



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA
Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

A comunicação empreendedora e a relevância da controladoria em um supermercado de médio porte no município de Itapororoca-PB
Área Temática: Controladoria

Tereza Vitória Maciel de Oliveira – UFPB – terezamidias3@gmail.com
Profª. Drª. Edilane do Amaral Heleno – UFPB – edilane.amaral@gmail.com
Profº. Ms. Manoel Heleno Gomes da Silva – UFPB – mhgsilva2013@gmail.com.br
Profª. Ms. Daniela Cíntia de C. L. Menezes – UFPB – danielaccleite0808@gmail.com

Resumo

Com a demanda crescente e a competitividade econômica aumentando principalmente após a pandemia da Covid-19, onde a sociedade viveu inúmeras adaptações como passar mais tempo em casa e por consequência passar a cozinhar o próprio alimento, os supermercados precisaram montar um planejamento e adotar estratégias de destaque no mercado. Nessa perspectiva, surgiu o questionamento de se compreender como a comunicação interna, sob a perspectiva da controladoria, impacta no desempenho operacional de um supermercado de médio porte no município de Itapororoca, no estado da Paraíba. Assim, foi levantado como o objetivo geral desse estudo, averiguar a influência das reuniões gerenciais, à luz da controladoria no funcionamento de um supermercado de porte médio. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e caracteriza-se como um estudo de caso com a tipologia explicativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com o principal gestor do supermercado com duração de mais de 60 minutos, como também a aplicação de questionário junto aos colaboradores disponibilizado na plataforma *Google Forms*, e contou com uma amostra de 30 colaboradores, durante o período de sete dias. Os resultados revelaram que a comunicação entre o que se aborda nas reuniões gerenciais sob a ótica da controladoria e os direcionamentos dados aos colaboradores tem sido relevante para o bom desempenho do empreendimento, o que indica que a comunicação interna tem se mostrado eficaz.

Palavras-chave: Controladoria. Comunicação interna. Comunicação empreendedora. Supermercado. Reuniões organizacionais.

1 Introdução

A constante demanda por produtos alimentícios faz com que os supermercados se tornem um segmento vital da economia. Dessa forma, este ramo vem construindo uma linha de avanço contínua no mercado econômico, visto que é um setor no qual envolve não apenas transações de produtos relacionados às necessidades básicas para a sobrevivência humana, mas também diversos outros produtos.

No ano de 2020, esse crescimento tomou proporção ainda maior devido à pandemia da Covid-19, uma vez que a sociedade se viu obrigada a ter um distanciamento e as restrições de movimentação fizeram com que as pessoas evitassem sair de casa, resultando em uma mudança no comportamento do consumidor, o qual passou a preparar a própria refeição com mais frequência (Santos, 2020), contribuindo para uma maior procura de produtos alimentícios.

Segundo as informações fornecidas pelo Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), no ano de 2021 o setor supermercadista alcançou um faturamento de R\$ 554 bilhões no ano anterior, abrangendo diversos formatos e canais de distribuição, como mercado de vizinhança, supermercado, hipermercado, atacarejo e e-commerce. Este montante representa 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, refletindo um desempenho notável. Além disso, o crescimento do número de estabelecimentos para um total de 91.351 lojas evidencia a resiliência e expansão do setor mesmo diante de um contexto desafiador.

Diante deste cenário mundial, o segmento alimentício foi se modificando, não se contentando apenas como sendo um distribuidor de alimentos, mas proporcionando um ambiente, seja ele físico ou online, em que os consumidores se sentissem seguros e conseguissem realizar suas compras necessárias.

Em vista do crescimento da concorrência, a busca por estratégias inovadoras para que uma empresa se destaque em meio a tantas outras do mesmo âmbito, tornou-se essencial. A ênfase na continuidade dessas estratégias, mesmo em contextos não convencionais, ressalta a necessidade de adaptação constante e resiliência, mantendo o foco no progresso e na evolução.

Dessa forma, Conduta (2021, p.7) expressa que “As estratégias empresariais são elaboradas a partir do controle de informações gerenciais, com a finalidade de atingir um objetivo”. Esse controle se dá através da controladoria, responsável por através de observações, análises, relatórios e outras ferramentas, estruturar planejamento e estratégias diante do cenário atual para melhor desempenho.

Conforme a perspectiva de Gustavo Matos (2014, p.132), as organizações operam centradas nos clientes e na obtenção de resultados, demonstrando uma notável habilidade para se adaptar rapidamente a mudanças estratégicas. Além disso, destacam-se pelo alinhamento estratégico de objetivos e prioridades, promovendo uma comunicação interna e externa eficaz, uma resposta ágil às necessidades dos clientes e uma integração aprimorada entre indivíduos e equipes.

Nesse contexto, a problemática desta pesquisa surgiu a partir de observações feitas em um supermercado na cidade de Itapororoca, na Paraíba. Neste ambiente é notória a organização dos funcionários, no qual todos estão atentos ao cliente, cada um capacitado em sua área para atender a necessidade do consumidor. Assim, o público consumidor retorna ao estabelecimento por crer na qualidade das mercadorias e do sistema (Las Casas, 2019). Desse

modo, a atenção dada aos clientes e a organização da empresa, em grande parte dos casos, tem como resultado a fidelização dos consumidores.

