

Existe Controladoria na Empresa?
Um Estudo Sobre o Processo Decisório de uma Rede de Supermercados de Médio Porte

Is there Controllershship in the Company?
A Study of the Decision-Making Process in a Medium-Sized Supermarket Chain

Recebido: 30/9/2024 – Aprovado: 14/11/2024– Publicado:1/4/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Francielly Sales da Silva
franciellyfrancy@hotmail.com
Universidade Federal da Paraíba
<https://orcid.org/0009-0000-3321-5225>

Edilane do Amaral Heleno
edilane.amaral@gmail.com
Universidade Federal da Paraíba
<https://orcid.org/0000-0003-3245-9820>

Daniela Cíntia de Carvalho Leite Menezes
danielaccleite0808@gmail.com
Universidade Federal da Paraíba
<https://orcid.org/0009-0007-6321-3117>

João Marcelo Alves Macedo
joao.marcelo@academico.ufpb.br
Universidade Federal da Paraíba
<https://orcid.org/0000-0002-6313-1759>

RESUMO

O estudo objetiva analisar a influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado situado na cidade de Itapororoca–PB. Focando na gestão estratégica para otimização de recursos e minimização de erros operacionais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, utilizando um questionário estruturado com 18 perguntas aplicadas ao sócio administrador da empresa. A coleta de dados foi complementada por análise documental das ferramentas de controladoria empregadas na gestão. A abordagem explorou a integração dos sistemas de informação, indicadores de desempenho e processos

internos relacionados à controladoria. Os resultados evidenciam que, embora a empresa não possua um setor formal de controladoria, há uma consultoria terceirizada que desempenha funções de análise de resultados e planejamento estratégico. As ferramentas de controladoria influenciam positivamente as decisões do gestor, com ênfase na análise de relatórios financeiros e indicadores de desempenho para o controle de compras e estoques. Evidenciou-se a relevância do controle de perdas e a eficiência no acompanhamento das metas estabelecidas, contribuindo para a competitividade da empresa. O estudo contribui para a literatura sobre controladoria em empresas de pequeno e médio porte, ao mostrar como as ferramentas de controladoria podem ser aplicadas, mesmo sem a formalização de um setor específico. Amplia a compreensão sobre o papel da consultoria externa em contextos onde há escassez de mão de obra qualificada. Destaca-se a importância da integração de sistemas de informações e o uso de relatórios gerenciais para apoiar o gestor na tomada de decisão.

Palavras-chave: controladoria, comércio varejista, supermercados, organizações de pequeno e médio porte, estratégias.

ABSTRACT

The study aims to analyze the influence of controllership tools on the decision-making process of the manager of a supermarket located in the city of Itapororoca, Paraíba. Focusing on strategic management for resource optimization and minimization of operational errors. A qualitative, descriptive research was conducted using a structured questionnaire with 18 questions applied to the managing partner of the company. Data collection was complemented by a documentary analysis of the controllership tools used in management. The approach explored the integration of information systems, performance indicators, and internal processes related to controllership. The results show that, although the company does not have a formal controllership department, there is an outsourced consultancy that performs results analysis and strategic planning functions. Controllership tools positively influence management decisions, with an emphasis on the analysis of financial reports and performance

indicators for purchasing and inventory control. The relevance of loss control and efficiency in monitoring established goals was evident, contributing to the company's competitiveness. The study contributes to the literature on controllership in small and medium-sized companies by showing how controllership tools can be applied, even without the formalization of a specific sector. It broadens the understanding of the role of external consulting in contexts where there is a shortage of skilled labor. It highlights the importance of integrating information systems and using management reports to support managers in decision-making.

Keywords: *controllership, retail trade, supermarkets, small and medium-sized organizations, strategies.*

1. INTRODUÇÃO

As empresas supermercadistas têm um espaço considerável no setor econômico brasileiro; e, para poderem prosseguir as suas atividades de forma eficiente e eficaz, para se tornarem competitivas no mercado em que atuam é necessário que tenham ferramentas que auxiliem na sua gestão (ESM Magazine, 2023), por meio de um controle gerencial que forneça as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores.

Entre as necessidades essenciais para a vida humana está a alimentação, considerando assim a relevância do setor supermercadista. Visto que durante a Pandemia do Coronavírus, foi considerado como um setor da economia essencial que manteve suas atividades em funcionamento (Neto, 2021). Mas para que esse segmento tenha continuidade é relevante o planejamento, execução e controle na gestão das suas atividades para a minimização dos erros de processo e monitoramento preciso (Otoo et al., 2023), sendo indicado seguir essas etapas em todos os tipos de empresa, independentemente do seu ramo de atividade.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS] (2022.a) o setor supermercadista teve um avanço em relação aos anos anteriores, alcançando R\$ 695,7 bilhões

em faturamento, envolvendo em suas operações, os supermercados, hipermercados, atacarejos, mercado de vizinhança e *e-commerce*. Esse resultado tem como representação 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. As ações estratégicas utilizadas por essas empresas contribuem para o seu desenvolvimento econômico, considerando a utilização das ferramentas da controladoria como um caminho para uma gestão empresarial eficiente, auxiliando na tomada de decisão e projetando cenários futuros.

