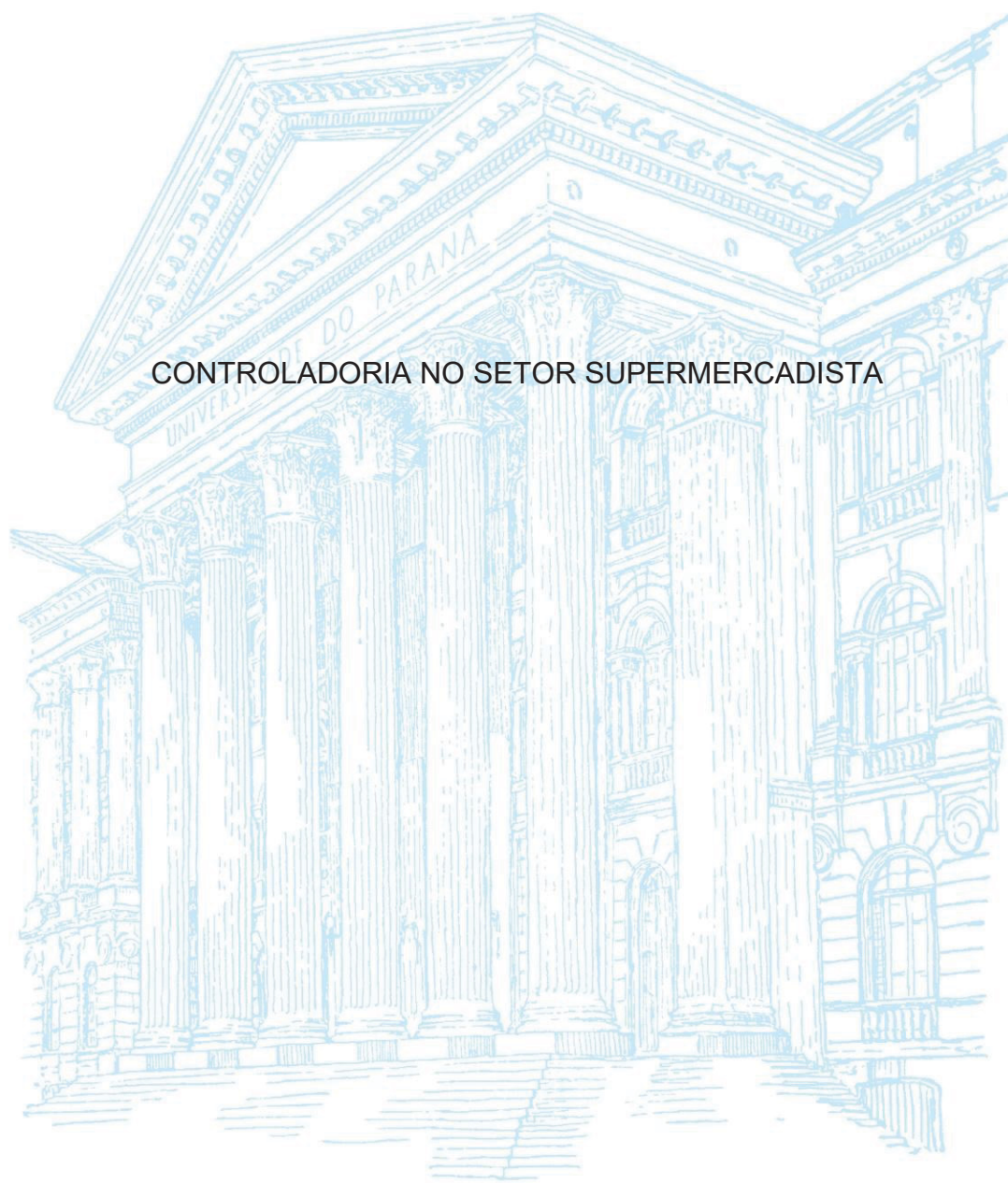


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUDILENE ZEN



CONTROLADORIA NO SETOR SUPERMERCADISTA

CURITIBA

2025

AUDILENE ZEN

CONTROLADORIA NO SETOR SUPERMERCADISTA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Anelise Krauspenhar Pinto Figari.

