XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

A contribuição da controladoria para a gestão das perdas nos estoques de empresa do setor de supermercado

Deidson Carlos Araújo (Ufu) - deidson@ufu.br

Carlos Eduardo de Oliveira (UFU) - universofinanceiro@gmail.com

Renata Mendes de Oliveira (UFU) - renatamendes@ufu.br

Erika Monteiro de Souza e Savi (UFU) - erikassavi@gmail.com

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. O estudo caracterizado como descritivo e qualitativo, utilizou para a coleta de dados a entrevista estruturada, realizada junto ao gestor do supermercado. Os principais resultados apontam que os instrumentos da controladoria mais utilizados são o Custeio Direto, Custeio Variável e Análise de Terceirização; utiliza pouco a Análise do ROI, Custo Padrão, Custeio por Absorção, Custeio Meta, Análise da Cadeia de Valor, Indicadores-chave de Desempenho, Projeção do Fluxo de Caixa, Análise de Demonstrações Contábeis, Gestão de Estoques, Avaliação da Necessidade de Investimento em Capital de Giro; raramente utiliza o Custeio ABC, Custeio Kaizen, Open Book Accounting, Teoria das Restrições, e Cálculo do Ponto de Equilíbrio; e não utiliza o Custeio TDABC, Balanced Scorecard, Gestão Interorganizacionais de Custos, Sistema de Gestão Econômica, Valor Econômico Agregado, e Gestão Baseada em Valor. Perdas mensais registradas por NF-e concentram-se em hortifrúti devido ao calor, avaria e acondicionamento inadequado. Dinâmica geracional familiar revela resistência à formalização, e a terceira geração de gestores busca a profissionalização, confrontada pela segunda que é tradicional e valoriza confiança pessoal e antiguidade. Inovações recentes incluem a criação do Departamento Prevenção a Perdas, fluxos de reaproveitamento e doação, bancas de economia, trocas via ERP, inventário rotativo e inteligência artificial para planejamento. Conclui-se que as práticas de controladoria são fundamentais para a gestão de perdas nos estoques.

Palavras-chave: *Controladoria. Instrumentos de Controladoria. Gestão de Estoques. Setor de Supermercado.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

A contribuição da controladoria para a gestão das perdas nos estoques de empresa do setor de supermercado

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. O estudo caracterizado como descritivo e qualitativo, utilizou para a coleta de dados a entrevista estruturada, realizada junto ao gestor do supermercado. Os principais resultados apontam que os instrumentos da controladoria mais utilizados são o Custeio Direto, Custeio Variável e Análise de Terceirização; utiliza pouco a Análise do ROI, Custo Padrão, Custeio por Absorção, Custeio Meta, Análise da Cadeia de Valor, Indicadores-chave de Desempenho, Projeção do Fluxo de Caixa, Análise de Demonstrações Contábeis, Gestão de Estoques, Avaliação da Necessidade de Investimento em Capital de Giro; raramente utiliza o Custeio ABC, Custeio *Kaizen*, *Open Book Accounting*, Teoria das Restrições, e Cálculo do Ponto de Equilíbrio; e não utiliza o Custeio TDABC, *Balanced Scorecard*, Gestão Interorganizacionais de Custos, Sistema de Gestão Econômica, Valor Econômico Agregado, e Gestão Baseada em Valor. Perdas mensais registradas por NF-e concentram-se em hortifrúti devido ao calor, avaria e acondicionamento inadequado. Dinâmica geracional familiar revela resistência à formalização, e a terceira geração de gestores busca a profissionalização, confrontada pela segunda que é tradicional e valoriza confiança pessoal e antiguidade. Inovações recentes incluem a criação do Departamento Prevenção a Perdas, fluxos de reaproveitamento e doação, bancas de economia, trocas via ERP, inventário rotativo e inteligência artificial para planejamento. Conclui-se que as práticas de controladoria são fundamentais para a gestão de perdas nos estoques.

