

Controladoria: Um Estudo de Caso Sobre Missão, Crenças e Valores em uma Empresa de Varejo

Controllership: a case study about mission, beliefs and values in a retail company

Daniel José Cardoso da Silva
Mestre em Contabilidade (UFPE)
Professor Assistente da FEAC-UFAL

Luiz Carlos Marques dos Anjos
Mestre em Ciência Contábeis (UFPE)
Professor da FEAC-UFA

Andresson Fernandes Araújo dos Santos
Mestre em Ciências Contábeis (UFPE)
Professor da Faculdade do Vale do Ipojuca

Jeronymo José Libonati
Doutor em controladoria e contabilidade (USP)
Professor Titular da UFPE

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo investigar, analisar e evidenciar se os clientes de uma rede de varejo de grande porte do interior de Pernambuco percebem o cumprimento da missão, crenças e valores declarados por ela. O estudo dá ênfase às declarações organizacionais que têm relacionamento direto com os clientes. A investigação foi realizada com a aplicação de questionários (questões predominantemente fechadas), aplicados pelos pesquisadores, e estagiários da instituição estudada, que entrevistaram 1.252 clientes durante período de outubro à dezembro de 2008, em 13 lojas da rede. A pesquisa de campo abrangeu o agreste e sertão pernambucanos. O estudo revela que algumas variáveis apresentaram relação estatisticamente válida, indicando influenciar positivamente a decisão de comprar em lojas daquela organização. Para análise dos resultados o tratamento estatístico utilizado refere-se à análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base na utilização de medidas de posição e dispersão e testes não-paramétricos. O teste estatístico preferencialmente utilizado para verificar possíveis relações entre as variáveis foi o qui-quadrado. O perfil médio dos componentes da amostra se caracteriza por ser, em sua maioria, maior de 26 anos de idade, mulher, recebe menos de cinco salários mínimos por mês e não têm curso superior. Foi constatado ainda que a maioria dos clientes não conhece a missão, crença e valores da empresa, entretanto os que conhecem conseguem perceber melhor o cumprimento das mesmas, bem como demonstraram maior fidelidade ao grupo.

Palavras-Chave: Controladoria; Missão, Crenças e Valores; Varejo.

Abstract

This research aims to investigate, analyze and demonstrate if customers of a retail group in the Pernambuco countryside can perceive the implementation of the mission, beliefs and values declared for it. The study focuses on organizational statements that have direct relationship with customers. The investigation was conducted with the use of questionnaires (predominantly closed questions), applied by the researchers, and trainees of the institution studied, which interviewed 1,252 clients during the period October to December 2008 in 13 stores of the company. The fieldwork covered the rural Pernambuco. The study shows that some variables showed statistically valid relationship, indicating positively influence the decision to buy in shops of that organization. To analyze the results the statistical treatment used refers to the descriptive analysis of data obtained in field research, based on the use of

measures of position and dispersion and non-parametric tests. The preferred statistical test used to check possible links among the variables is the chi-square. The average profile of the sample is characterized by being, mostly, older than 26 years old, women, earn less than five minimum wages per month and has no graduation course. It was found that the majority of customers do not know the mission, beliefs and values of the company, but those who know can understand better the compliance, and have greater loyalty to the company.

Key-Words: *Controllership; Mission, Beliefs and Values; Retail.*

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve início a partir de estudos realizados sobre os sistemas e subsistemas organizacionais presentes na literatura. Para autores como Bio (1996), Bertalanffy (1977), Pereira (2001), Arantes (1994), Padoveze (2008), Mosimann e Fisch (1999), Perez Junior, Pestana e Franco (1997), as empresas podem ser vistas como sistemas abertos devido suas relações com agentes presentes em seus ambientes internos e externos, logo o enfoque sistêmico permite uma melhor compreensão das noções de eficiência e eficácia. Tal fato vai ao encontro com o exposto por Hendriksen e Van Breda (1999, p. 104), ao tratar da continuidade das empresas sob o ponto de vista dos princípios contábeis:

Uma suposição geralmente feita em relação à natureza da entidade contábil relevante é a de que a quase todas unidades econômicas são organizadas para atuar por um período indeterminado[...] Tal como é geralmente aplicado, o postulado de continuidade pressupõe que a entidade contábil continuará funcionando por tempo suficiente para cumprir seus compromissos existentes.

A declaração das missões, crenças e valores visa retratar, inicialmente, o pensamento dos sócios para qual caminho e como a organização deve caminhar. Outro ponto que pode ser visualizado através dessa declaração é a própria cultura organizacional, que nada mais é do que os modos e costumes que a empresa adota nas suas operações.

