

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO DAS PERDAS NOS ESTOQUES DE EMPRESA DO SETOR DE SUPERMERCADO

Discente: Deidson Carlos Araújo (FACES/UFU) deidson@ufu.br

Orientador: Dr. Carlos Eduardo de Oliveira (FACES/UFU) carlos.oliveira@ufu.br

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar os elementos de controladoria utilizados na gestão dos estoques e que contribuem para a redução das perdas em um supermercado. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, que utilizou entrevista estruturada como técnica de coleta de dados, realizada presencialmente com o gestor da empresa. As questões da entrevista foram organizadas em quatro blocos: perfil do entrevistado, perfil da empresa, instrumentos de controladoria e elementos da controladoria aplicados à gestão de estoques. Ao longo da entrevista, foram incluídas questões complementares, com o propósito de aprofundar aspectos relevantes ao objetivo da pesquisa. Os resultados indicam que determinados instrumentos de controladoria são amplamente utilizados pela empresa, enquanto outros apresentam baixa adoção. Também se verificou que as perdas mensais se concentram no setor de hortifrúti, principalmente em razão de calor, avarias e acondicionamento inadequado. Além disso, observou-se a presença de práticas recentes voltadas à prevenção de perdas, ao reaproveitamento e à doação de produtos, ao uso de relatórios gerenciais e ao apoio de sistemas integrados de informação. Conclui-se que as práticas de controladoria são relevantes para a gestão das perdas nos estoques da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão de Estoques; Setor de Supermercado.

Abstract

The study aims to identify the controllership elements used in inventory management that contribute to reducing losses in a supermarket. This is a descriptive study with a qualitative approach, based on a structured interview conducted in person with the company manager. The interview questions were organized into four sections: interviewee profile, company profile, controllership instruments, and controllership elements applied to inventory management. During the interview, complementary questions were included to deepen aspects relevant to the research objective. The results indicate that certain controllership instruments are widely used by the company, while others show low adoption. It was also found that monthly losses are concentrated in the produce department, mainly due to heat, damage, and improper storage. In addition, recent practices focused on loss prevention, product reuse and donation, managerial reports, and integrated information systems were observed. It is concluded that controllership practices are relevant to managing inventory losses in the company studied.

Keywords: Controllershship; Inventory Management; Supermarket Sector.

1 INTRODUÇÃO

O varejo é um setor caracterizado pela velocidade e intensa concorrência, e há um reflexo positivo da dimensão facilitadora no uso dos relatórios gerenciais, ou seja, na intensidade com que estes relatórios são utilizados visando auxiliar na tomada de decisões operacionais (OYADOMARI *et al.*, 2019). Dentro do varejo está o setor de supermercados, cuja representatividade no cenário econômico brasileiro é notável, o qual faturou R\$ 1,067

trilhão no ano de 2024, representando 9,12% do Produto Interno Bruto (PIB), gerando mais de 9 milhões de empregos, acumula 357 mil vagas em aberto, e o número de lojas cresceu 2,3% em comparação com o ano de 2023, passando de 414.663 para 424.120 unidades (CNN MONEY, 2025).

Além do peso econômico, o setor supermercadista brasileiro é marcado por diversidade de formatos operacionais, que vão de mercearias de bairro a grandes redes internacionais, englobando cerca de 424 mil lojas em 2024 (ABRAS, 2025). Entende-se que essa variedade atende diferentes perfis de consumidores e realidades regionais, embora imponha desafios significativos relacionados à logística, à gestão de estoques e à concorrência.

No estado de Minas Gerais, o setor supermercadista destaca-se como um dos mais importantes dentre os demais. De acordo com a Associação Mineira de Supermercados (AMIS), o estado em 2024 contou com mais de 47,6 mil lojas em operação, presentes em todos os 853 municípios e empregando diretamente cerca de 500 mil funcionários (AMIS, 2025). O setor faturou R\$ 124,7 bilhões, representando 11,76% do Produto Interno Bruto (PIB) mineiro. Além disso, a expansão das grandes redes para as médias e pequenas cidades tem aumentado a oferta de produtos e serviços, fortalecendo o comércio regional, ocasionando a necessidade e demonstrando a relevância da controladoria das empresas deste setor.

Pode-se observar que o setor de supermercados no município de Ituiutaba/MG está entre os principais empregadores, contribuindo para a geração de renda e para o fornecimento de produtos e serviços à população local e regional, dada a presença de redes regionais e estabelecimentos independentes, oferecendo diversidade de oferta, enquanto a presença das grandes redes visa modernizar e melhorar a gestão, elevando o nível de competitividade e sustentabilidade no mercado local. De acordo com Furtado e Tamaso (2025), a expansão recente de grandes redes atacadistas e o aumento do e-commerce de alimentos agravam a competitividade, e isso destaca o papel da controladoria na minimização de perdas operacionais.

Nesse contexto, estudos revelam que a controladoria contribui para o combate às perdas em estoques, estimadas em 1,89% do faturamento, compostas por 79% de quebras operacionais, como perecíveis vencidos, avarias e armazenamento inadequado, e 21% de desvios, como furtos e erros de estoque (ABRAS, 2025). Os indicadores-chave de desempenho (KPIs), a análise ABC e a gestão de estoques são intensamente utilizadas em supermercados catarinenses (WERNKE; MARTINS; JUNGES, 2016), embora com limitações em ferramentas mais sofisticadas, como o *Balanced Scorecard* (SÁ; CALLADO, 2021).

A controladoria é uma ferramenta de gestão de elevado potencial, integrando planejamento e controle organizacional, que utiliza informações para analisar o desempenho de recursos humanos, físicos e financeiros, alinhando a execução estratégica à otimização de resultados (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020). A controladoria pode ser descrita como sistema de informação gerencial integrado, essencial para a tomada de decisões e a conexão entre planejamento, execução e controle (PADOVEZE, 2012). É pertinente que a controladoria auxilie no controle e na melhoria dos processos internos, bem como contribuir no planejamento e elaboração de estratégias (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). É relevante que sejam utilizadas as “Práticas de Controladoria” para suprir as expectativas rotineiras de informações dos gestores acerca do desempenho de setores e do empreendimento, bem como subsidiá-los em decisões vinculadas a projetos de expansão, entre outras possibilidades (WERNKE; MARTINS; JUNGES, 2016).

