



Fatores Contingenciais nos Sistemas de Informação Gerencial e seu Impacto na Competição Organizacional: um estudo de dois casos em Postos de Combustível

Resumo: A contabilidade gerencial auxilia as organizações a exercer funções como a preocupação com delegação de autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações no trabalho. Os sistemas de informações gerenciais, possuem finalidade parecida, fornecendo aos gestores detalhes sobre as operações regulares que ocorrem. A Teoria da Contingência procura compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente em que elas estão inseridas. O presente estudo teve por objetivo identificar de que maneira os fatores contingenciais estão sendo identificados na utilização dos sistemas de informação gerencial em postos de combustível. A metodologia enquadra-se como explicativa a partir de uma abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos classifica-se como um estudo de caso comparativo, tendo como base um posto bandeirado e outro posto bandeira branca ambos localizados em um município do oeste paranaense. Constatou-se que, no fator estratégia, o posto bandeira branca possui uma visão estratégica voltada a aprimorar os serviços e produtos já oferecidos, além de buscar crescimento constante e conquista de espaço; já no posto bandeirado, constatou-se de forma nítida a existência de uma postura estratégica mais conservadora. Quanto ao fator tecnologia, constatou-se que, mesmo o posto bandeirado possuindo respaldo da sua bandeira de escolha, não utiliza todos os pontos de controle do sistema, posição diferente do posto bandeira branca, que utiliza de todas as ferramentas oferecidas, buscando até mesmo ampliar as ferramentas já existentes.

Palavras-chave: Teoria da Contingência; Sistemas de Informações Gerenciais; Postos de Combustível.

Linha Temática: Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial).



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

1 INTRODUÇÃO

As empresas transformaram-se em complexas, hierarquizadas, especializadas e que demandam supervisão e gerência (Guimarães & Évora, 2004). Assim, a preocupação passou a ser com a delegação de autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações no trabalho (Motta, 1986).

A contabilidade gerencial auxilia estas organizações ao exercer sua função. A Contabilidade Gerencial é uma ciência que controla e gerencia recursos e atividades internos disponíveis, com a finalidade de planejar, avaliar e controlar o uso desses recursos com responsabilidade e sustentabilidade. Entende-se que, além das grandes e complexas organizações, se os pequenos negócios utilizarem ferramentas gerenciais, as dificuldades enfrentadas poderiam ser reduzidas (Santos, Dorow & Beuren, 2016).

Os sistemas de informações gerenciais possuem como propósito, principalmente, ajudar as organizações a alcançar suas metas, fornecendo aos gestores detalhes sobre as operações regulares que ocorrem, de forma que possam auxiliar no controle, organização e planejamento com efetividade e eficiência (Stair, 1998).

A Teoria da Contingência procura compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente em que elas estão inseridas. Essas condições são influenciadas por seu ambiente externo, que podem ser consideradas ameaças ou oportunidades e que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações (Espejo, 2008).

Concomitantemente, Porter (1986) afirma que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas dos ambientes organizacionais, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a organização. Ainda, a análise estrutural do setor pode ser muito útil, pois serve como ponto de partida para a compreensão do ambiente competitivo e também para orientar o estabelecimento de relações com os componentes desse nível do ambiente organizacional (Tavares, 2005).

A vista disso, Porter (1986), enfatizando as competições e concorrências industriais, desenvolveu seu modelo afirmando que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, as quais determinam o potencial de lucro final na organização, assim como os fatores que geram impactos na competição organizacional.

A Teoria da Contingência passou a ter notoriedade ao fim dos anos 50 com os estudos de Woodward (1958), Burns e Stalker (1960) e Lawrence e Lorsch (1967), por meio de pesquisas desses autores sobre os fatores como tecnologia, estrutura e ambiente.

No que tange aos estudos na área temática da contabilidade, atrelados às estratégias de Porter (1980), destacasse Cavalcanti, Silva e Carneiro (2001), Oliveira (2004), Espartel, Barcellos e Goularte (2011), Aguirre e Contador (2014), os quais evidenciam as cinco forças do modelo de Porter (1980).

A estrutura do mercado de combustíveis no Brasil foi marcada por excessiva intervenção governamental até a década de 1990. A partir daí, iniciou-se o processo de desregulamentação até a total abertura do mercado, que ocorreu em 1º de janeiro de 2002 (Pinto & Silva, 2008). A mudança dessa estrutura foi um fator importante para o estabelecimento de uma nova dinâmica estrutural, governada por forças de mercado (Pinto & Silva, 2008).

Essa metamorfose mercadológica permitiu a desagregação dos postos de combustível em dois grupos: aqueles com bandeira, que possuem um fornecedor único, são fidelizados; e aqueles sem bandeira, chamados de bandeira branca, os quais realizam suas compras com diversos fornecedores, sem necessidade de fidelização.

Além disso, com a abertura total do mercado e a diversificação entre postos bandeirados ou não, aumentou a competição organizacional entre os postos de combustível, incitando os



mesmos na aplicabilidade de ferramentas gerenciais, as quais proporcionariam informações confiáveis para a tomada de decisão.

Nisto está a relevância científica da presente pesquisa, ao atrelar os sistemas de informação gerencial aos fatores contingenciais, principalmente em organizações menores, postos de combustível no caso em questão, com o intuito de proporcionar competitividade organizacional, mantendo o mercado aberto tanto para postos bandeirados, como para os de bandeira branca.

O presente trabalho tem a seguinte questão norteadora de pesquisa: **De que maneira os fatores contingenciais são identificados na utilização dos sistemas de informação gerencial em postos de combustível, impactando a competição organizacional?**

Para que o problema seja solucionado, o objetivo geral do trabalho é identificar de que maneira os fatores contingenciais utilizam os sistemas de informação gerencial em postos de combustível, impactando a competição organizacional.

