

## **Controladoria em supermercados da região do grande abc**

## **Supermarket controlling of the region of the grande abc**

### **JOSÉ ORCÉLIO DO NASCIMENTO**

Doutorando em Ciências Contábeis pela FEA-RP e Mestre em Ciências Contábeis FECAP-SP;  
Professor Orientador FECAP-SP  
jorcelio@uol.com.br

### **JULIANO MORAIS**

Especialista em Gestão Controladoria FECAP-SP  
juliano\_b\_morais@yahoo.com.br

## RESUMO

Qual o nível de conhecimento teórico dos gestores e tomadores de decisão de supermercados das regiões de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul e, as boas práticas de controles gerenciais sugeridos pela literatura e especialistas comparadas com sua aplicação na prática. Este estudo tem como finalidade, identificar os principais controles gerenciais que especialista em controladoria sugerem para as boas práticas de controles e, as compará-las com o que atualmente são aplicadas em supermercados das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. A metodologia de análise baseou-se do enfoque quantitativo-exploratória, em que procurou-se interpretar os fatos a serem estudados por meio de coleta de dados obtidos em pesquisas bibliográfica, através de um questionário. Nos resultados obtidos nas análises conclui-se que a maior parte dos entrevistados possuem conhecimentos sobre o seu próprio negócio e de mercado em nível satisfatório, porém, não se utilizam de ferramentas básicas e fundamentais para tomada de decisão, como por exemplo, o orçamento. Não obstante, a metade do público entrevistado responderam não possuir um sistema integrado, o que impacta consequentemente na não disponibilização de informações para elaboração de controles gerenciais e indicadores e/ou, em informações elaboradas de forma manual e com maior vulnerabilidade a erros e distorções.

**Palavras-chave:** Controladoria. Supermercados. Controles gerenciais. Gestores. Tomadores de decisão.

## ABSTRACT

What level of theoretical knowledge of managers and decision makers of supermarkets in the regions of Santo André, São Bernardo do Campo and São Caetano do Sul, and the good practices of management controls suggested by literature and experts compared with its application in practice. This study aims to identify the main management controls that specializes in controlling suggest for best practice controls and the compare them with what they are currently applied in supermarkets in the cities of Santo André, São Bernardo do Campo and São Caetano do South. the analysis methodology was based on the quantitative and exploratory approach, in which we tried to interpret the facts to be studied by means of collecting data from literature searches, using a questionnaire. The results obtained in this study it is concluded that most of the respondents have knowledge about your own business and market at a satisfactory level, however, do not use the basic and fundamental tools for decision making, such as the budget. However, half the responders answered not have an integrated system, which impacts result in the unavailability of information for the preparation of management controls and indicators and / or in information prepared manually and more vulnerable to errors and distortions.

**Key-words:** Comptroller. Supermarkets. Management Controls. Managers. Decision makers.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual nível de competição e concorrência pelo qual as empresas estão passando no Brasil, nota-se que em alguns segmentos e nichos de atuação, que os gestores e tomadores de decisão não possuem o conhecimento teórico e acadêmico das boas práticas de controladoria e conseqüentemente, não estão preparados para minimizar as dificuldades no momento de enfrentar a concorrência profissionalizada. É o caso de supermercados de bairro que não são pertencentes a grandes redes de supermercados e hipermercados. Não é difícil encontrar gestores e tomadores de decisão que não estão preparados para enfrentar a concorrência dos grandes players que cada vez mais estão customizando suas operações e entrando nesse nicho de atuação, onde os supermercados estão inseridos. As grandes redes de supermercados e hipermercados que estão cada vez mais se inserindo no nicho de supermercados de bairro, dispõem de recursos significativos, dos quais podem ser destacados: estrutura logística extremamente eficiente e eficaz; contam com seu poder de barganha nas negociações de compra e venda de suas mercadorias, e também, possuem um departamento de controladoria. Esse departamento de controladoria tem como principal objetivo, através de indicadores, índices e informações sobre o negócio, subsidiar os gestores e tomadores de decisão no que tange a definir a melhor estratégia para realizar a gestão de supermercados e hipermercados ligados as grandes redes.

