

# A controladoria e a análise discriminante do consumidor do *e-commerce*

Paulo Schmidt, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
Jose Luiz dos Santos, Faculdade São Francisco de Assis, Brasil

**Resumo:** *Esse artigo busca discutir o papel da Controladoria diante do novo cenário empresarial, onde o neoconsumidor (consumidor do e-commerce) tem maior poder de negociação e discriminação em função de seu nível mais qualificado de informações. A Controladoria, dentro desse contexto, passa a ser um papel fundamental, especialmente na geração de informações exógenas na busca da satisfação dos consumidores tradicionais e dos neoconsumidores. Assim, esse artigo objetiva aventar como a Controladoria pode contribuir para a otimização do processo decisório, onde a gestão do conhecimento passa a ter um papel fundamental na geração de informações, buscando a satisfação das necessidades do consumidor tradicional e do neoconsumidor. Metodologicamente, esse artigo caracteriza-se como um estudo exploratório, com delineamento de uma pesquisa de campo. Para tanto, a identificação da cadeia de valor onde as empresas estão inseridas e das variáveis discriminatórias, especialmente focadas no poder discernente dos neoconsumidores, permite que a Controladoria identifique, com maior clareza, quais itens são valorizados na escolha dos produtos e serviços e quais são as informações necessárias para direcionar as ações das empresas para os neoconsumidores. O uso dessas ferramentas discricionárias já está consolidado no Brasil, tanto que em uma análise de trabalhos apresentados em eventos no Brasil, percebeu-se que seu uso é corrente, embora a maior parte dos trabalhos esteja focada na discriminação das características que categorizam as entidades. Portanto, separar as espécies de consumidores e identificar as suas diferentes naturezas e necessidades é essencial para o atual processo negocial do neocomércio.*

**Palavras-chave:** *geração de valor, neoconsumidor, controladoria*

**Abstract:** *This paper discusses the role of the Comptroller before the new business scenario, where the consumer e-commerce has greater bargaining power and discrimination due to their more skilled level of information. The Comptroller, in this context, becomes a key role, especially in the generation of exogenous information in the pursuit of the satisfaction of consumers and traditional consumer e-commerce. Thus, this article aims to expose as the Comptroller may contribute to the optimization of decision making, where the knowledge management is given a key role in generating information, seeking to meet the needs of traditional and consumer e-commerce. Methodologically, this article is characterized as an exploratory study, with a field survey. Therefore, the identification of the value chain where companies are inserted and, especially focused on the discriminating power of consumer e-commerce, discriminatory variables allows the Comptroller to identify with greater clarity, which items are valued in the choice of products and services which are the information necessary to direct the actions of businesses for consumer e-commerce. The discretionary use of these tools is well established in Brazil, so that in an analysis of papers presented at events in Brazil, it was realized that their use is common, although most of the work is focused on the breakdown of characteristics that categorize entities. Therefore, separate species of consumers and identify their different characteristics and requirements are essential for the current negotiation process of the new trade.*

**Keywords:** *Value Creation, Consumer E-Commerce, Controllershship*

## Introdução

A controladoria, desde os seus primeiros passos, tem objetivado o controle da gestão empresarial, buscando garantir para os gestores de que tudo está de acordo com os planos e diretrizes estabelecidos no modelo de gestão organizacional.

Com o novo cenário econômico, especialmente a partir do novo século, percebeu-se que o papel da controladoria tem evoluído nessa busca do controle da gestão organizacional, com a



utilização de ferramentas cada vez mais sofisticadas, como é o caso do uso de modelagens matemáticas para minimizar o impacto de variáveis desconhecidas no processo decisório empresarial. Essa evolução passa a ser ainda mais necessária no momento em que as empresas se confrontam com ambientes altamente voláteis, especialmente se confrontado o atual modelo de neocomércio (*e-commerce*) com o modelo de comércio convencional.

Essa nova realidade fez com que o neoconsumidor passasse a ter um poder discriminante muito maior do que o consumidor tradicional, cabendo a Controladoria, como a responsável pela gestão informacional de uma organização, gerar subsídios capazes de prover os tomadores de decisões com informações que permitam a criação de valor em seus processos internos, criando maior atratividade para seus neoconsumidores. A definição de neoconsumidor é atribuída àqueles consumidores que, além de terem acesso às lojas físicas, estão buscando outros canais de venda, inclusive os digitais, como internet, TV interativa e celular (SÁ, 2012).

Esse atual contexto empresarial requer uma nova visão para o gestor contemporâneo, redimensionando seu espectro historicamente de uma percepção endógena para uma percepção exógena, ou seja, o gerenciamento empresarial deve passar a ser focado primariamente no mercado externo à companhia, na busca da identificação do que o cliente realmente valoriza nos produtos ou serviços da empresa, especialmente considerando o novo perfil do consumidor contemporâneo. Essa necessidade de geração de valor, conforme Giovanoni (2010) viabiliza a entrega de produtos e serviços inovadores desenvolvidos para satisfazer necessidades e expectativas dos clientes. As empresas devem, portanto, trabalhar para que os produtos e/ou serviços gerados pelos seus processos internos tenham seus valores percebidos pelos clientes tradicionais e pelos chamados neoconsumidores.

Diante dessa nova realidade empresarial, esse artigo objetiva aventar como a Controladoria pode contribuir para a otimização do funcionamento das organizações, onde a gestão do conhecimento passa a ter um papel fundamental na geração de informações buscando a satisfação das necessidades do consumidor tradicional e do neoconsumidor.

A busca do conhecimento das variáveis que diferenciam o neoconsumidor do consumidor tradicional é fundamental para a sobrevivência das futuras organizações, considerando que essa tendência negocial é um processo irreversível no comércio mundial. Assim, essa análise primária, foco desse artigo, poderá desembocar uma série de observações da realidade com a averiguação de quais são os principais fatores discriminantes dos clientes que praticam o comércio tradicional e dos que praticam o comércio eletrônico.