Ainda, para facilitar o alcance do objetivo geral, será constatada a empregabilidade do sistema de informação gerencial nos postos de combustível investigados; averiguado quais atributos contingencias são atendidos pelos sistemas de informação gerencial; analisado uma parte do setor petrolífero, por meio do modelo das cinco forças de Porter (1980); bem como verificado quais informações disponibilizadas pelos sistemas de informação gerencial impactam na tomada de decisão competitiva.

O trabalho está estruturado em cinco seções: após essa introdução, tem-se o referencial teórico, explanando a Teoria Contingencial, seus fatores, o Sistema de Informação Gerencial e as Estratégias de Porter (1980); terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa; o quarto tópico relata os resultados encontrados e, por fim, na quinta seção evidenciam-se as conclusões obtidas com o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção foi dividida em tópicos. No primeiro, foram discutidos assuntos acerca da Teoria da Contingência; no segundo, apresentam-se as definições quanto a sistemas de informações gerenciais; e o terceiro tópico relata a estratégia de acordo com Porter (1980).

2.1 Teoria da Contingência

No mercado empresarial, para uma organização manter-se competitiva e próspera, ela necessita estar atenta à dinâmica mercadológica, buscando estar à frente de seus concorrentes, bem como criar condições para que, internamente, os vários atores organizacionais ajam de maneira sincrônica, no sentido de conduzir a organização para a mesma direção (Beuren & Fiorentin, 2014).

Pelo fato das organizações serem sistemas abertos, há interação com o ambiente, ambiente esse que envolve fatores como tecnologia, estratégia, estrutura, governo entre outros (Stoner & Freeman, 1985). Sendo assim, faz-se importante para as organizações a análise de tais fatores, uma vez que direcionam o comportamento para a tomada de decisão, mesmo sob a presença da incerteza na tomada de decisão sobre ambiente (Machado, Vicenti & Lavarda, 2014).

A Teoria da Contingência fornece fundamentos que possibilitam melhor compreensão dos fatores que levam determinada empresa a reagir ao ambiente, a implementar determinado sistema gerencial ou até mesmo a abandoná-lo (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

Segundo Espejo (2008), a Teoria Contingencial está alicerçada em princípios norteadores, que são responsáveis por subsidiar a visão organizacional. A autora apresenta que a Teoria surgiu em virtude da reflexão sobre alguns aspectos denominados fatores



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

contingenciais, que seriam os direcionadores de determinadas situações para a tomada de decisão.

Os primeiros estudos realizados sobre a teoria contingencial foram os de Woodward (1965), nos anos de 1950, considerando a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante que a estrutura e os processos nas organizações, seus estudos demonstraram que o desempenho econômico das empresas estudadas era altamente afetado pela sua estrutura organizacional, pela tecnologia e pelo ambiente externo (Fagundes *et al.*, 2011). Na Tabela 1 apresentam-se alguns dos estudos desenvolvidos sobre Teoria Contingencial, bem como a contribuição de cada um dos autores pesquisadores na área.

Tabela 1. Estudos sobre a Teoria da Contingência

Autores – Ano	Estudos
Woodward (1958/1965)	O autor abordou a tecnologia como um fator gerencial.
Burns e Stalker (1960)	Os autores consideraram a contingência ambiente externo.
Chandler (1962)	O autor relacionou as contingências estratégia e estrutura.
Lawrence e Lorsch (1967)	Os autores consideram que as organizações são sistemas abertos, e pesquisou sobre ambiente e estrutura.
Perrow (1972)	Pesquisou sobre os fatores tecnologia e estrutura.
Chenhall (2003)	Realizou uma revisão sobre os estudos de 1980, ressaltando a falta de estudos qualitativos sobre o assunto.
Tillema (2005)	Esses autores estudaram os fatores contingenciais em relação a sistemas contábeis.
Aguiar e Frezatti (2007)	
Simon (2007)	
Chen (2008)	Tratou o efeito dos fatores contingenciais sobre os sistemas contábeis.

Fonte: Adaptado de Fagundes *et al.* (2011, p.1).

A partir do apresentado, compreende-se que há contribuição de vários autores quanto ao fortalecimento dos fatores que formam a Teoria Contingencial. Segundo Espejo (2008), dentro das organizações as variáveis internas, como tecnologia, estrutura, estratégia e porte organizacional, recebem influência da variável externa, ambiente, de forma interdependente.

A partir do exposto, apresentam-se a seguir as características das variáveis contingenciais empregadas na pesquisa: tecnologia, estrutura e estratégia.

2.1.1 Tecnologia

De acordo com Espejo (2008), o fator tecnologia enfatiza a importância em avaliar as tecnologias da informação existentes na organização, bem como aquelas que podem ser aplicadas para monitoramento de produtos ou serviços. A tecnologia no campo de gerenciamento de informações pode ser útil para minimização de incertezas e tomada de decisões.

A tecnologia, de forma geral, refere-se a como os processos organizacionais funcionam dentro da empresa, tarefas como transformar entradas em saídas, incluindo assim os investimentos realizados em *hardware*, materiais, pessoas, *softwares* e conhecimento (Chenhall, 2003).

Segundo Fagundes *et al.* (2011), dentro das organizações à análise da tecnologia se destaca na medida em que as atividades são segregadas e altamente específicas, e a variabilidade refere-se ao número de casos excepcionais, imprevisíveis que possam acontecer e à extensão em que tais problemas são conhecidos. Segundo os autores, a combinação dessas duas dimensões pode propiciar à organização um formato de tecnologia chamada de rotineiro e não rotineiro.



Caracteriza-se como tecnologia rotineira, aquela que é considerada uma estrutura burocrática dentro da empresa, que já possui critérios bem definidos tanto nos níveis tecnológicos quanto nos estágios de supervisão. Mas, caso a organização esteja mais propensa a ser uma estrutura orgânica, ou seja, menos burocratizada e manualizada, pode ser considerada não rotineira (Fagundes *et al.*, 2011).