Não obstante, para os supermercados de bairro, a implementação e elaboração customizada de indicadores, índices e informações sobre o negócio, alicerçadas em informações fidedignas oriundas do banco de dados interno e fontes externas confiáveis, possibilitarão que os gestores e tomadores de decisão possam minimizar as dificuldades impostas pela concorrência.

Esta pesquisa tem como objetivos entender o nível de conhecimento dos gestores e tomadores de decisão com relação ao conhecimento das técnicas de controladoria e se as mesmas são aplicadas na prática.

Este estudo tem como objetivo geral, identificar os principais controles gerenciais que especialistas em controladoria sugerem para as boas práticas de controles e, as compará-las com o que atualmente são aplicadas em supermercados das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Com base na literatura acadêmica, serão definidos controles gerenciais e indicadores para o monitoramento do segmento de supermercado, que poderá ser aplicado pelos gestores e tomadores de decisão deste segmento para auxiliá-los na tomada de decisão.

Foram realizadas entrevistas de campo com os gestores e tomadores de decisão de supermercados para que pudéssemos comparar se as boas práticas teóricas que são aplicadas no dia-dia dos supermercados selecionados para este estudo de caso.

Esta pesquisa acadêmica tem como finalidade demonstrar para a comunidade acadêmica, gestores de supermercado, tomadores de decisão, empresários deste segmento, clientes, fornecedores, stakeholder, o diagnóstico sobre o conhecimento das técnicas de controladoria, do ponto de vista dos gestores e tomadores de decisão e, se as mesmas estão sendo aplicadas na prática, visto que as grandes redes de Hipermercados estão cada vez mais se inserindo neste nicho de atuação, com modelos de negócio adaptados, o que consequentemente se permite entender que as boas práticas e técnicas de controladoria podem ser um diferencial significativo para fazer frente a essa concorrência.

### 1.3 Problema e delimitação

Caso os empresários do segmento de supermercado, estabelecidos nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul não possuam dados e informações gerenciais relevantes que lhes permitam realizar a tomada de decisão embasada em seus próprios números e conhecimento de seu próprio negócio, quais poderão ser as dificuldades a serem enfrentadas, visto que as grandes redes de Hipermercados estão cada vez mais se inseridas neste nicho de atuação, com modelos de negócio adaptados para este nicho de atuação.

Qual o nível de conhecimento teórico dos gestores e tomadores de decisão de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul e, as boas práticas de controles gerenciais sugeridos pela literatura e especialistas comparadas com sua aplicação na prática.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### 2.1 Controladoria em pequenas e médias empresas

Cada vez mais com o avanço do processo de globalização e o interesse por parte dos empresários em aumentar seus lucros e expandir os negócios, as técnicas de

controladoria se fazem significantes para que os supermercados não pertencentes as grandes redes possam otimizar suas informações e ajudar a fazer frente a essas grandes redes de supermercados.

Wahlmann (2003) abordou, além da conceituação da Controladoria, a sua utilização nas microempresas da cidade de Ubatuba-SP, a partir do volume considerável de mortalidade de empresas do segmento naquele município, utilizando-se, como amostra, quarenta empresas do município enquadradas no segmento, de um universo estabelecido de 1.558. Apesar de aferir que os empresários analisados possuem experiência profissional e que boa parte possui formação nas áreas de administração e economia, a forma de gestão observada na prática pouco lembra as técnicas acadêmicas e apresenta várias contradições, conforme elencadas:

a) A preocupação dos microempresários está voltada em primeira linha para a receita de vendas, desconhecendo e desprezando os conceitos de custos e sua aplicabilidade;

b) Desejam o crescimento, mas, com muita pouca visão estratégica, preferem a estagnação aguardando atitude de terceiros;

c) Afirmam entender a importância de Sistemas de Informações Gerenciais, porém não organizam e utilizam as informações do dia-a-dia; e

d) Demonstram muito pouco interesse em adquirir novos conhecimentos que beneficiariam o seu negócio.