O setor de controladoria 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, e demonstra a importância em analisar as etapas de cada estratégia, para a correção de erros que possam surgir, e com isso conquistar com êxito os seus objetivos (SILVA *et al.*, 2025). No contexto da gestão de estoques e perdas, destacam-se ferramentas como os controles internos, os relatórios gerenciais e os indicadores de

desempenho, os quais permitem monitorar o fluxo de mercadorias, apontar as falhas nos processos e avaliar as perdas, originários das rupturas, avarias e desperdícios (PADOVEZE, 2012). Entende-se que as aplicações dos instrumentos de controladoria no setor supermercadista podem contribuir para maior transparência das operações, apoio às tomadas de decisões e a redução de custos.

Embora a literatura enfatize a importância da controladoria e seus instrumentos para otimizar a gestão de estoques e reduzir perdas, é possível que empresas do setor, especialmente de pequeno porte e “empresas familiares”, ainda não conseguem implementar tais mecanismos de forma estruturada e eficaz. Essa discrepância entre a teoria e a prática real destaca a importância de explorar como a controladoria pode ser utilizada de forma estratégica nesse cenário, sugerindo maneiras de ultrapassar as limitações existentes.

Foram identificados, na literatura, estudos que abordam a controladoria, o controle interno, a gestão de estoques e a prevenção de perdas no contexto de supermercados. Entre eles, destacam-se pesquisas que analisaram a gestão de estoques para controle de perdas em rede supermercadista, evidenciando a utilização de informações contábeis, relatórios gerenciais e procedimentos operacionais voltados ao acompanhamento das perdas, especialmente em setores como hortifrúti, açougue e padaria (OLIVEIRA, 2022).

Também foram encontrados estudos que investigaram os impactos da implantação do setor de prevenção de perdas em supermercado, demonstrando que a adoção de controles internos, rotinas preventivas, inventários rotativos, monitoramento e acompanhamento sistemático das perdas pode contribuir para a redução dos índices de perdas e para o fortalecimento da gestão no varejo supermercadista (AIRES; SANTOS; FERNANDES, 2026).

Além disso, há trabalhos que discutem aspectos mais amplos relacionados ao setor, como a adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares do varejo de alimentos (BASTOS, 2019), o processo de gestão pelo viés da controladoria estratégica (PETERLE, 2020), as funções da controladoria em uma rede varejista de supermercados (SÁ; CALLADO, 2021) e a influência das ferramentas da controladoria na tomada de decisão do gestor de um supermercado (SILVA *et al.*, 2025).

Apesar dessas contribuições, ainda são escassos os estudos que tratam, de forma específica, da identificação dos elementos da controladoria utilizados na gestão dos estoques e de sua contribuição para a redução das perdas em supermercados.

Portanto, a questão que norteia este estudo é a seguinte: *quais são os elementos da controladoria utilizados na gestão dos estoques e que contribuem na redução das perdas?* O estudo tem como **objetivo** identificar os elementos de controladoria utilizados na gestão dos estoques e que contribuem para a redução das perdas em um supermercado.

O setor supermercadista no Brasil é relevante, em virtude de sua participação no PIB, na geração de emprego e renda para milhões de famílias no país, e pela escassez de estudos acerca da controladoria neste específico setor econômico. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ituiutaba é um município localizado na região do Pontal do Triângulo Mineiro, e de acordo com o censo demográfico de 2022 possui uma população estimada de 102.217 habitantes. Sua economia é baseada principalmente nas atividades do comércio local, ensino e agropecuária, setores que desempenham papel fundamental no desenvolvimento da cidade e na geração de empregos (IBGE, 2022).

A relevância deste estudo se evidencia não apenas pela escassez de pesquisas que tratam da aplicação da controladoria no setor supermercadista, mas também pelo fato de que esse segmento apresenta perdas relevantes ao longo da operação. Estudos recentes indicam que as perdas no varejo alimentar continuam impactando de forma significativa o faturamento e a eficiência operacional das empresas, especialmente em setores com produtos perecíveis, avarias, falhas de inventário e rupturas de estoque. Diante disso, compreender como os

instrumentos de controladoria podem contribuir para a redução de perdas e para a eficiência na gestão de estoques agrega valor tanto à literatura acadêmica quanto à prática empresarial.

A pesquisa também possui relevância social e ambiental, uma vez que a redução de perdas nos supermercados impacta diretamente a diminuição do desperdício de alimentos e outros produtos. Essa prática contribui para a sustentabilidade, reduzindo a pressão sobre recursos naturais e promovendo maior responsabilidade socioambiental. Para a sociedade, os benefícios se refletem em preços mais acessíveis, maior disponibilidade de produtos e fortalecimento da economia local, já que empresas mais eficientes tendem a gerar mais empregos e renda. Assim, o estudo se alinha às demandas contemporâneas por práticas empresariais sustentáveis e socialmente responsáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: alguns aspectos da controladoria no setor de supermercados

A controladoria configura-se como função estratégica nas organizações contemporâneas, responsável pela integração de sistemas de informação gerencial que subsidiam o planejamento e o controle (PADOVEZE, 2012). Sua evolução de suporte administrativo para parceira decisória reflete a necessidade de eficiência em ambientes voláteis, com ênfase na análise de desempenho organizacional (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020).

Dentre as funções centrais da controladoria, destacam-se o monitoramento de processos via relatórios gerenciais e a elaboração de indicadores de desempenho (KPIs), ferramentas essenciais para alinhar execução estratégica aos objetivos (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009), e no setor de supermercados, Wernke *et al.* (2016) enfatizam os controles internos para prevenir riscos em estoques. Alguns instrumentos como o *balanced scorecard* (BSC), análise ABC de custos e *dashboards* em tempo real permitem a identificação precoce de desvios (WERNKE *et al.*, 2016). No Brasil, ABRAS (2025) registra que tais práticas elevam a competitividade do varejo, otimizando ciclos de suprimentos e minimizando perdas.