2.1.2 Estrutura

Com relação à classificação, Burns e Stalker (1961) discutem a estrutura, genericamente, em termos de abordagens mecanicistas e orgânicas. Os meios para alcançar essas formas de estrutura envolvem mecanismos como regras, procedimentos e abertura das comunicações e processos de decisão (Chenhall, 2003).

A estrutura organizacional é a especificação formal de diferentes papéis para os membros da organização, tarefas a serem seguidas por determinados grupos, para garantir que as atividades da organização sejam realizadas. Arranjos estruturais influenciam a eficiência do trabalho, a motivação das pessoas, informação, fluxos e sistemas de controle podem ajudar a moldar o futuro da organização (Chenhall, 2007).

2.1.3 Estratégia

De acordo com Chandler (1962), a estrutura da organização seguirá a estratégia adotada pela mesma, que deve ser bem estruturada e organizada visando diferencial para a empresa.

Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), a estratégia vem sendo definida de diferentes maneiras. Os autores definem estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva. Ainda segundo os autores, a estratégia plano caracteriza-se como um curso de ação conscientemente pretendido, estratégia padrão seria especificamente um padrão em uma corrente de ações, a estratégia como resposta potencialmente a tudo, refere-se a produtos, processos, clientes e cidadãos, responsabilidades sociais e interesses próprios, controle e cor.

Conforme Chenhall (2007), a estratégia é um meio pelo qual os gestores são influenciados pela natureza do ambiente externo, pelos mecanismos estruturais, cultura e controle para tomar decisões. Os gestores definem suas escolhas estratégicas pela posição que suas organizações ocupam em determinados ambientes.

Dessa forma, se na conjuntura que a organização se encontra, ou os produtos que estão sendo comercializados, possuem incertezas, a organização irá reformular a sua estratégia. Ainda, em mercados que se caracterizam como previsíveis, pode-se remover a pressão do ambiente, limitar as oportunidades potenciais. Isso implica a organização examinar as atitudes dos gestores diante da situação, entre retorno potencial, risco aceitável e incerteza (Chenhall, 2007).

2.2 Sistemas de Informações Gerenciais

A tecnologia de informação busca oferecer recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações. A partir das constantes mudanças que são vistas em tal setor, entende-se que há uma busca por adequações nos processos, estrutura e estratégia a partir das informações obtidas por tais sistemas (Bazzotti & Garcia, 2006).

Sistemas de informações vêm sendo utilizados tanto por grandes quanto por micro e pequenas empresas, sendo que estas vêm se adaptando e utilizando-se de informações em boa parte de suas operações rotineiras (Lunardi, Dolci, & Maçada, 2009).



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

Os sistemas de informações auxiliam na resolução de problemas internos das organizações que estão inseridos e por seguinte, ajudam-nas a se prepararem para enfrentar possíveis tendências da crescente competitividade de mercado (Bazzotti & Garcia, 2006).

Bazzotti e Garcia (2006) apresentam como sistema de informação gerencial aquele que dá suporte às funções de planejamento, controle e organização das entidades, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão.

De acordo com Batista (2004), sistema de informação gerencial caracteriza-se como um conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários às operações a partir do processamento dos dados disponíveis. Tal sistema é voltado para a coleta de informações, armazenagem dessas informações, uma forma de recuperação e ainda, uma forma de processamento dessas informações utilizadas ou desejadas por um ou mais gestores, ou responsável por gerir o negócio. O autor complementa que é o processo de transformação dos dados em informações que poderão ser utilizadas para a tomada de decisões, visando um melhor desempenho no mercado que se encontra.

Ainda, Laudon e Laudon (2007) afirmam que empresas que possuem acesso a recursos especiais (informações) e são capazes de utilizar esses recursos de maneira eficiente possuem vantagem competitiva em relação às demais, uma vez que, o sistema oferece auxílio aos gerentes no monitoramento e controle das atividades.

2.3 As Estratégias de Porter: Proporcionando Competição Organizacional

O primordial no processo de formulação da estratégia é a análise dos mercados, sua competitividade e o entendimento da posição relativa que cada empresa ocupa em seu segmento produtivo (Porter, 2000).

Destarte, relacionado ao setor de postos de combustível do Brasil, uma importante característica do processo de desregulamentação foi a redução das barreiras à entrada no segmento de distribuição, com destaque para a redução dos impedimentos burocráticos e financeiros, fator que acarretou no aumento da competição e do número de postos denominados de bandeira branca (Leite, Lanzer, & Serra, 2009).

Dessa forma, o surgimento do revendedor de bandeira branca alterou o cenário: práticas irregulares foram facilitadas e a precificação, que até 1997 era fixada pelo Ministério da Fazenda, foi flexibilizada, passando a ser definida pela concorrência (Pinto, Silva, 2008; Leite, Fiates, & Lima, 2013).

Assim, regiões com menor dispersão de preços apresentam maior margem e, em contrapartida, a maior proporção de postos de bandeira branca gera maior variabilidade de preços e maior grau de competição (Nunes & Gomes, 2005), estimulando esses gestores na busca por vantagens e estratégias inovadoras em um ambiente competitivo.

Nesse sentido, Porter (1986) desenvolveu o modelo das Cinco Forças Competitivas, o qual, pode ser compreendido como um modelo que auxilia na definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Cada uma das forças de Porter (1997) deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma instituição desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com sua estrutura. Ademais, as influências externas delineadas por Porter (1986) são: ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes, relatadas na Tabela 2.