A partir destes pontos mencionados, surgiu o interesse em compreender melhor às práticas adotadas por este empreendimento em relação a gestão, a controladoria e a comunicação entre seus colaboradores. Ou seja, quanto à prática de reuniões constantes, por meio da abordagem da controladoria, cooperam com a ordem gerencial desta empresa. Assim, esta pesquisa levantou a seguinte problemática: **como as reuniões gerenciais, à luz da controladoria desse supermercado, influenciam seu funcionamento?**

A vista disso apresenta-se como objetivo geral, averiguar a influência das reuniões gerenciais, à luz da controladoria sobre o funcionamento de um supermercado de porte médio. E como objetivos específicos: identificar os temas abordados nas reuniões gerenciais/controladoria; apurar o processo de implementação das decisões adotadas e verificar a comunicação entre os gestores e colaboradores na implementação das decisões.

Segundo Gustavo Matos (2014), com a falta de comunicação o ser humano não conseguirá obter base de fundamento e do saber, consequentemente não terá capacidade de resolver um problema por mais simples que for. A partir disso, este trabalho contribui para a ciência expondo a necessidade e os benefícios de uma boa comunicação interna através das reuniões para o bom serviço da empresa. Estas investigações trarão para a sociedade e para os usuários do serviço da empresa uma visão para além do que se vê, destacando a relevância das informações que são geradas a partir das reuniões internas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Conceitos De Controladoria

Desde os primórdios, a contabilidade é utilizada tendo em vista a tomada de decisões para o melhor resultado para o patrimônio. Segundo Marion (2022, p. 24), “A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões.”. À vista disto, para que a organização consiga obter com maior vantagem o seu desempenho é primordial que esteja alinhada sob a ótica da contabilidade.

Com o passar dos anos, como tudo o que há no mundo, esta ciência foi evoluindo, se adaptando e abrangendo novos conceitos e atuações. Um deles é a controladoria.

Clóvis (2019, p.99) diz o seguinte sobre a controladoria:

[...] a controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação. Esse alargamento do campo de abrangência da contabilidade conduziu a que ela seja melhor representada semanticamente pela denominação de controladoria.

Além disso, ele também afirma que:

Basicamente a controladoria é a responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. (Clóvis, 2019, p.109).

Nesse contexto, a controladoria é encarregada por repassar dentro de uma organização o que é aplicado dentro da contabilidade, seja em seu aspecto econômico de estar atenta ao patrimônio empresarial, seja no social para que haja uma comunicação interna de informações e se reflita no externo. A mesma emergiu como uma resposta a essa necessidade de informações mais abrangentes e relevantes para a gestão, não se limitando apenas à contabilidade financeira, mas englobando uma série de funções e atividades relacionadas à gestão financeira, planejamento estratégico, controle interno, orçamento e tomada de decisões.

Para Sampaio (2020),

[...] no processo de gestão, o constante monitoramento das variáveis externas e internas é fator básico, pois, mudanças que nelas ocorram implicam na necessidade de medidas corretivas. Assim, a controladoria empenha-se em facilitar a análise a partir dessas alterações, buscando, com isso, orientar a empresa para a otimização de seu resultado.

Dessa forma, é notória a importância da área da controladoria dentro a empresa, levando em consideração a responsabilidade de observar, investigar e diagnosticar o todo da empresa para assim promover a sua continuidade através das tomadas de decisões.

Ainda de acordo com Conduta (2021), a controladoria desempenha um papel fundamental na gestão econômica das empresas, buscando direcionamento para níveis de eficácia, assumindo assim uma responsabilidade vital dentro da organização, devido à sua estrutura funcional e ao conjunto de conceitos e técnicas que a caracterizam.

Assim, a controladoria tem como objetivo assegurar a preparação e a disponibilização de informações essenciais para facilitar tomadas de decisão mais precisas por parte da gestão. Isso implica em promover uma comunicação interna adequada e eficaz, onde tais informações sejam compreendidas e aplicadas de maneira eficiente. Outrossim, a controladoria desempenha um papel significativo ao contribuir para que os gestores alcancem seus objetivos nas respectivas áreas dentro da organização.

2.2 Comunicação Interna

A comunicação faz parte do ser humano desde o nascimento através dos gestos, falas, palavras, ações, entre outras diversas formas. Define-se a comunicação como “ação ou efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc., buscando compartilhar informações.” (COMUNICAÇÃO, 2022). Destaca-se que este ato exerce um papel fundamental em todas as facetas da vida humana, desempenhando um papel vital na criação e manutenção de relacionamentos, na divulgação de cultura e conhecimento, na resolução de conflitos e na coordenação de atividades em grupos.

Portanto, dentro de uma empresa, a fim de garantir um controle mais eficiente da implementação do planejamento, é necessário estabelecer uma comunicação interna entre os colaboradores.

A FSB Comunicação (2020) define a comunicação interna como:

[...] uma estratégia utilizada nas organizações para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento com o público interno e tem o papel de tornar comum a mensagem destinada aos seus colaboradores, com o propósito de motivar, estimular, promover agentes e difundir os ideais da empresa.