O estudo de Silva *et al.* (2025) identificaram alguns setores organizacionais na estrutura do supermercado, que alimentam o sistema integrado de informações, que permitem fornecer relatórios e informações úteis sobre a situação financeira da empresa, o controle de estoques, as perdas e o gerenciamento no controle das compras: diretoria, financeiro, compras, centro de processamento de dados (CPD), fiscal/contábil, prevenção e perdas e fiscais de loja. Por outro lado, Silva *et al.* (2025) apontam que não havia ainda o setor de controladoria instalado no supermercado, apesar de achar muito importante ter este setor dentro da empresa, e o motivo apontado foi a falta de mão de obra capacitada/qualificada na região, e a opção foi recorrer a uma consultoria terceirizada.

Sobre as ferramentas utilizadas na empresa para a formação das metas, Silva *et al.* (2025) apontam que 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, e utiliza-se ainda a produção de relatórios, análise dos relatórios, análise de fluxo de caixa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP), 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. Dessa forma, (Junges e Martins (2022) apontam que a controladoria transcende a contabilidade tradicional, posicionando-se como alavanca para sustentabilidade e crescimento sustentável, especialmente em setores como supermercados.

A estrutura da controladoria pode ser dividida em subsistema orçamentário (planejamento financeiro anual), subsistema de custos (alocação precisa de despesas fixas/variáveis), subsistema demonstrações contábeis (DRE/BP ajustados por perdas operacionais) e centros de responsabilidade (setorização lucro/perdas) (PADOVEZE, 2012).

Neste sentido, a análise integrada de recursos físicos (estoques perecíveis), humanos (treinamento prevenção perdas) e financeiros (ROI estoques), promove o alinhamento entre execução operacional e estratégia organizacional (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020).

Alguns instrumentos de controladoria são destaque, como planejamento orçamentário-base-zero (metas zero desperdício), custeio gerencial variável (margem contribuição por SKU), centros de responsabilidade departamentais (hortifrúti/padaria autônomos), sistemas informação integrada (ERP multissetorial) e controle interno preventivo (*checklist* recebimento de mercadorias) (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009). Wernke, Martins e Junges (2016) identificam alta aderência desses instrumentos em supermercados (custeio variável 100%, gestão estoques 100%), contrastando com baixa utilização de BSC e Time Driven Activity Based Costing (TDABC).

Aplicados especificamente aos estoques, os instrumentos de controladoria propiciam a análise ABC que classifica perecíveis como itens “A” para inventário diário (PADOVEZE, 2012), planejamento orçamentário que estabelece limites perdas por setor (hortifrúti <2%) (LUNKES, 2009), KPIs que monitoram giro médio (30 dias), ruptura estoque (3%) e perdas NF-e (WERNKE, 2016), sistemas ERP que integram DRE com relatórios vendas x perdas (SILVA *et al.*, 2025), centros responsabilidade que atribuem aos gerentes metas zerar quebras operacionais, complementados por inventário cíclico ABC, ponto pedido automatizado e *forecasting* de demanda sazonal (ANAGUSKO *et al.*, 2020).

Foram encontrados na literatura alguns estudos correlatos, os quais destacamos a seguir. Gheller e Giasson (2011) objetivaram caracterizar os procedimentos de controladoria aplicáveis em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados, de modo a disponibilizar informações úteis que contribuíssem para a melhoria dos resultados organizacionais. A pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, realizou entrevistas com os colaboradores dos setores administrativo, financeiro, recursos humanos e contabilidade, além de observações diretas da estrutura e dos processos da empresa. Os resultados demonstraram que o departamento de controladoria exerce papel fundamental na estrutura organizacional, fornecendo suporte ao processo de gestão por meio de planejamento estratégico, execução e controle. Algumas fragilidades foram identificadas, como decisões excessivamente centralizadas e ausência de ferramentas de administração de processos. Os pontos fortes foram a atualização tecnológica e fidelização de clientes. A adoção de procedimentos de controladoria pode otimizar resultados e fortalecer a competitividade da empresa.

Cáceres *et al.* (2012) analisaram um supermercado de pequeno porte, para mostrar por que a controladoria é importante nesse tipo de negócio e de que maneira as informações geradas por ela chegam, de fato, às decisões do gestor. O exploratório, com enfoque qualitativo, realizou entrevistas semiestruturadas e à análise do discurso com os gestores da empresa. Os depoimentos revelaram que a controladoria ainda é percebida de forma restrita e não é plenamente utilizada como apoio sistemático ao processo decisório, e mesmo sem um setor formal de controladoria, seus conceitos e ferramentas poderiam ser incorporados à rotina gerencial. Em organizações pequenas, as informações produzidas por mecanismos de controle são fundamentais para embasar decisões e podem contribuir diretamente para aumentar a eficácia operacional e a competitividade do supermercado.

Wernke, Martins e Junges (2016) objetivaram observar os aspectos relacionados às práticas de controladoria adotadas em um supermercado de Santa Catarina. O estudo descritivo e qualitativo, coletou informações por intermédio de entrevista realizada com o profissional responsável pela controladoria. Os resultados permitiram conhecer a utilização das práticas de controladoria, sendo os instrumentos que o *controller* utiliza plenamente: Custeio Variável, Cálculo do Ponto de Equilíbrio, Projeção do Fluxo de Caixa, Análise de Demonstrações Contábeis, Gestão de Estoques e Análise da Necessidade de Investimento em Capital de Giro. Os instrumentos que o *controller* utiliza significativamente são: Análise do Retorno do

Investimento (ROI), Indicadores-chave de Desempenho (KPIs) e Sistema de Gestão Econômica (GECON). Por outro lado, os instrumentos que foram considerados como pouco ou não utilizados, os seguintes: Custeio Direto, Custeio Padrão, Custeio por Absorção, Análise da Terceirização, Custeio *Kaizen*, Custeio Meta, Custeio TDABC, Custeio ABC e *Open Book Accounting* (OBA), Análise da Cadeia de Valor, *Balanced Scorecard* (BSC), Gestão Interorganizacional de Custos (GIC) e Teoria das Restrições (TOC).