No varejo alimentício, realizados com eficiência e eficácia, os processos auxiliam na prevenção e perdas de mercadorias, compra de estoque mais assertiva, redução de impostos, otimização nos processos administrativos e controle de gastos desnecessários. Essas práticas resultam em uma redução significativa dos custos de estoque e de armazenamento, bem como na otimização do tempo de permanência dos produtos, as quais são fatores cruciais para minimizar desperdícios e melhorar a eficácia operacional no varejo (Pourmohammad-Zia et al., 2021).

Lunkes e Schnorrenberger (2013), afirmam que a controladoria, por sua vez, tem o papel de desenvolver tecnologias e estratégias para um melhor desempenho das empresas, apresentando informações e auxiliando aos gestores na sua tomada de decisão em relação à situação em que a organização se encontra. Bem como, no controle e melhoria dos processos internos, contribuindo no planejamento e elaboração de estratégias (Lunkes e Schnorrenberger, 2013). Berger e Postiglione (2018, p. 05) afirmam que “entende-se, portanto, que a controladoria desenvolve um papel importante para a administração das organizações, por coletar e analisar os dados necessários para auxílio nos processos decisórios baseados na missão e visão da empresa”. Sendo indispensável para qualquer empreendimento o planejamento na execução de suas atividades para que assim consigam o êxito almejado.

A empresa analisada no presente estudo será um supermercado localizado na cidade de Itapororoca- PB, que faz parte de uma rede de varejo alimentício. Com foco na gestão do seu administrador em conduzir o planejamento e execução das ações e análises dos resultados. Partindo do pressuposto de que a Controladoria é relevante para a tomada de decisão empresarial, a problemática dessa pesquisa propõe o seguinte questionamento: **De que forma**

são conduzidas as ferramentas de Controladoria na tomada de decisão do gestor de um Supermercado na cidade de Itapororoca-PB?

A pesquisa justifica-se pelas suas contribuições para a literatura na área de controladoria em supermercados e pela importância das suas ferramentas e benefícios advindos com as análises demonstradas pelos *controllers* para as empresas no varejo alimentício.

Itapororoca é um município localizado no litoral norte da Paraíba, com uma população estimada de 18.382 habitantes, segundo o censo demográfico de 2022 (IBGE, 2023.a). A economia da cidade é baseada principalmente em atividades agropecuárias e no comércio local, com destaque para o varejo alimentício, o qual inclui supermercados de pequeno e médio porte, que desempenham um papel crucial na economia regional. O setor de serviços e comércio do município inclui aproximadamente 160 empresas ativas, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023.a), contribuindo para a geração de empregos e o desenvolvimento local (IBGE, 2023.b).

A escolha de Itapororoca para a realização deste estudo se justifica pela combinação de fatores socioeconômicos que caracterizam a região, como a dependência de empresas familiares no comércio varejista e a ausência de setores formalmente estruturados de controladoria. Além disso, a cidade oferece um exemplo representativo das dificuldades enfrentadas por empresas de médio porte localizadas em áreas rurais e menos industrializadas, onde há um acesso limitado a mão de obra qualificada e recursos tecnológicos.

Esse contexto fornece uma oportunidade valiosa para explorar como as ferramentas de controladoria podem ser adaptadas e aplicadas em ambientes com recursos limitados, contribuindo para a sustentabilidade e competitividade das empresas locais. A relevância desse estudo está em sua capacidade de trazer *insights* práticos para empresas semelhantes em regiões com características econômicas similares, além de preencher uma lacuna na literatura sobre controladoria em pequenas e médias empresas localizadas em áreas rurais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Processo Formal de Controle Gerencial

Os sistemas de controle gerencial são executados nas empresas por meio de etapas que envolvem a coleta, análise e por fim, à tomada de decisão, com o intuito de alcançar os seus objetivos, buscando a maximização dos lucros e diminuição dos erros de processos; e a qualidade dos sistemas de informação em contabilidade gerencial tem um impacto positivo significativo na eficácia dos sistemas de controle gerencial (Papiorek & Hiebl, 2024). Para Padoveze e Benedicto (2005), a Controladoria coleta, processa, interpreta e comunica aos seus usuários. Sendo essas etapas essenciais para o planejamento estratégico de qualquer instituição.