Através deste relacionamento, os funcionários serão capazes de cumprir suas obrigações da forma que está sendo proposta pela hierarquia da empresa. Entretanto para que se obtenha uma comunicação efetiva, é necessário que todas as partes envolvidas compreendam o que está sendo passado, só assim conseguirão repassar a informação obtida através de ações. Tomasi e Medeiros (2019, p.7) também expressa que “A interpretação é um complemento necessário da decodificação. Daí que é necessária a atenção do receptor, sua capacidade de dar significado aos sinais que recebe e disposição para aceitar e compreender as informações recebidas.”. Apenas transmitir informações não é suficiente, é fundamental que a mensagem seja interpretada e que haja um canal aberto para o retorno de informações, garantindo assim um processo de comunicação mais eficiente e produtivo.

Para reafirmar tais pensamentos, é importante salientar a concepção de Gomes (2021, p.37) que diz que:

[...] não investir e não instaurar uma sistemática de comunicação interna eficaz, atrapalha o fluxo de informações, interferindo no ambiente de trabalho e facilitando a disseminação de boatos que tendem a gerar mais insegurança, uma competitividade prejudicial, também afetando o clima organizacional, dando a errônea impressão de que a empresa e seus gestores estão omitindo informações importantes.

Indo de encontro com o que diz Gomes (2021) quanto à sistematização da comunicação, existem diversas formas de se transmissão de informações na sociedade, podendo variar desde uma comunicação informal até chegar a uma digital. Esta ultima vem ganhando destaque principalmente com a inovação tecnológica, facilitando a troca de informações com apenas um clique.

Ainda assim, um dos meios mais comuns para a comunicação é a forma verbal, no qual as informações são repassadas por meio da palavra, seja de maneira escrita ou falada. Dentro de uma organização é corriqueiro proporcionar um período de comunicação geral entre seus colaboradores, seja de todos os setores ou de modo particular.

Segundo Aguiar e Trevisan (2019, p.44)

[...] funcionários são classificados como *stakeholders* primários justamente porque impactam as decisões estratégicas sobre a organização, pois são eles que executam o trabalho operacional, têm contato com os clientes, produzem e vendem os produtos e serviços, e porque são impactados diretamente por qualquer decisão que a organização venha a tomar.

Isso facilita uma melhor compreensão das metas organizacionais, permite que os funcionários contribuam com *insights* valiosos baseados em suas experiências diretas e, por fim, fortalece a execução das estratégias. O fluxo bidirecional de informações não só melhora a tomada de decisões, mas também promove um ambiente de trabalho mais integrado e responsivo, onde os funcionários se sentem valorizados e parte integrante do sucesso da empresa.

Uma comunicação eficaz desempenha um papel fundamental na integração das sugestões fornecidas pela controladoria após a análise e apresentação de seus relatórios durante as reuniões empresariais, direcionando-os para as decisões estratégicas importantes para o futuro da empresa. É imperativo manter uma continuidade harmoniosa nesta comunicação organizacional, isso garante que todos os membros da empresa estejam bem informados e atualizados sobre os acontecimentos internos da organização e as tendências do mercado econômico. Além do mais, uma comunicação transparente e colaborativa, cria-se um

ambiente propício para o compartilhamento de ideias e o alinhamento de objetivos, contribuindo assim para uma tomada de decisão mais informada e eficiente.

2.3 Planejamento e Tomadas de Decisão

É da natureza do ser humano planejar. Através dos pensamentos, objetivos e metas, procuram concretizar aquilo que para ele é a missão da sua vida. Dentro de uma empresa, Kuazaqui (2020) menciona que para alcançar resultados concretos, é crucial que desenvolva um planejamento estratégico que sirva como guia para suas ações, facilitando tanto a formulação quanto a implementação de suas estratégias.

Padoveze (2019, p. 13) define que “o planejamento estratégico é a etapa do processo de gestão que define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.” Essa abordagem permite que a empresa responda de forma adaptativa às mudanças e desafios do mercado, garantindo sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Para Oliveira (2018, p.4):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Assim, o propósito do planejamento é desenvolver abordagens que possibilitem avaliar o impacto das decisões presentes nos objetivos empresariais vindouros, facilitando uma tomada de decisão futura mais ágil e eficiente. Portanto, para planejar efetivamente dentro de uma empresa, é essencial contar com a colaboração e o comprometimento de todos os envolvidos para alcançar o resultado almejado.

Djalma (2023, p.3) fala também que:

[...] o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.

Essa observação destaca a importância do planejamento como uma atividade fundamental, que pode manifestar-se de maneiras não estruturadas, contribuindo para o sucesso das empresas através de ações que parecem “planejadas”. Isso pode ser visto como uma adaptabilidade inerente das organizações ao seu ambiente e circunstâncias, refletindo um alinhamento instintivo com objetivos de longo prazo, mesmo na ausência de estratégias definidas formalmente.

No entanto, o processo de planejamento engloba uma mentalidade que promove questionamentos essenciais, incluindo o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde realizar determinadas ações (Djalma, 2023). Nesse processo, é preciso também que seja levado em consideração uma avaliação dos fatores futuros potenciais, o que resulta em uma compreensão mais aprofundada do cenário atual do mercado, possibilitando, conseqüentemente, uma tomada de decisão embasada e assertiva (Ruwer e Reis, 2018,).