Bastos (2019) buscou verificar em que medida as empresas familiares brasileiras do varejo de alimentos adotam práticas de governança corporativa. A pesquisa descritiva e quantitativa, aplicou o índice ICG-V, estruturado em um questionário com 15 itens organizados em três dimensões de análise: transparência, estrutura de conselho e conduta dos sócios. Os resultados mostram que as empresas familiares do setor operam, em geral, em um estágio básico de governança, o que revela a presença de debates internos sobre o tema, mas também uma confiança elevada na gestão e baixa pressão por profissionalização dos processos. Apesar de avanços pontuais, persiste falta de maturidade nas práticas de governança, sobretudo na formalização de conselhos e na adoção de mecanismos estruturados de controle.

Peterle (2020) avaliou o processo de gestão pelo viés da controladoria estratégica em uma empresa varejista, utilizando indicadores de desempenho econômico. A pesquisa descritiva e qualitativa, coletou e analisou dados de duas filiais da empresa referentes ao ano de 2019. Os indicadores aplicados foram o *Economic Value Added* (EVA) e o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA), permitindo comparativos entre as lojas. Os resultados demonstraram diferenças relevantes no desempenho das filiais, evidenciando que a utilização da controladoria e de indicadores estratégicos possibilita avaliar de forma mais precisa a eficácia da gestão e subsidiar decisões voltadas ao planejamento e à melhoria dos resultados.

Sá e Callado (2021) buscaram identificar as funções da controladoria em uma rede varejista de supermercados. A pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, teve os dados coletados por meio de entrevistas, observações participantes e análise documental. Os resultados apontam que a empresa está de acordo com as funções da controladoria consideradas pela literatura, mesmo que possua algumas dificuldades e limitações acerca do desempenho. Outro aspecto observado é que a empresa não possui um órgão formal denominado de controladoria em sua estrutura, e muitas das funções são desempenhadas e acompanhadas por um comitê gestor, que se reúne para discutir questões relevantes e tomar decisões.

Silva *et al.* (2025) objetivaram analisar a influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado. A pesquisa descritiva e qualitativa, utilizou como coleta de dados um questionário, respondido pelo sócio administrador da empresa, e a análise documental das ferramentas de controladoria empregadas na gestão. Os resultados demonstraram que a empresa não possui um setor de controladoria constituído formalmente, porém há uma consultoria terceirizada que desempenha as funções de análise de resultados e planejamento estratégico. As ferramentas de controladoria influenciam positivamente as decisões do gestor, com maior relevância na análise de relatórios financeiros e indicadores de desempenho para o controle de compras e estoques. Destaca-se a relevância do controle de perdas e a eficiência no acompanhamento das metas estabelecidas, contribuindo para a competitividade da empresa.

Em síntese, os resultados dos estudos correlatos destacam que é predominante a ausência de um setor de controladoria constituído formalmente, mas suas funções são desempenhadas pelos gestores. A controladoria ainda é percebida de forma restrita e não é plenamente utilizada como apoio sistemático ao processo decisório, e apesar de avanços pontuais, persiste a falta de maturidade nas práticas de governança com destaque a adoção de mecanismos estruturados de controle. Mesmo assim, é demonstrado que a controladoria exerce papel fundamental na estrutura organizacional, fornecendo suporte ao processo de gestão por

meio de planejamento estratégico, execução e controle. Em empresas familiares há um estágio básico de governança, uma confiança elevada na gestão e baixa pressão por profissionalização dos processos, e as informações produzidas por mecanismos de controle são fundamentais para embasar decisões e podem contribuir diretamente para aumentar a eficácia operacional e a competitividade, porém algumas fragilidades foram identificadas, como decisões excessivamente centralizadas e ausência de ferramentas de administração de processos.

Quanto aos instrumentos utilizados nas práticas de controladoria, os mais utilizados foram o Custeio Variável, Cálculo do Ponto de Equilíbrio, Projeção do Fluxo de Caixa, Análise de Demonstrações Contábeis, Gestão de Estoques e Análise da Necessidade de Investimento em Capital de Giro, Análise do Retorno do Investimento (ROI), Indicadores-chave de Desempenho (KPIs) e Sistema de Gestão Econômica (GECON). Também foi obtido que a utilização de indicadores possibilita avaliar de forma mais precisa a eficácia da gestão e subsidiar decisões voltadas ao planejamento e à melhoria dos resultados, e influenciam positivamente as decisões do gestor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é caracterizado como descritivo e qualitativo. Utilizou como procedimentos técnicos de coleta de dados a entrevista estruturada, que foi realizada presencialmente junto ao gestor do supermercado. A entrevista foi realizada no dia 07/12/2025 e durou cerca de 60 minutos. A empresa foi escolhida por conveniência de acesso ao gestor, e realizada com a autorização do proprietário da empresa.

As questões que nortearam o estudo são apresentadas nos constructos presentes nos quadros presentes nesta seção. A entrevista permitiu que outras questões fossem elaboradas ao longo da entrevista, considerando o objetivo do estudo, com a finalidade de preencher aspectos não previstos nos constructos, porém essenciais para o enriquecimento dos resultados.

Os constructos foram elaborados considerando os seguintes grupos de conteúdos: (i) perfil do entrevistado (ii), perfil da empresa, (iii) instrumentos de controladoria, e (iv) elementos da controladoria para a gestão de estoques.

Quadro 1: constructo da entrevista acerca do perfil do entrevistado

Questões	Tipo de questão	Adaptado de
Idade	Aberta	Elaboração própria
Grau de instrução/formação	Aberta	Elaboração própria
Cargo atual	Aberta	Elaboração própria
Tempo (anos) em que está no cargo atual	Aberta	Elaboração própria
Funções desempenhadas no cargo atual	Aberta	Elaboração própria
Outros cargos desempenhados na empresa anteriores ao cargo atual	Aberta	Elaboração própria
Tempo (anos) em que está na empresa	Aberta	Elaboração própria

Fonte: elaboração própria.

O constructo acerca do perfil do entrevistado procura apresentar algumas informações sobre o respondente da presente pesquisa.