Tabela 2. Explicando as cinco forças competitivas de Porter

FORÇA	O QUE REPRESENTA
-------	------------------



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Ameaça de novos entrantes	Novos participantes representam maior capacidade, expectativas de fatias do mercado e recursos financeiros e tecnológicos. Se novas empresas puderem facilmente começar a concorrer em determinado setor, a rentabilidade também será prejudicada.
Poder de negociação dos fornecedores	Fornecedores poderosos podem exercer ameaças de elevação de preços, redução da qualidade da matéria-prima, prejudicar a rentabilidade das empresas. Da mesma forma, um fornecedor influente pode aumentar os preços e fazer desaparecer o potencial de lucro de determinada atividade.
Poder de negociação dos compradores	Em geral, os compradores competem com a indústria, puxando os preços para baixo, exigindo constantemente maior qualidade e, muitas vezes, “jogando” uma empresa contra a outra.
Ameaça de produtos substitutos	Os substitutos podem reduzir os retornos da indústria na medida em que estabelecem um teto menor aos preços praticados.
Rivalidade entre as empresas existentes	Disputa por posição, levando à concorrência de preços ou de comunicação, lançamento de novos produtos. Se a rivalidade nessa área for muito intensa, o potencial de lucratividade será menor.

Fonte: adaptado de Porter (1980, 1997).

Dessa maneira, essas forças descrevem quais as influências que atuam sobre as empresas, sendo que as organizações continuamente tentam desenvolver estratégias voltadas para a estabilidade de uma posição lucrativa e sustentável contra as cinco forças de Porter (1980), de modo que essas forças possam ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição estratégica da empresa.

Além disso, a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a empresa ou setor possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (Porter, 1980). Assim, este modelo permite a identificação de pontos fortes e fracos críticos da empresa ou do setor, esclarecendo ainda sobre áreas de potencial mudança estratégica, oportunidades e ameaças (Espartel, Barcellos, & Goularte, 2011).

Nesse sentido, tendo em vista a literatura abordada, nessa pesquisa o enfoque maior será redirecionado para os fatores contingenciais estrutura e estratégia, afinal, de acordo com as cinco forças competitivas de Porter (1980) são os aspectos mais atrelados à rentabilidade e à concorrência organizacional, o que se evidencia com intensidade nos sistemas de informação gerencial.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar a proposta da pesquisa, na metodologia é apresentado o delineamento da pesquisa quanto aos objetivos, procedimentos e abordagem do problema. Delineado as categorias de análise, foram abordados os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como a limitação do estudo.

Para identificar quais fatores contingenciais estão sendo utilizados pelas organizações, e como está sendo realizada a utilização do sistema de informação gerencial, impactando a competição organizacional, o trabalho tem caráter explicativo a partir de uma abordagem qualitativa, sendo que ao se realizar pesquisas qualitativas não se busca encontrar regularidades, mas sim, almeja-se a compreensão de determinado comportamento ou realidade. Sendo possível tal identificação se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões (Montenegro, 2009).

Quanto aos procedimentos da pesquisa realizou-se um estudo de caso comparativo, tendo como base um posto bandeirado e outro bandeira branca, ambos localizados em um município do oeste paranaense. O estudo de caso comparativo difere do estudo de casos múltiplos pelo fato de serem realizadas análises comparativas entre os casos estudados (Yin, 2003).



Quanto a coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade com os gerentes dos postos de combustíveis enfocados nesta pesquisa. Utilizou-se como instrumento para a realização das entrevistas, um roteiro de entrevista semiestruturado, que de acordo com Godoi e Mattos (2006), as entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados permitem uma flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

As referidas entrevistas, com caráter formal, foram realizadas de forma presencial. Estas foram gravadas e posteriormente transcritas, com o objetivo de viabilizar o processo de análise e interpretação de dados. Dessa forma, a análise dos dados foi desenvolvida a partir da transcrição da entrevista já fragmentada de acordo com os objetivos e a problemática deste estudo. Diante destes dados, foram destacados aspectos relevantes, articulando-os ao arcabouço teórico utilizado para investigação.

Destarte, para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, conforme Bardin (2004), para averiguação dos atributos utilizados da Teoria Contingencial no uso do sistema de informação gerencial, por meio de uma perspectiva porteriana.

Além disso, as categorias de análise foram estabelecidas de acordo com Tabela 3.

Tabela 3. Categorias de Análise

CATEGORIA	AUTORES
Estratégia	Chenhall e Langfield-Smith 1998; Chenhall, 2005; e Porter, 1980 e 1985.
Estrutura	Gafuri (2016).
Tecnologia	Chenhall, 2005.
Competição Organizacional	Porter (1980); Porter (1997).

Fonte: as autoras (2017).

A partir das categorias de análise estabelecidas, pode-se elaborar o roteiro de entrevistas. Destarte, por meio da análise de conteúdo, na sequência são relatadas as evidências encontradas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base na realização das entrevistas, nesta seção apresenta-se os resultados, assim como a análise embutida nos dados.

4.1 Perfil dos Postos de Combustível

A entrevista foi iniciada com perguntas relacionadas às características do posto, a fim de traçar um perfil para cada organização. Dessa forma, a Tabela 4 expõe os achados.

Tabela 4. Perfil e características dos postos de combustíveis

Característica	Posto Bandeirado	Posto Bandeira Branca
Tempo de atuação no mercado	O posto está no mercado há 40 anos, contudo, com os atuais proprietários, há mais de 25 anos.	O posto está no mercado há mais de 25 anos. Com os atuais proprietários, está no mercado desde 2014.
Quadro Societário	Empresa familiar. Sendo o pai o dono de toda a empresa.	O quadro societário é formado por dois sócios, sendo pai e filho.
Quantidade de funcionários	A família: 5 pessoas.	Atualmente possui 30 funcionários.
Estrutura física	Apenas o Posto de Combustível.	Posto de Combustíveis, loja de conveniência e ducha para lavagem.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Tempo que é Bandeirado ou Sem Bandeira	O posto é bandeirado desde a compra pela empresa familiar, ou seja, há mais de 25 anos.	O posto ao longo de sua história já foi bandeirado, porém com os atuais proprietários, desde sua aquisição é bandeira branca.
Sofre influência da precificação externa	A bandeira que o posto representa não estipula valores de venda; o posto segue o giro do mercado, nas cidades vizinhas.	Trabalha dentro da realidade do mercado e dentro da necessidade para fins de cobrir os custos.
Possui um Sistema de Informação Gerencial	Possuem o Sistema Sigha.	Possuem o Sistema Sigilus, da Datacom.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destaca-se, a partir do apresentado, que ambos os postos se caracterizam como empresas de pequeno e médio porte, constatando-se que, a partir da diferença de quantidade de funcionários, o posto bandeira branca pode ser classificado como de porte maior comparado ao posto bandeirado.