Portanto, nota-se a importância de que os empresários e tomadores de decisão tenham interesse em entender as boas práticas e técnicas de controladoria e avaliem a possibilidade e custo-benefício em implanta-las no seu dia-dia.

## 2.2 Sistemas de informações

Para que se possa criar indicadores, análises e outras técnicas de controles oriundas da controladoria, é extremamente importante que o Sistemas de Informações seja íntegro, fidedignos e, bastante rico de informações e detalhes.

Para Nascimento e Reginato (2010, p. 67), sobre Sistema de Informação, ele menciona que o sistema de informações pode ser entendido como um conjunto integrado de informações, cujo propósito consiste em apoiar as operações e funções de gestão de uma empresa e de propiciar a análise de situações que a cercam, ou seja, visa a facilitar a captação dos eventos que ocorrem, gerar relatórios e, com isso, possibilitar a orientação do processo administrativo em todas as suas fases (DAVIS OLSON, 1985). O sistema tem o objetivo de promover a geração de informações relevantes, confiáveis e que estejam disponíveis aos

gestores no tempo e formato adequados, e, para cumprirem com sua finalidade, contam com o apoio das ferramentas de tecnologia da informação, voltadas à ampliação de sua utilidade, que serão tratadas na seção posterior.

Padoveze (2012) define Sistema de Informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais. Os Sistemas de informações classificam-se em: Sistemas de Informações de Apoio às Operações e Sistemas de Informações de Apoio à Gestão.

Portanto, podemos notar a importância de um sistema de informação confiável, para que ele possa registrar e acumular um banco de dados que servirá de base para criação de todas as análises e indicadores que serão criados e que serão utilizados para a tomada de decisão por parte dos gestores e tomadores de decisão.

### 2.3 Orçamento empresarial e controle orçamentário

Devido cada vez mais as grandes empresas estarem se estruturando com tecnologias da informação e mão de obra capacitada, cada vez mais se faz necessário que as pequenas e médias empresas se preparem para fazer frente as mesmas. Para isso, realizar um orçamento e o acompanhá-lo, é um item fundamental para sua sobrevivência.

Nascimento e Reginato (2010, p. 197) definem que o Orçamento é a parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, iniciado a partir da realização do planejamento estratégico, quando são reavaliadas a missão e a visão da empresa e estabelecidos os seus objetivos. As características que envolvem esse processo são decorrentes do modelo de gestão da empresa. Considerando-se esse fator, não apenas o processo de planejamento como um todo pode ser diferente entre as empresas, mas também o próprio formato de orçamento é afetado pelo mencionado modelo. Entretanto, essa influência pode ser uma decorrência não apenas do modelo de gestão, mas também das próprias características do negócio.

Frezatti (2009, p. 46) entende que o orçamento refere-se a um plano financeiro com o objetivo para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Ele entende também que se trata de algo mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Adicionalmente, ele entende que se trata de um dos pilares da gestão e uma das principais ferramentas para que o

accountability, a obrigação dos gestores de prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado. Isso ocorre devido ao fato de que os compromissos dos gestores, quando não especificados e definidos no plano estratégico, acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento.

Referente ao Controle Orçamentário, Frezatti, (2009, p. 84) define que o Controle Orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próxima estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias mas também daquelas não monetárias.

Para Nascimento e Reginato (2010, p. 209), quanto ao Controle Orçamentário é inócuo planejar se não houver um estreito controle da execução do orçamento e o monitoramento e redirecionamento das atividades, quando isso for necessário.

Nascimento e Reginato (2010, p. 210), mencionam ainda que a área de Controladoria se utiliza do orçamento, tanto no que se refere a sua parcela ainda não realizada quanto àquela já efetivada, para identificar as razões de eventuais desvios das metas estabelecidas e, essencialmente, para prover a administração com informações seguras que levem à tomada de decisões acerca do futuro imediato da empresa. Em síntese, o orçamento como um todo é um conjunto de indicadores de avaliação de desempenhos imprescindível para a realização das funções da área de Controladoria.

