domicílio, devoluções, gerenciamento de reclamações.

Segundo Parente (2010), outro ponto importante na estratégia varejista é a gestão dos **desperdícios**, sejam eles materiais (perdas com mercadorias por avarias ou furtos, gastos desnecessários de energia elétrica, água, combustível, embalagens e suprimentos), de capital (recursos parados ou improdutivos em estoques, no contas a receber ou no imobilizado), de tempo (ociosidade de funcionários, trabalhos desnecessários e retrabalhos), e de vendas perdidas (insatisfação de clientes e rupturas).

Indispensáveis na gestão e estratégia empresarial, os **indicadores de desempenho** são elencados por Parente (2010) de acordo com a área estratégica da empresa varejista, conforme demonstra o (QUADRO 6).

QUADRO 6 – PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DE EMPRESA VAREJISTA

<b>Indicadores de desempenho para Avaliação do Mix – por produto</b>
Valor total das vendas
Margem bruta
Lucro bruto
Giro do estoque em dias
Número de itens (SKU)
% nas vendas da categoria
% do lucro bruto na categoria
% do estoque na categoria
<b>Indicadores de desempenho na Gestão de Compras e de Estoques</b>
Giro do estoque em quantidades e em dias
Retorno sobre o investimento da margem bruta (GM-ROI)
% Demarcações sobre vendas
% Rupturas
<b>Indicadores de desempenho para Posição de Categoria no Layout da loja</b>
Índice de produtividade de venda (total de venda por m <sup>2</sup> )
Lucro bruto por espaço
Índice GM-ROI por categoria
<b>Índices de Liquidez</b>
Liquidez Corrente
Liquidez Seca
Liquidez Geral
<b>Índices de Endividamento</b>
Imobilização do Patrimônio Líquido
Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Totais
Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Próprios
Índice de Capitalização
Participação do Exigível de Longo Prazo sobre Recursos Próprios
<b>Índices de Lucratividade</b>
Margem Bruta de Lucro
Margem de Lucro Operacional
Margem de Lucro Líquido
Retorno sobre o Ativo (ROA)
Retorno sobre o Patrimônio Líquido
<b>Índices de Atividade</b>
Rotação de Contas a Receber
Prazo médio de Recebimento (dias)
Prazo médio de Pagamento (dias)
Giro do Ativo total
% Rotatividade de pessoal
<b>Indicadores de Eficiência e Produtividade nas Vendas</b>
Vendas por m <sup>2</sup> (produtividade por espaço)
Vendas por funcionário (produtividade do trabalho)
% Despesas de pessoal sobre as vendas (produtividade do trabalho)

FONTE: PARENTE (2010).

### 3.3.3 Processo de gestão de empresa varejista

Conforme descreve Parente (2010) o mercado varejista possibilita, com certa facilidade, a inserção de novas empresas e novas operações o que torna o ramo altamente competitivo, com níveis de lucros reduzidos e com cenários de riscos relevantes. Sendo assim, a administração de empresas varejistas tem um caráter crucial para a continuidade e rentabilidade do negócio. Em conformidade com o processo de gestão empresarial, as etapas de planejamento das empresas varejistas são estruturadas da seguinte forma:

- Planejamento Estratégico ou Planejamento Corporativo: Etapa de definição pela diretoria dos objetivos estratégicos da organização.
- Planejamento Operacional: Etapa de decisão e elaboração de planos táticos, em conformidade com a estratégia definida na etapa anterior, para cada loja da rede e para suas áreas funcionais (frente de caixa, abastecimento e reposição, atendimento a cliente, entre outros).
  - Planejamento Departamental ou de Categoria: Etapa componente do planejamento operacional que engloba o estabelecimento de planos táticos igualmente ao mix de produtos da empresa.

No planejamento estratégico de uma empresa varejista, Parente (2010) resume a etapa em quatro perspectivas:

1. Análise do Ambiente: Fase em que são ponderadas as oportunidades e ameaças externas, tais como:
  - Economia (PIB, distribuição da renda, níveis de desemprego, inflação, taxas de juros, grau de otimismo ou pessimismo da população).
  - Aspecto Político-Legal (regulamentos e controles do governo ligados á atividade empresarial).
  - Tecnologia
  - Demografia
  - Estrutura domiciliar
  - Aspectos Sócio-Culturais
2. Análise do Consumidor: Fase que são consideradas as expectativas e o grau de satisfação dos consumidores, bem como os pontos de criação de valor ao cliente, sendo:

- Maior variedade de produtos e com menos rupturas
  - Melhor qualidade dos produtos e serviços
  - Melhores instalações
  - Preços menores, promoções, facilidades de crédito
3. Análise da Concorrência: Estágio de avaliação dos riscos apresentados pela concorrência, sendo:
- Pontos fortes e fracos dos concorrentes diretos
  - Possibilidade de inserção de novos concorrentes
  - Avaliação dos concorrentes substitutos
4. Análise Interna da Empresa: Fase que consiste na apreciação dos pontos fortes e fracos da empresa, considerando:
- Componentes estratégicos de atuação
  - Indicadores de desempenho