Referindo-se ainda ao quadro de funcionários, vale destacar que enquanto no posto bandeirado, a equipe de controle administrativo, assim como os atendentes dos mais variados tipos de serviço são da mesma família, caracterizando uma empresa de cunho familiar, no posto bandeira branca, não se encontram membros da família no quadro de funcionários.

Cabe ressaltar que o posto bandeirado, diferente do bandeira branca, não possui loja de conveniência. Assim, sua rentabilidade está toda relacionada à venda de combustíveis e derivados.

Por conseguinte, seguindo o roteiro de entrevistas, passou-se para a segunda categoria de análise: fator contingencial estratégia.

4.2 Categoria de Análise: Estratégia

Nessa seção, são apresentados os resultados relacionados ao fator contingencial estratégia. Destaca-se quanto ao posto bandeira branca, uma explicação quanto a um diferencial encontrado neste posto: o cartão fidelidade. A gerente responsável pela concessão da entrevista, explicou em detalhes esse diferencial, que pode ser atrelado ao fator estratégia. Segundo a entrevistada, percebeu-se no ambiente externo do posto uma possibilidade de fidelizar clientes, agregando aos seus consumidores a possibilidade de ganhar algo além do serviço prestado. Com a utilização do cartão fidelidade, os clientes do posto bandeira branca podem ir acumulando pontos, sendo que a cada litro abastecido, soma-se um ponto ao cliente, resultando, após o acúmulo de determinado valor, na retirada de brindes diversos que o posto possui vinculado a essa promoção.

Esse diferencial pode ser observado em todos os postos da rede, e dessa forma além do cliente ver uma chance de agregar uma vantagem a mais em cada abastecida no posto, cria-se um sistema de controle de clientes da rede.

A partir do sistema de pontuação, que é diferente do sistema de informações gerenciais para o restante dos serviços e comércio oferecidos, os gestores e funcionários conseguem observar e analisar diariamente o fluxo de clientes fidelizados que o posto possui, podendo apurar com precisão percentuais de quantos clientes são fidelizados, quantos clientes se fidelizaram durante determinado período; quantos abasteceram e não fizeram tal procedimento; quantos clientes abasteceram e não retornaram mais ao estabelecimento.

Assim, nota-se a possibilidade de geração de contato direto com clientes, podendo citar, por exemplo, clientes que possuíam uma certa frequência em abastecer no posto, e não retornaram, permitindo uma aproximação na identificação de possíveis falhas ou problemas que puderam fazer com que a pessoa não retornasse mais ao posto.



No posto bandeirado, ficou notório na explicação da gestora que a empresa se utiliza de poucos métodos estratégicos, justificados pela falta da loja de conveniência. Ademais, o posto preza pela qualidade e contato com os clientes, da mesma forma que o posto bandeira branca, priorizando a relação de confiança entre organização e freguesia. A gestão da franquia encontra-se bem segura em relação à qualidade, sempre atrelando à bandeira.

Ainda, constatou-se que, dentro da normalidade, o posto bandeirado oferece seus serviços, não possuindo conhecimento se chegam a executar algum trabalho diferenciado e, também, não evidenciando muitas preocupações em oferecer produtos além daqueles com os quais já operam.

À vista disso, a entrevista desenrolou-se para a terceira categoria de análise: fator contingencial estrutura.

4.3 Categoria de Análise: Estrutura

Nesse tópico, foram elucidadas perguntas relacionadas ao fator contingencial estrutura e os achados foram elencados, conforme Tabela 5.

Tabela 5. Fator Estrutura

Dimensões	Posto Bandeirado	Posto Bandeira Branca
Maneira da tomada de decisão	<i>“A gente toma decisões em família. Não é assim, resolver da noite para o dia.... é tudo em conjunto [...] e a gente é muito seguro, não tem assim a gente fazer alguma aventura”.</i>	<i>“Depende os casos e situações, tem casos que você precisa de uma resposta mais rápida você não tem muito tempo para poder resolver e você tem que tomar uma decisão mais rápida. Se é um caso que a gente consegue avaliar a gente sempre pega o padrão do grupo e da rede de como o proprietário deseja que seja, padronizando as coisas, a gente usa sempre esse padrão né, na tomada de decisão isso também”.</i>
O sistema de informação auxilia na tomada de decisão	<i>“O sistema emite relatórios [...] dá para tirar relatórios, responder, comparar, mas não é algo que influência na tomada de decisão”.</i>	<i>“Depende a situação se é uma decisão mais voltada para pessoal para funcionários a gente não usa muito essa parte, porque essa parte de gestão nossa, de sistema ela é mais a nível financeiro e a nível estratégico”.</i>
As informações geradas pelo sistema são relevantes para a tomada de decisão	<i>“Não. Mas usamos o sistema todos os dias, não tem como tirar nota, por isso preciso usar todo dia, porque é interligado as bombas, abastece e já cai no sistema [...] tá interligado as bombas com o computador e com o sistema”.</i>	<i>“Todas relevantes, todas, ele me dá uma precisão muito grande Ele é bem preciso nas informações”.</i>
O sistema de informação fornece informações em tempo hábil para a tomada de decisões	O posto não se utiliza da potencialidade do sistema.	<i>“Sim, eu tiro relatório o dia que eu quiser, a hora que eu quiser, do ano que eu quiser ele me passa tudo”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir do exposto, constata-se que o posto bandeira branca possui estrutura organizada quanto ao quesito de planejamento na tomada de decisões, visando um padrão que a rede possui, e se utilizando das informações que o sistema de informação gerencial proporciona, tendo



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

ligação assim com o que Chenhall (2007) afirma, que os sistemas de controles implantados dentro das empresas são capazes de ajudar a moldar o futuro da organização, ainda mais em uma rede, em que é visado o sucesso do grupo de postos.