A literatura pesquisada aponta para diversos atores que são impactados, ou podem impactar as atividades operacionais, como clientes, fornecedores, colaboradores, governo, acionistas, sociedade, etc. Estes indivíduos terão relações mais fortes a depender de sua proximidade com a entidade, ou seja, em qual ambiente se encontram: interno ou externo. Cury (2000) afirma que a especificação de como a empresa pretende agir perante o ambiente em que se encontra serve como um meio de se alinhar expectativas, afim do cumprimento de objetivos mútuos. Entende-se que esses objetivos estejam presentes na missão institucional, bem como a forma de atuação da organização, e, portanto deve ser percebido nas decisões e atos realizados pela organização em qualquer um de seus diversos níveis.

A declaração e não execução, ou pelo menos não percepção de atores impactados dentro do processo operacional da instituição, pode resultar em impactos negativos prejudicando o atendimento das expectativas planejadas. A partir daí a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão problema: *Estariam os clientes da empresa estudada percebendo o cumprimento da missão, crenças e valores declarados pela mesma?*

O objetivo principal do estudo é investigar, analisar e evidenciar se os clientes daquela rede de varejo percebem o cumprimento da missão, crenças e valores declarados por ela. Para tanto será imprescindível a execução de uma abordagem direta a esses agentes.

A Empresa inserida neste estudo de caso teve início de suas atividades no ano de 1976 na Cidade de Caruaru-PE. Com 32 anos de existência a organização possui 16 lojas de supermercados, sendo 15 em Pernambuco e 01 no estado da Paraíba. Atua também com duas distribuidoras, um atacado de balcão e um depósito central das unidades de varejo. Possui aproximadamente 1.900 funcionários, ocupa 54ª posição do ranking nacional de vendas e 24ª colocação do ranking dos distribuidores. Segundo os critérios do BNDES (2009) ela é classificada como grande empresa.

A localidade de atuação da organização está concentrada na Região Agreste de Pernambuco, tendo sua sede administrativa na Cidade de Caruaru-PE a 130 km da capital do estado. O desenvolvimento da região é uma das metas da empresa investindo na qualificação de seus colaboradores e no desenvolvimento econômico da sociedade em seu entorno, através de diversos projetos sociais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Arantes (1994) as organizações existem na atualidade para suprir o ser humano em suas diversas necessidades, diferentemente dos tempos mais remotos onde os recursos necessários eram por seus próprios meios, como por exemplo: alimentos, abrigo, proteção contra o perigo, cura de doenças, etc. O mesmo autor ainda afirma: “*A sociedade delega às empresas a responsabilidade de produzir coisas que sejam de valor para ela e que portanto contribuam para o crescimento social.*” (p.23,1994) . Infere-se, portanto, que cada organização exercerá um determinado papel em relação à sociedade devendo ter a sua existência justificada pelo cumprimento dessa razão que se pode também segundo autores chamar de “missão institucional”.

2.1 A Missão

Pode-se tentar definir a missão de uma empresa como uma carta aberta à sociedade sobre a razão de ser da organização, aquilo que irá orientar objetivos e estratégias empresariais, para isso é condição fundamental que seja clara e entendida por todos os atores envolvidos. Dessa forma, também a filosofia de trabalho da entidade acaba por ser revelada através de sua missão. Segundo Pereira (2001, p. 51), “*A missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação*”. Semelhantemente Arantes (1994, p. 109) assim define Missão:

“A missão define a razão de ser da empresa, e reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. A definição da missão significa responder à pergunta” Porque existimos?”Ela define como a empresa vê suas responsabilidades e sua contribuição no atendimento às necessidades sociais.”

De acordo com Borinelli (2006), as empresas estão inseridas em determinado ambiente onde sua continuidade depende do cumprimento da sua missão diante das demandas que são geradas pela sociedade. Verifica-se com esta afirmação, o quanto a questão ambiental

é determinante para a criação da missão visando o atendimento a uma sociedade local que carrega crenças e valores que devem ser sinérgicos com intenção do empreendedor.

Pereira (2001) afirma que a missão deve ser clara e adequadamente definida, porém Baetz e Bart (1996) afirmam e alertam que apesar da declaração da missão ter se tornado popular nos últimos anos, ao mesmo tempo ela tem sido confusa para a maioria das empresas devido à variedade de propósitos aos quais pode servir, os autores enumeram os seguintes:

- Relações públicas externas;
- Motivar os colaboradores;
- Ferramenta estratégica para definir público-alvo;
- Prover base para alocar recursos organizacionais;
- Estabelecimento do clima interno;
- Facilitar a tradução dos objetivos em estrutura de trabalho;
- Especificar propósitos organizacionais;
- Prover propósitos consistentes entre grupos de interesses diferentes, ligados à organização; etc.

