

**A COMUNICAÇÃO EMPREENDEDORA E A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA:  
O CASO DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE NO MUNICÍPIO DE  
ITAPOROROCA-PB**

*ENTREPRENEURIAL COMMUNICATION AND STRATEGIC CONTROLLERSHIP: THE  
CASE OF A MEDIUM-SIZED SUPERMARKET IN ITAPOROROCA-PB*

**EDILANE DO AMARAL HELENO**  
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE MENEZES**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**MANOEL HELENO GOMES DA SILVA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**TEREZA VITÓRIA MACIEL DE OLIVEIRA**  
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE.

## **A COMUNICAÇÃO EMPREENDEDORA E A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: O CASO DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE NO MUNICÍPIO DE ITAPOROROCA-PB**

### **Objetivo do estudo**

Investigar a influência da comunicação interna sob a perspectiva da controladoria estratégica no funcionamento de um supermercado de médio porte em Itapororoca-PB. Objetivos específicos incluem identificar temas em reuniões gerenciais e avaliar a comunicação na implementação das decisões.

### **Relevância/originalidade**

O estudo é relevante por explorar a sinergia entre comunicação interna e controladoria estratégica, um tema pouco abordado em contextos de supermercados de médio porte. Isso contribui para um entendimento mais profundo da gestão em ambientes competitivos.

### **Metodologia/abordagem**

Trata-se de um estudo de caso com abordagem indutiva. Foram realizadas entrevistas presenciais com o gestor principal e aplicação de questionários aos colaboradores. A análise foi qualitativa, complementada por ferramentas estatísticas básicas para interpretar os dados coletados.

### **Principais resultados**

A comunicação interna, quando alinhada à controladoria estratégica, mostrou-se crucial para o sucesso organizacional. O estudo revelou melhorias significativas na eficiência operacional, integração entre setores e satisfação dos colaboradores, destacando a importância das reuniões e da comunicação transparente.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo reforça a importância da comunicação interna e da controladoria estratégica na gestão empresarial. Apresenta evidências de que práticas bem estruturadas nessas áreas podem levar a uma melhor performance organizacional, oferecendo um modelo de análise replicável em outros contextos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As práticas identificadas podem servir como referência para outros supermercados e empresas de médio porte, promovendo uma gestão mais eficaz num ambiente de trabalho mais coeso. Isso pode resultar em uma melhor adaptação às mudanças do mercado e maior satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Comunicação Interna, Estratégia, Controladoria, Supermercado

## *ENTREPRENEURIAL COMMUNICATION AND STRATEGIC CONTROLLERSHIP: THE CASE OF A MEDIUM-SIZED SUPERMARKET IN ITAPOROROCA-PB*

### **Study purpose**

To investigate the influence of internal communication from the perspective of strategic management control in the operation of a medium-sized supermarket in Itapororoca-PB. Specific objectives include identifying themes in management meetings and evaluating communication in the implementation of decisions.

### **Relevance / originality**

The study is relevant as it explores the synergy between internal communication and strategic management control, a topic that is rarely addressed in the context of medium-sized supermarkets. This contributes to a deeper understanding of management in competitive environments.

### **Methodology / approach**

This is a case study with an inductive approach. In-person interviews were conducted with the main manager, and questionnaires were administered to the employees. The analysis was qualitative, complemented by basic statistical tools to interpret the collected data.

### **Main results**

Internal communication, when aligned with strategic management control, proved crucial for organizational success. The study revealed significant improvements in operational efficiency, sector integration, and employee satisfaction, highlighting the importance of meetings and transparent communication.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study reinforces the importance of internal communication and strategic management control in business management. It presents evidence that well-structured practices in these areas can lead to better organizational performance, offering a replicable analysis model for other contexts.

### **Social / management contributions**

The identified practices can serve as a reference for other supermarkets and medium-sized companies, promoting more effective management and a more cohesive work environment. This can result in better adaptation to market changes and greater customer satisfaction.

**Keywords:** Entrepreneurship, Internal Communication, Strategy, Controllership, Supermarket

## **A COMUNICAÇÃO EMPREENDEDORA E A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: O CASO DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE NO MUNICÍPIO DE ITAPOROROCA-PB**

### **ENTREPRENEURIAL COMMUNICATION AND STRATEGIC CONTROLLERSHIP: THE CASE OF A MEDIUM-SIZED SUPERMARKET IN ITAPOROROCA-PB**

#### **1 Introdução**

A constante demanda por produtos alimentícios faz com que os supermercados se tornem um segmento vital da economia. Este ramo vem construindo uma linha de avanço contínua no mercado econômico. No ano de 2020, esse crescimento tomou proporção ainda maior devido à pandemia da Covid-19, uma vez que a sociedade teve a imposição de um distanciamento social, 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 & Borges, 2020), contribuindo para uma maior procura de produtos alimentícios para consumo pessoal.