Com base nas citações supracitadas, evidencia-se a importância de se ter um orçamento e também de controlá-lo, para não se perder o direcionamento do que foi planejado pela Companhia.

#### 2.4 Markup/formação de preços no comércio

Para que as empresas possam ser competitivas e não realizarem a venda de seus produtos e mercadorias com prejuízo, é de suma importância a existência de um critério muito bem fundamentado para a formação de seu preço de venda.

Para Bertó e Beulke (2009, p. 123), em sua obra sobre Precificação, ele aponta que para o cálculo do preço de venda, quando esse não é conhecido, deve-se estabelecer previamente a margem de contribuição pretendida (normalmente derivada das metas orçamentárias de resultados da organização).

Em outra obra, os autores Bertó e Beulke (2013, p. 292) definem os Fatores que Influenciam a Formação do Preço, como sendo um elemento essencial da gestão econômico-financeira e mercadológica das empresas comerciais, envolvendo vários fatores na sua composição, entre eles: a estrutura de custos, a demanda (mercado), a ação da concorrência, o governo, e os objetivos pretendidos (mercado-alvo e posicionamento).

Portanto, Bertó e Beulke, concluíram em suas obras, a importância da existência de um critério para a formação do preço de venda para que não se comercialize mercadorias com prejuízo e nem que não estejam competitivas com relação aos seus concorrentes.

## 2.5 Gestão financeira e fluxo de caixa

A adequada condução da gestão financeira e do fluxo de caixa é de significativa relevância para a competitividade e até mesmo a sobrevivência de uma empresa, pois, é através dela que se determina a necessidade ou não de captação de recursos financeiros próprios e de terceiros para a equalização do fluxo de caixa e finanças.

Para Sá (2013, p. 65), a gestão financeira é a área da administração de empresas que estuda o uso eficiente do dinheiro. Ele menciona também que todos os problemas da administração financeira podem ser classificados em três grupos:

1. como alocar no Ativo, de forma segura e eficiente, os recursos que a empresa está movimentando;
2. como financiá-los por meio de uma adequada estrutura de capital que combine capitais próprios e de terceiros de forma a maximizar a rentabilidade dos acionistas; e
3. como alocar eficientemente os recursos provenientes da receita bruta de forma a maximizar o lucro.

Para Silva (2005), a administração do fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

Ainda segundo Silva (2005) é possível, a partir da elaboração do fluxo de caixa, verificar e planejar eventuais excedentes e escassez de caixa, o que provocará medidas que venham sanar tais situações. É importante ressaltar que o caixa é o centro dos resultados, para tomada de decisões financeiras, e representa a “disponibilidade imediata”, ou seja, é diferente do “resultado econômico contábil”.

Como podemos notar Sá e Silva, ressaltam a importância e relevância de uma boa gestão financeira e do fluxo de caixa para o sucesso e continuidade das empresas.

## 2.6 Giro dos estoques

O adequado planejamento dos estoques, é um item fundamental para que a gestão da Companhia seja considerada eficiente e eficaz, do ponto de vista de alocação e otimização dos recursos.

Bertó e Beulke (2013, p. 350) explicam o seguinte sobre a Velocidade na Rotação de Estoques, no Menor Prazo Possível: A apreciação da velocidade na rotação dos estoques é mais do que nunca impositiva num cenário de estabilidade econômica. Na área comercial, torna-se cada vez mais imperioso trabalhar com níveis mínimos de estocagem, em face do custo financeiro explosivo, num período em que a ausência de expectativas inflacionárias aceleradas impede quaisquer movimentos especulativos com esse ativo.

Sobre a importância do giro do estoque, Assaf Neto e Lima (2014, p. 719), afirmam que é de suma importância sempre que possível evitar a quantidade excessiva de estoques, as quais, em função de imprimirem maior lentidão ao giro dos ativos, e conseqüentemente reduzirem a rentabilidade da empresa. Não obstante ele menciona também que o estoque é considerado como um investimento em razão de exigir uma imobilização de capital que poderia estar aplicado em alguma alternativa mais rentável.