Os gestores empresariais transformam as informações coletadas por meio dos relatórios gerenciais em estratégias para captação de mais recursos para os seus negócios, desenvolvendo ações específicas para o seu ramo de atividade. Independente do seu segmento, sejam eles: comércio ou serviço, o controle e análise nas decisões é importante para a produtividade, desenvolvimento das empresas. As técnicas de contabilidade gerencial estratégica podem ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) a alocar recursos limitados de forma racional e integrar informações internas e externas para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas (Ma et al., 2022).

Para o desenvolvimento interno de uma empresa ser eficiente, é necessário que os setores estejam interligados, sendo o controle gerencial ligado à contabilidade gerencial e à controladoria. Deste modo, pode ser melhorada a fiscalização na execução das atividades, segundo a forma de análise efetuada pelos gestores (Moraes e Oliveira, 2015, p.04). O planejamento e desenvolvimento das ações com estabelecimento de metas, controle e acompanhamento pode fortalecer as estratégias para as empresas poderem se manter competitivas no mercado, por meio das informações fornecidas aos seus usuários internos com base nas ferramentas tecnológicas existentes. A administração gerencial estratégica requer a integração de planejamento, controle e mensuração de desempenho para promover uma abordagem de mercado proativa e, assim, competir de forma eficaz no mercado (Ojra et al., 2021).

O planejamento é parte essencial para o desenvolvimento das ações da controladoria, norteia os gestores nas tomadas de decisão e desenvolve de forma mais eficiente o controle gerencial internamente. Iudícibus (2006, p. 21) diz que a “contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Assim como Moraes e Oliveira (2016, p.05), afirma que a “contabilidade gerencial privilegia a informação e se utiliza de várias ferramentas como relatórios, orçamentos, precificações, análise de custos, entre outros. A partir dessa premissa, têm-se artefatos para uma boa gestão e melhores práticas para a administração dos negócios”. Desse modo, para que se tenha um controle gerencial dos negócios, é necessário que se tenha conhecimento de como ocorrem essas atividades, desde o planejar até executar, para que assim possam identificar as áreas que poderão ser melhoradas na organização.

A harmonia entre os centros de responsabilidades, ou seja, os setores da empresa, são primordiais para haver a troca de informações relevantes, buscando um melhor resultado em suas ações. O setor de controladoria, em uma de suas atribuições gerenciais, pretende coletar os dados e transformá-los em informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores. Essa integração de diferentes formas de dados — econômicos, operacionais, estruturados e não estruturados — tem permitido aos gestores tomar decisões mais fundamentadas e ajustar os processos organizacionais para melhor enfrentar as incertezas e otimizar os resultados empresariais (Bhimani, 2020).

2.2. Controladoria e suas Atribuições Gerenciais

Diante do cenário econômico em que vivemos atualmente, onde as empresas buscam cada vez mais reduzir os riscos e manter-se competitividade no mercado, é necessário que planeje e execute estratégias que auxiliem no desenvolvimento de suas atividades (Kalia e Gill, 2023). As empresas que adotam mecanismos sólidos de governança têm uma melhor capacidade de mitigar riscos corporativos, incluindo a implementação de estratégias eficazes

de gerenciamento de riscos fundamentais para o desenvolvimento contínuo e a tomada de decisão informada dos gestores (Kalia e Gill, 2023). Dessa forma, a controladoria tem em vista otimizar as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores e mostrar-lhes um melhor caminho a seguir.

De acordo com Neto (2021, p.11), “A controladoria que integra a contabilidade gerencial serve também como filtro de informações desejadas para os usuários de informações de contabilidade ou gestão, auxiliando na tomada de decisão e aumentando a taxa de eficácia das empresas.” Levando em consideração que, ao utilizar essas ferramentas, a empresa pode não estar totalmente livre em relação aos riscos existentes no mercado econômico, mas possibilita aos gestores planos e ações que auxiliem em seu planejamento estratégico e assim se manterem competitivas no mercado.

Iniciando-se na Inglaterra e tendo o seu desenvolvimento na área pública, a controladoria seguiu para os Estados Unidos, por meio das estradas de ferro e do surgimento dos conglomerados comerciais e assim com a participação de vários acionistas em operações financeiras, alcançou a iniciativa privada (Silva e Sousa Júnior, 2018).

De acordo com Schnorrenberger et al., (2007), as transformações econômicas existentes nos Estados Unidos, no século XX, ocasionaram a generalização da controladoria nas instituições privadas. Esse fato ocorreu devido ao crescimento das empresas e os gestores se depararam com problemas internos existentes nas organizações. Desse modo, houve um aumento na demanda por práticas de gestão mais eficiente e eficaz que exigem a contabilidade e controles financeiros mais adequados a cada gestão e as necessidades empresariais.