De acordo com o que foi mencionado, o ato de planejar envolve diversas informações para que a decisão que venha a ser tomada seja precisa. Atrelado a isto, para garantir a efetivação de um planejamento conforme o esperado, não é suficiente tê-lo apenas documentado e compartilhado entre os cargos diretivos da empresa, é essencial que seja comunicado a todos os colaboradores, reconhecendo-os como peças-chave para a realização dos objetivos, visto que a organização é composta por cada indivíduo.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso de natureza aplicada com método indutivo. Por estudo de caso, Yin (2015, p. 4) diz que:

[...] permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...]

Richardson (2017, p. 25) define que o método indutivo “parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas. O caminho vai do particular ao geral, dos indivíduos às espécies, dos fatos às leis”. Ou seja, é através dos dados obtidos por meio das observações e aplicações que consegue concluir o que está procurando descobrir.

Quanto à problemática desta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, tendo por base as características que Gil (2019, p. 175) descreve a seguir:

[...] pesquisa qualitativa, embora decorrente de múltiplas tradições, baseia-se no pressuposto de que a realidade pode ser vista sob múltiplas perspectivas. [...] o pesquisador qualitativo busca reduzir a distância entre ele e o que está sendo pesquisado. [...] o pesquisador qualitativo admite que sua pesquisa pode estar carregada de valores.

Em sintonia com os objetivos desse estudo, a tipologia dessa pesquisa foi definida como sendo explicativa, segundo Richardson (2017, p. 6) “o seu objetivo é explicar por que acontecem determinados fatos, analisando as relações causais existentes ou as condições que as produzem. É o tipo de investigação que aprofunda mais nosso conhecimento da realidade.” Por esta caracterização, a presente pesquisa busca explicar através de questionários e entrevista por qual razão as reuniões são de tamanha influência para o resultado final da empresa.

No que abrange o instrumento de coleta para obtenção dos dados, ocorreu-se uma entrevista de forma presencial com o gestor principal no dia 26 de março de 2024. Esta entrevista foi gravada, com a permissão do entrevistado, mediante termo de compromisso por manter sigilo de seus dados e informações pessoais. Seu roteiro foi elaborado visando a obtenção de respostas voltadas para compreender como se dava a influência da controladoria nos processos de comunicação dentro da empresa e como funcionava tais processos, levando em consideração observações feitas dentro do estabelecimento.

As informações obtidas dos colaboradores da empresa foram adquiridas através da aplicação de um questionário via *Google Forms*. Para tal questionário foram elaboradas perguntas diferentes da entrevista, mas que estavam direcionadas a informar a efetividade da comunicação empresarial.

Atualmente o empreendimento possui 47 colaboradores contratados, desse universo, foi obtido um retorno de questionários respondidos de 30 colaboradores, perfazendo um total de 63% do total do universo dessa pesquisa. O questionário ficou disponível para ser respondido online entre os dias 21 a 27 de março de 2024.

Após o período de levantamento dos dados, inicialmente foi feito a transcrição da entrevista, o que possibilitou fazer uma análise com uma abordagem qualitativa, identificando a visão da gestão e os processos internos, utilizando de ilustrações para o entendimento do mesmo. Já o questionário aplicado junto aos colaboradores, foi elaborado com questões objetivas, o que possibilitou apresentar os resultados, utilizando-se para isso, o uso de gráficos e de ferramenta da estatística básica, como a porcentagem.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste espaço, serão expostos os dados obtidos por meio da entrevista com o gestor atuante da empresa, seguidos pela pesquisa conduzida com os colaboradores por meio de questionário via *Google Forms*. Dessa maneira, buscou-se obter uma visão abrangente deste supermercado tanto pela perspectiva da gestão quanto pela perspectiva dos funcionários.

4.1 Características do supermercado e perfil do gestor

Localizado no Litoral Norte da Paraíba, no município de Itapororoca, o supermercado estudado faz parte de um Grupo composto por três empresas locais e pertence à Rede Paraíba de Supermercados. Com uma trajetória de 18 anos no mercado, esta empresa experimentou um crescimento contínuo e gradual, alcançando um impulso significativo durante a pandemia da Covid-19, destacando-se como o sendo o maior da localidade, mesmo contando com a concorrência de outros empreendimentos do mesmo segmento.

Tem por sua missão comercializar produtos e serviços de excelência, com qualidade e preço justo, superando sempre as expectativas dos clientes. Carrega consigo os valores de ética, honestidade, profissionalismo, respeito e transparência. Interessante notar que o supermercado atende com veracidade isto que é proposto em seu âmbito.

Atualmente a empresa é de propriedade de dois sócios, sendo um deles o principal gestor, responsável pelo proceder gerencial do supermercado. Também é dividido em setores, sendo eles: frente de loja, prevenção e perdas, CPD – Centro de Processamento de Dados, fiscal, compras, financeiro, Recursos Humanos e departamento pessoal. Atualmente possui no seu quadro de pessoal o total de 47 colaboradores.

Vale ressaltar que embora o gestor principal não possua formação acadêmica, ele supre as demandas mais burocráticas do ramo, contando com uma equipe interna composta por profissionais formados em Contabilidade e busca apoio externo com mão de obra especializada em controladoria.