Segundo as informações fornecidas pelo Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o setor supermercadista alcançou um faturamento de R\$ 554 bilhões em 2020, abrangendo diversos formatos e canais de distribuição, como mercado de vizinhança, supermercado, hipermercado, atavarejo e e-commerce, representando 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e um crescimento do número de estabelecimentos para um total de 91.351 lojas evidenciando a resiliência e expansão do setor mesmo diante de um contexto desafiador (Abras, 2021). O ano de 2023 trouxe um crescimento mais sólido à medida que o setor se ajustou às novas condições econômicas e melhorou a experiência do consumidor (Abras, 2023).

Em vista do crescimento da concorrência, aumenta a busca por estratégias diferenciadas para que uma empresa se destaque em meio a tantas outras do mesmo âmbito. 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, sendo as estratégias empresariais elaboradas a partir do controle de informações gerenciais, com a finalidade de atingir um objetivo, Conduta (2021, p.7). Uma estratégia que se evidenciou na pandemia foi a comunicação interna, Menezes et al. (2023).

A comunicação interna é um elemento fundamental para a eficácia organizacional, particularmente em empresas que operam em ambientes competitivos e dinâmicos, como o setor de supermercados. A comunicação eficiente entre setores e colaboradores não só promove a coesão e o alinhamento em torno dos objetivos estratégicos, mas também desempenha um papel crucial na otimização de processos internos e na maximização dos resultados empresariais (Kimani, 2024). As organizações operam centradas nos clientes e na obtenção de resultados, demonstrando habilidade para se adaptar a mudanças estratégicas, 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 (Matos, 2014).

A sinergia entre comunicação interna e controladoria estratégica é, portanto, essencial para criar um ambiente organizacional ágil, capaz de responder rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos consumidores. Estudos recentes indicam que empresas que investem em ferramentas de comunicação interna bem estruturadas não só melhoram a eficiência operacional, mas também fortalecem as relações entre os colaboradores, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Ali et al., 2021).

Nesse contexto, a problemática desta pesquisa surgiu a partir de observações feitas em um supermercado na cidade de Itapororoca, na Paraíba. Neste ambiente foi evidenciada notória a transformação na organização interna para atender a necessidade do consumidor. Assim, o público consumidor retorna ao estabelecimento por crer na qualidade e resposta do sistema (Casas, 2019).

A partir destes pontos mencionados, surgiu o interesse em compreender melhor às práticas adotadas por este empreendimento em relação a controladoria estratégica 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 a comunicação interna, à luz da controladoria estratégica de um supermercado de médio porte de Itapororoca-PB, influencia seu funcionamento?**

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

Segundo Matos (2014), com a falta de comunicação o ser humano não conseguirá obter base de fundamento e do saber, conseqüentemente 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 para o bom serviço da empresa. Estas investigações trarão para a sociedade e para os usuários uma visão para além do que se pratica, destacando a relevância das informações que são geradas a partir das reuniões internas.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Controladoria Estratégica**

Desde os primórdios, a Administração e a Contabilidade são utilizadas tendo em vista a tomada de decisões para o melhor resultado para o patrimônio. Segundo Marion (2022), a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. 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.

A controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída, o alargamento do campo de atuação, sendo um alargamento do campo de abrangência da contabilidade, e 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 Padoveze (2019, p.99).

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. 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, (Sampaio e Meller-da-Silva, 2020).

A controladoria estratégica tornou-se necessária e considerada a junção entre contabilidade, administração e planejamento, em um processo complexo, que deve estar de acordo com as normas, valores e objetivos da empresa, onde os diferentes setores se inter-relacionam nas empresas e devem se comunicar para atuar em prol do desempenho da organização (Meirelles Junior et al., 2021).

Ainda de acordo com Conduto (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 estratégica 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.” (DICIO, 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 comunicação interna é 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 (FSB, 2020).

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 transmitido para assim disseminar corretamente a informação obtida através de ações. A interpretação é um complemento necessário da decodificação e é necessária a atenção do receptor, sua capacidade de dar significado aos sinais que recebe e disposição para aceitar e compreender as informações recebidas (Tomasi & Medeiros, 2019). 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.

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 (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 última 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. Os 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 (Trevisan et al., 2019).

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 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.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso de natureza aplicada com método indutivo, 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 (Yin, 2015).

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 (Richardson, 2017). Através dos dados obtidos por meio das observações e aplicações que consegue concluir o que está procurando descobrir.