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

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

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 (Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS], 2025). Entende-se que essa variedade atende

diferentes perfis de consumidores e realidades regionais, embora imponha desafios significativos relacionados à logística, gestão de estoques e a 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 de supermercados no município de Ituiutaba/MG está entre os principais empregadores, contribuindo para a geração de renda, e conta com a presença de redes regionais e estabelecimentos independentes, oferecendo diversidade de oferta, elevando o nível de competitividade no mercado local. Para 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 combate perdas em estoques, estimadas em 1,89% do faturamento, compostas por 79% quebras operacionais (perecíveis vencidos, avarias, armazenamento inadequado) e 21% desvios (furtos/erros estoque) (ABRAS, 2025). Os KPIs de giro, análise ABC e gestão de estoques são intensamente utilizados em supermercados catarinenses (Wernke, Martins, & Junges, 2016), embora com limitações em ferramentas sofisticadas como *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 melhoria dos processos internos, bem como contribuir no planejamento e elaboração de estratégias (Lunkes & Schnorrenberger, 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, Heleno, Menezes, & Macedo, 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 encontrados na literatura recente alguns estudos que tratam da controladoria em supermercados, que buscaram caracterizar os procedimentos de controladoria aplicáveis em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados (Gheller & Giasson, 2011), análise de um supermercado de pequeno porte para mostrar por que a controladoria é importante e de que maneira as informações geradas por ela chegam às decisões do gestor (Mendes Cáceres, Chaves, Vanzella, & Silva, 2012), aspectos relacionados às práticas de controladoria adotadas em um supermercado (Wernke, Martins, & Junges, 2016), em que medida as empresas familiares brasileiras do varejo de alimentos adotam práticas de governança corporativa (Bastos, 2019), as funções da controladoria em uma rede varejista de supermercados (Sá & Callado, 2021), analisar a influência das ferramentas da controladoria para a tomada de decisão do gestor de um supermercado (Silva, Heleno, Menezes, & Macedo, 2025), porém são escassos os estudos que tratam da identificação dos elementos da controladoria utilizados especificamente na gestão dos estoques e que contribuem na redução das perdas.

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 pesquisa também possui relevância social e ambiental, uma vez que a redução de perdas nos supermercados impacta diretamente na 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 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 & Schnorrenberger, 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*, análise ABC de custos e *dashboards* em tempo real, permitem a identificação precoce de desvios (Wernke et al., 2024). 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, Heleno, Menezes e Macedo (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, 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. Dessa forma, (Junges & 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 & Schnorrenberger, 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/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, 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. 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.

Mendes Cáceres, Chaves, Vanzella e Silva (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. O estudo descritivo e qualitativo, realizou entrevista com o responsável pela controladoria. Os resultados permitiram conhecer as 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 muito 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 utilizado, 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.

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.

Oliveira, Oliveira, Barbosa e Oliveira (2023) tiveram como objetivo analisar a forma como é realizada a gestão de estoques para controle de perdas, em uma rede supermercadista. Os dados coletados por meio de questionários, entrevista e observação de relatórios e demonstrações contábeis da empresa. Os resultados apontam que a empresa utiliza informações contábeis para o controle de perdas, alguns departamentos, como hortifrúti, açougue e padaria apresentaram perdas consideráveis, e há um esforço conjunto para o controle das perdas.

Silva, Heleno, Menezes e Macedo (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.

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. Houve também a pesquisa documental, análise de relatórios, e observação direta.

As questões que nortearam a entrevista 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.

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

Quadro 1. Constructo da entrevista acerca do perfil do entrevistado

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Questões	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)

Quadro 2. Constructo da entrevista acerca do perfil da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Questões	Questão	Adaptado de
Análise do ROI	Escala Likert 5 pontos: Não utiliza Raramente utiliza Utiliza pouco	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	Utiliza muito Utiliza totalmente	
Custeio *Kaizen*		
Custeio Meta		
Custeio TDABC		
Open Book Accounting (OBA)		
Análise da Cadeia de Valor		
Balanced Scorecard (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		

Quadro 3. Constructo da entrevista acerca dos instrumentos de Controladoria

Fonte: Elaborado pelos autores.

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.

Questões	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?	Sim Não: 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)

Quadro 4. Constructo da entrevista acerca dos aspectos da Controladoria para gestão dos estoques

Fonte: Elaborado pelos autores.