### 3.4 CONTROLADORIA NA GESTÃO DE EMPRESA VAREJISTA

Na aplicação da Controladoria no auxílio da gestão de uma empresa do comércio varejista cita-se uma pesquisa de Nascimento et al. (2005) a qual destacou percebidas melhorias na área de gerações de informações, as quais proporcionaram subsídios para a tomada de decisão de forma unificada de toda a empresa e através de relatórios eficientes com elevado enfoque na gestão econômica da organização. Os autores apresentaram também uma análise sobre as mais importantes funções desenvolvidas pela Controladoria, na ótica da direção da empresa pesquisada, sendo elencadas as atividades de Planejamento, Organização, Mensuração e Avaliação de resultados.

A pesquisa de Nascimento et al. (2005) realça uma considerável avaliação sobre o uso da Controladoria na empresa estudada e serve de reflexão sobre a sua melhor aplicabilidade na busca de uma maior vantagem competitiva ao ressaltarem que:

Apesar dos entrevistados entenderem como muito importante à utilização de instrumentos de avaliação, objetivando a otimização dos resultados, 87% responderam que a empresa pesquisada por meio da controladoria não faz uma leitura adequada ou pelo menos não tira vantagem competitiva como deveria dos instrumentos de avaliação gerencial de retaguarda. Conforme depoimentos dos respondentes, esses instrumentos de avaliações são

utilizados pela direção da empresa como instrumentos de cobrança do desempenho de cada gerente, e não como ferramentas possíveis de redirecionar ou explicar o porquê das metas e objetivos não serem atingidos. (NASCIMENTO et al., 2005, p. 23-24).

A mesma pesquisa conclui que:

(...) para a otimização dos resultados, o processo de gestão pode ter como forte aliado a controladoria, por sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, controle e diferencial competitivo, objetivamente, mediante geração de informações. (NASCIMENTO et al., 2005, p. 24).

Destaca-se também pelos autores Nascimento et al. (2005) a importância da tempestividade na produção das informações pela Controladoria diante da sua utilização nas tomadas de decisões gerenciais que buscam a eficácia da organização.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Buscando atender o objetivo geral desta pesquisa que é identificar e destacar as possíveis contribuições da implantação de uma área de Controladoria na gestão de uma empresa supermercadista, o estudo de caso presente aprofunda nos dois itens correspondentes aos objetivos específicos: a empresa pesquisada e a comparação de cenários da gestão desta empresa sem e com a atuação da Controladoria.

### 4.1 EMPRESA PESQUISADA

A instituição analisada nesta pesquisa será apresentada aqui com o codinome de *Supermercado Próspero Ltda*, exercendo como atividade o comércio varejista de alimentos com foco principal nas classes sociais B e C.

Esta rede de supermercados, de administração familiar e que cuja história começou no ano de 1966 na cidade de Curitiba-PR, conta atualmente (2016) com nove lojas localizadas em Curitiba e região metropolitana e um centro de distribuição, possuindo um quadro aproximado de 1.200 funcionários.

As lojas do Supermercado Próspero se encaixam no conceito de supermercados convencionais, tendo sua menor loja 1.000 m<sup>2</sup> de área de venda e sua maior 2.500 m<sup>2</sup>, totalizando a rede em 14.600 m<sup>2</sup>. Esta capacidade de atendimento apresenta uma constante evolução, sendo que nos últimos dez anos (2006-2016) a empresa aumentou em 140% sua área de venda total e possui plano de expansão para inauguração de mais quatro lojas nos próximos três anos.