Segundo Gil (1991), metodologicamente esse artigo pode caracterizar-se como um estudo exploratório, já que seu objetivo concentra-se em uma pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica, com delineamento de uma pesquisa de campo.

### ***Visão exógena e a controladoria***

A evolução da era industrial para a era da informação, e mais recentemente para a era do conhecimento, trouxe consigo, conforme Korps e Jancso (2005), uma simples constatação de que a relação entre o valor de mercado e valor contábil das empresas constantes do S&P 5001 demonstra a crescente participação de ativos intangíveis no valor das empresas, não explicada pela contabilidade tradicional. Para eles, a maior parte do valor das empresas está representada por marcas, patentes, processos, conhecimento, clientes, que geram uma mais valia para a companhia. Essa nova realidade trás consigo problemas funcionais intrínsecos ao processo decisório, uma vez que o gestor não tem a totalidade de informações que seriam relevantes para o exercí-

---

<sup>1</sup> S&P 500 trata-se de um índice composto de 500 empresas líderes em setores de ponta da economia dos Estados Unidos da América do Norte.

cio correto de suas atividades. Essa nova realidade está impactando o próprio papel da controladoria no atual mundo de negócios.

A controladoria, tradicionalmente, segundo Roehl-Anderson e Bragg (2004), tinha uma responsabilidade bucólica, considerando que a equipe da controladoria era responsável pela função de processamento das transações que apoiavam as operações do negócio. Essa função primária exigia uma grande equipe burocrática gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas em técnicas para processamento de transações. Neste ambiente, a imagem estereotipada de um *controller* introvertido e debruçado sobre uma calculadora e uma pilha de papéis era bastante pertinente.

Segundo Kanitz (1976: 5) “os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou então pelo departamento financeiro da empresa”.

Essa função inicialmente burocrática da Controladoria foi sofrendo grandes transformações, atingindo um patamar de evolução onde essa nova visão de gerenciamento, em que a criação de valor para o consumidor tradicional e para o neoconsumidor e conseqüentemente para o negócio das companhias, passa a ser fundamental para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Porém, para o entendimento das atuais funções da controladoria, é fundamental que se tenha presente o que é uma organização dentro do contexto sistêmico.

Para Beer (1969: 25), um sistema pode ser entendido como “qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si pode ser chamada de sistema”. Portanto, uma empresa deve ser concebida como um sistema maior, que se relaciona com o ambiente em que está inserida e os diversos sistemas que a compõem. O sistema empresa se subdivide em vários subsistemas, conforme Figura 1, que se inter-relacionam buscando um único objetivo: atingir uma missão previamente definida.

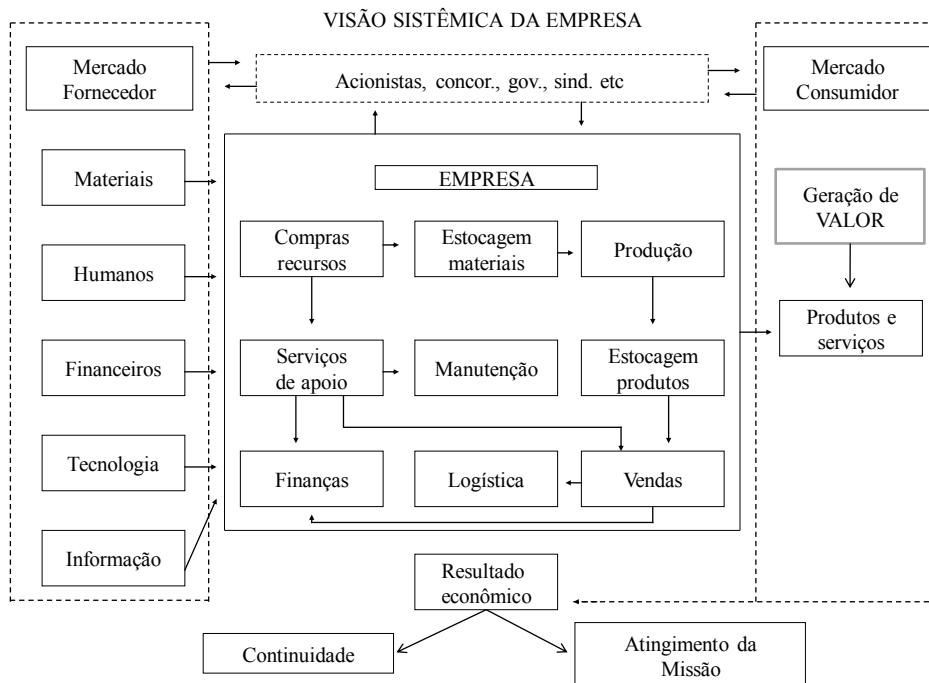


Figura 1: Visão sistêmica de uma companhia  
 Fonte: Adaptado de CATELLI (2001: 39)

Essa figura traduz a visão sistêmica de como a controladoria deve cumprir suas funções, notadamente a partir do entendimento de como é possível abastecer com informações o processo decisório dos vários usuários internos na busca da geração de valor, de maneira especial com foco no atendimento das necessidades do mercado consumidor.

Assim, o entendimento sistêmico pode ser traduzido como a necessidade que o *controller* possui de conhecer o mercado em que a empresa compete, identificando todas as variáveis macro-econômicas que podem direta ou indiretamente impactar no processo decisório dos gestores. O *controller* precisa, portanto, conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que a companhia está inserida, para que, com esse entendimento, ele tenha capacidade de gerar informações para os gestores sobre os principais fornecedores de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais etc., bem como sobre os principais valores buscados pelos vários consumidores de seus produtos e serviços. A epíloga dessa constatação é a de que o campo de visão da controladoria não pode estar apenas no hemisfério endógeno de uma organização, mas, sobretudo hemisfério exógeno, com suas variáveis multifacetárias.