Quadro 2: constructo da entrevista acerca do perfil da empresa

Questões	Tipo de questão	Adaptado de
Idade da empresa	Aberta	Elaboração própria
Quantidade de funcionários	Aberta	Elaboração própria
Faturamento médio mensal (R\$)	Aberta	Elaboração própria
Como se dividem os setores organizacionais?	Aberta	Silva, Heleno, Menezes e Macedo (2025)

Possui um único sistema integrado de gestão, com todos os setores da empresa, que possibilita fornecer relatórios e informações úteis da empresa?	Sim Não	Silva, Heleno, Menezes e Macedo (2025)
---	------------	--

Fonte: elaboração própria.

No constructo da entrevista acerca do perfil da empresa tem como objetivo obter informações relevantes da empresa e de sua estrutura organizacional.

Quadro 3: constructo da entrevista acerca dos instrumentos de Controladoria

Questões	Tipo de questão	Adaptado de
Análise do ROI	Escala Likert 5 pontos: Não utiliza Raramente utiliza Utiliza pouco Utiliza muito Utiliza totalmente	Borinelli (2006), Leite, Diehl e Manvailer (2015), Wernke, Martins e Junges (2016)
Custeio Direto		
Custeio Padrão		
Custeio por Absorção		
Custeio Variável (margem de contribuição)		
Análise da Terceirização		
Custeio ABC		
Custeio <i>Kaizen</i>		
Custeio Meta		
Custeio TDABC		
<i>Open Book Accounting</i> (OBA)		
Análise da Cadeia de Valor		
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		
Gestão Interorganizacionais de Custos (GIC)		
Indicadores-chave de Desempenho (KPIs)		
Sistema de Gestão Econômica (GECON)		
Teoria das Restrições (TOC)		
Valor Econômico Agregado (EVA)		
Gestão Baseada em Valor (VBM)		
Cálculo do Ponto de Equilíbrio		
Projeção do Fluxo de Caixa		
Análise de Demonstrações Contábeis		
Gestão de Estoques		
Avaliação da Necessidade de Investimento em Capital de Giro		

Fonte: elaboração própria.

O constructo que abarca os instrumentos de controladoria tem a finalidade de coletar, por meio de escala *Likert* de 5 pontos, quais os instrumentos utilizados (e o seu nível de utilização) e aqueles que não são utilizados pelos gestores.

Quadro 4: constructo da entrevista acerca dos aspectos da Controladoria para gestão dos estoques

Questões	Tipo de questão	Adaptado de
Quais os relatórios de controles internos a empresa possui para a gestão dos estoques?	Aberta	Elaboração própria
Qual a contribuição de cada relatório de controle interno para mitigar as perdas de estoques?	Aberta	Elaboração própria
Os relatórios de controle são realizados por produto, por família de produto?	Aberta	Elaboração própria
Todos os setores (mercearia, hortifrúti, açougue, limpeza, higiene, etc.) possuem relatórios de controle de estoques? E de perdas?	Aberta	Elaboração própria
Qual é o percentual de perdas de cada produto?	Aberta	Elaboração própria
Quais são os tipos de perdas que ocorrem (roubo/furto, vencimento da validade, estrago da embalagem, acondicionamento inadequado, etc.)?	Aberta	Elaboração própria
Quais ações são tomadas em relação as perdas?	Aberta	Elaboração própria

Foi realizada alguma inovação em controladoria nos últimos 3 anos? Se sim, descreva cada uma delas?	Aberta	Elaboração própria
É feito o uso de inteligência artificial para a controladoria dos estoques? Se sim, descreva como ela é utilizada.	Aberta	Elaboração própria
A empresa possui um setor denominado de controladoria em sua estrutura interna? Se a resposta for “não”, qual o motivo de não existir este setor?	Sim Não: responder o motivo	Sá e Callado (2021), Silva, Heleno, Menezes e Macedo (2025)
Possui um sistema integrado que possibilita fornecer relatórios e informações úteis sobre o controle de estoques, as perdas e o gerenciamento no controle das compras?	Sim Não	Silva, Heleno, Menezes e Macedo (2025)

Fonte: elaboração própria.

Por fim, o constructo que trata dos aspectos da controladoria para a gestão dos estoques busca compreender, de forma específica, como é realizado o controle dos estoques e a gestão das perdas. A entrevista foi feita de forma estruturada, seguindo os constructos já montados, para que as perguntas ficassem dentro dos temas principais da pesquisa. As respostas foram registradas durante a coleta e depois organizadas em texto, para facilitar a leitura e a separação por assunto. Em seguida, esse material foi dividido em blocos, como perfil da empresa, instrumentos de controladoria e pontos ligados ao controle de estoques e à prevenção de perdas.

Depois disso, as respostas foram lidas com atenção e comparadas entre si, para identificar ideias parecidas, diferenças e os pontos mais importantes ditos pelo entrevistado. A análise foi feita de forma descritiva, relacionando o que foi falado na entrevista com o objetivo da pesquisa e com o que foi encontrado nos livros e artigos usados no trabalho. Esse processo ajudou a entender como os controles internos são usados na empresa, quais instrumentos de controladoria aparecem com mais frequência e de que forma eles ajudam na gestão das perdas nos estoques.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

4.1 Perfil do entrevistado

O entrevistado possui 58 anos, formação superior em Ciências Contábeis e atua atualmente como Contador e Gerente Administrativo. Está no cargo desde 2004, o que demonstra sua longa experiência na função e seu conhecimento sobre os processos internos da empresa. Antes do cargo atual, também desempenhou a função de Assistente Financeiro, o que contribuiu para sua vivência em diferentes áreas administrativas e financeiras da organização.

Além disso, o entrevistado está na empresa há 26 anos, sendo 13 anos atuando diretamente como contador e na área administrativa. Entre suas principais funções estão a assessoria à diretoria, a gestão da GV Contábil, que atua de forma terceirizada interna, o apoio às áreas internas, como os gerentes, e também atividades relacionadas ao marketing. Esse histórico profissional mostra que ele tem uma visão ampla da empresa e acompanha de perto os processos que envolvem controle, organização e tomada de decisão.