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. Os resultados serão apresentados de forma descritiva na seção que abarca os resultados do estudo.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

4.1 Perfil do entrevistado e da empresa

O entrevistado possui 58 anos, é graduado em Ciências Contábeis, seu cargo atual é de Contador e Gerente Administrativo, e está no cargo atual desde o ano de 2004 (23 anos). Funções desempenhadas no cargo atual: Assessoria a Diretoria, Gestor da empresa terceirizada de consultoria contábil e de gestão (terceirizada interna), apoio a áreas internas (Gerentes) e Marketing. Outros cargos desempenhados na empresa anteriores ao cargo atual: Assistente Financeiro. Tempo (anos) em que está na empresa: 26 anos da empresa, sendo 13 anos como contador e setor administrativo.

A empresa pesquisada possui 26 anos de existência, 190 funcionários, Faturamento médio mensal (R$) de 4,3 milhões. Os setores organizacionais são formados pela Diretoria, que possui como Staff, os setores Administrativo, Contábil e Jurídico. Abaixo da Diretoria, estão os setores de Recursos Humanos (RH), Tesouraria e os Gerentes de Departamento: Armazenagem (Depósito), Logística (Chão de Loja), Açougue, Hortifrúti, Padaria, Rotisserie, Frente de Loja, Supervisão, Caixas, Entregas, Gás, Cartão, Lotérica, Higienização e Limpeza (todos com seus colaboradores).

A empresa não possui um sistema integrado de gestão, abarcando todos os setores, de forma a possibilitar a elaboração de relatórios com base em informações úteis para a tomada de decisão. Além disso, o respondente apontou que *"embora exista um ERP, existem ferramentas auxiliares que se interligam (interface de exportação com o mesmo, além de planilhas complementares e um Business Intelligence (BI). A Lotérica (filial interna) por exemplo, tem seu sistema próprio".*

4.2 Instrumentos de controladoria

Quanto ao uso dos instrumentos de controladoria, foram obtidos do respondente conforme apresentado no Quadro 5.

Questões	Não utiliza	Raramente utiliza	Utiliza pouco	Utiliza muito	Utiliza totalmente
Análise do ROI			X		
Custeio Direto				X	
Custo 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		

Quadro 5. Uso dos instrumentos de controladoria

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se o Quadro 5, pode-se observar que a empresa marca como “utiliza muito” o custeio direto, custeio variável (focado na margem de contribuição) e a análise da terceirização, e são instrumentos que ajudam a controlar os custos imediatamente e decidir se vale mais a pena fazer internamente ou comprar de fora. Quando são observados os demais instrumentos, percebe-se que a análise do ROI, KPIs, projeção de fluxo de caixa, demonstrações contábeis, gestão de estoques e capital de giro aparecem como “utiliza pouco”. Outras, como ABC, Kaizen, OBA, TOC e ponto de equilíbrio, foram mencionadas como “raramente utiliza”. Além disso, os instrumentos BSC, TDABC, GIC, GECON, EVA e VBM a empresa simplesmente “não utiliza”.

Essa diferença mostra uma controladoria concentrada no operacional básico, e com pouca ênfase nos instrumentos que auxiliem no planejamento estratégico, principalmente para estoques. Estes achados respondem a pergunta que guiou esta pesquisa. A ênfase na terceirização explica o uso da consultoria externa. A rejeição ao ABC justifica por que os relatórios do ERP ficam só nos 5 níveis básicos, sem priorizar itens mais importantes. E o “pouco uso” de gestão de estoques explica o monitoramento informal de giro, sem uma estratégia mais robusta. O quadro confirma que quando a controladoria fica só no básico, as perdas operacionais, especialmente nos perecíveis, acabam mais difíceis de controlar. É exatamente esse ponto a contribuição do presente estudo para as empresas do setor de supermercados.

4.3 Aspectos da controladoria para a gestão dos estoques

Acerca de quais os relatórios de controles internos a empresa possui para a gestão dos estoques, foi obtido, por meio da entrevista, o seguinte:

- *Relatório de Vendas por Departamento: é detalhado em 5 níveis (setor, grupo, subgrupo, família e subfamília). O relatório deve permitir que os compradores e a direção da empresa possam avaliar, normalmente em tela, as variações. Embora seja elaborado para um acompanhamento semanal, isso ainda não se configurou como um compromisso de análise mais consistente). Neste relatório também é avaliado o Lucro Bruto e Margem Líquida, calculado pelo ERP por setor.*
- *Relatório de Giro: referente aos últimos 60 ou 90 dias, produtos em estoque no depósito (relatório não disponível de forma online para a área de vendas), porém a utilização deste relatório está mais para o Gerente de Operações e para o Comprador de Perecíveis (frios e hortifrúti), sem uma ligação mais abrangente com demais setores.*