### ***A geração de valor e a controladoria***

A análise do conjunto de elementos relacionados e com funcionamento organizado que é o ponto de convergência para a atual controladoria, depende sobremaneira do entendimento de onde ocorre a produção de satisfação para os usuários externos.

O estudo acadêmico de geração de valor tem um foco muito direcionado para a figura do acionista. Conforme a UVB (2012), o objetivo de qualquer companhia é o de criar valor para seus acionistas, promovendo a maximização de sua riqueza. Embora esse enfoque não esteja equivocado do ponto de vista do dono do empreendimento, ele é adstrito considerando a atual tendência de dependência à visão externa na busca da geração de valor para todos consumidores, tendo como consequência à geração de valor para os acionistas.

Do ponto de vista da Controladoria, falar em geração de valor vai muito além da simples percepção de que é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio a geração de valor para o aprazimento do acionista, seja qual for esse aprazimento, considerando que nem sempre essa busca está diretamente relacionada à geração de soluções financeiras. Para a Controladoria, a geração de valor ocorre com a construção de caminhos que façam com que as informações necessárias para o atingimento da missão de uma companhia sejam corretamente traçadas. Isso vai além da idéia de produção de valor para o acionista, pois o foco deverá estar direcionado primeiro na criação de valor para o cliente, com consequente geração de satisfação para o acionista. Portanto, a própria Controladoria deverá ter a percepção da necessidade de primeiro olhar para fora da empresa, e consequentemente focarem sua atuação na transmissão de informações para que o processo de gerenciamento esteja direcionado para a geração de valor para o cliente externo e consequentemente na busca do atingimento da missão empresarial, considerando que para atingir uma missão, de qualquer companhia, mesmo sem fins lucrativos, existe uma dependência direta de geração de recursos financeiros dos consumidores de seus produtos e serviços. A Controladoria, deste modo, deverá ser gerenciada tendo em vista a necessidade do claro entendimento sistêmico da companhia, para que toda gestão da informação esteja, de forma primária, focalizada na geração de valor perceptível por todos consumidores.

### ***A percepção da cadeia de valor e a controladoria***

Uma cadeia de valor, segundo Porter (1990), representa um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. Uma cadeia de valor de uma companhia pode ser definida como o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas,

passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor, ou seja, é um enfoque externo à empresa.

Para Shank e Govindarajan (1997), a não adoção dessa visão de cadeia de valor pode levar a empresa a adotar algumas falhas de compreensão da gestão, especialmente de custos, considerando que uma análise de custos sem essa visão de cadeia de valor, pode gerar uma análise que começa muito tarde e termina muito cedo. Esse fato pode ser percebido tradicionalmente quando são considerados como despesas os gastos não diretamente associados com a produção e que ocorrem durante as fases de desenvolvimento do produto e suporte logístico do ciclo de vida. A não adoção dessa visão ampliada pode levar a:

- Não inclusão da análise do custeio do ciclo de vida do produto;
- Não dar atenção aos custos pós-vendas;
- Não analisar a fase de projeto do produto;
- Não analisar o ambiente-empresa.

Assim, esse espectro estendido de companhia é fundamental para que a Controladoria subsidie o gestor com informações sistêmicas, permitindo, assim, que ocorra mais precisamente a definição de variáveis fundamentais, como a análise da rentabilidade unitária de cada produto, quantificando o impacto dos custos da alternativa escolhida durante a fase de engenharia e design, podendo atribuir custos de tecnologia para os produtos que a utilizam, evitando rateios subjetivos, além de permitir o foco da gestão nos elos subsequentes da cadeia, ou seja, direcionando para a criação de valor para o cliente. Um exemplo desse entendimento de onde ocorre a criação de valor pode ser verificado na pesquisa elaborada por Badejo (2005) onde foi analisada a agregação de valor em uma Cadeia Agroindustrial de gado de corte, conforme Figura 2.

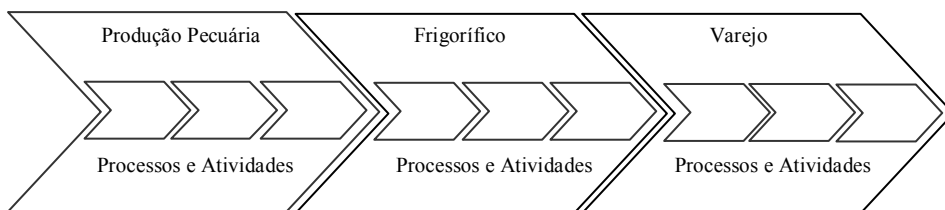


Figura 2: Atividades /processos, executados ao longo da cadeia produtiva do gado de corte  
Fonte: Badejo, 2005:80

Nessa pesquisa foi identificado que os consumidores de carne de gado do varejista, alvo da pesquisa, valorizam a carne com base na sua maciez, suculência, sabor e aroma. A partir dessa identificação, foi realizado o levantamento das principais atividades dos três elos dessa cadeia agroindustrial e classificadas as atividades em geradoras ou não de valor para o cliente, a partir de opiniões de especialistas em cada uma das atividades. Assim, a classificação ficou da seguinte forma, sendo que a resposta “1” agrega valor para os clientes segundo os especialistas e a resposta “2” não agrega valor. A Figura 3 apresenta algumas atividades que foram analisadas nesse trabalho:

| <i>Atividades</i>                | <i>1 – Agrega<br/>2 – Não agrega</i> |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Na fazenda                       |                                      |
| Vacinação                        | 1                                    |
| Rotação dos animais em pastagens | 1                                    |

| <i>Atividades</i>  | <i>1 – Agrega<br/>2 – Não agrega</i> |
|--|--------------------------------------|
| Fornecimento de silagem                                    | 1                                    |
| Pesagem e embarque para o frigorífico                      | 2                                    |
| No frigorífico   |                                      |
| Descarga dos animais                                       | 2                                    |
| Limpeza dos currais  | 2                                    |
| Estimulação elétrica                                       | 2                                    |
| Inspeção de segurança                                      | 1                                    |
| No açougue   |                                      |
| Conferencia da temperatura interna do caminhão e das peças | 2                                    |
| Descarga da carne  | 2                                    |
| Montagem do balcão   | 2                                    |
| Retirada do lacre do caminhão                              | 1                                    |