Ainda quanto à importância que o sistema de informação gerencial possui para o bom andamento da empresa, percebe-se uma confiança grande nos dados gerados e no sistema como um todo, pois ainda foi apresentado pela entrevistada que o sistema implantado na rede hoje é flexível às necessidades diversas do posto, uma vez que se pode solicitar relatórios conforme necessário, há um funcionário específico da rede, que cuida do sistema geral dos postos, visando atender as necessidades de informações necessárias para todos, visando uma padronização, que é citada em alguns momentos na entrevista.

Nota-se também que, no posto bandeirado, a utilização do sistema de informação é mínima. A empresa não faz uso do sistema para tomar suas decisões, mesmo assim, verificou-se, por meio do diálogo com a gestora, que a gestão é organizada, as decisões são tomadas com cautela, no entanto, o posto franqueado não está aberto a estratégias que possam gerar algum risco, mantendo uma postura conservadora perante o mercado.

Isto relatado, a entrevista direcionou-se para a quarta categoria de análise: fator contingencial tecnologia.

4.4 Categoria de Análise: Tecnologia

Essa seção possuiu como finalidade verificar o fator contingencial tecnologia e os resultados são apresentados na sequência, de acordo com a Tabela 6.

Tabela 6. Fator Tecnologia

Dimensões	Posto Bandeirado	Posto Bandeira Branca
Utilização do sistema de informação gerencial para controle de compras e vendas.	<i>“Sim, para ver o volume que tem nos tanques de combustível, sim”.</i>	<i>“Sim”.</i>
Utilização do sistema de informação gerencial para controle de clientes a receber.	<i>“Não, porque assim, daí teria que fechar tudo né, tipo lançar todas as notas e depois dar baixa no pagamento. Como já soube de casos que o posto fazia tudo via sistema e não teve o cuidado com o dar baixa, o cliente ficou como ‘devendo’ [...] então, como somos uma família, não fazemos um fechamento de caixa do tipo ‘vendeu tanto hoje, entrou tanto de nota’ [...] o controle de contas a receber é manual, não é no sistema não”.</i>	<i>“Sim”.</i>
Utilização do sistema de informação gerencial para controle de fornecedores a pagar.	<i>“Também não, é tudo no papel”.</i>	<i>“Sim”.</i>
Utilização do sistema de informação gerencial para controle dos custos da empresa.	<i>“Isso sim, tipo, ‘teve tanta venda, tanta entrada, tanta saída’...”.</i>	<i>“Sim”.</i>
Utilização do sistema de informação gerencial para controle do estoque.	<i>“Do estoque sim, isso é bem pontual”.</i>	<i>“Sim. O mesmo sistema para controle de estoque dos combustíveis e da loja de conveniência”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Ao longo da entrevista, mesmo em outras categorias analisadas, relacionado ao posto bandeira branca, fica perceptível a visão de que a utilização do sistema de informação é válida para diversos pontos, como já apresentado, até mesmo para tomada de decisões financeiras e estratégicas. Nesse sentido, identificou-se ainda o uso da tecnologia para controles internos básicos, porém fundamentais para sucesso das organizações.

Todos os controles são realizados apoiando-se no sistema que, segundo a entrevista, repassa informações úteis e no momento que é necessário. O sistema é considerado completo, abrangendo todos os serviços que o posto como um todo possui.

Em contrapartida, o posto bandeirado, mesmo sendo informatizado, visto que possui amplo acesso à assessoria da franquia e tem contato com empresas maiores, não faz uso do sistema de informação de forma estratégica e tecnológica. O posto possui essa ferramenta de gestão, contudo, ainda trabalha em cima dessa inovação com receios, mantendo grande parte de sua contabilização no papel (manual).

À vista disso, a quinta e última etapa da entrevista foi atribuída à categoria de análise: competição organizacional.

4.5 Categoria de Análise: Competição Organizacional

Nessa seção a pesquisa objetivava verificar a competição organizacional presentes nos postos de combustível.

Quanto à categoria de competição organizacional, apresentada por Porter, identifica-se, a partir do exposto pela gerente, que a posição do posto bandeira branca é bem delimitada no mercado. Acredita-se que, no momento, não há um poder nas mãos dos fornecedores ao ponto de deter influência sobre a organização, uma vez que para o posto bandeira branca é possível a aquisição de combustíveis do distribuidor que o posto identifica e enquadra como dentro de suas exigências. Assim como há uma crença de que no momento, não há produtos que colocariam em risco a venda dos produtos tanto do posto, como da conveniência.

Na percepção da gestora do posto bandeira branca, é relevante ressaltar o fato de não ser identificada uma rivalidade entre os competidores do mercado, fato esse que segundo Porter (1980, 1997) poderia criar uma disputa por espaço. Mesmo o município da presente pesquisa sendo considerado pequeno, não há uma disputa travada e “clara” dentre os postos do município, pelo contrário, é percebido um respeito, em que cada um visa ocupar o seu espaço e conquistar seus clientes por méritos ligados ao desempenho próprio.

Outrossim, o posto bandeirado, ao contrário do de bandeira branca, não possui acesso a produtos de preços menores, pois os preços e os produtos são definidos pela franquia. Além disso, apesar de existir argumentação de preço entre posto franqueado e franqueador, a redução no preço é pequena.

Atrelado à rivalidade, fica mais evidente que a percepção da gestora do posto bandeirado é de que sempre haverá rivalidades, contudo, a acirrada fiscalização que vem sendo realizada nos postos de combustíveis, diminui essa hostilidade.

Cabe evidenciar que mesmo ambas organizações relatando que a rivalidade é pequena nessa cidade, as gestoras foram unânimes ao responder que o mercado de postos de combustível no município está saturado.