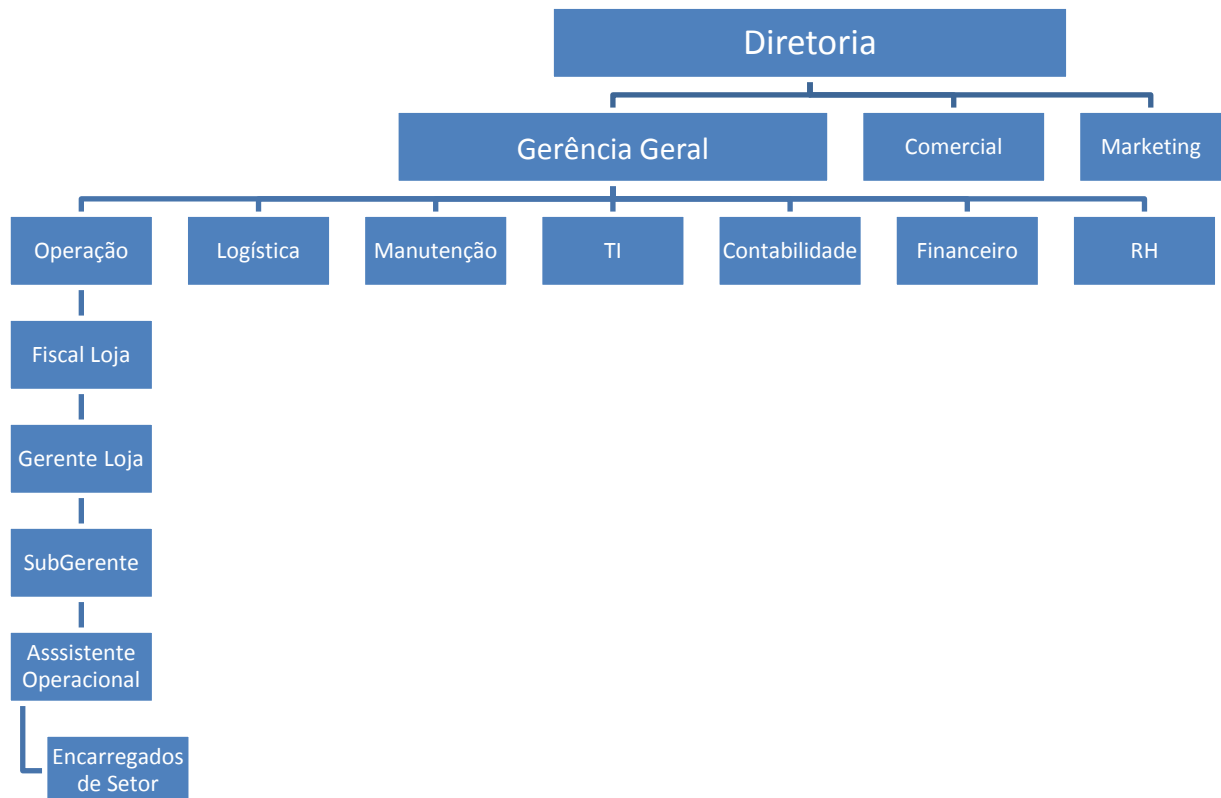
#### 4.1.1 Estrutura organizacional

Quanto à estrutura da organização, o Supermercado Próspero é composto, hierarquicamente, por uma diretoria constituída pelos cinco sócios, seguida por um gerente geral e por quatro departamentos administrativos (TI, Contabilidade, Financeiro e RH) e três operacionais (Operação, Logística e Manutenção). A gestão operacional da empresa, comandada pelo departamento de Operação, se divide pelos cargos hierárquicos de cada loja da rede (gerente de loja, subgerente,

assistente operacional e os encarregados dos setores ou seção). O departamento comercial e o de marketing atuam subordinados diretamente à diretoria.

A estrutura organizacional da empresa é demonstrada pelo organograma da (FIGURA 3).

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA SUPERMERCADO PRÓSPERO



FONTE: Dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Sistema de distribuição e reposição de mercadorias

A forma de distribuição e reposição de mercadorias na rede Próspero ocorre de forma direta, com os fornecedores/atacadistas entregando os produtos diretamente nas lojas, e em sua maior parte de maneira indireta, por intermédio de um centro de distribuição.

#### 4.1.3 Mix de produtos e classificação mercadológica



Quanto ao mix de produtos, a empresa possui uma classificação mercadológica de quatro níveis, começando por dois grupos (alimentício e não alimentício) que se desmembram em nove setores (mercearia, flv, perecíveis, panificadora, higiene e limpeza, bazar, eletrônicos, utilidades gerais e outros). Os setores se desdobram em quarenta e três categorias de produtos.

#### 4.1.4 Estrutura operacional

Em relação à estrutura operacional da empresa, as lojas são compostas essencialmente pela área de venda, onde os consumidores efetuam as compras, e por uma área de depósito, onde as mercadorias são estocadas para abastecimento da área de venda.

Tanto a área de venda quanto o estoque são segregados conforme os setores de produtos e estão ilustrados pelo modelo de layout de uma loja de acordo com a apresentação da (FIGURA 4).



mercadorias e apuram o custo dos produtos com base em seus valores de compra, o setor de panificação deve ter uma apuração dos custos dos seus produtos distinta, pois, além dos custos da matéria prima adquirida, é necessária a inclusão dos custos de produção (valor das horas de mão de obra utilizadas, gastos com energia elétrica e água e depreciação das máquinas e equipamentos).

#### 4.1.4.2 Rotisseria

O setor de rotisseria, que produz refeições e salgados, também se encaixa no mesmo critério da panificação, em que para apuração dos custos dos seus produtos a de serem considerados, além das matérias primas, os gastos com energia elétrica, gás, óleo, água, depreciação de máquinas e equipamentos e os custos de mão de obra.

#### 4.1.5 Processo de gestão empresarial

Quanto ao processo de gestão da empresa, o mesmo é explanado de acordo com cada etapa envolvida.

##### 4.1.5.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico no Próspero, que tem a participação do gerente geral, é coordenado pela própria diretoria, que é quem toma todas as decisões com base em informações disponibilizadas pelos departamentos financeiro, contábil, de RH e de operação, e também por meio de contratações de consultorias externas.

As decisões definidas nesta etapa são repassadas à gerência geral para que seja dado o andamento das demais etapas, sendo tal processo realizado de maneira informal.