Figura 3: Atividades que agregam e que não agregam valor na cadeia de produção de carne  
*Fonte: Badejo (2005: 231-4)*

O entendimento da conjunção de elos de uma cadeia de valor de uma passa a ser imprescindível para a controladoria, considerando a dependência do sucesso da gestão ao entendimento de quais são as atividades que agregam valor para os clientes. O não entendimento completo da cadeia pode gerar decisões que direcionem as decisões das companhias para o consumo de recursos não focados na visão externa, ou seja, não buscando a satisfação das necessidades dos clientes. É fundamental que o esforço da companhia seja percebido pelo consumidor, caso contrário não existe justificativa para que uma atividade seja executada. Independente do tipo de entidade, pública ou privada, para garantir a continuidade e atingir sua missão, é imperativo que ela saiba onde o valor está sendo gerado e qual é o valor percebido por seu consumidor.

Para Riccio e Peters (1993) a função Controladoria, considerado o ambiente empresarial atual, está voltada para a gestão e controle econômico com vistas à satisfação da missão e continuidade da empresa, além da qualidade empresarial, vista como um processo de incremento contínuo de melhorias atreladas à adequação às necessidades dos clientes. A controladoria, portanto, deverá ter capacidade de gerar informações que possibilitem determinar, dentro dos processos de produção e de prestação de serviços, a identificação de onde ocorre a agregação de valor e ao mesmo tempo identificar como uma parte do valor é perdida com custos altos, erros, inconsistências, retrabalhos ou treinamento inadequado. Esse contexto insere-se, portanto, na nova visão de transformação de informações em conhecimento que gerem ações eficazes.

Para Anthony & Govindarajan (2002: 108), “a análise da cadeia de valor busca determinar onde, nas operações da empresa —do projeto à distribuição—, pode ser aumentado o valor para o cliente ou reduzidos os custos”.

Para eles, para cada atividade que agrega valor para os clientes, deverão ser elaboradas as seguintes questões:

- É possível reduzir os custos de uma atividade mantendo as receitas inalteradas?
- É possível aumentar as receitas de uma atividade mantendo os custos inalterados?
- É possível reduzir os ativos empregados em uma atividade mantendo os custos e as receitas inalteradas?
- E o mais importante, é possível conseguir esses três objetivos simultaneamente?

O entendimento por parte da controladoria desse processo de agregação de valor para o consumidor passa, portanto, pelo entendimento das variáveis que compõe a cadeia de valor em que os consumidores estão inseridos. Para isso, o uso de técnicas estatísticas multivariadas que

objetivam a análise das variáveis do mercado, tornou-se uma ferramenta indispensável para a gestão da informação. Dentre as ferramentas pertinentes para análise das variáveis que permitem a identificação dos elementos que diferenciam o grupo de consumidores tradicionais dos neoconsumidores, destaca-se a análise discriminante.

### *Análise discriminante, a controladoria e o neoconsumidor*

Considerando a atual necessidade da controladoria de gerar informações para os gestores tomarem decisões focadas nos consumidores finais de seus produtos e serviços, passa a ser imperativo que o conhecimento detalhado das variáveis que caracterizam os grupos de consumidores seja plenamente entendido. Para isso, o uso de ferramentas estatísticas como a análise discriminante torna-se imprescindível.

A análise discriminante é uma ferramenta utilizada para determinar, segundo Wangenheim (2012) as variáveis que discriminam naturalmente entre dois ou mais grupos. No caso da discriminação de consumidores é possível identificar o que caracteriza um grupo em relação a outro. Dentro da atual conjuntura negocial, o uso dessa ferramenta permitiria que as companhias segregassem dentre os seus consumidores, o grupo que forma os tradicionais e suas variáveis do grupo que caracteriza os neoconsumidores e suas variáveis.

A análise discriminante, para Wangenheim (2012), objetiva a medição do poder de discriminação de cada variável ou grupo de variáveis, além de descrever graficamente ou algebricamente diferentes grupos em termos discriminadores e desenvolver regras para a classificação de novos elementos. A ideia da análise discriminante é a de determinar como um grupo de consumidores se diferencia do outro e, a partir dessa identificação, prever como será o comportamento de novos casos, especialmente dos neoconsumidores. A discriminação dessas variáveis permitirá discriminar categoricamente os consumidores.

O uso de análise discriminante, de acordo com Teixeira, Dalmácio e Rangel (2005), iniciou com Altman, quando da publicação do artigo “*Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*”, no *The Journal of Finance*, em setembro de 1968. Nesse trabalho, Altman (1968), empregou análise discriminante múltipla em um conjunto de índices financeiros e econômicos em um contexto de previsão de falência. No Brasil, segundo Teixeira, Dalmácio e Rangel (2005), o primeiro trabalho que utilizou análise discriminante foi Kanitz em 1974, quando apresentou o Termômetro de Insolvência. Nesse trabalho, Kanitz (1978) analisou aproximadamente 5.000 demonstrações contábeis de empresas brasileiras. Com essa base de dados, escolheu aleatoriamente 21 companhias falidas entre 1972 e 1974, e analisou os balanços referentes aos dois anos anteriores a falência.