4.2 Perfil da empresa

A empresa pesquisada possui 26 anos de existência e conta com 190 funcionários diretos, além de trabalhadores indiretos que prestam serviços em áreas de apoio, como elétrica, serralheria, design de imagens e vídeos, produção de conteúdo, fotografia, refrigeração, pintura e construção civil. Sua estrutura organizacional é composta pela Diretoria, que possui como

apoio os setores Administrativo, Contábil, Jurídico e de Manutenção de Equipamentos, incluindo atividades ligadas à mecânica e à refrigeração. Abaixo da Diretoria, estão os setores de Recursos Humanos, Tesouraria e os gerentes de departamento, responsáveis pelas áreas de Armazenagem, Logística, Açougue, Hortifrúti, Padaria, Rotisserie, Frente de Loja, Supervisão, Caixas, Entregas, Gás, Cartão, Lotérica, Higienização e Limpeza, cada um com seus respectivos colaboradores. Além disso, a empresa conta com espaços anexos destinados à locação, entre eles uma sorveteria no formato de franquia, um quiosque de perfumes e um quiosque de tecnologia.

Em relação à gestão das informações, a empresa não utiliza um único sistema integrado para todos os setores, embora conte com um *Enterprise Resource Planning* (ERP) como base principal de operação. De acordo com o respondente, esse sistema funciona em conjunto com ferramentas auxiliares que se interligam a ele, como interfaces de exportação de dados, planilhas complementares e recursos de *Business Intelligence* (BI), utilizados para apoiar o acompanhamento das informações e a geração de relatórios. O entrevistado também destacou que a Lotérica, por se tratar de uma filial interna, utiliza um sistema próprio. Esse modelo mostra que a empresa adota uma estrutura de gestão apoiada em diferentes ferramentas, buscando atender às necessidades específicas de cada setor.

4.3 Instrumentos de controladoria

Quanto ao uso dos instrumentos de controladoria, o quadro a seguir apresenta a percepção do respondente sobre o nível de utilização de cada ferramenta na empresa. A partir dessas informações, é possível identificar quais instrumentos fazem parte com mais frequência da rotina de gestão e quais ainda são pouco utilizados no acompanhamento das atividades.

De modo geral, os dados permitem observar como a empresa organiza o seu controle interno e quais instrumentos têm maior presença nas decisões do dia a dia. Isso ajuda a compreender melhor o perfil da controladoria adotada, especialmente no que se refere ao controle de custos, ao suporte à gestão e ao acompanhamento dos processos internos.

Quadro 5: Uso dos instrumentos de controladoria

Questões	Não utiliza	Raramente utiliza	Utiliza pouco	Utiliza muito	Utiliza totalmente
Análise do ROI			X		
Custeio Direto				X	
Custeio Padrão			X		
Custeio por Absorção			X		
Custeio Variável (margem de contribuição)				X	
Análise da Terceirização				X	
Custeio ABC		X			
Custeio Kaizen		X			
Custeio Meta			X		
Custeio TDABC	X				
Open Book Accounting (OBA)		X			
Análise da Cadeia de Valor			X		
Balanced Scorecard (BSC)	X				
Gestão Interorganizacionais de Custos (GIC)	X				
Indicadores-chave de Desempenho (KPIs)			X		
Sistema de Gestão Econômica (GECON)	X				
Teoria das Restrições (TOC)		X			
Valor Econômico Agregado (EVA)	X				
Gestão Baseada em Valor (VBM)	X				
Cálculo do Ponto de Equilíbrio		X			

Projeção do Fluxo de Caixa			X		
Análise de Demonstrações Contábeis			X		
Gestão de Estoques			X		
Avaliação da Necessidade de Investimento em Capital de Giro			X		

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 5, observa-se que a empresa concentra o uso dos instrumentos de controladoria em ferramentas mais ligadas ao controle dos custos e ao acompanhamento das operações do dia a dia. Entre os instrumentos com maior destaque estão o custeio direto, o custeio variável, com foco na margem de contribuição, e a análise da terceirização, o que indica uma preocupação maior com decisões práticas e com a avaliação do que pode ser realizado internamente ou contratado de terceiros. Já instrumentos como Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI), Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs), projeção do fluxo de caixa, demonstrações contábeis, gestão de estoques e avaliação da necessidade de investimento em capital de giro aparecem com menor uso.

Além disso, ferramentas como Análise de Custo Baseada em Atividades (ABC), custeio *Kaizen*, *Open Book Accounting* (OBA), Teoria das Restrições (TOC), Valor Econômico Agregado (EVA), Gestão Baseada em Valor (VBM) e ponto de equilíbrio foram apontadas como raramente utilizadas ou não utilizadas. Esse resultado mostra que a empresa trabalha com uma controladoria mais voltada ao controle operacional básico, com menor presença de instrumentos de planejamento e análise estratégica. Na prática, isso sugere que a gestão prioriza ferramentas que ajudam a acompanhar custos e decisões imediatas, mas ainda há espaço para ampliar o uso de instrumentos que apoiem uma visão mais ampla e organizada do negócio.

Essa diferença mostra uma controladoria concentrada no operacional básico e com pouca ênfase nos instrumentos que auxiliam no planejamento estratégico, principalmente para os estoques. Esses achados ajudam a responder à pergunta que guiou esta pesquisa, ao evidenciar que a empresa ainda utiliza a controladoria de forma mais simples e voltada ao acompanhamento cotidiano. A ênfase na terceirização explica o uso da consultoria externa, enquanto a baixa utilização do ABC mostra que os relatórios do ERP permanecem em níveis mais básicos, sem priorização de itens mais relevantes. Já o pouco uso da gestão de estoques indica um monitoramento mais informal do giro, sem uma estratégia mais robusta. Assim, o quadro confirma que, quando a controladoria fica restrita ao básico, as perdas operacionais, especialmente nos perecíveis, tendem a ser mais difíceis de controlar. É justamente nesse ponto que o presente estudo contribui para as empresas do setor supermercadista.

4.4 Aspectos da controladoria para a gestão dos estoques

Neste tópico, são apresentados os aspectos da controladoria relacionados à gestão dos estoques, com foco nos relatórios de controle utilizados pela empresa, nas informações acompanhadas pela gestão e na forma como esses elementos contribuem para o acompanhamento das perdas. A partir das respostas obtidas, é possível observar como os controles são utilizados no dia a dia, quais dados recebem maior atenção e quais limitações ainda existem no uso dessas informações.