##### 4.1.5.2 Planejamento operacional

Com base nas diretrizes estratégicas, cabe ao gerente geral coordenar e tomar as decisões da etapa do planejamento operacional, o qual é realizado em conjunto com os gerentes dos departamentos.

Assim como no planejamento estratégico, o processo é realizado informalmente, não existindo um modelo de registro com as ações definidas e os respectivos prazos.

#### 4.1.5.3 Orçamento

A etapa de orçamento ainda não existe na empresa, porém há interesse e plano para futura implantação. Enquanto isso há um trabalho, sendo conduzido pelo departamento de contabilidade, de análise da evolução das receitas e despesas da empresa que servirá como base para introdução do processo orçamentário.

#### 4.1.5.4 Execução

A execução dos planos operacionais da empresa é coordenada de maneira informal pelo gerente geral, o qual realiza somente reuniões mensais para cobranças dos resultados, não existindo um modelo de acompanhamento dos trabalhos pré-definidos e nem de feedback informacional como apoio às execuções dos gerentes departamentais. Inexistentes também a análise e mensuração dos ciclos de atividades da empresa, as gestões do capital de giro e do imobilizado, e de modelos decisórios para as áreas organizacionais.

#### 4.1.5.5 Controle

Diante da inexistência de plano orçamentário na empresa, o processo de controle entre o planejado e o realizado, em termos de metas mensuráveis em valores monetários, não existe. Há um acompanhamento informal, por parte da diretoria, do andamento dos projetos e de algumas atividades, porém atividade esta sem nenhum relatório e nem organizada em reportes periódicos.

#### 4.1.5.6 Medidas Corretivas

Devido à limitação de controle organizacional, a etapa de definições e acompanhamento de medidas corretivas não existe formalmente, ocorrendo isoladamente e tempestivamente pela diretoria diante de desvios identificados

eventualmente nos projetos em andamento. Em termos de abrangência de toda a organização o processo não existe.

#### 4.1.5.7 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho da empresa ocorre de forma segmentada e periódica, sendo por meio de:

1. Reuniões mensais, coordenadas pela área informal de contabilidade gerencial do departamento contábil, com apresentações à diretoria, ao gerente geral e ao consultor contratado pela empresa, de informações quanto ao desempenho do resultado operacional da organização comparado com resultados do ramo, e de dados dos Recursos Humanos (os indicadores utilizados serão explanados em tópico próximo).
2. Consultas correntes ao sistema ERP pela diretoria e gerência geral.

As informações de desempenho são avaliadas e ficam centralizadas na diretoria e gerência geral, não ocorrendo feedback às áreas/responsáveis funcionais.

#### 4.1.6 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho utilizados pelo Próspero são apresentados conforme o (QUADRO 7).

QUADRO 7 – INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELO SUPERMERCADO PRÓSPERO

<b>Tipo</b>	<b>Indicadores</b>
Externo	Informações, projeções e análises econômicas (IPCA, PIB, Dólar, Selic).
Vendas	Desempenho da empresa vs o mercado
	Variações com períodos passados
	% de participação das lojas na rede
	Índice geral de eficiência por loja
	Por m <sup>2</sup>
	Por funcionário
	Por PDV
	Tíquete médio
	Por setor/categoria/produto
	% de participação por setor/categoria/produto
Resultado	Margem operacional (MO)
	Margem líquida (ML)
	MO por setor/categoria/produto
	Principais despesas da rede
	Consumo energia elétrica e água
	Quebras geral e por setor/categoria/produto
Compras	Por loja/setor/categoria/produto
	Devolução por fornecedor
	Total e % por comprador
Estoque	Transferência de mercadorias
	Giro por loja/setor/categoria/produto
Financeiro	Forma de recebimento das vendas
RH	Saldos banco de horas
	Rotatividade
	Processos trabalhistas

FONTE: Dados da pesquisa.

#### 4.1.7 Controles internos

Em relação ao controle interno da organização, apesar da empresa não possuir um sistema, ela exerce algumas atividades isoladas conforme o detalhamento das finalidades do controle interno:

- Proteção ao patrimônio: Há um trabalho de fiscalização das lojas realizado por meio de monitoramento de câmeras para identificação de furtos, quebras e perdas, principalmente de produtos de alto valor. Existe também um controle interno em relação às perdas e quebras de mercadorias no CD.
- Conferência e certificação dos dados e relatórios contábeis, econômicos e financeiros: Não há.

- Aderência à política e diretrizes internas: Não há.
- Conformidade com as leis e regulamentos (compliance): Não há.
- Garantia da eficiência e eficácia das operações: Há um trabalho somente no aspecto de gestão dos produtos (acompanhamento das rupturas e do giro de estoque) desenvolvido pelos gerentes de loja, com supervisão e apoio informacional da gerência de operações.

#### 4.1.8 Áreas internas correspondentes à atuação da Controladoria

Em consonância à estrutura interna ideal da unidade Controladoria, conforme exposta por Borinelli (2006) na ECBC, apresenta-se no (QUADRO 8) a relação da mesma com as áreas internas correlacionadas da empresa Próspero.