O instrumento estatístico de análise discriminante está sendo amplamente utilizada no Brasil em pesquisas ligadas à área da controladoria. Analisando-se alguns trabalhos apresentados em alguns dos principais congressos brasileiros de contabilidade e controladoria (Enanpad, Congresso Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, Congresso de Contabilidade e Controladoria da Universidade de São Paulo - USP, Congresso Internacional de Custos, Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade – Anpcont) percebe-se, conforme Figura 4, o amplo emprego dessa ferramenta de análise.

| <i>Data</i>  | <i>Título do trabalho</i>  | <i>Autores</i>                     |
|--------------|--|------------------------------------|
| Enanpad 1998 | Desvendando o Termômetro de Insolvência de Kanitz  | José Roberto Kassai, Sílvia Kassai |
| Enanpad 2001 | Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras | Mirlene Maria Matias Siqueira      |
| Enanpad 2001 | Fatores Determinantes do Grau de Inovatividade das Empresas: Um Estudo Utilizando a Técnica de   | Tales Andreassi<br>Roberto Sbragia |

| <i>Data</i>  | <i>Título do trabalho</i>  | <i>Autores</i>  |
|--------------|--|---|
|              | Análise Discriminante  |   |
| Enanpad 2002 | A Eficiência das Informações Divulgadas em “Melhores & Maiores” da Revista Exame para a Previsão de Desempenho das Empresas                                    | Maria Thereza Pompa Antunes, Heitor Takashi Kato, Luiz João Corrar  |
| Enanpad 2004 | Solução Clássica para um Problema Contemporâneo: a Relevância da Satisfação de Clientes para Segmentar Mercados na Telefonia Brasileira Pós-Privatizações      | Carlos Alberto Vargas Rossi, Fernando Bins Luce, Jose Afonso Mazzon, Luiz Antonio Slongo  |
| Enanpad 2004 | Modelo para Gestão do Risco nas Propostas de Seguro de Automóvel, com Base no Perfil Socioeconômico e Cultural do Segurado, Utilizando Análise Discriminante   | Hélio Zanquetto Filho<br>Valmir B. Pereira Lugon  |
| Enanpad 2005 | Capital X Interior: Análise Discriminante De Escolhas profissionais de alunos de administração da Puc Minas  | Kenneth Nunes Tavares de Almeida, Leonardo Lemos da Silveira Santos, Wagner Bitencourt de Moraes, Marlúcio Cândido  |
| Enanpad 2006 | Análise da Relação entre Evidenciação nos Relatórios da Administração e o Nível de Governança das Empresas na Bovespa  | Alessandra Vasconcelos Gallon, Ilse Maria Beuren  |
| Enanpad 2006 | Utilização da Análise Discriminante para Previsão da Insolvência Bancária  | Domingos Rodrigues Pandelo Junior   |
| Enanpad 2007 | Requisitos para Aprovação de Prestações de Contas de Municípios: Aplicação de Análise Discriminante (AD) a partir de Julgamentos do Controle Externo           | José Francisco Ribeiro Filho, Jorge Expedito de Gusmão Lopes, Marcleide Maria Macêdo Pederneiras, Felipe Dantas Cassimiro da Silva, Hugo Leonardo Ferraz Santiago, Rafael Barbosa Gomes |
| Enanpad 2008 | Tomada de Decisão em Investimentos no Setor da Produção de Oleaginosas com Foco na Pequena e Média Empresa: Uma Abordagem de Análises Discriminante e Fatorial | Luciana Gondim de Almeida Guimarães, Francisco Roberto Farias Guimarães Júnior, João Bosco Furtado Arruda, Silvia M. de Freitas, Rodrigo S. de Melo                                     |
| Enanpad 2009 | Ambiente Operacional: uma Avaliação da Validade Convergente e Discriminante na Indústria de Transformação da Economia Brasileira                               | Walter Bataglia, Adilson Aderito da Silva, Elvio Corrêa Porto   |
| Enanpad 2009 | Preços e níveis de complexidade dos serviços praticados por hospitais privados junto a operadoras de planos de saúde   | Reinaldo Rodrigues Camacho, Wellington Rocha  |
| USP 2004     | Controle Interno Na Administração Pública Municipal: Aplicação da Análise Discriminante Para Modelar Uma Congruência Com O Controle Externo                    | Josenildo Alves Diniz, José Francisco Ribeiro Filho, Jerônimo José Libonati, Adriana R. Fagroso   |
| USP 2005     | Decisões do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco Para Com As Contas Municipais: Uma Análise Focada no Reflexo de Indicadores Sócio-econômicos            | Wirla Cavalcanti Revorêdo, César Augusto Tibúrcio Silva   |
| UP 2006      | Identificando O Endividamento dos Estados Brasileiros: Uma Proposta Através de Análise Discriminante   | Gilmar Ribeiro de Mello, Fabricio de Queiroz Macedo, Francisco Tavares Filho  |
| USP 2006     | Sistema Classificador Genético Difuso do Ciclo de Vida das Organizações  | Nelson Hein, Aliciane Aparecida Novello   |



| <i>Data</i>                  | <i>Título do trabalho</i>  | <i>Autores</i>   |
|------------------------------|--|--|
| USP 2006                     | Estratégias de Gestão Financeira Para A Criação e Destruição de Valor  | Sabrina Soares da Silva, Patrícia Aparecida Ferreira   |
| USP 2006                     | La Información Contable En La Predicción de Insolvencia: Un Estudio Inferencial Aplicado A Empresas Industriales Cotizadas   | Laura Edith Taboada Pinheiro, Wagner Moura Lamounier, Romualdo Douglas Colauto                     |
| Internacional de Custos 2005 | Modelo de previsão e desempenho pela metodologia da análise multivariada dos dados: estimativa da função empírica das empresas do segmento de concessionárias                  | Antônio Fernando de Oliveira de Andrade Pereira, Sílvio Cardoso, Carlos Pedrosa Júnior             |
| AnpCont 2007                 | Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre <i>BALANCED SCORECARD</i> : um estudo dos artigos publicados no período de 1999 A 2006 | Vera Maria Rodrigues Ponte, Marcelle Colares de Oliveira, Heber José de Moura, João Victor Barbosa |

Figura 4: Pesquisas com o uso de análise discriminante

Fonte: Próprios autores, 2014.