Nota-se, portanto, que o giro de estoques refere-se a um item significativo e chave para a saúde financeira e do fluxo de caixa da empresa.

## 2.7 Indicadores chaves de desempenho para realização da gestão

Para que a Controladoria possa realizar suas análises e tomar decisões, é fundamental a existência indicadores chaves de desempenho.

Sobre indicadores chaves de desempenho, Padoveze (2012, p. 127) menciona que podemos definir indicadores de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle do desempenho da empresa e dos gestores divisionais. As empresas sempre utilizaram indicadores ou medidas de desempenho para avaliar seus processos e atividades. De um modo geral, essas medidas eram aplicadas pontualmente para avaliar os processos fabris e comerciais, sem uma preocupação específica em integrá-los com os dados financeiros e com os objetivos estratégicos.

Conceitualmente, de acordo com Quinello e Nicoletti (2006, p. 62), os indicadores de desempenho podem ser explicados como “como um dos passos mais importantes na definição de métricas de desempenho na GF, o benchmarking. Com esse artifício pode-se obter informações do tipo “onde estamos”, “como estamos” e “para onde vamos” ”.

Para Padoveze, Quinello e Nicoletti é de suma importância existência de indicadores de desempenho para que sejam avaliados seus processos, atividades, para acompanhar o rumo que a companhia determinou como aceitável e se a mesma está cumprindo, e também, para que possa ser comparado com outras empresas de seu mesmo segmento.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa em questão possibilitou demonstrar aos interessados, qual o nível de conhecimentos de teóricos e científico relacionadas as boas práticas utilizadas na controladoria bem como, sua aplicação na pratica, pela ótica daqueles que são os responsáveis por tomar as decisões e determinar as diretrizes de supermercados que não são pertencentes a redes.

Para consecução da pesquisa, obtivemos junto ao site <http://www.supermercadosvirtuais.com.br/supermercados/>, uma relação de todos os supermercados conveniados a ela nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Posteriormente, com base em tal relação, selecionamos aleatoriamente 02 supermercados não pertencentes às grandes redes de supermercados, de cada uma das cidades supramencionadas para a realização deste estudo.

Esta pesquisa tem o enfoque quantitativo, segundo Matias-Pereira (2010, p. 71) define que sob o enfoque quantitativo tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Matias-Pereira (2010, p. 72) menciona que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses.

Foi considerado para este trabalho o aspecto de pesquisa bibliográfica.

Matias-Pereira (2010, p. 72) menciona que pesquisa bibliográfica “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet.”.

Para realização desta pesquisa foi realizado pesquisa de campo.

Para Booth, Colomb e Williams (2000, p. 207), é importante em uma pesquisa de campo não relatar apenas as citações de entrevistas, pois, sua contribuição precisa aparecer ao longo de todo o seu relatório, de acordo com os princípios de seleção que você aplica a seus dados.

Adicionalmente, foi aplicado um questionário, para Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As questões foram organizadas por blocos, cada bloco com um objetivo específico, conforme descritos nos quadros 1 e 2.

**QUADRO 1 – RELAÇÃO ENTRE BLOCOS DE DADOS E OBJETIVO DA PESQUISA.**

<b>BLOCOS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Conhecimento sobre o próprio negócio	Conhecimento sobre seu negócio e perfil de cliente, economia e carga tributária.
Orçamento, índices e outros	Orçamentos, índices e qualquer outro tipo de análise que tenho como objetivo subsidiar a administração para a tomada de decisão.
Procedimentos e políticas	Procedimentos e políticas existentes
Estrutura interna	Estrutura interna: Sistemas, Assessoria e Consultoria interna - exemplo: contabilidade, ou, externa – exemplo: consultoria do SEBRAE.

Fonte: elaborado pelos autores.