4.2 Percepção do Gestor:

4.2.1. A controladoria Práticas de Controladoria

Para compreender mais a fundo como funciona a atuação da controladoria na empresa em questão, foi realizada uma entrevista com o seu principal gestor. Desta forma, obteve-se o conhecimento de que o supermercado utiliza de duas ferramentas da controladoria: a interna, fornecendo informações úteis e confiáveis para os gestores, garantindo a eficiência operacional, a conformidade legal e a gestão eficaz dos recursos; e a externa, através de uma agência, no qual conta com contadores e administradores monitorando e avaliando

diariamente o desempenho do supermercado e sua em relação ao ambiente externo, fornecendo informações estratégicas que auxiliem a empresa na tomada de decisões que melhorem sua posição competitiva e sustentabilidade no mercado.

O gestor expressa: *“A gente não fica só com o que temos em casa, até porque já temos uma mão de obra muito qualificada com alguns contadores, mas ainda conseguimos pegar mão de obra de fora para podermos juntar as duas opiniões. Assim saberemos o que realmente precisamos sanar no supermercado”*. Com base nisto, a área de controladoria desempenha um papel fundamental para promover as informações necessárias para a eficácia das decisões empresariais (Padoveze, 2019) e fica evidente o objetivo de manter uma comunicação contínua com os recursos necessários para alcançar o máximo alinhamento proporcionado pelas duas abordagens da controladoria.

De acordo com as informações fornecidas pelo gestor, a controladoria opera em todos os setores do supermercado, desde o setor da previsão e perdas até o financeiro, visando aprimorar os resultados em todos os processos e manter os pensamentos alinhados. Como dito na fala do gestor *“o time só funciona se estiver todo mundo junto, com o mesmo propósito”*, o que impulsiona o crescimento contínuo do empreendimento.

O gestor ainda nos afirmou que nem sempre o supermercado esteve alinhado, como está atualmente. Houve mudanças significativas nos processos de trabalho, as quais, após uma análise da controladoria, a gestão decidiu modificar. Essas mudanças resultaram em benefícios para a eficiência geral da empresa, as quais foram notadas pela própria controladoria e gestão, principalmente através dos números econômicos.

Entre os setores que houve maior modificação, e que se configura como destaque na empresa está o setor de compras. Outrora, dizia o sócio, *“comprava por comprar, íamos as cegas”*, no entanto no presente momento existe na empresa um sistema que expõe setor por setor, indicando quais são as mercadorias que estão com estoque crítico, sejam elas de curva A, B ou C, quanto tempo resta até zerar, o que há de estoque e qual a quantidade de itens que necessitam ser comprados para atender a demanda da sociedade sem que haja ruptura.

Ilustração 1: logística da empresa



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

Em relação a esse aspecto, o gestor afirmou o seguinte *“se a gente comprou muito, irá apertar o financeiro. Se estocou errado, atrapalha o financeiro, pois dará muita perda. Com isso o setor da prevenção e perda não estará alinhado com os outros setores da empresa.”* Por isso, a controladoria teve o papel crucial para o alinhamento de todos os setores dentro do supermercado através de sua visão externa direcionando para a interna, monitorando resultados, planejando estratégias, analisando as perspectivas do mercado, no qual vem fazendo um trabalho mais ativo há cerca de dois anos e meio.

4.2.2 A Comunicação

A comunicação entre a gestão e os colaboradores foi outro ponto foco de análise dessa pesquisa. Ao ser abordado sobre o processo de comunicação entre a gerência e os colaboradores, o gestor nos informou que mensalmente, a controladoria apresenta os relatórios referente ao mês anterior. Através de tais relatórios é possível enxergar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, permitindo assim, o redirecionamento dos planejamentos e desenvolvendo novas estratégias para atingir os objetivos já traçados e planejar novos objetivos. Após essa etapa, realiza-se semanalmente uma reunião com os líderes de setores para repassar as decisões hierárquicas à equipe ao longo dos dias, garantindo a aplicação eficaz das diretrizes estabelecidas.

O gestor também nos informou que em meados dos meses de setembro/outubro realiza-se uma análise conjunta com a diretoria para planejar e definir estratégias para o ano vindouro, em decorrência da situação do mercado econômico.

Ilustração 2: logística das reuniões



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

Além de desse cronograma mais geral envolvendo gestão, controladoria, líderes de setor e colaboradores, mensalmente acontece uma reunião geral com todos os seus colaboradores. Tal reunião ocorre em forma de agradecimento ao time, destacando e premiando os setores que obtiveram melhorias e pontuando o que ainda faltou para aquele mês. Como colocou o gestor “*sempre acontece um errinho ou outro, mas sempre buscamos melhorar*”. Se porventura ocorrer alguma falta de comunicação e houver dificuldades em implementações de medidas, também uma vez por mês há a presença de uma psicóloga do trabalho na empresa para alinhar os pensamentos e processos.

No âmbito dessas reuniões, as temáticas tratadas estão diretamente ligadas ao mercado econômico, conforme nos afirmou o gestor, “*a controladoria nos orienta a trazer os números do mercado para dentro da nossa empresa para que a gente possa estudar as demais empresas do nosso seguimento. Quando pegamos esses números, sentamos com cada setor para que a gente possa estudar a melhor forma de atingir o maior público possível*. Ademais, também se observa o calendário e em uma das quatro reuniões do mês com os líderes, define cada ação que conseguirá atender durante tal mês.