No Brasil, a controladoria surgiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país, pois era necessário que tivesse informações necessárias para a tomada de decisão, o acompanhamento e o controle na gestão dessas empresas. A chegada das multinacionais ao Brasil fez com que as empresas se tornassem mais dependentes de informações adequadas para acompanhar e controlar suas operações, além de precisarem de relatórios que apoiassem uma tomada de decisão mais eficaz. (Souza, 2017; Schnorrenberger *et al.*, 2007).

Ressaltando que, além de um conjunto de conhecimentos e técnicas existentes na controladoria, ela consegue prever situações futuras, bem como problemas que poderão surgir nas empresas. Cabe à controladoria reunir todas as informações necessárias para uma tomada de decisão mais precisa, para os seus usuários internos, os quais são os gestores e administradores das empresas.

Dessa forma, Silva e Sousa Júnior (2018, p.21) definem a controladoria como “um sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente organizacional. Tal interação ocorre por meio de estratégias e planos a serem atingidos através das propostas dos orçamentos e pelo cumprimento dos controles definidos com os gestores.”

O profissional responsável por administrar a área da Controladoria em uma empresa é chamado de *Controller*, ele realiza as análises dos relatórios gerenciais, mensura os indicadores financeiros, seu desempenho e apresenta aos gestores as informações relevantes para serem executadas as ações para a obtenção dos resultados.

Lima (2016, p.15) define que o *Controller* tem como “Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e, principalmente, na execução dessa política”. Esse profissional deve evidenciar as informações relevantes e, junto aos gestores, traçar planos de ação para a melhoria das atividades da empresa, reduzindo gastos, otimizando o tempo e aplicando os processos corretos para cada estratégia.

O *Controller* pode atuar em diversos segmentos, sejam eles indústria, comércio ou serviço, concentrando as informações úteis e necessárias para a produção de relatórios que possibilitem aos gestores a criação de estratégias para a obtenção de suas metas. No setor supermercadista, esse profissional pode fornecer informações através das suas análises para a redução de perdas, controle de estoque, redução da carga tributária, entre outros benefícios advindos das suas análises. O *Controller* pode contribuir significativamente para o controle de estoque e redução de custos, como no setor supermercadista, oferecendo suporte valioso para a tomada de decisões baseadas em informações precisas (Schuster et al., 2021).

Participação do *Controller* na gestão pode ser na elaboração/implementação e controle/avaliação em determinados processos que podem ser divididos em duas classes quanto

à intensidade de participação: (i) Participa de forma relevante: Planejamento Estratégico, Orçamento Operacional e Orçamento de Capital ou Investimento; e (ii) Participa de forma extremamente relevante: Contabilidade Gerencial, Mensuração da Lucratividade de Segmentos de Mercado e Planilha de Custos

2.3. Controladoria nos Supermercados

O setor de controladoria desenvolvido, atuando de forma eficiente e eficaz nos supermercados, pode contribuir com a gestão para a minimização dos erros de processos, otimização do tempo para execução das tarefas e propicia um controle nas atividades a serem executadas. Demonstrando a importância em analisar as etapas de cada estratégia para que assim possam corrigir erros que possam surgir e conquistar os seus objetivos com êxito.

Werner e Segre (2018) afirmam que a entrada de novos concorrentes, a concentração do comércio em alguns grupos dominantes e a elevada competição de mercado tornam o varejo alimentício um segmento atrativo para o desenvolvimento das funções da controladoria. Devido às mudanças de cenário, busca-se a excelência nos processos operacionais e consequentemente o aumento em seus resultados econômicos (Werner e Segre, 2018).

O planejamento estratégico dessas empresas pode ser fundamental para a sua continuidade e o seu desenvolvimento. Conforme Batistella *et al.* (2020, p.3) “Para que isso ocorra, o uso de instrumentos de controles gerenciais é fundamental, visto que estes podem possibilitar a visão, entendimento e definição de estratégias sólidas ao alcance dos objetivos empresariais”. Ao utilizar as ferramentas propostas pela gestão da controladoria, é proporcionada aos gestores uma visão mais ampla em relação ao mercado ao qual se está inserido. Tais análises têm a capacidade de demonstrar aos seus usuários internos, por meio dos indicadores, a real situação em que se encontra e a traçar meios para executar tarefas que consequentemente irão afetar positivamente nos seus resultados.

Conforme a pesquisa de Eficiência Operacional realizada pela ABRAS (2022.b), o setor supermercadista teve uma alta considerável em sua eficiência operacional, na ordem de 98,13%, apresentando estabilidade em relação aos últimos sete anos.

Considerando que elas devem organizar a administração desde o início de suas atividades, tendo metas e planos a serem alcançados e buscando de forma contínua o seu crescimento. A controladoria vem contribuir com esse meio de modo a gerar informações precisas e adequadas à necessidade de cada gestão para a tomada de decisão dos administradores.