Quanto a contribuição de cada relatório de controle interno para mitigar as perdas de estoques, foi obtido que:

- *Analisando-se mensalmente o resultado de Vendas, pela variação da quantidade vendida e o valor monetário, mede-se onde a empresa teve maior representatividade e indicações de maior atenção em nível de compradores e logística de reposição, indicando alguma ruptura.*

Em relação aos relatórios de controle, se são realizados por produto, por família de produto, foi obtido que:

- *Atualmente, são totalizados apenas pelo montante do setor, não adentrando em grupos ou famílias de produtos, embora existam, no cadastro de produtos do ERP, 5 níveis de classificação (setor, grupo, subgrupo, família, subfamília), os quais são apresentadas variações de ano/ano e de mês/mês. Não se mede ainda a variação vertical, do produto em relação aos seus níveis superiores.*

Foi perguntado se todos os setores (mercearia, hortifrúti, açougue, limpeza, higiene, etc.) possuem relatórios de controle de estoques e de perdas, a resposta obtida foi que:

- *São 2 relatórios concentrados, onde um é do Gerente do Setor de Hortifrúti (que é mais detalhado), e outro do Gerente do Depósito, que reúne as perdas de todos os outros setores, por meio das Notas Fiscais de perdas emitidas, mediante lançamentos no Sistema de Gestão, que exporta para o emissor de NFe. Portanto, existe uma divisão de resultados mensais, onde se apresenta os números por setor.*

Sobre qual é o percentual de perdas de cada produto, foi obtido que:

- *Os indicadores por setores são apresentados mensalmente para a Direção da empresa, mas não são aprofundados ao nível de produto, mas avalia um ou outro produto, que sazonalmente apresente muita variação.*

Acerca de quais são os tipos de perdas que ocorrem (roubo/furto, vencimento da validade, estrago da embalagem, acondicionamento inadequado, etc.), foi obtido que:

- As *perdas com mercadora imprópria ao consumo (hortifrúti, calor, avariado, parcialmente não apresentável ao consumo), sendo que o furto teve considerável redução, face ao departamento de monitoramento CFTV que, em abordagens, reduziu a incidência. As validades são parcialmente recuperáveis com bonificações/negociações junto aos fornecedores, porém são mensuradas pela emissão mensal de Nota Fiscal de Perda.*

Em relação a quais ações são tomadas em relação as perdas, foi obtido que:

- *No setor de Hortifrúti, além de relatórios com acompanhamento diário, realizado pelo recente criado cargo de Encarregado de Perdas e Prejuízos, foi contratada uma pessoa para a produção, recuperação de produtos elegíveis como bons para consumo, e melhorias no descarte dos impróprios, doações do excesso de recuperável, o que trouxe bons resultados para o setor. Já no restante da loja, existe esse acompanhamento há mais tempo.*

Outra questão da pesquisa perguntou se foi realizada alguma inovação em controladoria nos últimos 3 anos, e, se sim, para descrever cada uma delas. Foi obtido que:

- *Houve uma consultoria que deu início a uma avaliação setorial, onde cada gerente passou a ter maiores responsabilidades, porém uma vez conclusa em seus 18 meses, experenciando um aumento de faturamento e*

resultados, com as flutuações do mercado, concorrência e mudanças estratégicas dentro da empresa, não se tem algo desenhado e bem definido.

Foi perguntado se é feito o uso de inteligência artificial (IA) para a controladoria dos estoques, e, se sim, para descrever como ela é utilizada. Foi obtido que:

- *Não por enquanto, mas o ERP acabou de instalar um servidor de IA, para iniciar os agentes que serão direcionados a comunicações diárias/semanais importantes, isto em fluxo de desenvolvimento continuado, sem uma data estabelecida ainda, com metas e objetivos. Desenvolvimento por prioridade.*

Se a empresa possui um setor denominado de controladoria em sua estrutura interna, a resposta foi:

- *Não, e o motivo foi que sendo uma empresa que tem uma diretoria familiar, e que tem de certa forma um controle da direção e não de organograma bem definido com responsabilidade da alta direção, ou seja, financeiro bem estruturado, a controladoria se faz, em ações pontuais, em reuniões mensais com a apresentação de resultados por todos os gerentes, e não especificamente em um grupo de trabalho que cobra linhas de resultado e mergulha nos motivos do não feito.*