QUADRO 8 – RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA INTERNA DA CONTROLADORIA (ECBC) E A ESTRUTURA DO SUPERMERCADO PRÓSPERO

Área Interna da Controladoria de acordo com a ECBC	Área correspondente no Supermercado Próspero
Contabilidade Financeira e Societária	Departamento de Contabilidade.
Contabilidade Gerencial	Realizado parcialmente e informalmente pelo Departamento de Contabilidade.
Planejamento, Orçamento e Controle	Realizado informalmente pela diretoria e pela gerência geral, exceto o orçamento que é inexistente na organização.
Contabilidade de Custos	Inexistente na organização.
Contabilidade Fiscal ou Tributária	Departamento de Contabilidade, exceto planejamento tributário que é inexistente na organização.
Seguros e Controle Patrimonial	Departamento Financeiro (Seguros). Não há área de controle patrimonial.
Controles Internos	Desenvolvido parcialmente pelo Departamento de Operação.
Riscos	Inexistente na organização.
Sistemas de Informações	Gerido pela Gerência Geral.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Expostos os aspectos da organização em estudo, cumprindo assim o primeiro objetivo específico da pesquisa, recorre-se a triangulação de dados,

fazendo a correlação entre o referencial teórico e as informações da empresa, buscando desta forma compilar os elementos necessários para materializar o segundo objetivo específico que é o de projetar e comparar o processo de gestão empresarial sem e com a atuação de uma Controladoria.

A concatenação das informações foi realizada com dois enfoques: o primeiro enfoque considerou as funções da Controladoria, de acordo com a ECBC, e foram estruturadas em duas partes, uma com a relação entre as funções não pertencentes diretamente ao processo de gestão (aqui chamadas de funções de apoio) e a realidade no Supermercado Próspero – (QUADRO 9), e outra com a relação quanto a função gerencial-estratégica – (QUADRO 10); o segundo enfoque abordou as informações estratégicas e os indicadores de desempenho, correlacionando os dados do referencial teórico com a situação na organização pesquisada – (QUADRO 11).

QUADRO 9 – CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A EMPRESA PESQUISADA (FUNÇÕES DE APOIO)

<b>Funções da Controladoria de acordo com a ECBC</b>	<b>Área interna que realiza a função no Supermercado Próspero</b>
Contábil: Gerenciamento da Contabilidade Financeira e Societária	Departamento de Contabilidade
Custos: Gerenciamento da Contabilidade de Custos	Inexistente.
Tributária: Gerenciamento da Contabilidade Tributária	Parcialmente pelo Departamento de Contabilidade (com exceção da área de planejamento tributário que não existe na organização).
Proteção e Controle de Ativos	Parcialmente pelo Departamento Financeiro (exceto o controle de ativos que não existe na organização).
Controle Interno	Parcialmente pelo Departamento de Operação (funções na proteção ao patrimônio e na garantia da eficiência e eficácia operacional).
Controle dos Riscos	Inexistente.
Gestão da Informação	Gerência Geral

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).



QUADRO 10 – CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A EMPRESA PESQUISADA (FUNÇÃO GERENCIAL-ESTRATÉGICA)

Etapa da Gestão	Funções da Controladoria de acordo com a ECBC	Situação no Supermercado Próspero
Planejamento Estratégico	Fornecimento das informações, participação direta nas decisões, e consolidação final do plano.	Informações parciais e não integradas, e decisões tomadas somente pela diretoria, sem formalização do plano.
Planejamento Operacional		Decisões tomadas pela gerência geral, sem formalização do plano.
Orçamento	Coordenação, assessoria, avaliação e consolidação de todo o processo.	Inexistente
Execução	Auxílio e suporte informacional às demais unidades.	Não existe a geração de informações para suporte, somente reuniões mensais conduzidas pela gerência geral para cobrança de resultados.
Controle	Coordenação, viabilização do processo, e identificação, em conjunto com as unidades, dos motivos dos desvios.	Realizado de maneira informal e parcial pela diretoria.
Medidas Corretivas	Análise, desenvolvimento e monitoramento em conjunto com as unidades.	Realizado informalmente, isoladamente e tempestivamente pela diretoria.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O resultado da correlação do (QUADRO 9) e (QUADRO 10) demonstrou que há funções típicas da unidade Controladoria que não existem na empresa pesquisada e outras que são exercidas de modo parcial por suas unidades internas.