Já Bart (1997) aponta apenas dois principais propósitos:

- Inspirar e motivar membros da organização à resultados excepcionais; e
- Guiar o processo de alocação de recursos.

Mullane (2002), em seu estudo, evidencia que os gerentes que vêm a declaração da missão como uma ferramenta conseguem influenciar o modo de trabalho da organização de forma que a publicação da missão se torna desnecessária, enquanto que os que esperam que a missão transforme a organização por si só acabam frustrando. Bart e Baetz (1998) desenvolveram um estudo nos Estados Unidos onde identificaram que o simples fato de estabelecer e divulgar a missão não tem correlação direta com resultados organizacionais excelentes, mas que a participação de *stakeholders* na elaboração da missão tem forte correlação com casos de sucesso na amostra estudada. Continuando, os autores conseguem comprovar que os principais benefícios que as organizações bem sucedidas atingiram foram os apresentados por Bart (1997): a influência no comportamento dos membros da organização e a melhora da alocação de recursos.

Para Fornaciari e Zanqueto Filho (2003), a empresa é dividida em áreas de responsabilidade, onde para o cumprimento da missão geral da empresa cada área desta deveria ter sua missão e cumpri-la. Desta forma existe uma agregação de valor na missão geral da empresa diante da incorporação de “submissões” por áreas. Esta estratificação alinha bem o quanto o produto ou serviço produzido recebe de agregação de valor através do resultado positivo em cada centro de responsabilidade, pois toda sua confecção está atrelada a objetivos determinados para atingir a missão geral da empresa.

2.2. Crenças e Valores

Segundo Gouillart e Kelly (1995; p. 37): *“Por trás de toda intenção estratégica, operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes, está um conjunto de valores e crenças. Explícita ou intrinsecamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.”* Ressaltam aqueles autores que os referidos valores e crenças sejam coerentes e consistentes, pois irão, inclusive, definir os comportamentos inegociáveis da empresa servindo de “bóias luminosas” para a navegação em áreas nevoentas, formando dessa maneira a cultura da

empresa. Pode-se dizer que aqueles autores buscaram inspiração no pensamento de Arantes (1994, p. 113) que assim afirma:

“De fato, a administração das empresas válidas não orienta sua ação a partir das leis; ela não aprimora permanentemente a qualidade dos produtos e serviços apenas para cumprir as leis de proteção ao consumidor, mas porque entende ser sua obrigação prover produtos de valor e manter os clientes satisfeitos”.

Segundo Beuren, Oro, Hein (2007), cada geração que administra a organização possui características próprias. De forma bem específica, a primeira geração é responsável pelo início da operação. O fundador é determinante neste período por incrementar na atividade operacional da organização o seu modo de ser e de agir diante das situações, sejam elas com os fornecedores, com os clientes, com os colaboradores. Enfim as crenças e valores do empreendedor, que formatarão a essência da empresa, serão traduzidas e propagadas na missão que acompanhará o desenvolvimento da entidade.

Gouillart e Kelly (1995) atribuem aos valores um papel muito relevante quando argumentam que eles se constituem em expressões da personalidade da empresa, chegando a determinar o grau de atração para os funcionários, clientes e para os demais públicos o que vem a influenciar na eventual prosperidade da empresa. Mosimann e Fisch concordam com aqueles autores fazendo uma ligação direta ao cumprimento da própria missão da entidade quando afirmam:

“Esse conjunto de crenças e valores e expectativas que perfazem o subsistema institucional, dizem respeito aos princípios empresariais dos quais emana um conjunto de diretrizes estratégicas, que são os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente [...] tendo em vista a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido.” (MOSIMANN e FISCH, 1999,p.22)

Pereira (2001; p. 52) também se posiciona da mesma forma quando revela: *“a explicitação da missão de uma empresa requer considerá-la como um objetivo permanente, capaz de orientar a definição de outros objetivos mais específicos da empresa, como os sociais e econômicos”*.

Porém Gouillart e Kelly (1995) fazem um alerta que vai ao encontro do cerne da presente investigação: *“Colocar por escrito e divulgar os valores é uma boa idéia, mas o que interessa mesmo é vivê-los de forma contínua e cotidiana.”*

2.3. Princípios

Os princípios organizacionais emanam das crenças e valores dos acionistas frente às relações da entidade com seus clientes, colaboradores e parceiros (GUERREIRO, 1989, p. 168). Eles representam as bases de elaboração tanto do modelo de decisão quanto de gestão. Outros autores, como Tamayo (1997, p. 182) comentam que *“eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação.”* Considerando-se influência dos princípios sobre o comportamento pode-se entender que eles devem ser compartilhados pela maioria da organização, além de ser bem claros, de forma a evitar ambigüidade de valores ou entendimentos, bem como potencializar os resultados decorrentes da adoção de determinadas posturas.