CURITIBA

2025

RESUMO

O projeto interdisciplinar propõe como proposta técnica para a solução da situação-problema diagnosticada, a implementação de centros de custo em um grupo supermercadista, com o intuito de aprimorar o controle financeiro, a eficiência operacional e o suporte a tomada de decisões estratégicas. Além disso, as evidências sugerem analisar a estrutura de forma detalhada, possibilitando identificar ineficiências e otimização de processos internos. O estudo reforça que os centros de custo no varejo são essenciais pois operam com margens reduzidas e alta complexidade operacional. Através da análise da Matriz SWOT é evidenciado forças como a infraestrutura sólida e a qualidade dos produtos, fraquezas como a comunicação interna e gestão de pessoas, além de oportunidades trazidas por avanços tecnológicos e práticas sustentáveis, e ameaças econômicas e regulatórias que impactam o setor. A proposta do presente projeto envolve o mapeamento da estrutura organizacional, definição dos critérios de rateio de custos, implantação de sistemas de gestão (ERP) e realização de treinamentos em um prazo estimado de 4 a 6 meses. A partir das implementações realizadas, espera-se maior transparência no controle das despesas, otimização dos recursos, melhoria da rentabilidade setorial e fortalecimento da cultura de gestão baseada em dados, consolidando a competitividade e a sustentabilidade financeira do grupo supermercadista.

Palavras-chave: Centro de Custo; Controle Financeiro; Gestão Estratégica.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT - Fraquezas	11
Quadro 2 – Matriz SWOT – Potencialidades.....	12

LISTA DE SIGLAS

BS	Balanced scorecard
CD	Centro de distribuição
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)
IA	Inteligência artificial
RFID	Identificação por radiofrequência
RH	Recursos humanos
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	9
2.1 Ameaças	9
2.2 Oportunidades.....	10
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
REFERÊNCIAS	16

1 APRESENTAÇÃO

O Centro de Custo para o setor supermercadista tem como objetivo analisar e compreender a estrutura e a importância dos centros de custo dentro da gestão financeira. A proposta integra conhecimentos das áreas de Administração, Contabilidade, Logística e Economia, visando oferecer uma visão ampla e estratégica sobre como são distribuídos, controlados e otimizados entre os diferentes setores e unidades do grupo.

O presente projeto interdisciplinar por meio do caso estudado, da coleta de dados e da aplicação de ferramentas de gestão, buscou-se identificar os principais fatores que impactam os custos operacionais, além de propor melhorias nos processos internos que possam contribuir para aumentar a eficiência e a lucratividade de uma empresa.

Com esta análise é possível um controle melhor sobre as despesas de cada departamento (compras, marketing, RH etc.) facilitando a tomada de decisão mais assertiva e transparente, de acordo com as literaturas e artigos de contabilidade (Padoveze, 2010; Atkinson, 2011). Centros de custo são unidades dentro de uma organização responsáveis pelo controle e acompanhamento dos gastos, sem necessariamente gerar receitas diretamente. No setor supermercadista, que opera com margens de lucro reduzidas e grande volume de operações, a utilização de centros de custo é essencial para manter o controle financeiro e a eficiência operacional.

Padoveze (2010) e Atkinson (2011) ainda destacam que o centro de custo permite identificar onde e como os recursos estão sendo consumidos, facilitando a análise da rentabilidade por setor, loja ou atividade. Em supermercados, é comum dividir os centros de custo por departamentos (açougue, padaria, hortifruti, administrativo etc.), o que possibilita um controle mais apurado dos gastos, ajudando na formulação de estratégias de redução de custos e melhoria da performance, assim como sustentando a competitividade do grupo em um mercado altamente dinâmico.

O presente projeto busca compreender como essa ferramenta contribui para o controle financeiro e a eficiência operacional e o suporte a tomada de decisões estratégicas dentro da organização.

Em um ambiente altamente competitivo como o setor supermercadista, o controle rigoroso dos custos operacionais é fundamental para garantir a sustentabilidade e a lucratividade das empresas. Diante disso, o estudo se justifica pela sua relevância como ferramenta de gestão, permitindo identificar com precisão os gastos por setor, departamento ou atividade. Ao compreender como os recursos são consumidos, os gestores podem tomar decisões mais estratégicas, melhorar a alocação orçamentária e reduzir desperdícios. Assim, este projeto visa contribuir para o aprimoramento da gestão financeira em organizações supermercadistas, reforçando sua capacidade de adaptação e crescimento.