Acerca dos relatórios de controle interno utilizados para a gestão dos estoques, foi identificado o relatório de Vendas por Departamento, que permite aprofundar a análise em cinco níveis: setor, grupo, subgrupo, família e subfamília. Segundo o respondente, esse relatório é acompanhado principalmente pelos compradores e pela direção, que observam as variações apresentadas em tela. Embora exista a possibilidade de exportação para acompanhamento semanal, esse uso ainda não foi incorporado de forma mais consistente à rotina interna. No mesmo relatório, também são avaliados o lucro bruto e a margem líquida calculados pelo

Enterprise Resource Planning (ERP) por setor. Além disso, foi relatada a utilização de relatório de giro dos últimos 60 e 90 dias, bem como a identificação de produtos em estoque no depósito que ainda não aparecem no sistema online da área de vendas.

Quanto à contribuição desses relatórios para mitigar as perdas de estoques, foi informado que a análise mensal dos resultados de vendas, com base na variação da quantidade vendida e do valor monetário, permite identificar os pontos em que a empresa apresenta maior representatividade e onde é necessário maior atenção por parte dos compradores e da logística de reposição. Esse acompanhamento auxilia na identificação de situações de ruptura e reforça a utilidade dos relatórios como apoio ao controle das perdas. No entanto, também foi relatado que parte dessas informações ainda é utilizada de forma mais concentrada por setores específicos, como gerente de operações e compradores de perecíveis, sem integração mais ampla com outras áreas da empresa.

Em relação à forma de apresentação dos relatórios, foi relatado que, no momento, os dados ainda são totalizados principalmente pelo montante do setor, sem avançar de forma mais frequente para análises por grupos ou famílias de produtos, embora o cadastro do ERP já possua cinco níveis de classificação. Os relatórios permitem comparações de ano a ano e de mês a mês, mas ainda não contemplam uma análise vertical mais detalhada dos produtos em relação aos seus níveis superiores. Isso demonstra que a empresa já possui uma base relevante de informações para o acompanhamento dos estoques, mas ainda há espaço para ampliar o uso analítico desses dados.

Sobre o acompanhamento das perdas, os relatos indicam que a empresa observa com maior atenção os setores de perecíveis, por apresentarem maior sensibilidade a falhas de reposição, tempo de permanência em estoque e condições de conservação. Nesse sentido, os relatórios ajudam a perceber situações que exigem intervenção mais rápida, enquanto a observação prática dos responsáveis continua tendo papel importante na identificação dos problemas. Assim, a gestão dos estoques ocorre com apoio tanto das informações geradas pelo sistema quanto da experiência acumulada dos gestores envolvidos nas rotinas operacionais.

Outro aspecto relevante evidenciado nas respostas diz respeito à dinâmica geracional da empresa familiar. Foi possível perceber a convivência entre uma visão mais tradicional de gestão, associada à segunda geração, e uma visão mais voltada ao resultado operacional e ao lucro, ligada à terceira geração. Enquanto a geração anterior aparece mais vinculada à confiança pessoal, à proximidade com o cliente e à valorização do tempo de serviço e da experiência construída na prática, a geração mais recente demonstra maior interesse por profissionalização, acompanhamento de indicadores e fortalecimento dos controles. Esse ponto é importante porque mostra que a gestão dos estoques e das perdas não depende apenas dos relatórios disponíveis, mas também da forma como a empresa entende o processo de controle e a tomada de decisão.

De modo geral, os resultados mostram que a empresa já dispõe de relatórios e controles relevantes para apoiar a gestão dos estoques, especialmente no acompanhamento das vendas, do giro e dos setores mais sensíveis às perdas. Entretanto, o uso dessas informações ainda ocorre de forma parcial, com pouca ampliação para análises mais detalhadas e com participação mais concentrada em determinados setores. Isso indica que a empresa já possui uma base importante de dados para o controle dos estoques, mas ainda não explora todas as possibilidades de acompanhamento que o próprio sistema permite. Dessa forma, os achados indicam que a controladoria contribui para a gestão dos estoques ao fornecer informações importantes para a identificação de falhas, o controle das perdas e o apoio às decisões. Ao mesmo tempo, os resultados mostram que o fortalecimento de análises mais detalhadas e de uma utilização mais integrada entre os setores pode ampliar a eficiência desses controles e contribuir de forma ainda mais efetiva para a redução das perdas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo identificou os elementos de controladoria utilizados na gestão dos estoques e sua contribuição para a redução de perdas no supermercado analisado, alcançando o objetivo proposto. Em síntese, os resultados mostram que a empresa possui uma controladoria mais consolidada no nível operacional, com maior uso de instrumentos voltados ao controle de custos e ao acompanhamento das rotinas, enquanto ferramentas mais estratégicas ainda aparecem de forma limitada. Esse cenário ajuda a explicar por que o monitoramento das perdas ocorre de forma mais reativa do que preventiva, com maior concentração nos setores de perecíveis, especialmente no hortifrúti.

Os achados também evidenciam que a gestão dos estoques e das perdas não depende apenas da existência de relatórios e sistemas, mas também da forma como a empresa organiza suas decisões e distribui responsabilidades. Nesse sentido, a dinâmica geracional observada na empresa familiar ajuda a compreender parte desse processo, uma vez que convivem uma lógica mais tradicional, associada à experiência prática, à confiança pessoal e à proximidade com o cliente, e uma lógica mais recente, voltada à profissionalização, ao resultado operacional e ao fortalecimento dos controles. Essa característica influencia diretamente o ritmo de adoção de práticas mais estruturadas de controladoria e ajuda a explicar a ausência de um setor formalizado na empresa.