Ao passo que as crenças e valores geram princípios organizacionais, entende-se que eles emanam da cultura e princípios dos sócios, logo contribuem para que os agentes externos da entidade percebam como aqueles vêem que suas relações devem acontecer. Geralmente

associam-se ao entendimento dos princípios dos sócios ou dos acionistas, conceitos como ética e honestidade.

3. METODOLOGIA

O estudo ora realizado se caracteriza por ser um estudo de caso, que de acordo com YIN (2005) é uma estratégia de pesquisa que surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. O fenômeno investigado foi a percepção dos clientes quanto ao cumprimento da missão, crença e valores declarados pela empresa. Para tanto foi elaborado questionário estruturado a partir das declarações presentes na cartilha institucional da organização, buscando-se identificar apenas os pontos em que a entidade identifica suas relações com os clientes. O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa foi o indutivo e analítico, complementado pelo uso de técnicas de documentação indireta por meio de pesquisa bibliográfica na literatura especializada, leitura de periódicos, *sites* da Internet, bem como pesquisas semelhantes que abordam assuntos relacionados ao tema.

Os contatos iniciais com a empresa foram realizados através de seu gerente comercial que entregou carta de apresentação da pesquisa elaborada pelo professor orientador do estudo. Os diretores aceitaram a proposta de estudo pela possibilidade de contrastar seus resultados com os de uma consultoria contratada para desempenhar papel semelhante. Os resultados foram enviados para a diretoria da organização para discussão.

O questionário foi aplicado durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2008 em 13 lojas de varejo da rede e se atingiu o total de 1.252 questionários respondidos. As entrevistas foram realizadas face a face, no intuito de minimizar dúvidas dos respondentes e maximizar os resultados obtidos. Para a operação das atividades obteve-se auxílio ainda de três estagiários da própria organização que ficaram responsáveis pela abordagem aos clientes, principalmente nas cidades mais distantes. Antes de iniciar a investigação os mesmos foram instruídos sobre qual o objetivo geral da pesquisa, bem como sobre a finalidade de cada quesito elaborado, além de uma simulação para que soubessem como abordar. A amostra foi colhida de forma intencional, pelo critério de conveniência, procurando-se abordar um total de 100 clientes por loja pesquisada, entrevistando sempre os que se demonstraram acessíveis e dispostos a contribuir com o estudo.

A análise dos resultados foi executada através do pacote estatístico *SPSS*[®] 15 e o tratamento estatístico utilizado refere-se à análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base na utilização de medidas de posição e dispersão e testes não-paramétricos. O teste estatístico preferencialmente utilizado para verificar possíveis relações entre as variáveis foi o qui-quadrado. A descrição das correlações será realizada na análise dos resultados.

O quadro 1 a seguir evidencia a declaração da missão, crença e valores da entidade pesquisada.

<ul style="list-style-type: none"> • Missão: Servir qualidade com economia. • Princípios <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfazer os clientes internos e externos; 2. Realizar com qualidade nossos serviços; 3. Agir com respeito, honestidade, cooperação, ética e justiça; 4. Ser transparentes nos nossos atos; 5. Produzir resultados positivos para os clientes colaboradores e acionistas. • Visão: <p>Atingir até Dezembro de 2010 uma rentabilidade mínima anual de 2,5% em cada uma das lojas.</p>
--

Quadro 1: Missão, Crença e Valores Declarados

Fonte: Transcrito através do Manual de Conduta da empresa (2008)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na aplicação do questionário e está dividida em duas partes: (1) análise descritiva dos resultados dos questionários aplicados aos clientes da entidade investigada; (2) análise do problema de pesquisa, por meio do cruzamento das informações obtidas com as respostas sobre a percepção dos clientes do cumprimento da missão, crença e valores da empresa de varejo. O Quadro 2, evidencia as variáveis correlacionadas em cada etapa da análise.

Percebo o cumprimento da missão e dos princípios da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Como você vê a qualidade dos produtos desse supermercado? • Como você vê a qualidade dos serviços desse supermercado? • Face à qualidade dos produtos, como você classificaria o preço cobrado por eles? • Consigo fazer economia ao comprar nesse supermercado; • Consigo enxergar nas práticas desse supermercado atitudes como: respeito, honestidade, ética e justiça; • Considero uma vantagem financeira ser cliente desse supermercado; • Com que frequência faço compras nesse supermercado?
Conheço a missão e princípios da empresa	

Quadro 2: Variáveis Utilizadas

Fonte: Elaboração Própria (2009)

4.1. Caracterização dos Respondentes da Amostra

De forma a conhecer o perfil dos clientes, além de procurar perceber se sua caracterização influencia sua relação com a empresa estudada, identificou-se quais as características destes respondentes. Quanto à faixa etária, pode-se ver que 48% têm menos que 31 anos, 65,4% são mulheres, 86,8% recebe até 05 (cinco) salários mínimos por mês e 68,8% possuem apenas o ensino médio.