QUADRO 11 – CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A EMPRESA PESQUISADA  
(INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE DESEMPENHO)

continua

Informações e Indicadores conforme o referencial teórico	Situação no Supermercado Próspero
<b>Dados Estratégicos do Ambiente Externo</b>	
Conjuntura Econômica: PIB, Inflação, Taxas de Juros, Câmbio, Riscos países, Nível de Desemprego, Distribuição de Renda, Balança Comercial, Nível de Atividade.	Parcial: PIB, Inflação, Câmbio, Selic.
Conjuntura Geral Nacional: Decisões e tendências políticas-legais, Ambiente institucional, Forças sociais.	Inexistente
Mercado do Setor de Atuação: Demanda e fatia de mercado, Índice de Saturação Varejista, Concorrentes, novos entrantes e substitutos, Tendências em geral.	Há apenas análise da demanda em aberturas de novas lojas e por meio de consultoria contratada.
Outras Variáveis: Tecnologia, Demografia, Recursos naturais, Clima, Grau de otimismo ou pessimismo da população, Estrutura domiciliar, Aspectos socioculturais, Outras relacionadas com a empresa/produtos/mercados.	Inexistente
Relacionamentos: Clientes, Fornecedores, Bancos.	Inexistente
<b>Dados Estratégicos do Ambiente Interno</b>	
Valor da empresa	Inexistente
Análise de investimentos: índices VPL e TIR	Inexistente
Estrutura de capital	Inexistente
Rentabilidade do Ativo Imobilizado	Inexistente
Variações Orçamento versus Realizado	Inexistente
Análise das Demonstrações Contábeis: AV e AH	Somente da DRE
Tendências de Custos	Variações das principais despesas
Índices de satisfação e reclamação dos clientes	Existente
Retenção de Clientes	Sendo implantado
Qualidade dos produtos e serviços	Existente
<b>Indicadores de desempenho para Avaliação do Mix de Produtos</b>	
Valor total das vendas por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
Margem bruta por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
Lucro bruto por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
Giro do estoque em dias por classificação mercadológica	Existente
Número de itens (SKU) por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
% nas vendas por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
% do lucro bruto por classificação mercadológica	Existente, porém não utilizado.
% do estoque por classificação mercadológica	Inexistente
<b>Indicadores de desempenho na Gestão de Compras e de Estoques</b>	
Giro do estoque por ano e em dias	Existente
Retorno sobre o investimento da margem bruta (GM-ROI)	Inexistente
Volume de perdas de mercadorias	Existente
% Demarcações sobre vendas	Existente
% Rupturas	Existente
<b>Indicadores de desempenho para Posição de Categoria no Layout da loja</b>	
Índice de produtividade de venda (total de venda por m <sup>2</sup> ) por classificação mercadológica	Inexistente
Lucro bruto por m <sup>2</sup> utilizado por classificação mercadológica	Inexistente
Índice GM-ROI por classificação mercadológica	Inexistente

QUADRO 11 – CORRELAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO COM A EMPRESA PESQUISADA  
(INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE DESEMPENHO)

conclusão

Informações e Indicadores conforme o referencial teórico	Situação no Supermercado Próspero
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Corrente	Inexistente
Liquidez Seca	Inexistente
Liquidez Geral	Inexistente
<b>Índices de Estrutura Financeira</b>	
Grau de Alavancagem Operacional	Inexistente
Grau de Alavancagem Financeira	Inexistente
Necessidade de Capital de Giro	Inexistente
<b>Índices de Endividamento</b>	
Imobilização do Patrimônio Líquido	Inexistente
Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Totais	Inexistente
Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Próprios	Inexistente
Índice de Capitalização	Inexistente
Participação do Exigível de Longo Prazo sobre Recursos Próprios	Inexistente
<b>Índices de Lucratividade</b>	
Margem Bruta de Lucro	Existente
Margem de Lucro Operacional	Existente
Margem de Lucro Líquido	Existente
Retorno sobre o Ativo (ROA)	Inexistente
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Inexistente
<b>Índices de Atividade</b>	
Mensuração dos Ciclos de Atividades	Inexistente
Rotação de Contas a Receber	Inexistente
Giro do Ativo total	Inexistente
% Rotatividade de pessoal	Existente
Identificação de trabalhos desnecessários e de retrabalhos	Em implantação
<b>Indicadores de Eficiência e Produtividade nas Vendas</b>	
Vendas por m <sup>2</sup> (produtividade por espaço)	Existente.
Vendas por funcionário (produtividade do trabalho)	Existente
% Despesas de pessoal sobre as vendas (produtividade do trabalho)	Existente
Tíquete-médio	Existente

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O resultado do (QUADRO 11) apontou que a maioria das informações estratégicas e de indicadores de desempenho referidos no referencial teórico não é apurada no Supermercado Próspero. Dos que existem, os aplicados à avaliação do mix de produtos não são utilizados devido à necessidade de uma reclassificação mercadológica no nível dos produtos.

#### 4.2.1 Processo de gestão com atuação de uma Controladoria

Sucedidas as correlações entre o referencial teórico e os dados da organização, obtém-se o comparativo proposto no segundo objetivo específico da pesquisa, no qual se consideram duas perspectivas na relação entre a teoria e a prática empresarial, sendo:

1. Consideração das funções de apoio do órgão Controladoria a serem implantadas e ajustadas na organização, assim como das informações estratégicas e de indicadores de desempenho, itens esses que sustentarão a atuação do órgão no processo de gestão – com base no (QUADRO 12).
2. Projeção do cenário de atuação da Controladoria exclusivamente no processo de gestão, tendo como base modificações funcionais oportunas em cada etapa do mesmo e nas mudanças introduzidas pela perspectiva anterior – (QUADRO 13).