Portanto, a comunicação interna exerce um papel crucial desde que garanta uma transmissão clara, transparente e eficaz das informações relevantes, conduzindo um alinhamento estratégico efetivo entre todos os departamentos e colaboradores. Essas práticas asseguram que todas as atividades da empresa sejam conduzidas em conformidade com as diretrizes previamente estabelecidas. (Gomes, 2021).

4.2.3 Impacto da controladora no planejamento e nas tomadas de decisões

As práticas de controladoria e comunicação interna contribuíram para a melhoria da eficiência e comportamento na empresa, segundo as palavras do gestor: *“Hoje nós temos uma outra empresa, antes e pós controladoria, porque antes nós tínhamos dificuldade em tudo.”* Ele ainda expressa que *“o que nós conseguimos implantar mesmo foram os processos, isso foi primordial para empresa. Na parte de compras, no financeiro – conferência de caixa em geral da empresa, direcionamento de dinheiro, e outro ponto também foram nas rupturas e operação da loja.”*

Graças à controladoria, tal como o gestor expressa, o supermercado passou a ser compreendido como uma empresa de fato, e não apenas como um mero ponto de comércio. O entendimento sobre os rumos que o empreendimento estava tomando foram obtidos através das análises feitas com a controladoria.

Assim, pode-se afirmar que a controladoria tem desempenhado um papel crucial para o planejamento, crescimento e melhorias da empresa. Por meio do uso de suas ferramentas de análises financeiras, elaboração de orçamentos, controle de custos e evidenciação de resultados, ela desempenha um papel vital nas tomadas de decisões empresariais.

Seu impacto significativo na empresa é com relação ao sistema de controle e finanças, em que demonstra através de números, gráficos e dados anteriores comparativos de como está a saúde da empresa. Através de estudos e análises diárias, sejam elas internas ou externas, serão trabalhadas e aperfeiçoadas as estratégias, evitando o estrangulamento econômico.

Por meio de uma troca mútua e transparente de informações e dados da empresa e uma comunicação eficiente, a controladora torna-se essencial para orientar as decisões estratégicas e promover o sucesso a longo prazo da empresa.

4.3 Percepção dos colaboradores

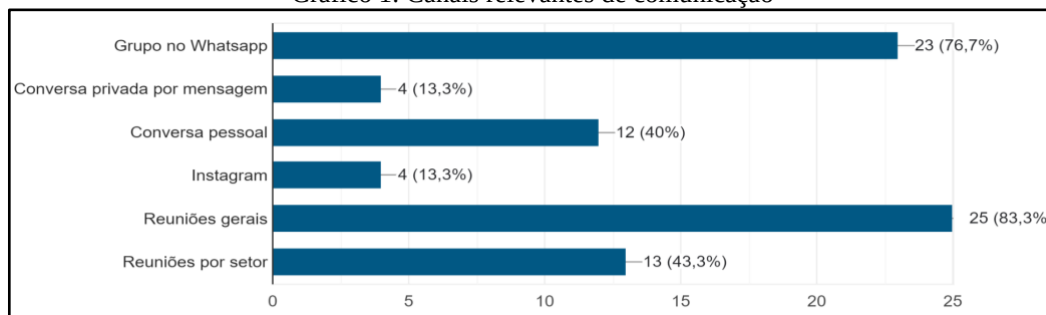
4.3.1 Caracterização dos colaboradores

O universo do supermercado possui uma equipe composta por um total de 47 funcionários, dos quais 17 são colaboradoras do sexo feminino e 30 são colaboradores do sexo masculino. A faixa etária dos funcionários varia entre 16 e 55 anos, com os menores de idade atuando como jovens aprendizes. Dentre este universo, apenas 63% foram os respondentes da pesquisa, devido à disponibilidade de cada um.

4.3.2 Perspectivas da comunicação acerca dos colaboradores

A amostra dos colaboradores é bastante variada, abrangendo desde pessoas que ingressaram na empresa há apenas um mês até aquelas que estão há onze anos. No entanto, já é evidente, a partir das respostas coletadas, que eles têm um pensamento alinhado com a missão e os valores do supermercado.

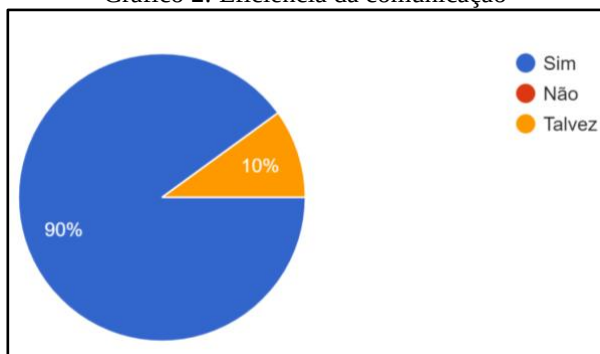
Gráfico 1: Canais relevantes de comunicação