Desse modo, a empresa alvo da pesquisa é um Supermercado de médio porte que desenvolve a atividade de varejo alimentício há 17 anos, é uma empresa familiar e possui atualmente 47 funcionários, segue o regime de tributação do lucro real e está situado em Itapororoca, cidade localizada no litoral norte da Paraíba. Possuindo, de acordo com os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), uma população estimada de 18.382 habitantes conforme o censo demográfico de 2022. E, consoante o censo de 2021, possui 160 empresas atuantes que contribuem para o desenvolvimento econômico local.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado situado na cidade de Itapororoca-PB. É uma empresa familiar que possui 2 sócios. Para a coleta de dados, somente o sócio administrador foi entrevistado, devido ao seu maior entendimento sobre o tema em questão e sua atuação mais efetiva na empresa.

A opção de escolha pelo objeto em estudo se deu devido a um dos pesquisadores fazer parte do quadro de funcionários do setor administrativo da empresa pesquisada. Por este motivo, foi possível observar a importância nas análises, tratamento e condução das informações relevantes para a tomada de decisão estratégica. Nesse cenário, tornou-se acessível o espaço de pesquisa e a caracterizou como pesquisa-ação.

Esta pesquisa se configurou como qualitativa, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2022), este tipo de pesquisa envolveu dois momentos distintos, mas complementares, que foi o momento da coleta de dados e posteriormente da análise e interpretação, quando se buscou compreender o que os dados coletados significavam. Quanto à sua natureza, esta pesquisa se

apresentou como descritiva por ter em vista descrever analiticamente as influências das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado.

Como roteiro da pesquisa, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica, recorrendo-se a artigos, livros e sites para adquirir um melhor conhecimento e aprofundamento sobre o tema em questão. De acordo com Boccato (2006, p. 266), “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Essas pesquisas permitem um embasamento teórico mais rico em informações para todo o trabalho.

Depois, foi construído o instrumento para a coleta dos dados, que foi um questionário/roteiro de entrevista. “Ele é composto de um conjunto de questões que se submete ao pesquisado, objetivando obter informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.” (Marconi e Lakatos, 2022, p. 340). O questionário foi elaborado com 18 perguntas, envolvendo questões objetivas e subjetivas direcionadas ao sócio gestor responsável pela administração do supermercado.

Esse questionário foi estruturado com perguntas referentes às metas estabelecidas pela empresa para o alcance dos seus objetivos, às estratégias que foram utilizadas para atingir essas metas e, por fim, perguntas sobre o conhecimento que o gestor tem sobre controladoria e suas ferramentas. O questionário foi entregue e aplicado presencialmente ao gestor da empresa, que escreveu todas as suas respostas, fazendo comentários adicionais. A aplicação do questionário foi de um dia.

Após os procedimentos de coleta das informações, foi realizada a análise dos dados coletados, com base nas respostas do gestor, e apresentados os seus resultados, onde foi realizada uma análise de conteúdo (Bardin, 1977), com reflexões contidas em estudos presentes no referencial teórico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O foco desta pesquisa foi uma empresa do ramo de supermercado localizada no município de Itapororoca–PB, que atua há 17 anos no setor de varejo alimentício e faz parte de

uma rede de supermercados da Paraíba. Atualmente, possui 47 colaboradores, sendo constituída pelos seguintes setores organizacionais: diretoria, financeiro, compras, centro de processamento de dados-CPD, fiscal/contábil, prevenção e perdas e fiscais de loja. Esse conjunto de setores forma a estrutura da empresa e alimenta um único sistema integrado com todos eles, o que possibilita fornecer relatórios e informações úteis sobre a situação financeira da empresa, o controle de estoques, as perdas e o gerenciamento no controle das compras. Portanto, nesse cenário, a presente pesquisa buscou verificar se há influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão de seus gestores.

Inicialmente, foi questionado ao gestor sobre a existência de metas no estabelecimento para o alcance dos objetivos e ele afirmou que sim, as quais essas metas são traçadas. Sendo elas executadas após as análises dos “números do ano anterior e acompanhando o crescimento das empresas no cenário atual, sendo aplicadas com a equipe todo o início do ano e acompanhadas mês a mês”. Existindo também uma análise durante o processo de execução e após o alcance do objetivo almejado, para que assim, possam analisar o nível de assertividade e corrigir possíveis erros existentes.

Após estabelecidas essas metas, o próximo passo apontado pelo respondente foi em relação às estratégias traçadas para o seu alcance, sendo elas executadas “acompanhando o sistema da empresa, de gráficos, como compras, vendas, margens, perdas, se estão todas de acordo com o planejamento”. Assim, com esse acompanhamento, possibilita-se sanar mais rapidamente alguns erros de processos que possam existir durante a execução das estratégias. Nesse aspecto, verifica-se que a gestão da empresa compreende que as informações contábeis são consideradas elementos indispensáveis para traçar as metas e as estratégias almejadas pela empresa e assim, obter desempenho satisfatório, corroborando com o que afirmaram Morais e Oliveira (2015).