O perfil dos participantes desta pesquisa se deu por meio de entrevistas realizadas com donos de supermercados, gestores e tomadores de decisão do referido supermercado.

**QUADRO 2 – RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DE COLETA E OS DADOS DA PESQUISA**

<b>QUESTÕES</b>	<b>QUESTÕES INVESTIGATIVAS DE COLETA</b>	<b>BLOCOS</b>
PARTE A	2 – 3 – 13	Conhecimento sobre o próprio negócio
PARTE B	1 – 7 – 9 – 10 – 11 – 12	Orçamento, índices e outros.
PARTE C	4 – 8 – 14	Procedimentos e políticas
PARTE D	5 – 6 – 15	Estrutura interna

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1 Conhecimento sobre o próprio negócio

As evidências mostram certo pessimismo por parte dos gestores e tomadores de decisão dos supermercados não pertencentes às grandes redes. A questão 2 tratou sobre o perfil de clientes dos supermercados entrevistados, demonstra que o principal perfil dos clientes que frequentam esses supermercados, são o de sacolinha, ou seja, aqueles consumidores que realizam compras pontuais e esporádicas durante o mês com o intuito de repor algum item ou até mesmo que não foi possível adquiri-lo na compra do mês. Sobre a expectativa de crescimento, referente a questão 3, 50% dos entrevistados demonstraram otimismo e esperam crescer acima da inflação no próximo exercício. Já com relação a questão 13, no aspecto do reflexo da carga tributária imposta pelos governos federal, estadual e municipal, a decisão foi unânime, e todos os entrevistados não estão satisfeitos com o reflexo da alta carga tributária sobre o preço de venda dos produtos.

#### 4.2 Orçamento índices e outros

Com relação a pratica de elaboração de orçamento e sua atualização, 17% dos entrevistados afirmaram elaborar um orçamento, porém, não se existe a pratica de comparar com o que de fato aconteceu. Já 50% dos entrevistados entendem que o mesmo não é um item relevante sobre o negócio e de não servir de base para subsidiar as pessoas responsáveis pela tomada de decisão. Ou seja, podemos afirmar que 67% dos entrevistados não utilizam o orçamento como uma ferramenta para se tomar decisão. Portanto, tal constatação, vai na direção oposta do que pensam os autores Frezatti, Nascimento e Reginato.

Sobre a questão 7 e 12, 66% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com os controles que possuem para elaboração de seu fluxo de caixa e, estarem satisfeitos sobre seu fluxo financeiro, respectivamente. Conseqüentemente, a maior parte dos entrevistados, fazem na pratica o que recomenda Sá e Silva.

Referente aos índices é possível notar nas questões 9,10 e 11 que a maior parte dos entrevistados entende que os mesmos são importantes para a gestão de seu próprio negócio. Portanto, os entrevistados compactuam com os autores Padoveze, Quinello e Nicoletti

**TABELA 1 – RELATÓRIO SOBRE ASPECTOS DE ORÇAMENTO, ÍNDICES E OUTROS.**

PARTE B	QUESTÕES INVESTIGATIVAS DE COLETA	Demonstrativo percentual das respostas obtida			
		*T. I.	**P I	***P S	****T S I
	9)-Sobre o índice de prazo médio de pagamento, para o seu segmento, você o considera.	50%	33%	0%	17%
	10)-Sobre o índice de prazo médio de recebimento, para o seu segmento, você o considera:	50%	50%	0%	0%
	11)- Sobre o índice de giro de estoque, para o seu segmento, você o considera:	100%	0%	0%	0%
	12)- Sobre seu fluxo financeiro, você o considera:	0%	66%	17%	17%

Fonte: elaborado pelos autores.