Quanto a empresa possuir um sistema integrado que possibilita fornecer relatórios e informações úteis sobre o controle de estoques, as perdas e o gerenciamento no controle das compras, foi obtido que:

- *Sim, e o comentário foi que a base de dados do sistema permite muita informação, seja por exportar a uma planilha com tecla de atalho, seja com uso do Business Intelligence (BI) que pode a pedido do usuário (gerente, comprador, diretor), ser desenvolvida uma visão especial, contudo é necessário reconhecer que o nível de amadurecimento profissional dos agentes, ainda está a ganhar mais força, na expectativa de suas responsabilidades, de forma mais ativa do que passiva, quando acionados.*

Ao longo da entrevista, adicionou o seguinte:

- *A Controladoria deve ter, além de uma estrutura com hierarquia validada pela Direção da empresa, possuir processos de aferição de responsabilidades, e confronto de programação de metas x resultados mais abrangentes, e embora a empresa tenha uma considerável participação no mercado, em uma visão de análise interna, há muito a ser melhorado.*

Sobre se todos os setores (mercearia, hortifrúti, açougue, limpeza, higiene, etc.) possuem relatórios de controle de estoques e de perdas, a resposta obtida foi que:

- *São 2 relatórios concentrados, onde um é do Gerente do Setor de Hortifrúti (que é mais detalhado), e outro do Gerente do Depósito, que reúne as perdas de todos os outros setores, por meio das Notas Fiscais de perdas emitidas, mediante lançamentos no Sistema de Gestão, que exporta para o emissor de NFe. Portanto, existe uma divisão de resultados mensais, onde se apresenta os números por setor.*

Em síntese, a gestão de estoques da empresa apoia-se em relatórios de vendas e giro gerados por ERP com tecnologia BI, porém os dados são analisados de forma passiva e superficial, concentrando-se no montante global dos setores sem detalhar produtos ou famílias. O controle de perdas é monitorado mensalmente por meio de notas fiscais emitidas pelo depósito e por um controle diário mais rigoroso no setor de hortifrúti. Apesar de o sistema possuir potencial tecnológico para análise profundas, a empresa não tem uma área formal de controladoria, e possui estrutura

de gestão familiar. As ações de controle ocorrem de maneira pontual, carecendo de processos bem definidos, rotinas de análise e maior amadurecimento dos profissionais da equipe, visando mitigar as perdas nos estoques.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo identificou os elementos de controladoria utilizados na gestão de estoques e contribuições para redução de perdas no supermercado analisado, alcançando o objetivo proposto. Os resultados evidenciam estrutura controladoria operacional consolidada (custeio direto/variável, análise terceirização “utiliza muito”) mas estratégica emergente (ABC, BSC, KPIs, gestão estoques “pouco/raramente”), explicando monitoramento reativo perdas NF-e mensais, concentradas em hortifrúti (calor/avaria/acondicionamento), apesar infraestrutura ERP/BI avançada.

A entrevista revelou dinâmica geracional de empresas familiares de 3 gerações: onde a 3ª geração atual tem visão lucro-operacional, confrontando com a 2ª geração tradicional (confiança pessoal, proximidade cliente, promoção tempo/esforço, os “gerentes começaram lá atrás boa vontade, conhecimento básico”). Decisões centralizadas, a segunda geração perpetua cultura reativa, gerentes que necessitam de capacitação, explicando ausência controladoria formal. Apesar das limitações estruturais identificadas, a empresa demonstra movimento evolutivo concreto rumo profissionalização controladoria. Em 2024 a empresa inovou com a criação do Departamento de Prevenção de Perdas, iniciado como um laboratório, e atualmente em plena atividade operacional, evidenciando compromisso institucional com a gestão de perdas.

O fluxo dos produtos do setor de hortifrúti exemplifica sofisticação prática dos resultados da implementação do Departamento de Prevenção de Perdas: produtos retirados das gôndolas são classificados em três categorias: reaproveitamento (higienização dos itens viáveis promovendo o retorno aos setores de exposição, padaria ou cozinha industrial); doação (destinação dos produtos a instituições comunitárias beneficiadas); perdas irrecuperáveis (NF-e formalizada).