Tabela 1: Caracterização dos Respondentes da Pesquisa

		Total Absoluto	Total Percentual
Faixa Etária	Até 20 anos	141	11,3%
	De 21 a 25 anos	219	17,5%
	De 26 a 30 anos	241	19,2%
	De 31 a 40 anos	311	24,8%
	Acima de 40 anos	332	26,5%
	Não Respondeu	8	0,6%
	Total	1252	100%
Gênero	Homem	420	33,5%
	Mulher	819	65,4%
	Não Respondeu	13	1,0%
	Total	1252	100,0%
Faixa de Renda	Menos de 01 SM	197	15,7%
	Entre 01 e 05 SM	890	71,1%
	Entre 05 e 10 SM	118	9,4%
	Mais que 10 SM	10	0,8%
	Não Respondeu	37	3,0%
	Total	1252	100,0%
Escolaridade	Até Nível Médio	862	68,8%
	Superior	280	22,4%
	Pós Graduação	82	6,5%
	Não Respondeu	28	2,2%
	Total	1252	100,0%

Fonte: Elaboração Própria (2009)

4.2. Percepção do Cumprimento do Princípio e Missão

Para cada aspecto da missão, crença ou valor que haja relação direta da empresa com seus clientes foi elaborada uma questão no intuito de se avaliar individualmente cada uma delas. A primeira análise realizada buscou cruzar as respostas referentes à afirmação da percepção global de cada cliente com outras variáveis conforme descrito anteriormente. Cabe ressaltar que nem todos os respondentes responderam a todas as questões, logo os totais apresentados nas diversas variáveis podem ser diferentes.

Tabela 2: Percepção do Cumprimento *versus* Demais Variáveis

		Percebo o Cumprimento da Missão e dos Princípios da Empresa			Teste Qui Quadrado
		Não	Sim	Total	
Avaliação da Qualidade dos Produtos	Péssimo	45	17	62	0,005
	Ótimo	413	352	765	
	Total	458	369	827	
Avaliação da Qualidade dos Serviços	Péssimo	56	10	66	0,000
	Ótimo	384	347	731	
	Total	440	357	797	
Avaliação dos Preços Cobrados	Caro	128	46	174	0,000
	Barato	166	196	362	
	Total	294	242	536	
Consegue Economizar ao Comprar na Rede	Não	152	52	204	0,000
	Sim	207	228	435	
	Total	359	280	639	
Percebe Respeito, Honestidade, Ética e Justiça	Não	70	12	82	0,000
	Sim	419	361	780	
	Total	489	373	862	
Percebe Vantagem Financeira	Não	136	30	166	0,000
	Sim	268	299	567	
	Total	404	329	733	
Frequência de Compras na Rede	Raramente	93	25	118	0,000
	Frequentemente	354	333	687	
	Total	447	358	805	

Fonte: Formulação Própria (2009)

Para Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p.101) “A *prova de qui-quadrado* (X^2) é utilizada para comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas distribuições. [...]. A hipótese nula sustenta que não existem diferenças significativas entre as distribuições que se comparam”. Levine, Berenson e Stephan (1998) esclarecem que o teste X^2 se presta a medir a homogeneidade de duas proporções.

Dessa forma, percebe-se que ao se aplicar o teste qui-quadrado no cruzamento da percepção do cumprimento da missão versus os critérios de avaliação, conforme visto na tabela 2, em todos os casos o resultado foi inferior a 5% (limite do grau de liberdade aceitável) o que leva ao entendimento que naqueles casos há relação entre as variáveis estudadas.

Analisando-se as implicações da percepção do cumprimento, ou não, da missão em relação às avaliações (vide tabela 2), pode-se chegar às constatações relatadas a seguir:

- Para todos os itens pesquisados naquela tabela, considerando o cruzamento dos dados obtidos, verificou-se que os clientes em sua maioria não percebiam o cumprimento da Missão e dos Princípios da empresa. Tal constatação, entretanto, não invalida ou prejudica as análises feitas no interior dos dois grupos (os que percebem e os que não percebem) quando comparados às avaliações com as demais variáveis.
- A avaliação da qualidade dos produtos comercializados pela rede é boa tanto para o grupo que percebe, como para o grupo que não identifica o cumprimento da missão e dos princípios da empresa. Ressalte-se que dentre aqueles que identificam o cumprimento, 95% dos respondentes avalia como “ótima” a qualidade dos produtos, percentual 5% maior que o do grupo que não identifica o cumprimento.
- Sobre a qualidade dos serviços, semelhantemente a avaliação anterior, os respondentes revelaram que enxergam de forma positiva a qualidade dos serviços, porém, nota-se que o grupo que a avaliação como “ótima” do grupo que percebe o cumprimento da missão e dos princípios da empresa é superior em aproximadamente 10% em relação aos que não percebem.
- Quanto à avaliação dos preços cobrados, a maioria daquela amostra selecionada entende que são baratos. Entretanto, parece haver uma diferença relevante no reconhecimento ou não do cumprimento da missão e princípios. Nota-se que entre aqueles que não reconhecem o cumprimento, aproximadamente 56% (uma maioria não tão expressiva) acha que a rede tem preços considerados baratos. Porém entre aqueles que afirmam perceber o cumprimento da missão, 81% avaliam como baratos os preços cobrados pela rede.
- Desta amostra analisada na tabela, conforme visto na tabela 2 a maioria acredita conseguir fazer economia ao se utilizar dos produtos e serviços daquele grupo empresarial. Ao questionar os clientes sobre a possibilidade de economizar ao comprar naquela rede, mais uma vez a percepção do cumprimento da missão e dos princípios parece se avultar como preponderante. Vê-se que entre os que não observam o cumprimento da missão e dos princípios, 58% acham que conseguem economizar ao comprar na rede. Já no grupo dos que consegue ver cumprida a missão e os princípios da entidade, 81% afirmam economizar ao consumir produtos e serviços naquela empresa.
- Aproximadamente 90% da amostra, objeto deste estudo, reconhece que existe Respeito, Honestidade, Ética e Justiça no relacionamento com a empresa. Porém, seguindo a tendência que vem se verificando neste estudo, aqueles que observam o cumprimento da missão e dos princípios da organização, avaliam de forma mais positiva, aproximadamente 97%, versus aproximadamente 86% daqueles que não conseguem identificar prática da missão e princípios daquela rede varejistas.
- Dos entrevistados, 77% entendem que existe vantagem financeira em se manter cliente daquele grupo empresarial. Mas ao se segmentar os grupos: dos que percebem o cumprimento da missão e princípios e o dos que não percebem, chega-se aos seguintes resultados: dentre os que percebem 91% acreditam em vantagem financeira ao consumir produtos e serviços do supermercado. Já entre os que não percebem o cumprimento, somente 66% consideram vantagem financeira transacionar com aquela empresa.

- Sobre a frequência de compras na rede, perto de 85% dos entrevistados relatou fazer com frequência suas compras naquela rede. Não fugindo à tendência observada até o momento, os que percebem o cumprimento da missão e princípios por aquela organização fazem compras com mais frequência naquele supermercado (93%) do que aqueles que não conseguem perceber (79%).

4.3. Conhecimento dos Princípios e Missão

Em seqüência às análises feitas anteriormente, procurou-se então cruzar as respostas do conhecimento dos princípios e valores declarados com as demais variáveis. A tabela 3 evidencia esse estudo:

Tabela 3: Conhecimento dos Princípios e Missão vs. Demais Variáveis

		Conheço a Missão e os Princípios da Empresa			Teste Qui Quadrado
		Não	Sim	Total	
Avaliação da Qualidade dos Produtos	Péssimo	41	13	54	0,010
	Ótimo	445	321	766	
	Total	486	334	820	
Avaliação da Qualidade dos Serviços	Péssimo	59	9	68	0,000
	Ótimo	410	311	721	
	Total	469	320	789	
Avaliação dos Preços Cobrados	Caro	131	38	169	0,000
	Barato	185	195	380	
	Total	316	233	549	
Consegue Economizar ao Comprar na Rede	Não	164	42	206	0,000
	Sim	222	224	446	
	Total	386	266	652	
Percebe Respeito, Honestidade, Ética e Justiça	Não	73	10	83	0,000
	Sim	440	327	767	
	Total	513	337	850	
Percebe Vantagem Financeira	Não	145	25	170	0,000
	Sim	288	283	571	
	Total	433	308	741	
Frequência de Compras na Rede	Raramente	92	27	119	0,000
	Freqüentemente	381	304	685	
	Total	473	331	804	

Fonte: Elaboração Própria (2009)

A exemplo do que se verificou no tópico anterior, mais uma vez pode ser afirmado que existe relação entre as variáveis analisadas através dos parâmetros exigidos pelo teste qui-quadrado. Também é digno de registro que em todos os cruzamentos de variáveis a maioria dos respondentes não conhecia a missão e os princípios daquela entidade. Como já foi argumentado anteriormente, esse fato não é empecilho para o desenvolvimento das análises dentro de cada grupo destacado: os que conhecem a missão e os princípios da empresa e os que negam conhecer.