\*Totalmente importante (T I)

\*\*Parcialmente importante (P I)

\*\*\*Parcialmente sem importância (P S I)

\*\*\*\*Totalmente sem importância(T S I)

Nota-se, portanto que a maior parte dos entrevistados dos supermercados não utilizam de ferramentas básicas e fundamentais para tomada de decisão, como por exemplo, o orçamento

#### 4.3 Procedimentos e políticas

Com relação à questão 4, relacionada à elaboração de preço de venda dos produtos, 100% dos entrevistados afirmaram adotar um critério/política, porém, 50% não possuem tal prática formalizada. Portanto, em linha com o que recomenda os autores Bertó e Beulke

Sobre a questão 8, 17% e 49% dos entrevistados responderam entender que o controle que possuem sobre seu próprio estoque é ótimo e bom, respectivamente. Por ser um item de extrema relevância para o segmento de supermercado e comércio, destaca-se que 34% dos entrevistados se autoavaliaram, que possuem controles sobre os estoques sendo regular/ruim (34% = 17% de regular + 17% de ruim).

Referente à questão 14, destaca-se que 100% dos entrevistados afirmaram possuir políticas de procedimentos e controles internos, definidos, porém, com destaque que todos entendem que existem pontos e aspectos passíveis de serem melhorados.

#### 4.4 Estrutura interna

Com relação à questão 5 destaca-se que 50% dos entrevistados afirmaram não possuir um sistema integrado (sistema ERP). Não obstante, ressalta-se que tais entrevistados estão na direção oposta do que recomendam Padoveze, Nascimento e Reginato

Sobre a questão 6, 50% dos entrevistados responderam que o principal motivo de utilizarem informações provenientes da contabilidade é saber quanto se vai ter que pagar de imposto.

Referente a questão 15, destaca-se que 50% dos entrevistados entendem que consultorias com o mesmo propósito e objetivo do SEBRAE, são capazes de agregar valor para tais supermercados.

### 5 CONCLUSÃO

O resultado dessa pesquisa mostrou 67% dos entrevistados não utilizam o orçamento como uma ferramenta para se tomar decisão.

Constatou-se também que 50% dos entrevistados afirmaram não possuir um sistema integrado (sistema ERP).

Notou-se também que 50% do público entrevistado responderam que o principal motivo de utilizarem informações provenientes da contabilidade é saber quanto se vai ter que pagar de imposto.

Dessa forma, notamos que parte significativa dos gestores e tomadores de decisão dos supermercados que foram selecionados para participar dessa pesquisa, nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, estão deixando de aplicar as boas práticas recomendadas pela controladoria e controles gerenciais significantes e fundamentais para a tomada de decisão.

Nos resultados obtidos nas análises conclui-se que a maior parte dos entrevistados dos supermercados das regiões de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, possuem conhecimentos sobre o seu próprio negócio e de mercado em nível satisfatório, porém, não se utilizam de ferramentas básicas e fundamentais para tomada de decisão, como por exemplo, o orçamento. Não obstante a metade do público entrevistado respondeu não possuir um sistema integrado, o que impacta conseqüentemente na não disponibilização de informações para elaboração de controles gerenciais e indicadores e/ou, em informações elaboradas de forma manual e com maior vulnerabilidade a erros e distorções.

O tema deste artigo não se encerra com as abordagens ora apresentadas, outras questões poderiam ser objetos de pesquisa tais como: Como elaborar um orçamento em supermercados de pequeno e médio porte; Definição dos principais indicadores chaves de desempenho para realizar a gestão de um supermercado; e utilizando a contabilidade para se tomar decisões em supermercados.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de Administração Financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. A Arte da Pesquisa. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. Gestão de Custos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. Precificação: Sinergia do Marketing e das Finanças. São Paulo: Saraiva, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Controladoria Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREZ JR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. Gestão Estratégica de Custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. Gestão de Facilidades.. São Paulo: Novatec, 2006.

SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de Caixa: A visão da tesouraria e da controladoria. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro da. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAHLMANN, Gabriela Christina. Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba. 2003. 106 f. Monografia – (Ciência Contábeis) - Faculdades Integradas Módulo. Disponível em: [http://www.fucape.br/premio\\_excelencia\\_academica/upld/trab/7/gabriela\\_mono\\_7.pdf](http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/7/gabriela_mono_7.pdf). Acesso em 23 ago. 2014.