De acordo com o respondente, para o desempenho de todas as tarefas é fundamental o envolvimento da equipe. Após ser repassada as estratégias em reuniões realizadas a princípio com os responsáveis pelos setores, acompanhado de uma consultoria externa que é uma empresa terceirizada que presta serviço para o Supermercado apresentando relatórios mensais

sobre os números atingidos e aqueles a serem alcançados. Após esses encontros, são disponibilizados materiais como planilhas e o próprio sistema da empresa para os responsáveis dos setores acompanharem e repassarem também por meios de reuniões essas informações aos outros colaboradores para que assim possam chegar ao êxito almejado.

Assim, conforme salientou o respondente, as estratégias utilizadas auxiliam a gestão na análise das informações para a tomada de decisão, afirmando o gestor “de forma clara, com números do mercado atual, alcançamos muito mais fácil o nosso objetivo, sem risco para a empresa.” As análises das informações internas e externas possibilitam uma visão mais estratégica de como se deve proceder para a execução das atividades estabelecidas. Utilizando-se das ferramentas e estratégias da controladoria, essas análises podem se tornar mais eficientes e eficazes.

Quando o gestor foi questionado sobre a empresa ter um setor de controladoria, sua resposta foi enfática ao dizer que não havia ainda este setor instalado em sua empresa. Ao ser questionado sobre o porquê de ainda não haver um setor de controladoria na empresa, o gestor afirmou que isso se dava devido à falta de mão de obra capacitada/qualificada na região. Devido a isso, a empresa optou por recorrer a uma consultoria terceirizada, que presta esse serviço de análise das informações, porém o gestor afirma: “acho muito importante ter dentro de uma empresa.” Essa visão do setor de controladoria do gestor dessa empresa está em sintonia com o que Neto (2021) abordou, ao enfatizar que a controladoria tem um papel importante na tomada de decisão, auxiliando na eficácia da empresa.

As informações coletadas na pesquisa revelaram que o gestor respondente tem conhecimento de como a controladoria funciona ao informar que, em sua visão, a controladoria “analisa números, tomada de decisão, para a tomada de novos rumos e saber a saúde financeira e gerencial da empresa”. O reconhecimento da importância dessas ferramentas torna-se essencial para as atividades poderem ser acompanhadas e analisadas fielmente.

Sobre as ferramentas utilizadas na empresa para a formação das metas, são utilizados o sistema de informações, único e integrado com todos os setores, o sistema de indicadores de desempenho, elaboração e controle de orçamento para cada ação. Utiliza-se ainda a produção

de relatórios, análise dos relatórios, análise de fluxo de caixa, DRE, Balanço patrimonial, controle de despesas, gestão de controle de estoques, ação de controle para a minimização dos erros, monitoramento das ações e também o setor de prevenção e perdas. Existindo um número considerável de ferramentas utilizadas para a tomada de decisão, entretanto, não possui propriamente um setor de controladoria para centralizar todas as informações, realizadas as reuniões e acompanhamento dessas informações na sala da diretoria da empresa.

De forma detalhada, as informações colhidas na aplicação do questionário junto ao gestor estão expostas no quadro 1:

Quadro 1: Indagações sobre processo de tomada de decisão e o uso das ferramentas da controladoria na empresa

Perguntas	Respostas do Gestor
A empresa estabelece metas para o alcance dos seus objetivos?	(x) Sim () Não
Se a resposta for sim, que forma são traçadas essas metas e sua execução? Qual o período para aplicação?	As metas são baseadas observando os números do ano anterior, visualizando o crescimento das empresas no cenário atual. A execução é feita com toda a equipe da empresa, aplicando junto com a equipe todo início do ano e acompanhada mês a mês.
Existe uma análise durante o processo de execução das metas e após o alcance do objetivo almejado?	(x) Sim () Não
A empresa traça as suas estratégias para o alcance das metas?	(x) Sim () Não
Se a resposta for sim, de que forma são executadas?	Acompanhando o sistema da empresa através dos dados e gráficos, que nos mostram como estão as compras, as vendas, as margens de lucro, as perdas, se estão todos de acordo com o planejamento.
Elas são comunicadas aos colaboradores?	(x) Sim () Não
Se a resposta for sim, de que forma os colaboradores são envolvidos nessas estratégias?	Em reuniões com nossos consultores e diretores. Nessas reuniões deixamos os responsáveis por cada setor com suas pastas. Nessas pastas colocamos todas as informações necessárias para o bom andamento do setor, como planilhas e as orientações sobre os sistemas que utilizamos.
Essas estratégias ajudam na análise das informações para a tomada de decisão?	(x) Sim () Não
Se a resposta for sim, de que forma?	De forma clara e direta, pois com informações dos números do mercado atual, traçamos as metas de forma mais fácil de atingir os nossos objetivos, sem risco para a empresa.
Na empresa tem Controladoria?	() Sim (x) Não