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. As questões abordadas foram elaboradas após um diálogo com um especialista da área de controladoria.

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 feita 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 apresentados os dados obtidos por meio da entrevista com o gestor 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 uma Rede Paraibana 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 e carrega consigo os valores de ética, honestidade, profissionalismo, respeito e transparência.

Atualmente a empresa é de propriedade de dois sócios, sendo um deles o principal gestor, responsável pelo proceder gerencial do supermercado e este foi o responsável pela entrevista. 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 sobre as práticas de Controladoria

Para compreender 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.

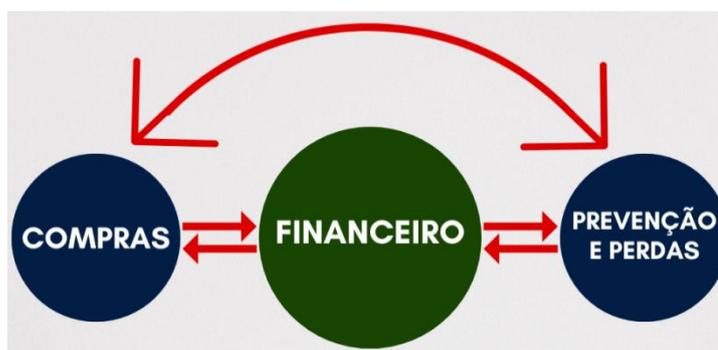


Figura 1: Logística da empresa  
Nota: Dados coletados pelo autor.

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.

#### 4.3 A Comunicação Interna

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.



Figura 2: Logística das reuniões  
Nota: Dados coletados pelo autor.

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).

#### 4.3.1 Controladoria estratégica, comunicação interna e influência na gestão

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.”

Resultado da controladoria estratégica, 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 estratégica 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.

#### 4.4 Percepção dos colaboradores

##### 4.4.1 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, a amostra de respondentes foi de 63%.

##### 4.4.2 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.

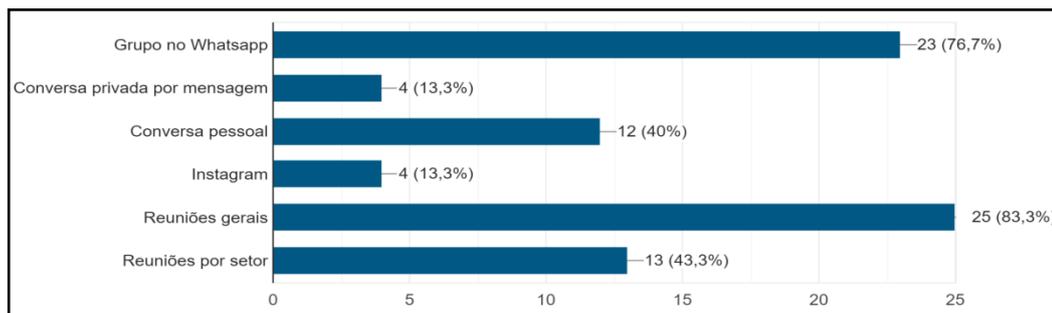


Gráfico 1: Canais relevantes de comunicação  
Nota: Dados coletados pelo autor.

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). Empresas criaram grupos no Facebook e WhatsApp para se conectarem com os funcionários e promoverem um sentido de comunidade, o que ajuda a construir um sentimento de integração e a fortalecer as relações dentro da organização (Rashid & Ratten, 2021).

A comunicação interna foi avaliada 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.

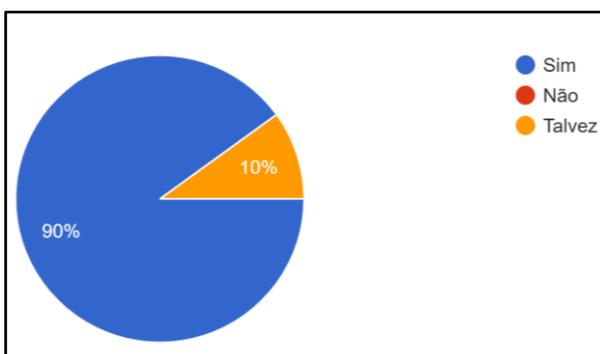


Gráfico 2: Eficiência da comunicação  
Nota: Dados coletados pelo autor.

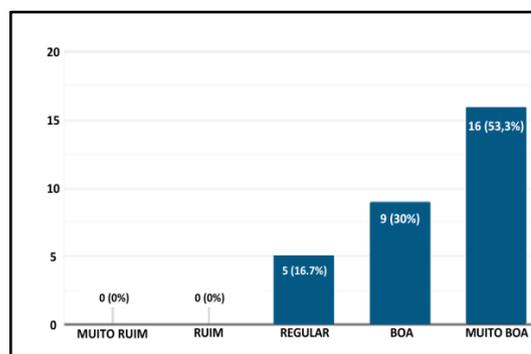


Gráfico 3: Qualidade da comunicação  
Nota: Dados coletados pelo autor.