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

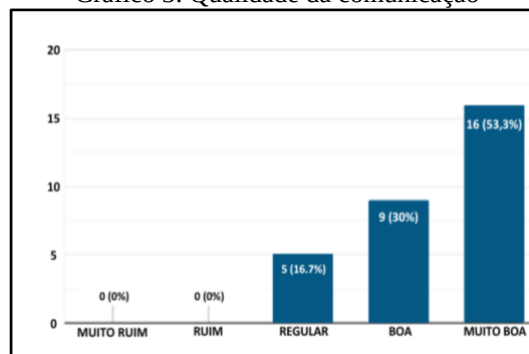
O gráfico 1, em que cada colaborador poderia assinalar mais de uma alternativa, demonstra que existem vários canais de comunicação na empresa, sendo o mais significativo as ‘Reuniões Gerais Presenciais’, seguido do ‘Grupo no *whatsapp*’, correspondendo respectivamente, a 83,3% e 76,7% da opção escolhida pelos colaboradores. Tais canais têm 90% de aprovação classificando-os como eficientes na transmissão das informações (Gráfico 2). Os mesmos avaliam a comunicação interna como sendo muito boa (53,3%), boa (30%) e regular (16,7%), de acordo com a demonstração do gráfico 3. Como resultado, todos os colaboradores se sentem bem informados sobre as mudanças e atualizações na empresa.

Gráfico 2: Eficiência da comunicação



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

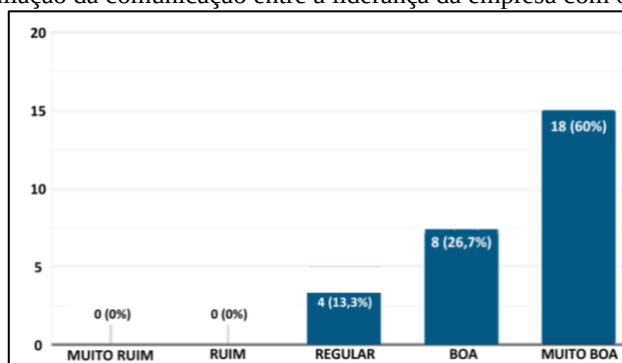
Gráfico 3: Qualidade da comunicação



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

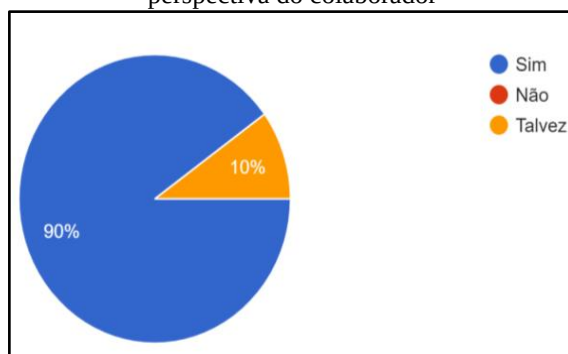
Quanto a comunicação com a gestão da empresa e os colaboradores (Gráfico 4), 60% dos colaboradores respondentes avaliaram como sendo muito boa e, conforme o gráfico 5, 90% afirmam que a gerência sempre está disposta a ouvir sugestões e mostra-se atentos as demandas dos colaboradores. Isso motiva a 86,7% (Gráfico 6), do público alvo da pesquisa a colaborar e compartilhar suas ideias no supermercado.

Gráfico 4: Avaliação da comunicação entre a liderança da empresa com os colaboradores



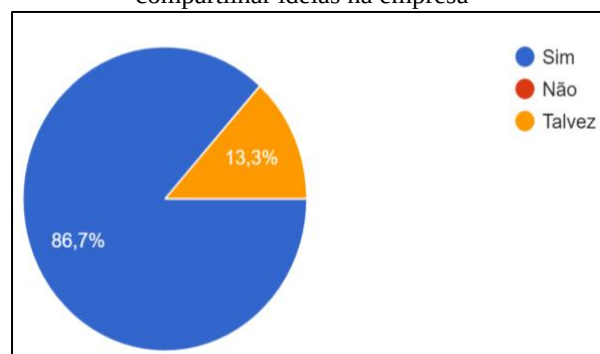
Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

Gráfico 5: Abertura da gestão nas sugestões na perspectiva do colaborador



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

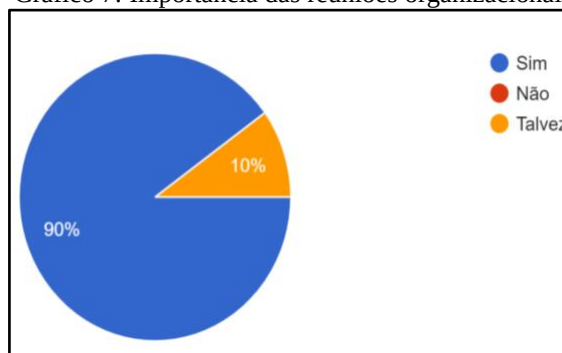
Gráfico 6: Perspectiva do colaborador em de compartilhar ideias na empresa



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

O desdobramento de uma equipe motivada e bem informada resulta na integração efetiva dos valores da empresa no cotidiano de trabalho como também nas reuniões constantes existentes, em que 90% (Gráfico 7) dos colaboradores acham de suma importância a existência das mesmas.

Gráfico 7: Importância das reuniões organizacionais



Fonte: pesquisa de campo, março/2024.

Assim como bem fala Aguiar e Trevisan (2019, p.89), “Transparência e continuidade são fundamentais para que o funcionário se sinta integrado aos objetivos e às metas organizacionais.” isso implica na cooperação da implantação da missão, das políticas e dos procedimentos, garantindo clareza em cada ação necessária.