Se a resposta for não, o que falta para que esse setor seja implantado na empresa?	Falta mão de obra qualificada para o setor. Temos uma controladoria terceirizada, mas acho muito importante ter esse setor dentro da empresa.
Você sabe como a Controladoria funciona?	(x) Sim () Não
Qual a sua visão sobre Controladoria?	Analisa número, ajuda na tomada de decisão, pois para tomada de novos rumos da empresa é preciso saber a saúde financeira dela, onde estão os problemas da gerência da empresa.
Quais dessas ferramentas são utilizadas na empresa? (x) Sistema de informações único integrado com todos os setores (x) Sistema de indicadores de desempenho (x) Elaboração e controle de orçamento para cada ação (x) Produção de relatórios (x) Análise de relatórios (x) Análise de Fluxos de caixa (x) Análise da DRE (x) Análise do Balanço Patrimonial (x) Controle de despesas (x) Gestão de controle de estoques (x) Ações de controle para minimizar os erros (x) Monitoramento das ações Outras:	A empresa utiliza de todas essas ferramentas e mais prevenção e perdas e etc.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 1 apresenta as respostas do gestor relacionadas ao processo de tomada de decisão e à utilização das ferramentas de controladoria. A análise dessas respostas destaca a influência significativa dessas práticas no desempenho estratégico da empresa, apesar da ausência de um setor formal de controladoria. As respostas revelam um alinhamento entre as metas organizacionais e as ferramentas utilizadas, reforçando a importância do monitoramento contínuo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado situado na cidade de Itapororoca-PB. Após a análise dos dados obtidos, evidenciou a existência dessas ferramentas

e as suas contribuições para a empresa por meio das análises de relatórios e o acompanhamento das ações através do sistema que integra todos os setores do Supermercado.

O gestor faz o planejamento anual das ações e tem um acompanhamento mensal do seu desenvolvimento, verificando os acertos e buscando minimizar os possíveis erros existentes. Para o desenvolvimento dessas atividades, são consultados os relatórios, gráficos, estudos em relação ao mercado atual sobre o comércio varejista de alimentos e todos esses objetivos são repassados para os seus colaboradores para uma execução assertiva das metas.

Na empresa, existem as ferramentas da controladoria e elas são utilizadas para o benefício de suas ações, porém não têm um setor ou responsável específico, a exemplo de um *Controller* que seja designado para essa tarefa. Elas são estabelecidas por meio de reuniões com os gestores e uma consultoria externa que presta esse serviço, apresentando as informações analisadas mensalmente conforme os dados fornecidos pelo sistema, tendo sido baseadas nessas informações em que são traçadas as metas e estabelecidas as estratégias.

Diante do exposto, as informações do gestor sobre as contribuições das ferramentas da controladoria em sua empresa são relevantes na implantação e estruturação desse setor internamente. Sendo buscada a qualificação de seus colaboradores para tornar-se *Controller*. Tal ação visou possivelmente a minimização dos gastos advindos com a contratação de uma consultoria externa, investindo em pessoas do próprio Supermercado.

Os objetivos propostos foram atingidos, pois foi possível observar a condução das metas e estratégias estabelecidas para a tomada de decisão dos gestores, evidenciando o planejamento estratégico e as contribuições das ferramentas da controladoria existentes na empresa. Em se tratando de uma empresa que compõe uma Rede de Supermercados, sugere-se a ampliação desse estudo e aplicação do questionário nas demais empresas pertencentes ao grupo em busca de verificar a condução do processo decisório dos demais gestores da Rede.

Os resultados deste estudo destacaram os benefícios advindos da aplicação das ferramentas de controladoria no contexto de um supermercado de médio porte. As ferramentas de controladoria demonstraram ser fundamentais para apoiar o gestor na tomada de decisões mais fundamentadas, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho operacional,

redução de perdas, controle de estoque e uma gestão financeira mais precisa. Por meio de análises detalhadas de relatórios financeiros e indicadores de desempenho, a empresa conseguiu não apenas otimizar seus recursos, mas também identificar oportunidades para a redução de custos e aumentar sua competitividade no mercado.

No setor supermercadista, a presença e utilização dessas ferramentas podem ser decisivas para garantir a sustentabilidade do negócio, especialmente em áreas menos industrializadas, como o caso da cidade de Itapororoca-PB. A integração de informações provenientes de diferentes setores da empresa e o uso de consultorias externas demonstrou ser uma abordagem eficaz para lidar com a falta de mão de obra qualificada e recursos limitados. Esse cenário oferece uma contribuição importante ao mostrar que, mesmo na ausência de um setor formal de controladoria, o uso estratégico das ferramentas disponíveis pode resultar em crescimento e sustentabilidade para as empresas.