Percebe-se em análise a essa figura que a maior parte das pesquisas está focada na discriminação das características que categorizam as entidades, sendo o foco de análise dos consumidores explorado em menor grau nessas pesquisas. Portanto, separar as espécies de consumidores e identificar as suas diferentes naturezas e necessidades é essencial para o atual processo negociado do neovarejo.

### ***Gestão de valor na era do conhecimento e o neovarejo***

Essa nova realidade empresarial, vivida século XXI, tem exigido dos atuais gestores novos esforços não apenas no campo da sabedoria profissional, mas nas suas capacidades de transformar o saber em ações eficazes. A eficácia do processo decisório, como afirma Drucker e Maciariello (2007: XV), “gerentes não têm sido pagos por aquilo que sabem. Eles têm sido pagos por fazer as coisas certas acontecerem”.

A Controladoria historicamente sempre teve como função o controle. Porém, mais recentemente, esse controle passou a ser realizado através da gestão da informação, ou seja, a Controladoria passou a controlar as empresas a partir da disponibilização da informação para todos os segmentos das empresas. Dessa forma, o processo decisório dos gestores passa a ser diretamente influenciado pelas informações geradas pela Controladoria, seguindo os ditames do grupo controlador. O simples fato de criar controles, não garante que os desejos do grupo controlador sejam seguidos pelos gestores no momento das decisões. Portanto, cabe à Controladoria dar essa segurança de que tudo está de acordo com as regras criadas no modelo de gestão e com os planos e ação. Essa complexidade de atividades que atualmente recai sobre a Controladoria, fez com que novas exigências abarcassem suas atividades, dentre elas ressalta-se a da administração de informações focadas na gestão do conhecimento, considerando que não basta gerar informações, pois essas devem passar a fazer parte da cultura organizacional e estarem disponíveis para todos possíveis usuários.

O Gerenciamento do Conhecimento, segundo a Fitcor (2012) é um processo que identifica, avalia, captura, estrutura e difunde o conhecimento que uma empresa gera durante suas atividades, para que possa ser utilizado por todos os gestores. Esse processo está baseado no estabelecimento e implementação de um método que permita capturar, analisar e catalogar as informações que estão dispersas em arquivos, documentos e na mente das pessoas, tornando essas informações disponíveis para que todos possam agregar valor em suas atividades. Esse novo modelo de gestão da informação faz da Controladoria um agente vital para o controle empresarial, pois as pessoas passam a ser controladas a partir desse *input* informacional.

Essa nova era exige que dos gestores o entendimento das cinco práticas ou habilidades descritas por Drucker e Maciariello (2007), para que um gestor seja eficaz. Para ele, a eficácia no processo decisório somente será capaz:

- se o gestor souber gerenciar seu tempo de forma correta;
- se ele esforçar-se para dar contribuições na sua empresa;
- se ele tornar os seus pontos fortes produtivos;
- se ele concentrar seus esforços nas tarefas mais importantes para atingir resultados;
- e, se ele tomar decisões eficazes.

Diante dessas afirmações de Drucker e Maciariello (2007), constata-se a importância da Controladoria como partícipe desse processo de eficácia do gerenciamento empresarial. Como poderia um gestor fazer coisas certas (foco na eficácia), sem que ele tenha um “*staff*” que lhe possa gerar fundamentos necessário para a busca da eficácia empresarial, especialmente no atual momento em que apenas ter a informação não é garantia de sucesso. Não basta saber gerenciar, é preciso que as decisões maximizem o valor para os vários tipos de consumidores e, conseqüentemente, para o acionista.

Além disso, é fundamental perceber que, hoje em dia, as mudanças nos hábitos dos consumidores e do relacionamento entre as empresas e as pessoas fez surgir o que o mundo está denominando de neoconsumidor.

Em pesquisa realizada pela Consultoria Gouvêa de Souza em parceria com o *Ebeltof – International Retail Experts*- foi identificado o perfil do neoconsumidor, suas tendências de consumo e de comportamento de compra nos setores: Alimentação, Eletrônicos, Vestuário e Beleza (Matias, 2010). Essa pesquisa foi realizada online em 11 países totalizando 5.500 entrevistas. As principais conclusões da pesquisa indicam que:

- 92% dos consumidores entrevistados fazem compras pela internet;
- 73% utilizam sites especializados para fazer comparações de preços;
- 53% ficam desapontados se suas lojas preferidas não vendem pela internet;

Ao comparar preços, o consumidor exacerba um comportamento de querer mais por menos, provocando um efeito econômico e reduzindo a rentabilidade das empresas.

Apreende-se dessa pesquisa que para algumas indústrias estar fora do *e-commerce* ou do *mobile-commerce* é desconhecer o que este novo consumidor quer e precisa. Esse é, sem dúvida, um caminho sem volta.

Com esse novo perfil de consumidor, a sobrevivência das companhias passa, pelo menos em parte, de uma dinâmica gestão da informação, transformar informações em ações proativas, dentro de um ambiente de gestão do conhecimento.

Essa pro atividade esbarra em situações já mencionadas anteriormente como as dificuldades de reconhecimento contábil de ativos, especialmente intangíveis, que afloraram nessa nova era negocial e que historicamente está sendo discutido pela Controladoria. Dentre os intangíveis que representam grande parte do valor de uma empresa e que não estão sendo contabilizados por terem sido gerados internamente, estão ativos como Inovação, Sustentabilidade, Governança, Relacionamento com *Stakeholders*, Marcas, Talentos e Conhecimento.