A empresa estudada por este projeto iniciou suas atividades na década de 60, como um pequeno comércio de secos e molhados, na cidade de Cascavel. A empresa mencionada iniciou sendo gerida pela matriarca da família, com o passar dos anos houve o envolvimento dos filhos no negócio da família. Em 2003, a empresa adquiriu novas lojas na capital do estado do Paraná. Ao longo de 50 anos o grupo se tornou referência na capital no que se refere a qualidade dos produtos comercializados assim como o atendimento diferenciado em suas lojas. Hoje o grupo é composto por 34 lojas e 2 centros de distribuição, com aproximadamente 4 mil colaboradores diretos e indiretos. Atualmente, a empresa possui projetos de expansão para outros estados, além do aumento do número de lojas na capital paranaense, assim como a abertura de capital na bolsa de valores. A perspectiva de faturamento para o ano de 2025 é de aproximadamente 600 milhões de reais.

Este projeto foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio de revisão bibliográfica sobre centros de custo e práticas de gestão em supermercados. Também serão analisados dados organizacionais referentes à estrutura de custos de um grupo supermercadista, com o objetivo de aplicar os conceitos estudados à prática.

O projeto oferece uma contribuição significativa para a organização, ao proporcionar uma visão mais clara e estruturada sobre a forma como os custos são distribuídos e gerenciados em seus diferentes setores. Com base na proposta técnica sugerida por este projeto, o grupo poderá identificar pontos de ineficiência, aprimorar seus processos internos e adotar práticas de gestão mais estratégicas. Isso favorece uma melhor alocação de recursos, maior controle orçamentário e, conseqüentemente, aumenta a competitividade e a sustentabilidade financeira da

empresa no mercado. Além disso, o projeto fortalece a cultura de gestão baseada em dados, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas e embasadas.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Utilizando a ferramenta de Análise SWOT é possível identificar e avaliar, de forma estruturada, os fatores internos e externos que impactam o desempenho da organização. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), essa ferramenta relaciona as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da organização, servindo como base para o planejamento estratégico. Internamente, são analisados os pontos fortes (como estrutura logística eficiente, variedade de produtos, localização estratégica) e os pontos fracos (como falhas no controle de estoque, altos custos operacionais ou deficiências tecnológicas). Externamente, investigam-se as oportunidades (como expansão para novos mercados, parcerias com fornecedores locais ou tendências de consumo) e as ameaças (como concorrência acirrada, oscilações econômicas ou mudanças na legislação). Essa abordagem permite um diagnóstico completo, auxiliando os gestores a traçar estratégias mais eficazes, alinhadas com as capacidades internas e com o cenário de mercado em que o grupo está inserido.

2.1 Ameaças

Existem vários fatores externos ao grupo que podem afetar de alguma forma o controle e gestão da empresa.

Na perspectiva Econômica, a inflação aumenta os custos com fornecedores o que afeta diretamente a margem de lucro forçando ajustes na precificação. Dentro desta visão, a flutuação cambial também afeta diretamente os custos assim como a estratégia de preços, uma vez que uma boa parte da linha dos produtos são importados. Somado a tudo isso crises econômicas vividas no Brasil impactam diretamente nas práticas de controle de previsão de vendas e gestão de estoque, uma vez que o poder de compra da população é afetado.

Na perspectiva Tecnológica, a proteção de dados hoje é um dos vieses de maior atenção dentro do grupo uma vez que ameaças cibernéticas podem comprometer sistemas de controles financeiros, estoque, afetando a confiabilidade e eficiência da gestão.

Em questões Regulatórias e Legais, o planejamento financeiro é diretamente afetado com as mudanças nas políticas fiscais ou tributárias, pois impactam nas obrigações fiscais e financeiras da empresa. Com as novas leis de responsabilidade ambiental e proteção ao consumidor forçam a empresa a ajustar processos e controles causando um efeito cascata de aumento de custos.

Em relação aos Fatores ambientais, práticas de sustentabilidade são uma realidade nos dias de hoje, que vem fazendo com que a empresa adote cada vez mais processos, procedimentos e controles para garantir a conformidade das normas ambientais, podendo atender a demanda dos consumidores por práticas responsáveis. Tem-se ainda, a possibilidade de fenômenos como desastres naturais, alterações climáticas que afetam diretamente a distribuição, principalmente FFLV – flores, frutas, legumes e verduras, dificultando o controle de estoque.