- Dos entrevistados ora analisados, 93% avaliam como boa, a qualidade dos produtos comercializados pela rede. Dentre aqueles que conhecem a missão e os princípios do grupo 96% tem avaliação positiva da qualidade dos produtos, percentual um pouco superior ao dos que não conhecem que ficou em torno de 92%
- Semelhantemente a avaliação anterior, os respondentes quando entrevistados revelaram que avaliam de forma positiva a qualidade dos serviços (aproximadamente 91%) independente de enxergarem o cumprimento da missão e dos princípios da empresa. Vale ressaltar que para os que conhecem a missão e os princípios daquela empresa, 97% avaliam como boa a qualidade dos serviços, contra 87% dos que não conhecem.
- Quanto à avaliação dos preços cobrados, a maioria da amostra (69%) entende que são baratos. Entretanto, nota-se uma diferença relevante entre aqueles que conhecem a missão e os princípios, pois entre estes respondentes 84% avalia como baratos os preços praticados pela cadeia de supermercados. Já entre os que não conhecem a missão e os princípios, 59% consideram que os preços são baixos
- Em torno de 68 % dos clientes analisados acreditam fazer economia ao comprar na rede. Verifica-se, no entanto, uma discrepância deste percentual para o percentual encontrado dentre os que declararam conhecer a missão e os princípios da entidade que foi de 84%. Para os que dizem não conhecê-los, daqueles, apenas 58% acreditam fazer economia ao fazer compras naquele supermercado.
- Aproximadamente 90% da amostra de usuários daquele grupo varejista, reconhecem que existe Respeito, Honestidade, Ética e Justiça no relacionamento com a empresa. Para os que conhecem a missão e os princípios declarados pela rede de supermercados, 97% existem de fato essas condutas por parte da empresa, para os que não conhecem a missão e os princípios, encontra-se um número inferior: em torno de 86%.
- Em torno de 77% da amostra ora destacada, entende que existe vantagem financeira em se manter cliente daquele grupo empresarial. Sem deixar dúvidas, o conhecimento da missão e princípios da organização leva 92% dos respondentes a vislumbrar uma vantagem financeira em ser cliente da rede de supermercados, pois do grupo que afirma não conhecer apenas 67% consideram vantajosa a relação de consumo com aquela firma.
- Finalmente, tratando-se da frequência de compras na rede, aproximadamente 85% dos entrevistados em análise, relatou fazer com frequência suas compras naquela rede. Mantendo-se a tendência observada nesta experimentação científica, os que conhecem missão e os princípios do grupo econômico em tela, fazem compras com mais frequência em suas lojas (92%) do que aqueles que não conseguem perceber (81%).

Como já foi visto, sendo a Missão da empresa sua carta aberta à sociedade, que acaba por orientar objetivos e estratégias, vê-se que a coerência e consistência no seu cumprimento interferem na continuidade da organização. No conjunto das observações da amostra, nota-se

uma boa aceitação dos produtos e serviços da rede varejista objeto deste estudo. Pode-se destacar as respostas daqueles que percebem o cumprimento da missão, crenças e valores, referentes à frequência de compras na rede e à coerência e consistência dos valores apregoados como evidências do que defendem Gouillart e Kelly (1995) junto com Mosimann e Fisch (1999), quando afirmam que as ações das empresas precisam ser coerentes com sua declaração de crenças e valores, consoante com Borinelli (2006) o que prega em relação à continuidade das entidades.

5. CONCLUSÕES

Buscou-se através da pesquisa responder à seguinte questão problema: Estariam os clientes da empresa estudada percebendo o cumprimento da missão, crenças e valores declarados pela mesma?

Para atender aos objetivos cruzaram-se diversos dados das respostas obtidas no questionário aplicado na amostra. Em linhas gerais o questionário continha perguntas que ajudariam a traçar as características dos clientes daquele grupo empresarial, além de apresentar em forma de perguntas, a declaração de missão e princípios da organização objeto deste estudo.

A primeira análise caracterizou o perfil dos respondentes da amostra da seguinte forma: maior de 26 anos, mulher, recebe menos de cinco salários mínimos por mês e possuem até o ensino médio.

Após os cruzamentos das respostas fornecidas para evidenciar a percepção do cumprimento da missão e princípios da empresa e o conhecimento em si da missão e dos princípios daquele grupo empresarial, verificou-se que em sua maioria os clientes não conhecem a missão e os princípios, como também se constatou que os que conhecem, em sua maioria não conseguem enxergar o cumprimento dos mesmos.