Mesmo com essas limitações, a pesquisa identificou movimentos concretos de evolução, como a criação do Departamento de Prevenção de Perdas, o uso de relatórios de giro e margem, os fluxos de reaproveitamento, doação e trocas, além do uso de recursos do sistema para ampliar o acompanhamento das informações. Esses elementos mostram que a empresa já possui uma base relevante para fortalecer o controle dos estoques e reduzir perdas de forma mais organizada. Assim, conclui-se que a controladoria contribui para a gestão das perdas no supermercado estudado, mas seu potencial pode ser ampliado com maior integração entre setores, uso mais analítico dos relatórios e fortalecimento das responsabilidades gerenciais.

Como contribuição prática, o estudo oferece um diagnóstico de como instrumentos de controladoria podem apoiar o acompanhamento dos estoques e das perdas em empresas supermercadistas, especialmente em contextos de gestão familiar e de estrutura ainda em processo de profissionalização. Como contribuição teórica, a pesquisa amplia a discussão sobre a aplicação da controladoria no setor supermercadista ao mostrar, em um caso concreto, como elementos operacionais, culturais e organizacionais interferem no uso dos controles e na gestão das perdas. Além disso, o estudo reforça a importância de observar a relação entre instrumentos formais, práticas cotidianas e dinâmica gerencial na análise da controladoria aplicada aos estoques.

Como limitação, os resultados não permitem generalização, por estarem restritos a uma única empresa do setor supermercadista. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a amostra para supermercados de diferentes portes e contextos regionais, bem como comparar empresas com estruturas familiares e não familiares, de modo a aprofundar a compreensão sobre o papel da controladoria na gestão de estoques e na redução de perdas.

REFERÊNCIAS

AIRES, M. de F.; SANTOS, R. G. L. dos; FERNANDES, T. de O. Controle interno e prevenção de perda: um estudo de caso em um supermercado que implantou o setor de prevenção de perdas. **Revista de Geopolítica**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. e1693, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/revgeov17n2-158>. Acesso em: 21 maio 2026.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: o que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p5978>. Acesso em: 16 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Índice de eficiência operacional atinge 98,11% em 2025. **ABRAS**, 23 abr. 2025. Disponível em: <https://www.abras.com.br/comites/eficiencia-operacional/noticias/26470/indice-de-eficiencia-operacional-atinge-9811-em-2025>. Acesso em: 16 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2025**: dados gerais. **ABRAS**, 2025. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 14 fev. 2026.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS (AMIS). **Supermercadistas estão otimistas com a demanda de fim de ano, aponta pesquisa divulgada na Superminas**. AMIS, 2025. Disponível em: <https://amis.org.br/em-evento-historico-do-setor-pesquisa-mostra-otimismo-dos-supermercadistas-quanto-a-demanda-no-final-de-ano/>. Acesso em: 3 dez. 2025.

BASTOS, W. G. **As práticas de governança corporativa**: um estudo das empresas familiares do varejo de alimentos no Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC, Rio de Janeiro, 2019.

BORINELLI, M. **Estrutura conceitual de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CÁCERES, K. M. *et al.* **A relevância da controladoria para uma organização de pequeno porte**: o caso de um supermercado de Ponta Porã-MS. **Caderno de Administração**, v. 20, n. 2, p. 92-106, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/34367/17896>. Acesso em: 18 março 2026.

CNN MONEY. **Supermercados faturam R\$ 1 tri em 2024, equivalente a 9% do PIB, diz Abras**. **CNN Brasil**, 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/supermercados-faturam-r-1-tri-em-2024-equivalente-a-9-do-pib-diz-abras/>. Acesso em: 17 out. 2025.

COHANIER, B. What qualitative research can tell us about performance management systems. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 11, n. 4, p. 380–415, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2013-0023>. Acesso em: 21 março 2026.

FURTADO, G.; TAMASO, M. **Atacarejo, redes regionais e conveniência**: as tendências para o varejo de alimentos no Brasil. **Brazil Journal**, São Paulo, 15 jul. 2025. Disponível em: <https://braziljournal.com/on-business/atacarejo-redes-regionais-e-conveniencia-as-tendencias-para-o-varejo-de-alimentos-no-brasil>. Acesso em: 3 dez. 2025.

GHELLER, A. T.; GIASSON, O. R. Procedimentos de controladoria applied em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados. **e-CAP: Electronic Accounting and Management**, v. 3, n. 3, p. 1-15, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Ituiutaba**: Censo Demográfico 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/ituiutaba.html>. Acesso em: 04 dez. 2025.

JUNGES, M.; MARTINS, V. A. Sustentabilidade e controladoria no varejo brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022. **Anais do EnANPAD [...]**. Maringá: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/927e838a450e2fe6225edfc3d12e2463.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2026.

LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas da controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 2, p. 85-107, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4270/ruc.2015213>. Acesso em: 21 março 2026.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. W. L.; WERNKE, R. Práticas de Controladoria Adotadas em Supermercados Catarinenses. In: SIMPÓSIO DE CONTROLADORIA – SIMPCONT, 1., 2016, Recife. **Anais [...]**. Recife: UFRPE, 2016. Disponível em: <http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20013.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2026.

OYADOMARI, J. C. T. *et al.* O impacto do uso de relatórios gerenciais na eficácia das decisões: um estudo com gerentes de uma rede de supermercado. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 3, p. 37-56, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i3.42396>. Acesso em: 03 maio 2026.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PETERLE, J. **Controladoria no processo de gestão e avaliação de resultados**: um estudo de caso em uma empresa varejista situada em Nova Prata – RS. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/items/eb44bf48-ab2e-417e-ab49-365ce35a3eb7>. Acesso em: 17 fev. 2026.

SÁ, C. B.; CALLADO, A. L. C. Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 7, n. 1, p. 26-45, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21574/remipe.v7i1.303>. Acesso em: 03 maio 2026.

SILVA, F. S. *et al.* Existe controladoria na empresa? Um estudo sobre o processo decisório de uma rede de supermercados de médio porte. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas**

Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 11, n. 1, p. 73–93, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.21574/remipe.v11i1.502>. Acesso em: 06 maio 2026.

SOUZA DE OLIVEIRA, F. *et al.* Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 23, n. 54, p. 59–75, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/129921>. Acesso em: 15 mar. 2026.

WERNKE, R.; MARTINS, M. W. L.; JUNGES, I. Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016. **Anais [...]**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4195>. Acesso em: 11 maio 2026.