QUADRO 12 – CENÁRIO DAS FUNÇÕES DE APOIO DA CONTROLADORIA COM A SUA IMPLANTAÇÃO NO SUPERMERCADO PRÓSPERO

Função	Cenário atual	Cenário com a Controladoria
Contábil	Exercida pelo Departamento de Contabilidade.	Gestão da Contabilidade Financeira e Societária.
Custos	Inexistente. Setores de Panificação e Rotisseria não apuram os custos finais de seus produtos.	Implantação e Gestão da área de Contabilidade de Custos com foco principal na apuração dos custos de Panificação e Rotisseria, possibilitando a gestão dos produtos pela respectiva margem bruta.
Tributária	Exercida pelo Departamento de Contabilidade (exceto planejamento tributário que não existe na organização).	Gestão da Contabilidade Tributária e implantação do Planejamento Tributário.
Proteção e Controle de Ativos	Exercido pelo Departamento Financeiro (exceto o controle de ativos que não existe na organização).	Gestão da Proteção de Ativos e implantação do respectivo Controle.
Controle Interno	Exercido pelo Departamento de Operação (parcialmente na proteção ao patrimônio e na garantia da eficiência e eficácia operacional).	Implantação e Gestão de um sistema de Controle Interno organizacional completo.
Controle dos Riscos	Inexistente.	Implantação e Gestão do Controle dos Riscos.
Gestão da Informação	Exercido pela Gerência Geral.	Administração e revisão do sistema de informação atrelando-o às necessidades informacionais do processo de gestão da empresa.
Informações Estratégicas e Indicadores de Desempenho	Informações e indicadores gerados de forma parcial e por diversas fontes (áreas internas).	Apuração e disponibilização de todas as informações e indicadores essenciais de forma integrada.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

Conforme o (QUADRO 12), um cenário com atuação da unidade de Controladoria demandaria a criação e implantação de novas áreas e funções no Supermercado Próspero, cuja finalidade seria de adequar a estrutura organizacional para a função da Controladoria no processo de gestão. As novas áreas e funções da empresa seriam:

- Contabilidade de custos
- Planejamento tributário
- Controle de ativos
- Controle dos riscos

Finalizando a adequação da empresa às funções de apoio da Controladoria, seriam necessários os seguintes ajustes:

- Substituição do Departamento de Contabilidade pela unidade Controladoria, remanejando para esta a gestão das funções Contábil e Tributária;
- Transferência da gestão da função de proteção de ativos do Departamento Financeiro para a Controladoria;
- Ampliação e desenvolvimento de um sistema de controle interno mais abrangente, absorvendo a gestão dos controles praticados pelo Departamento de Operação;
- Transferência da gestão dos sistemas de informação da Gerência Geral para a Controladoria, ficando esta responsável pela parte da estrutura informacional necessária à empresa (permanecendo a parte da estrutura física e lógica com a unidade competente - TI);
- Ampliação e absorção das informações estratégicas e de indicadores de desempenho apurados pela organização, ficando estes de competência exclusiva da Controladoria.

QUADRO 13 – CENÁRIO DO PROCESSO DE GESTÃO DO SUPERMERCADO PRÓSPERO, COM E SEM A ATUAÇÃO DE UMA UNIDADE DE CONTROLADORIA

Etapa da Gestão	Cenário atual	Cenário com a Controladoria
Planejamento Estratégico	Decisões tomadas pela diretoria com base em informações parciais e sem formalização do plano definido.	Participações nas decisões e fornecimento completo das informações, consolidando e formalizando o plano definido para acompanhamento.
Planejamento Operacional	Decisões pela gerência geral, sem formalização do plano.	
Orçamento	Inexistente	Implantação e Gestão de todo o processo.
Execução	Não existe a geração de informações para suporte, somente reuniões mensais conduzidas pela gerência geral para cobrança de resultados.	Auxílio funcional e suporte informacional às demais unidades.
Controle	Realizado de maneira informal e isolada pela diretoria.	Com a implantação do Orçamento: Gestão de todo o processo e identificação, em conjunto com as unidades, dos motivos dos desvios.
Medidas Corretivas	Realizado informalmente, isoladamente e tempestivamente pela diretoria.	Com implantação completa do processo de Controle de gestão: Análise, desenvolvimento e monitoramento, em conjunto com as unidades, das medidas corretivas necessárias.
Avaliação de Desempenho	Realizado pela diretoria e gerência geral com informações parciais.	Geração de informações essenciais para avaliação dos desempenhos e participação opinativa nos mesmos.