No entanto, o estudo possui algumas limitações, como a análise centrada em apenas um supermercado de médio porte, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras empresas do setor. Além disso, a pesquisa foi realizada em um contexto específico, com características econômicas e regionais particulares, que podem não refletir a realidade de outras localidades.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação deste estudo para outras empresas do mesmo grupo ou setor, permitindo uma análise comparativa das práticas de controladoria e de seus impactos na tomada de decisão. Além disso, investigações sobre o impacto da digitalização e automação dos processos de controladoria em empresas do setor varejista podem fornecer *insights* adicionais sobre a eficácia dessas ferramentas em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. A contínua escalada do varejo alimentar brasileiro. [S.l.]: ABRAS, 2022a. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 15 set. 2023.

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO. A eficiência dos supermercados. [S.l.]: Associação Brasileira de Supermercado, 2022(b). Disponível em:

<https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisa-de-eficiencia-operacional/pesquisa2022>. Acesso em: 15 set. 2023.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTELLA, A. J.; ZANIN, A.; MAGRO, C. B. D.; PINHEIRO, A. B. Influência de características organizacionais na aplicabilidade de práticas de controladoria. Chapecó, 2020.

BERGER, P. D. O. L.; POSTIGLIONE, E. M. Controladoria em uma empresa de pequeno porte: a importância do uso de ferramentas de controle para melhoria da gestão. In: CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS, 2018, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: UFRGS, 2018. p. 1-18.

BHIMANI, A. Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, v. 31, p. 9–23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z>.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

ESM MAGAZINE. Carrefour tops Brazilian supermarket rankings for seventh year. *ESM Magazine*, 2023. Disponível em: <https://www.esmmagazine.com/retail/carrefour-tops-brazilian-supermarket-rankings-for-seventh-year>. Acesso em: 15 set. 2023.

IBGE. Cadastro Central de Empresas. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/itapororoca/pesquisa/19/0>. Acesso em: 15 set. 2023.

IBGE. População. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/itapororoca/panorama>. Acesso em: 15 set. 2023.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KALIA, A.; GILL, S. Corporate governance and risk management: a systematic review and synthesis for future research. *Journal of Advances in Management Research*, v. 20, n. 3, p. 409-461, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2022-0151>.

LIMA, M. A. B. Controladoria para micro e pequena empresa. Ceará, 2016.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.

MA, L. et al. Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: a case study from China. *Economies*, v. 10, n. 4, p. 74, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10040074>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. Atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

MORAIS, H. A. R.; OLIVEIRA, S. R. A. Controle gerencial: uma análise nas empresas contábeis da cidade de Caicó/RN. *Revista Unemat de Contabilidade*, [s.l.], v. 5, n. 9, p. 4-20, 30 jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.30681/ruc.v5i9.784>.

NETO, J. R. S. Impactos da implantação da controladoria nos resultados de uma empresa do setor supermercadista na cidade de Natal/RN. Natal, 2021.

OJRA, J.; OPUTE, A. P.; ALSOLMI, M. M. Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, v. 7, p. 64, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1>.

OTOO, F. N. K.; KAUR, M.; RATHER, N. A. Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*, v. 21, n. 1, p. 135-154, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-2022-0078>.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Controladoria avançada. In: PADOVEZE, C. L. São Paulo: Thomson, 2005.

PAPIOREK, K. L.; HIEBL, M. R. W. Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 20, n. 3, p. 433-458, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2022-0148>.

POURMOHAMMAD-ZIA, N.; KARIMI, B.; REZAEI, J. Dynamic pricing and inventory control policies in a food supply chain of growing and deteriorating items. *Annals of Operations Research*, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04239-1>. Acesso em: 15 SET 2023.

SCHUSTER, P.; HEINEMANN, M.; CLEARY, P. Management accounting. Springer Texts in Business and Economics, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-62022-6>.

SILVA, C. S.; SOUSA JÚNIOR, A. B. A importância da controladoria e da função do controller no processo de tomada de decisão na gestão empresarial. *Entrepreneurship*, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 17-29, 26 set. 2018. Escola Superior de Sustentabilidade. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2018.002.0002>.

SOUZA, J. C.. Análise de custos, formação de preços e a tomada de decisão. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, ano MMXVII, n. 000100, 11 jan. 2017.

SCHNORRENBARGER, D.; VICENTE, E. F. R.; VAN BELLEN, H. M. Uma análise das funções da controladoria: um estudo comparativo dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. In: *Congresso Brasileiro de Custos*, 14., 2007, João Pessoa, PB. Anais [...]. João Pessoa: ABCustos, 2007.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 28, n. 1, p. 46-56, 2018.