5 Considerações finais

O presente estudo buscou averiguar a influência das reuniões gerenciais, sob a ótica da controladoria sobre o funcionamento de um supermercado de porte médio, localizado no município de Itapororoca-PB. Ao longo da análise dos dados obtidos através de questionários e entrevista, atrelando-os a literatura e observações, foi possível verificar a importância da controladoria, bem como da comunicação entre a gestão e os colaboradores para se ter um bom funcionamento da empresa.

Através da entrevista com o principal gestor da empresa, inúmeras informações foram alcançadas primeiramente, nossos resultados foram além do questionário pré-estabelecido e destacaram a prevalência do uso intensivo das práticas da controladoria, que são implementadas no cotidiano da empresa, passando a princípio pela gestão, apresentado aos líderes que repassam aos colaboradores e resultam na missão da empresa: superar sempre as expectativas dos clientes.

Essas práticas são apresentadas em reuniões organizacionais, seguindo uma linha hierárquica. Por meio dos temas relacionados ao mercado econômico, planejamentos e estratégias são montados, atrelando-os a ações previstas de acordo com o calendário mensal.

Com relação ao questionário aplicado aos colaboradores, sua amostra afirma que essas reuniões são importantes para a empresa, no qual todos se sentem bem informados sobre as mudanças e atualizações na mesma, gerando uma comunicação interna eficaz. Além de que passam a ficar motivados também a colaborar e compartilhar ideias para o crescimento do supermercado.

Destacamos a afirmação do gestor a vista da controladoria, em que enxerga uma nova empresa comparando um antes e depois da adoção das práticas de controle. Atualmente existe uma fluidez dos processos organizacionais, tendo em vista o entendimento e a descrição de cargo de cada colaborador.

Desta forma, é presumido que este estudo enriquece o domínio científico ao evidenciar a importância vital e as vantagens de uma comunicação interna eficaz por meio de reuniões para o bom funcionamento da empresa. Também há a convicção de que as análises realizadas proporcionarão à sociedade e aos usuários dos serviços da empresa uma compreensão mais abrangente acerca dos processos base do empreendimento, ressaltando a significância das informações derivadas das reuniões internas.

Referências

AGUIAR, Fernanda R.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P L.; et al. **Comunicação interna**. [Porto Alegre]: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500464. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 12 mai. 2024.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de Marketing**, 2ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2019. 9788597020151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 17 mai. 2022.

COMUNICAÇÃO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/comunicacao/>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

DIFERENCIAL COMPETITIVO IGUAL AO DE TODO MUNDO. **Exame**, 20 de set.de 2017. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/diferencial-competitivo-igual-ao-de-todo-mundo/>>. Acesso em: 26 abr.2022

CONDUTA, Luis F. **Controladoria Estratégica**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589881001. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881001/>> Acesso em: 11 set. 2023.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>> Acesso em: 07 jun. 2022.

GOMES, Emerson C. **Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589881704. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881704/>> Acesso em: 11 set. 2023.

KUAZAQUI, Edmir. **Administração por competências**. [São Paulo]: Grupo Almedina, 2020. E-book. ISBN 9788562937378. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788562937378/>. Acesso em: 13 mai. 2024.

MARION, José C. **Contabilidade Básica**. [São Paulo]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773220. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773220/>. Acesso em: 10 de maio. 2024.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. [São Paulo]: Editora Manole, 2014. 9788520450130. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

O NOTÁVEL ANO DE UM SETOR ESSENCIAL. **ABRAS Associação Brasileira de Supermercados**, 2021. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>>. Acesso em: 26 abr.2022

O QUE É COMUNICAÇÃO INTERNA E COMO COLOCAR EM PRÁTICA?. **FSB Comunicações**, 12 de nov. de 2020. Disponível em: <<https://www.fsb.com.br/noticias/comunicacao-interna/#:~:text=Comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20%C3%A9%20uma%20estrat%C3%A9gia,difundir%20os%20ideais%20da%20empresa>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>> Acesso em: 04 set. 2023.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de Informações Contábeis - Fundamentos e Análise**. [São Paulo]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022865. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022865/>. Acesso em: 11 mai. 2024.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2017. 9788597013948. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>> Acesso em: 07 jun. 2022.

RUWER, Léia M E.; REIS, Zaida C. **Estratégias organizacionais**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SAMPAIO, Vanderlei; MELLER-DA-SILVA, Fabrizio. Controladoria Empresarial Estratégica: uma abordagem gerencial. **Revista Scientia Alpha**, v. 2, n. 02, 2020. Disponível em: < <https://revista.alfaumuarama.edu.br/index.php/rsa/article/view/19/27>>. Acesso em: 10 mai. 2024.

SANTOS, M. de O.; BORGES DE SOUZA, J. Comida como afeto, conforto e refúgio: entendendo o ato de comer em tempos de pandemia. **Revista de Alimentação e Cultura das Américas**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 135–150, 2020. DOI: 10.35953/raca.v2i2.42. Disponível em: <<https://raca.fiocruz.br/index.php/raca/article/view/42>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Grupo A, 2015. 9788582602324. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 07 jun. 2022.