As questões mencionadas acima, podem prejudicar substancialmente o controle de gestão, previsão de demandas, controle de custos, precificação, gestão de estoque assim como o acompanhamento de desempenho.

2.2 Oportunidades

No setor supermercadista, vários fatores contribuem para as práticas no controle de gestão, estes relacionados à economia, regulatórias, ambientais, sociais e tecnológicas, que ajudam a melhorar a performance das operações. Abaixo alguns dos principais fatores.

No que tange o fator Econômico, os custos logísticos, preços de mercadorias e combustíveis afetam diretamente a operação do grupo, desta forma instrumentos de gestão que flexibilizem a negociação com fornecedores e monitoramento dos custos e despesas na logística são essenciais para otimizar as margens de lucro. Ajustes de precificação e nas margens são primordiais para proteger a rentabilidade da empresa, uma vez que taxas de juros e inflação podem afetar os custos operacionais assim como o poder de compra dos clientes.

Na perspectiva tecnológica, ferramentas avançadas para controle de estoque, como RFID (identificação por radiofrequência) e Internet das Coisas, permitem o monitoramento online dos produtos, otimizando a necessidade de reposição de mercadorias, reduzindo perdas e ruptura no estoque. A automação e IA também

somam aos processos em que os *checkouts* podem aumentar a eficiência operacional, e ajudar nas campanhas de marketing e estratégias de precificação. As ferramentas de análise preditiva ajudam a identificar padrões na otimização dos processos de reposição de estoque ajustando as compras evitando excessos ou faltas.

Com relação aos fatores regulatórios, a implementação de sistemas que monitoram a validade dos produtos, armazenamento e transporte são essenciais para evitar problemas legais e manter a confiança dos consumidores. Tudo isso deve andar em conformidade com as normas de segurança alimentar e saúde pública, que exigem que os supermercados tenham sistemas de controle de qualidade rigorosos, garantindo a segurança dos alimentos vendidos. Normas de descarte de resíduos, utilização de plásticos e sustentabilidade resultam em custo adicional e/ou a necessidade de ajustes no controle para garantir a conformidade com a lei.

Quanto às questões ambientais e sustentabilidade, o aumento das expectativas sociais em relação a sustentabilidade e responsabilidade social impulsionam a adoção de novas práticas de gestão de qualidade, gestão de resíduos e escolha de fornecedores/parceiros que tenham práticas mais sustentáveis, os quais podem ser monitorados com instrumentos de controle. Controles que considerem a previsão de riscos e ajustem ofertas de acordo com as condições climáticas ou eventos fora do controle, que podem melhorar a operação, pois a cadeia de suprimentos e planejamento de estoque podem sofrer adaptações de acordo com o evento.

Abaixo apresentação dos quadros de análise SWOT, os quais devem auxiliar na tomada de decisões estratégicas ligadas a implantação dos centros de custo e melhorias na gestão organizacional.

Quadro 1 – Matriz SWOT - Fraquezas

DIMENSÕES DE ANÁLISE	FRAQUEZAS	
	FRAQUEZAS	CAUSAS
Infraestrutura institucional	Localização	Devido ao crescimento da empresa, foi necessário transferir todo o operacional, administrativo, logístico e fabril para um local maior, que pudesse alocar toda infraestrutura

Estrutura organizacional & sistemas de gestão	Falta de atualização e treinamento para gestores.	Crescimento muito rápido, consequentemente sistemas já utilizados não atendem mais a demanda.
Sistemas de informação e comunicação	Sistema de comunicação interno, precisa ser aprimorado	Com o rápido crescimento, foi necessário uma forma de comunicação mais eficaz, o que não é de acesso a todos.
Qualidade dos produtos e serviços	Falta mais agilidade	Maior número de lojas para serem abastecidas.
Sistema de recursos humanos	Número de colaboradores insuficiente.	Aumento do número de lojas.
Sistemas orçamentários	Falta atualização	Crescimento dos ativos.
Cultura organizacional	Falta disseminação adequada da Cultura Organizacional da empresa	Alta demanda de outras atividades, a Cultura organizacional acabou ficando esquecida.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2 – Matriz SWOT - Potencialidades