Apesar disso, as análises feitas segmentando em dois grupos, o que afirmava reconhecer o cumprimento da missão e princípios e o que não reconhecia, bem como o que declarava conhecer a missão e os princípios do grupo e o que negava conhecer, foram pródigas em fornecer resultados esclarecedores sobre a relevância da declaração de missão e princípios por parte daquela cadeia de supermercados.

Ficou evidenciado que, para aquela amostra estudada, tanto os que conhecem a missão e princípios daquela organização como os que observam o seu cumprimento, avaliam melhor, positivamente, todas as variáveis estudadas ao se comparar com aqueles que desconhecem ou não percebem o cumprimento da missão e princípios. Destaque-se que quando se tratou de itens como: avaliação dos preços cobrados, economia ao comprar na rede e percepção de vantagem Financeira, a diferença entre os grupos foi mais expressiva que nos demais pontos avaliados. Não menos importante foi a constatação de que a frequência de comparecimento as lojas da rede, pode ser influenciada pelo conhecimento ou não da missão e princípios ou então pela percepção ou não do cumprimento da missão e princípios institucionais

Diante do que foi visto, pode-se inferir que uma estratégia aparentemente lógica a ser seguida por aquela empresa é a de envidar esforços no sentido de ampliar o universo de clientes que conhecem a sua missão e os seus princípios como também investigar o que pode ser feito naquela entidade para que a clientela perceba o cumprimento efetivo da missão e princípios declarados. Em tese, caso essa ação seja bem sucedida e se mantenha o que foi

verificado nesta pesquisa, os clientes se tornarão mais freqüentes e fidelizados acarretando uma provável melhoria no resultado econômico daquele grupo varejista.

Sugere-se uma ampliação desta pesquisa, atingindo os demais atores impactados por essa declaração institucional, como também se aprofundar no entendimento da relação da missão e princípios com a possível decisão de compra.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1994.
- BAETZ, Mark C; BART, Christopher K. **Developing mission statements which work. Long Range Planning**. V 29. n 4. pp. 526 – 533. 1996.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp Acesso em 27/02/2009.
- BART, Christopher K. **Sex, lies and mission statements**. Business Horizons. v. 40. Novembro – Dezembro 1997. Disponível em: http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_common.jhtml;hwwilsonid=BU4DUETHKFC1BQA3DIMSFF4ADUNGIIV0 acesso em 20/11/2008.
- BART, Christopher K; BAETZ, Mark C. **The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study**. Journal of Management Studies. V 35. p 823. Novembro 1998. disponível em <http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?contentSet=IAC-documents&docType=IAC&type=retrieve&tabID=T001&prodId=AONE&userGroupName=capes19&version=1.0&searchType=BasicSearchForm&source=library&docId=A53644293&Z3950=1> acesso em 20/11/2008.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ed-Petrópolis, Vozes, 1977.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial**. São Paulo; Atlas, 1996.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo: USP, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)- Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuaria. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. ORO, Ieda Margarete. HEIN, Nelson. **Avaliação da eficiência de empresas familiares brasileiras utilizando a análise envoltória de dados**. Disponível em: <http://www.congressoec.locaweb.com.br/artigos72007/97.pdf>> Acesso em: 05 de Fevereiro de 2008.
- BISQUERRA, Rafael. SARRIERA, Jorge Castellá. MARTINEZ, Francesc. **Introdução à estatística- Enfoque informático com o pacote estatístico spss**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FORNACIARI, Giovanna. ZANQUETTO FILHO, Hélio. **Controladoria e cadeia de valor: identificação e mensuração da cadeia das atividades que agregam valor**. Disponível em : http://www.fucape.br/admin/upload/prod_cientifica/prod_controladoria_e_a_cadeia.pdf. Acesso em 15 de Janeiro, 2009

LAWRENCE, Paul R. LORSCH, Jay W. **As Empresas e o Ambiente – Diferenciação e Integração Administrativas**. Petrópolis. Vozes, 1973

LEVINE, David M. BERENSON, Mark L. STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações**. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

GOUILLART, Francis J. KELLY, James N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron Books, 1995

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP). São Paulo: USP, 1989.

HENDRIKSEN, Eldon S. VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas: 1999.

MOSIMANN, Clara Pelegrinello e FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1999.

MULLANE, John V. **The mission statement is a strategic tool: when used properly. Business Management Decision**. V 40. n 5/6. p 448-455. 2002

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5ed.-2 reimp.- São Paulo. Atlas, 2008.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ed. São Paulo. Atlas, 2001. pp. 35 – 80.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. *in*: CODO et al. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.