Associado a esse problema de reconhecimento, a Controladoria encontra outra dificuldade de mesma, ou talvez de maior magnitude, que é entender esse novo perfil de consumidor. Essa dificuldade não é apenas de conhecer o neoconsumidor, mas de entender qual é o novo papel da Controladoria nesse cenário mundial.

Riccio e Peters (1993) descreveram os novos paradigmas para a função da Controladoria no início da década de 90. Para eles, a Controladoria deve exercer de maneira correta sua função, monitorando o sistema de medição da empresa, sendo responsável pelos seguintes temas:

- Contabilidade Financeira - onde se buscará o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de reporte externo.

- Contabilidade Gerencial - onde se buscará o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão do negócio.
- Contabilidade Estratégica - onde se buscará o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções (Strategy Function Deployment) que compõem a empresa, estruturada na gestão estratégica global da empresa.

Embora essas funções representem uma parcela significativa das atuais atividades da Controladoria, apreende-se que elas não abarcam todas as atuais dificuldades de gestão do conhecimento empresarial e de atendimento das reais necessidades do neoconsumidor.

A tendência à digitalização do consumo mundial está mudando radicalmente as relações comerciais cliente-empresa. À medida que o cliente passa a ter mais canais de informações sobre produtos e serviços e concorrentes, a tendência é que as margens de rentabilidade das companhias caiam e sejam acompanhadas de uma postura mais crítica e seletiva do consumidor, o que poderá acarretar mais custo, especialmente na pós-venda.

O comércio tradicional, segundo a Associação dos Profissionais do Varejo (2010), amargou queda nas vendas no ano passado por conta da crise econômica, porém as vendas pela internet dispararam: o faturamento do setor alcançou R\$ 10,6 bilhões, representando uma expansão de 30% em relação a 2008, de acordo com dados divulgados pelo e-bit, empresa especializada em e-commerce, em parceria com a câmara e-net. Não entram nessa conta as vendas online de veículos, passagens aéreas e leilões virtuais.

Diante dessa conjuntura, a Controladoria deverá passar a considerar esses aspectos fundamentais para a sobrevivência das companhias: o poder discriminante dos neoconsumidores e de que forma a administração da informação, em um contexto de gestão do conhecimento, deve ser capaz de alicerçar as decisões dos gestores na busca da satisfação desses neoconsumidores, como forma de continuidade de qualquer negócio.

### *O poder discriminante dos neoconsumidores e a controladoria*

A evolução do processo negocial, como comentado anteriormente, tem impactado substancialmente na relação empresa-consumidor, especialmente em relação à distância entre quem vende e quem compra. Isso se deve ao fato de que o volume de informações disponíveis em vários meios de comunicação diminuiu a assimetria informacional entre os *players* desse novo mercado, contribuindo para uma melhor percepção sobre as oportunidades que estão sendo oferecidas para consumo. Segundo Souza (2012), esses fatores caminharam de forma convergente para ajudar a moldar um consumidor global mais maduro, crítico, discriminante e informado, que redesenhou as relações de consumo, o mercado, os negócios, o papel das marcas e a sua própria importância como epicentro desse processo transformador.

A caracterização desse novo consumidor centra-se no aumento de seu poder discriminante, assim, entender as variáveis com maior poder discriminante é fundamental, pois essas “são as que melhor separam os grupos populacionais em função de suas respostas e das ações de marketing” (Anderson *et al.*, 2009). Assim, se os neoconsumidores representam uma parcela significativa da população mundial, com tendência de crescimento exponencial, as companhias devem tratá-los de uma forma diferenciada. A Controladoria deverá ter essa percepção de forma clara, devendo separar as informações que tratam dos consumidores tradicionais e dos consumidores virtuais. Pesquisas com o uso de ferramentas estatísticas discriminantes poderão ajudar nesse processo de classificação dos grupos de consumidores tradicionais e dos neoconsumidores. A principal necessidade dessa nova postura para a Controladoria está no impacto direto que terá a rentabilidade das empresas nos próximos anos. Quanto mais informados os consumidores, maior poderá ser esse impacto.

Assim, cabe à Controladoria agir em dois caminhos: identificar com maior clareza quais são os itens que os consumidores valorizam na escolha dos produtos e serviços das companhias vendedoras e quais são as informações necessárias que deverão ser direcionadas para os novos consumidores, para que eles tenham maior atratividade nos produtos e serviços oferecidos nesse hodierno mercado concorrencial, considerando que a sensibilidade ao preço praticado é um dos principais fatores de diferenciação.

### **Considerações finais**

A proposta desse artigo foi a de discutir qual o novo papel da Controladoria diante desse novo cenário empresarial, onde o consumidor tem uma nova postura, por ter mais poder de negociação e de discriminação em função de seu nível mais qualificado de informações.

Esse novo panorama está trazendo mudanças significativas para as companhias como um todo, especialmente considerando a necessidade de gerenciar o processo de captura, análise e catalogação das informações, normalmente dispersas em banco de dados, documentos e, notadamente, na mente das pessoas.