Complementam os processos integrados: o relatório de vencimentos e a varredura da loja identifica itens próximos da validade, e são direcionados a “Banca Economia” rebaixa preço, sobras transferidas a “Trocas” (registro ERP, conferência física, negociação fornecedores devolução total/parcial ou bonificação/crédito); inventário rotativo com testes de estruturação; o Encarregado Perdas faz o acompanhamento diário dos setores; o servidor IA ERP com testes dos agentes de automação, comunicações semanais de planejamento dos estoques. Esses mecanismos operacionalizam os instrumentos de controladoria prática mapeados (relatórios de giro/margem, centros de responsabilidade departamentais), reduzindo o descarte total e preenchendo a lacuna estratégica, com impacto mensurável em reuniões de resultados da Diretoria.

Como limitação, compreende-se que os resultados não permitem generalização por restringirem-se a apenas uma empresa do setor de supermercado. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a amostra de supermercados regionais, replicando e aprimorando a estrutura metodológica elaborada pelo presente estudo.

REFERÊNCIAS

Anagusko, L. H., Araki, M. E., & Moser, E. M. (2020). Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: o que considerar? *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 59-78.

Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2025). *Índice de eficiência operacional atinge 98,11% em 2025*. Disponível em: https://www.abras.com.br/comites/eficiencia-operacional/noticias/26470/indice-de-eficiencia-operacional-atinge-9811-em-2025. Acesso em: 16/03/2026.

Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2025). *Ranking ABRAS 2025: dados gerais*. Disponível em: https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais. Acesso em: 14/02/2026.

Associação Mineira de Supermercados – AMIS (2025). *Supermercadistas estão otimistas com a demanda de fim de ano, aponta pesquisa divulgada na Superminas*. 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: 03/12/2025.

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

Borinelli, M. (2006). *Estrutura conceitual de controladoria:* sistematização à luz da teoria e da práxis. São Paulo, SP. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, USP.

Cáceres, K. M., & et al. (2012). A relevância da controladoria para uma organização de pequeno porte: o caso de um supermercado de Ponta Porã-MS. *Caderno de Administração,* 20(2), 92-106.

CNN Money (2025). Supermercados faturam R$ 1 tri em 2024, equivalente a 9% do PIB, diz Abras. 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 17/10/2025.

Cohanier, B. (2014). What qualitative research can tell us about performance management systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(4), 380–415.

Furtado, G., & Tamaso, M. (2025). 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: 03/12/2025.

Gheller, A. T., & Giasson, O. R. (2011). Procedimentos de controladoria aplicados em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados. *e-CAP: Electronic Accounting and Management*, 3(3), 1-15.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2025). Ituiutaba. *Censo Demográfico 2022*. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/ituiutaba.html. Acesso em: 04/12/2025.

Junges, M., & Martins, V. A. (2022, setembro). Sustentabilidade e controladoria no varejo brasileiro. *Anais do EnANPAD*. Online.

Leite, E. G., Diehl, C. A., Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas da controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 85-107.

Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria:* na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo, Atlas.

Martins, M. W. L.; Wernke, R. (2016, agosto). Práticas de Controladoria Adotadas em Supermercados Catarinenses. *Anais do SIMPCONT*, Recife, PE, Brasil.

Oyadomari, J. C. T., Viana, P. H. L., Lima, R. G. D., Mendonça Neto, O. R., & Nisiyama, E. K. (2019). O impacto do uso de relatórios gerenciais na eficácia das decisões: um estudo com gerentes de uma rede de supermercado. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(3), 37-56.

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

Sá, C. B., & Callado, A. L. C. (2021). Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. *REMIPE*, 7(1), 26-45.

Silva, F. S., Heleno, E. A., Menezes, D. C. C. L., & Macedo, J. M. A. (2025). Existe controladoria na empresa? Um estudo sobre o processo decisório de uma rede de supermercados de médio porte. *REMIPE*, *11*(1), 73–93.

Oliveira, F. S., Oliveira, R. M., Barbosa, J. S., & Oliveira, C. E. (2023). Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista. *ConTexto*, *23*(54), 59–75.

Wernke, R., Martins, M. W. L., & Junges, I. (2016, novembro). Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Porto de Galinhas, PE, Brasil.