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

Servindo de base para responder ao objetivo principal da pesquisa, que é o de identificar e destacar as possíveis contribuições da implantação de uma área de Controladoria na gestão de uma empresa do setor supermercadista, o (QUADRO 13) demonstra a existência de significativas colaborações, destacadas conforme cada etapa do processo de gestão:

- Etapa do Planejamento Estratégico e Operacional:
  - a) Fornecimento de ampla estrutura informacional;
  - b) Participação nas decisões contribuindo com uma visão integrada de toda a organização;
  - c) Consolidação e formalização dos planos.
- Etapa do Orçamento:
  - a) Implantação do plano orçamentário na organização;
  - b) Gestão de todo o processo com assessoria às demais unidades e consolidação final do orçamento empresarial.
- Etapa de Execução:

- a) Apoio às unidades com informações que auxiliem a eficácia e eficiência na aplicação dos planos operacionais e orçamentários.
- Etapa de Controle:
  - a) Implantação e gestão da fase de controle, possibilitando o acompanhamento da aderência entre o planejado e o realizado, garantindo assim a eficácia das diretrizes e objetivos estratégicos da organização;
  - b) Identificação junto às demais unidades das causas dos desvios identificados.
- Etapa das Medidas corretivas:
  - a) Apoio às unidades organizacionais e acompanhamento da definição das medidas corretivas necessárias para adequação do resultado planejado.
- Etapa de Avaliação de desempenho:
  - a) Contribuição com dados fundamentais e pareceres na avaliação dos desempenhos da empresa.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A corrente pesquisa demonstrou que uma possível implantação de uma unidade de Controladoria em uma empresa supermercadista é capaz de promover relevantes contribuições à organização, colaborando nas principais fases do modelo organizacional, como no aprimoramento do processo de gestão e de decisão empresarial, tendo como sustentação um sistema de informações pleno e objetivo.

Tal cenário, como evidenciou o estudo, possibilitaria uma gestão diferenciada à empresa, com a incorporação de valor adicional em todo o seu processo e com uma atuação mais global, orientando e viabilizando uma integração dos esforços de todas as unidades internas e o controle organizacional, com foco na garantia da aplicação e disseminação das diretrizes e dos objetivos estratégicos planejados. Essa mudança proporcionaria um quadro mais sustentável para otimização dos resultados, objetivando assim o cumprimento da missão e a continuidade da empresa, finalidades essas norteadoras das atividades do órgão Controladoria.

Diante do aspecto generalista da pesquisa realizada, que teve como intuito uma abordagem ampla da possível atuação da Controladoria em uma empresa varejista do ramo de supermercados, cabe recomendar que tal trabalho poder-se-á ampliado por meio de uma pesquisa também ampla em uma empresa supermercadista que já tenha uma unidade de Controladoria implantada, a fim de se constatar as contribuições geradas, ou ser aprofundado com focos específicos, como na atuação da Controladoria em cada etapa do processo de gestão ou em suas funções peculiares aplicadas em uma rede de supermercados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS/SuperHiper 2016**. Disponível em: <[www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616](http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616)>. Acesso em: 14 abril 2016.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. Tese (Doutorado) - Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, F. R. V. Do. *et al.* A Controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 11-26, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2010.

TOALDO, A. M. M. *et al.* Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 451-469, out./dez. 2010.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

### LEVANTAMENTO DE DADOS DA EMPRESA PESQUISADA

#### QUESTIONÁRIO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Dados institucionais da empresa
2. Estrutura Organizacional
3. Estrutura Operacional (lojas)
4. Organograma completo
5. Gestão empresarial e tomada de decisão
  - a) Planejamento
    - Quem coordena?
    - Quem participa?
    - Quem toma as decisões?
    - Quais informações são utilizadas?
    - Quais as fontes das informações utilizadas?
  - b) Orçamento
  - c) Execução
    - Quem coordena o processo?
    - Quais informações são utilizadas?
    - Há apoio informacional às unidades organizacionais?
  - d) Controle
    - Há informações do planejado vs o realizado?
    - Quem monitora?
    - Quais informações e relatórios são utilizados para acompanhamento dos desvios?
    - Há um sistema de controle implantando na organização?
  - e) Medidas corretivas
    - Há identificação de medidas corretivas necessárias?
    - Como é realizada a avaliação e o monitoramento das medidas corretivas implantadas?
    - Quem coordena o processo?
  - f) Avaliação de Desempenho
    - Quais indicadores são utilizados na avaliação de desempenho?
    - Quem realiza a mensuração?
    - Quais são as fontes das informações?
    - Quem participa das avaliações?
    - As informações são compartilhadas?
  - g) Controle Interno

- Há sistemas de proteção ao patrimônio da organização?
- Há conferência e certificação dos dados e relatórios contábeis, econômicos e financeiros?
- Há controle da aderência à política e diretrizes internas da empresa?
- Há controle da atuação da empresa em conformidade com as leis e regulamentos (compliance)?
- Há algum sistema para garantia da eficiência e eficácia das operações?

6. Áreas internas da Controladoria presentes na empresa

- a) Contabilidade Financeira e Societária?
- b) Contabilidade Gerencial?
- c) Planejamento, Orçamento e Controle?
- d) Contabilidade de Custos?
- e) Contabilidade Fiscal ou Tributária?
- f) Seguros e Controle Patrimonial?
- g) Controles Internos?
- h) Riscos?
- i) Sistemas de Informações (gestão da informação)?