Nesse sentido, tendo em vista os relatos seccionados por categorias, na sequência foi explanada a comparação entre os postos, com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa e proporcionar visões de melhoria aos postos.

4.6 Análise Geral: Posto Bandeirado versus Posto Bandeira Branca



Nessa seção são descritos os achados de modo comparativo em cada posto de combustível, visualizando o intuito geral da pesquisa.

Arelado à empregabilidade dos sistemas de informação gerencial nos postos de combustível, tanto no posto bandeirado quanto bandeira branca, pode-se verificar a presença do sistema de informação gerencial, porém a utilização dos sistemas diferentes nos dois postos.

Tendo em vista os atributos contingenciais, constatou-se que são empregados nos sistemas de informação gerencial os fatores “estrutura”, “estratégia” e “tecnologia”, corroborando o exposto por Guerreiro, Pereira e Rezende (2006) que a teoria contingencial direciona as empresas em relação à interação ao ambiente e às atitudes tomadas.

Mesmo assim, ficou evidente que o posto bandeira branca emprega-se desses fatores com virtualidade, em comparação ao franqueado, fator que pode estar ligado, de acordo com Nunes e Gomes (2005), à variabilidade de preços que o próprio posto bandeira branca gera e o tendenciona a um maior grau de competição. Em contrapartida, essa visão de vantagem competitiva foi verificada apenas no posto bandeira branca, mesmo o posto bandeirado sabendo das forças competidoras que possui em relação ao posto bandeira branca.

Ao fator contingencial “tecnologia”, o posto bandeira branca faz uso desse atributo por completo, concordando que a tecnologia auxilia em proporcionar informações de como os processos organizacionais funcionam dentro da empresa, tarefas como transformar entradas em saídas, incluindo assim os investimentos realizados em *hardware*, materiais, pessoas, *softwares* e conhecimento (Chenhall, 2003). Em contrapartida, a visão do posto bandeirado ainda não é abrangente o suficiente para adequar-se ao sistema e direcionar-se a sua empregabilidade.

Ao fator contingencial “estrutura”, ambas empresas mantêm um padrão de organização, não tomam as decisões sem uma análise institucional e apresentam um delineamento quanto à função de cada funcionário (Chenhall, 2007). No entanto, o posto bandeira branca evidenciou-se mais estruturado, tendo em vista a maior utilização do sistema de informação gerencial para a tomada de decisão.

Ao fator contingencial “estratégia”, pode-se verificar que o posto bandeira branca possui mais atitudes estrategistas, sendo que essas são influenciadas pelo ambiente externo, mecanismos estruturais, cultura e controle (Chenhall, 2007). Em contrapartida, o posto bandeirado, possuindo uma visão mais conservadora, não emprega medidas estratégicas muito diferenciadas, o seu destaque é o atendimento e, ainda, percebeu-se que a estratégia que a gestora vê como empreendedora (e a única que foi citada) é a montagem da loja de conveniência junto ao posto de combustível.

Ademais, por meio do modelo das cinco forças de Porter (1980) observou-se algumas influências que atuam sobre as empresas. Dessa forma, o posto bandeira branca possui maior poder com seus fornecedores, visto que não há a necessidade de fornecedor único, fator que já é um problema no posto franqueado; relacionado às ameaças de novos entrantes, ambas gestoras acreditam que o mercado de posto de combustível já está saturado, porém, relataram que a rivalidade, pós mudanças na legislação brasileira, diminuiu, pois a fiscalização ficou mais acirrada, indo em discordância com Leite, Lanzer e Ribeiro Serra (2009).

Assim, pode-se perceber que o posto bandeirado parece ter um tanto de receio quanto ao sistema de informação gerencial, visto que realiza a sua contabilidade toda no papel e não se permite da inovação, das estratégias, dos potenciais externos e da tecnologia, a qual, no campo de gerenciamento de informações pode ser útil para minimização de incertezas e tomada de decisões (Espejo, 2008).

Destarte, o posto possui acesso às informações e, mesmo considerando esse um fator de alcance de competições organizacionais (Laudon & Laudon 2007), a empregabilidade com potencialidade do sistema de informação gerencial, bem como de medidas de gestão estratégica ficaram mais evidentes no posto bandeira branca.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil
Centro de Eventos da UFSC
12 a 14 de agosto de 2018

5 CONCLUSÃO

O objetivo que direcionou a presente pesquisa foi identificar de que maneira os fatores contingenciais são identificados na utilização dos sistemas de informação gerencial em postos de combustível, impactando a competição organizacional.

Visando o alcance do objetivo proposto, houve uma busca em constatar a empregabilidade do sistema de informação gerencial nos postos de combustível investigados, averiguando quais atributos contingências são utilizados nos sistemas de informação gerencial e por meio do modelo das cinco forças de Porter (1980) analisar as forças que estão presentes no setor petrolífero bem como verificar quais informações disponibilizadas pelos sistemas implantados nas organizações impactam na tomada de decisão competitiva.

De maneira geral, quanto ao perfil de cada posto investigado, percebe-se que mesmo ambos os postos estarem no mercado de certa forma, o mesmo tempo, há uma diferença significativa na estrutura de funcionários e estrutura física, sendo que o posto bandeira branca possui dois ramos de serviço a mais, do que apenas o posto de combustível.

Destaca-se no fator estratégia, foi possível a identificação de que o posto bandeira branca, possui uma visão estratégica voltada para aprimorar os serviços e produtos já oferecidos, mas também voltado a um crescimento constante e conquista de espaço, e quando comparados ao posto com bandeira, de forma nítida percebe-se uma postura conservadora, não almejando de jeito algum, correr riscos ou tomar medidas consideradas ousadas, visando um crescimento. Percebeu-se um enfoque grande em apenas manter a qualidade já considerada que é oferecida aos clientes do posto.