O papel da Controladoria deverá ser o de viabilizar essas informações para que os gestores estejam capacitados para agregarem valor em suas decisões, especialmente decisões focadas no processo produtivo, fazendo com que esses valores sejam percebidos pelos consumidores. A chamada gestão do conhecimento abarca intrinsecamente esse objetivo, trazendo consigo obstáculos difíceis de serem transpostos, considerando, sobretudo, que uma parcela significativa das informações necessárias para que as decisões busquem a maximização da geração de valor são exógenas. A identificação precisa dos impactos causados por variáveis informacionais externas são complexas de serem conduzidas, especialmente considerando que a velocidade com que as características dos produtos e serviços oferecidos pelas companhias e que buscam agregar valor para os clientes, podem sofrer mutações mais rápidas do que a Controladoria possa perceber. Esse novo consumidor que possui ferramentas de busca de informações velozes e consistentes está impactando diretamente no papel da Controladoria, pois, não basta gerenciar informações, é preciso que essas informações sejam transformadas em conhecimento organizacional e sejam atualizadas na mesma velocidade da mudança do perfil do neoconsumidor. Sem essa visão com foco externo e veloz, buscando trazer para dentro da empresa o que realmente está acontecendo em seu macro ambiente, a sobrevivência de qualquer negócio torna-se incerto. Essa busca deverá contar com pesquisas que utilizem mecanismos capazes de discriminar objetivamente quais são características dos neoconsumidores e dos consumidores tradicionais. A continuidade das companhias depende disso e cabe à Controladoria ser o agente responsável pela gestão do conhecimento nesse novo mercado.

## REFERÊNCIAS

- Altman, Edward I. "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of *Corporate Bankruptcy*." *Journal of Finance* 189–209.
- Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Hair, Joseph F., Black, William C., Santana, Adonai S., Babin, Barry J. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Associação dos Profissionais do Varejo. Entrada de grandes redes faz vendas pela internet dispararem em 2009. <http://blog.aprovare.com.br/>. Acesso 19/12/2012.
- Badejo, Marcelo Silveira. "Análise da agregação de custo e de valor por atividades, em uma cadeia agroindustrial: caso do gado de corte". Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre: 2005. Tese de Doutorado.
- Beer, S. (1969). *Cibernética e administração industrial*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Catelli, Armando. *Controladoria*. São Paulo: Atlas.
- Giovanoni, Ana. *Criação e Geração de Valor, o diferencial competitivo das organizações*. <http://www.agrosoft.org.br/agropag/212817.htm>. Acesso: 21/12/2012.
- Drucker, F. Peter & Maciariello, Joseph A. (2007). *O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gil, Antonio Carlos. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Fitcor. *Gerenciamento do conhecimento*. <http://www.fitcor.com.br/informatica/conhecimento/index.htm>. Acesso 20/12/2012.
- Kanitz, Stephen Charles. (1976). *Controladoria*. São Paulo: Pioneira.
- (1978). *Como Prever Falências*. São Paulo: McGraw do Brasil.
- Korps, Augusto & Jancso, Peter. *Como criação valor na era do conhecimento*. Criação de Valor, Stern Stewart & Co., n 8, out 2005.
- Matias, Elisabeth. *Pequeno comerciante não conhece o neo consumidor*. Fontes da Imprensa, <http://bethmatias.wordpress.com/pequeno-comerciante-nao-conhece-o-neo-consumidor/>. Acesso 20/12/2012.
- Porter, Michael. (1990). *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Riccio, Edson Luiz & Peters, Marcos R. S. (1993). *Novos paradigmas para a função da controladoria*. Enanpad, Salvador.
- Roehl-Anderson, Janice M & Bragg, Steven M. (2004). *Controllershship – the work of the managerial accounting*. 7<sup>a</sup>ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sá, Sylvania. *Neoconsumidor exige mudanças no mercado*. Mundo do Marketing, [http://www.gsmd.com.br/port/abre\\_clipping.aspx?id=30](http://www.gsmd.com.br/port/abre_clipping.aspx?id=30). Acesso: 20/12/2012.
- Shank, Jonh K. & Govindarajan, Vijay. (1997). *A revolução de custos*. 2<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Souza, Marcos Gouvêa de. *Neovarejo: a evolução genética do multivarejo*. <http://www.guiadofranchising.com.br/franquia/franquias/artigo/texto.php?id=337>. Acesso 20/12/2012.
- Teixeira, Aridelmo José Campanharo, Dalmácio, Flávia Zóboli, Rangel, Luciene Laurett. "Estudo empírico do setor de metalurgia e siderurgia sobre a relevância dos indicadores contábeis para estimativa de retorno das ações negociadas na Bovespa". 3<sup>o</sup> Simpósio Fucape de produção científica, Fucape, Vitória: 08 e 09 de novembro de 2005.
- Uvb. *A controladoria na gestão baseada em valor*. [http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_adm\\_6mod/controladoria\\_auditoria/pdf/aula03.pdf](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_6mod/controladoria_auditoria/pdf/aula03.pdf). Acesso 19/12/2012.

Wangenhein, Aldo Von. *Técnicas estatísticas*. <http://www.inf.ufsc.br/~patrec/estatisticas.html>. Acesso 18/12/2012.

## **SOBRE OS AUTORES**

**Paulo Schmidt:** Graduado em Ciências Contábeis pela universidade Federal do Rio Grande do Sul; mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e doutor em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de São Paulo; professor de contabilidade e controladoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Faculdade São Francisco de Assis; principais linhas de pesquisa: controladoria, gestão estratégica de custos, desenvolvimento sustentável; publicações: 57 artigos em periódicos nacionais e internacionais, 113 trabalhos em congressos, 60 livros, 287 orientações de doutorado, mestrado, especialização de graduação.

**Jose Luiz dos Santos:** É Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos (2002). Possui 58 livros publicados pela editora Atlas, 30 artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, 86 orientações ou participações em bancas examinadoras, 68 artigos apresentados em anais de congressos nacionais e internacionais, 113 trabalhos técnicos e 6 prêmios. Atualmente é diretor e professor da Faculdade São Francisco de Assis (UNIFIN) e consultor de empresas na área societária e tributária. Tem experiência na área de Economia, Administração Financeira, Ciências Contábeis e Direito Societário, atuando principalmente nos seguintes temas: avaliação de empresas, planejamento tributário, ativos intangíveis, goodwill, valor justo, propriedade intelectual e fluxo de caixa futuro.