DIMENSÕES DE ANÁLISE	POTENCIALIDADES	
	FORÇAS	DETERMINANTES
Infraestrutura institucional	Sede própria	Sede e CD próprios, com alta capacidade de ampliação.
Estrutura organizacional & sistemas de gestão	Sócios e gestores participam ativamente na administração e controle de toda a organização.	A presença contínua dos sócios em todos os setores da empresa, participando de todos o processo, do início ao fim.
Sistemas de informação e comunicação	E-mail, mural de informação	Canais capazes de atingir todos os níveis dentro da empresa, desde o operacional até a gestão.
Qualidade dos produtos e serviços	Sistemas rigorosos de fabricação e escolha dos fornecedores, pois trata-se da referência do mercado.	Principal característica dos produtos e mercadorias comercializados pela empresa.
Sistema de recursos humanos	RH próprio, focado em pessoas	Vários programas voltados aos colaboradores, saúde e bem-estar
Sistemas orçamentários	Sistema ERP	Essencial para o andamento da empresa, pois são vários setores, lojas que precisam ser integrados em um só sistema para resultados.
Cultura organizacional	Empresa Familiar, onde seus valores e normas são claramente	Todo funcionário é inserido na organização através de integração,

	compartilhados com todo o grupo.	onde é passado todas as normas e valores da empresa.
--	----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora

O controle de custos otimiza processos e toma decisões estratégicas baseado em dados precisos que permite à empresa não apenas manter a rentabilidade, mas também se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos consumidores. Desta forma a implantação e aprimoramento do centro de custo é de essencial importância para a entrega de resultados do grupo.

Frente a todos estes fatos, qual a melhor estratégia para amenizar os impactos que a falta de controle de custos causa a empresa?

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente projeto propõe a implementação do controle de centros de custo de um grupo supermercadista. Para isso quatro etapas devem ser seguidas.

Primero, é necessário o mapeamento de toda a estrutura organizacional e de processos, através de um levantamento completo das áreas, departamentos, lojas pertinentes ao grupo. Cada setor (ex.: açougue, padaria, mercearia, administrativo etc.) deve ser identificado como um centro de custo distinto, conforme alguns autores enfatizam, dentre eles, Padoveze (2010).

Na sequência, é necessário definir quais os critérios de rateio e alocação dos custos diretos e indiretos para cada centro de custo. Pode-se exemplificar como custos diretos; salários, consumo de energia por setor e custos indiretos pertinentes a administração geral, onde são rateados proporcionalmente, utilizando como base número de funcionários, volume de vendas, área de ocupação, conforme recomendado pelos autores Martins (2016) e Atkinson (2011).

Como o terceiro passo a ser implementado, sugere-se um sistema de gestão integrado (ERP) ou planilhas gerenciais automatizadas que permitam registrar, acompanhar e analisar os custos periodicamente, assim como treinamento para líderes e gestores para garantir a correta alimentação e interpretação dos dados.

E por último, com a coleta dos dados, deve-se realizar diagnósticos mensais, onde será possível a comparação entre os custos previstos e realizados. Tendo isso como base será possível efetuar ajustes nos processos e nos critérios de rateio para maior precisão, de acordo com o conceito de “melhoria contínua” abordado por Kaplan e Norton (1997) sobre o contexto de BS (*Balanced Scorecard*).

Destaca-se que para a implementação proposta neste projeto serão necessários vários recursos, pessoal, tecnológico, investimentos financeiros, conforme descritos a seguir.

Equipe de projeto, formada pelo contábil, financeiro e gestão (consultores, alta administração e gestores das lojas).

Sistemas de TI, software robusto de gestão (ERP), auxílio com planilhas avançadas e sistemas específicos de custos.

Treinamento, capacitação de todo o operacional assim como os gerentes para a correta utilização dos sistemas.

Acredita-se que para a implementação desta proposta e para começar a gerar os primeiros relatórios contábeis será necessário um período de 4 a 6 meses.

Em relação aos recursos financeiros, um orçamento inicial em tecnologia, consultoria e capacitação de pessoal foi estimado em R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais).

Diante do exposto é esperado um maior controle e transparência sobre a origem dos custos em cada setor, com base em informações mais precisas e em tempo real será possível tomadas de decisões mais fundamentadas, redução de desperdícios e a otimização dos recursos financeiros e materiais. Com a identificação de áreas mais deficientes tem-se uma melhoria da rentabilidade em setores específicos. O fortalecimento da cultura de gestão estratégica de custos sustenta uma vantagem competitiva no mercado varejista.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2016.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.