Quanto ao fator tecnologia, constatou-se que mesmo o posto bandeirado possuindo um respaldo da sua bandeira de escolha, não há a utilização de todos os pontos que um sistema de informação pode oferecer, realidade essa encontrada de forma diferente no posto bandeira branca, uma vez que além do uso de todos os parâmetros já identificados no sistema, há ainda a busca constante em melhorar e ajustar o sistema para sua necessidade.

Por fim, por meio do modelo das cinco forças de Porter (1980) conclui-se que o posto bandeira branca possui de fato um poder quanto a seus fornecedores, visto que não há a necessidade de fornecedor único, podendo ocorrer escolha conforme oferta no mercado, realidade essa, completamente diferente, uma vez que precisa trabalhar sem escolha, com os preços praticados pela sua bandeira.

Quanto à contribuição do trabalho, apresenta-se a identificação dos fatores que são relevantes na utilização do sistema de informação gerencial de postos de combustível e, além disso, esse estudo tornou evidente que a empregabilidade adequada das informações gerenciais podem trazer benefícios estratégicos e competitivos à organização.

Sugere-se para trabalhos futuros um aumento no número de entrevistas, visando uma comparação com mais casos do município e até mesmo de outras realidades. Outra sugestão seria a utilização de metodologia quantitativa e por meio de questionário, formar uma amostra, visando identificar de forma generalizada a realidade de mais postos de combustíveis.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B; & Frezatti, F. (2007). Sistema de Controle Gerencial e Contextos de Processo e Estratégia: Contribuições da Teoria da Contingência. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Aguirre, P. R. D., & Contador, J. L. (2014). Um artefato para formulação de estratégia competitiva de empresas do setor de usinagem mecânica. Revista de Tecnologia Aplicada, 3(1), p. 3-18.



- Alves, W. R.; Silva, M. A. da.; Vilela, M. S. S. & Oliveira, R. M. (2016). Controle gerencial em empresa multissetorial: discussões em uma unidade de negócios. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, Porto de Galinhas, PE, Brasil, 33.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. (v.70). Lisboa: edições.
- Batista, E. O. (2004). Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva.
- Bazzotti, C; & Garcia, E. (2006). A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 6, n. 11.
- Beuren, I. M.; & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. Revista de Ciências da Administração, 16(38), p. 195-212.
- Burns, T; & Stalker, G. M. (1960). The management of innovation. London: Tavistock.
- Cavalcanti, M. A. F. D., Silva, J. F. D., & Carneiro, J. M. T. (2001). Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo Argentina. Revista de Administração Contemporânea, 5(1), p. 23-41.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, (v. 28), p. 127-168, London, UK.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 30(5), p. 395-422.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. Handbook of Management Accounting Research, London, UK, p. 163-205.
- Espartel, L. B.; Barcellos, M. D.; & Goularte, J. H. (2011). O mercado de cachaça da região sul do Brasil: um estudo exploratório. Revista Alcance, 18(2), p. 219-236.
- Espejo, M. M. S. B. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Fagundes, J. A., Petri, M. Lavarda, R. B. Rodrigues, M. R. Lavarda, C. E. F. & Soller, C. C. (2011). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. Gestão & Regionalidade (Online), 26(78), p. 52-63.
- Fagundes, J. A. (2011). Implicaciones del ambiente en la gestión de la licenciatura de ciencias contábeis en facultades privadas em Brasil y administración y dirección de empresas en España: un estudio desde la teoría contingente. Tese de Doutorado em Economia, Facultat d'Economia Departament de Comptabilitat, Universitat de València, Valência.
- Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, Christiane K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. da (orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Guerreiro, R; Pereira, C. A; & Rezende, A. J. (2006). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. Revista de Administração Mackenzie, 7(2), p. 78-101



- Guimarães, E. M. P.; & Évora, Y. D. M. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, Brasília, 33(1), p. 72-80.
- Lawrence, Paul. R.; Lorsch, Jay William. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Homewood.
- Leite, A. L. S.; Lanzer, E. A.; & Serra, F. A. R. (2009). Entre Hierarquia e Mercado: Análise da Competição no Setor de Postos de Combustíveis da Grande Florianópolis. *Revista Alcance*, 16(1), p. 46-61.
- Leite, A. L. S.; Fiates, G. G. S.; Lima, M. A. (2013). Fatores condicionantes da vantagem competitiva nos postos de combustível de Florianópolis. *REBRAE–Revista Brasileira de Estratégia*, 6(1), p. 37-44.
- Lunardi, G L.; Dolci, P. C.; & Maçada, A. C. G. (2010). Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, 45(1), p. 5-17.
- Laudon, K. C.; & Laudon, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Machado, M. M.; Vicenti, T; & Lavarda, C. E. F. (2014). Fatores Contingenciais no processo orçamentário: Estudo em uma empresa Metalúrgica. *Anais do Congresso Anpcont*, Rio de Janeiro, RJ, 8.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia*. (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Montenegro, L. M. (2009). *Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do Estado do Paraná*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Motta, F. C. P. (1986). *Teoria das Organizações: evolução e cultura*. São Paulo: Pioneira.
- Nunes, C.; & Gomes, C. (2005). Aspectos concorrenciais do varejo de combustíveis no Brasil. *Encontro Nacional de Economia*, 33, p. 1-19.
- Oliveira, L. de. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Revista eletrônica de administração*, 10(4), p. 1-23.
- Porter, M. E. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- _____. (2000). A nova era da estratégia. *HSM Management*, 1(1), p. 18-28.
- Pinto, M. R.; Silva, E. C. D. (2008). O brilho da bandeira branca: concorrência no mercado de combustíveis no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, 1(31), p. 38-66.
- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for, MAS sophisticated on – case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research*, 16(1), p.101-129.
- Stoner, J. A. F.; & Freeman, E. R. (1985). *Administração*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.



Santos, V.; Dorow, D. R.; & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil, 8(1), p. 153-186.

Stair, R. M. (1998). Princípios de sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC.

Tavares, M. C. (2005). Gestão estratégica. (2.ed.). São Paulo: Atlas.

Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and Practice. New York: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.