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. A comunicação assertiva e a tomada de decisões participativa com os funcionários promovem um senso de comunidade e constroem uma moral integrada na organização (Menezes et al., 2023).

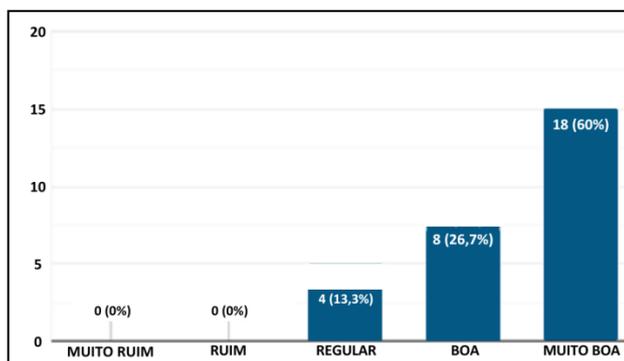


Gráfico 4: Avaliação da comunicação entre a liderança da empresa com os colaboradores

*Nota:* Dados coletados pelo autor.

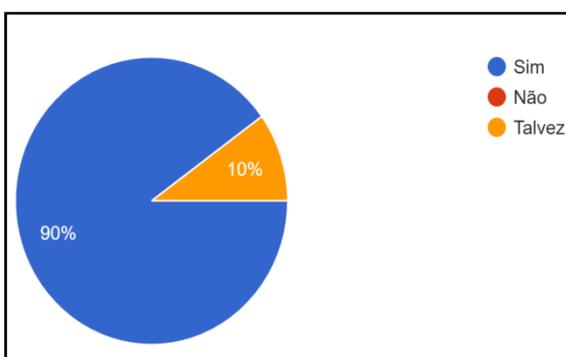


Gráfico 5: Abertura da gestão nas sugestões na perspectiva do colaborador

*Nota:* Dados coletados pelo autor.

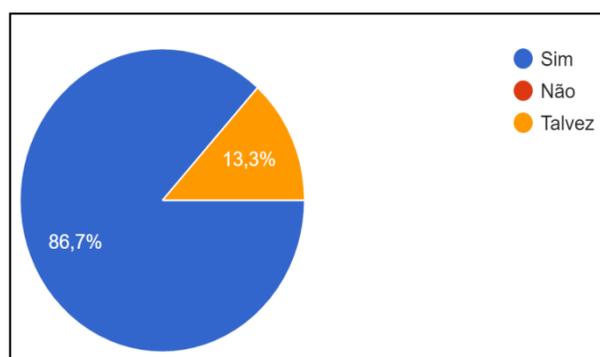


Gráfico 6: Perspectiva do colaborador em de compartilhar ideias na empresa

*Nota:* Dados coletados pelo autor.

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.

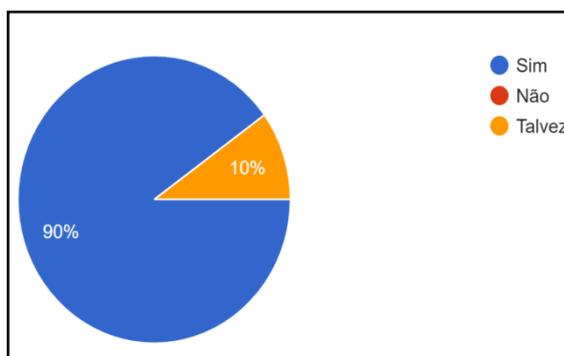


Gráfico 7: Importância das reuniões organizacionais

*Nota:* Dados coletados pelo autor.

Transparência e continuidade são fundamentais para que o funcionário se sinta integrado aos objetivos e às metas organizacionais e isso implica na cooperação da implantação da missão, das políticas e dos procedimentos, garantindo clareza em cada ação necessária (Aguiar, et al., 2019).

As empresas implementaram uma variedade de estratégias de comunicação durante a pandemia para manter as operações e construir relacionamentos, e a personalização da comunicação tem sido uma abordagem fundamental, com as empresas adaptando mensagens a indivíduos ou grupos específicos, para tornar os indivíduos mais próximos, ajudar os processos e a resiliência organizacional (Menezes et al., 2023).

## 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

- Abras. Associação Brasileira de Supermercados. (2021). O notável ano de um setor essencial. <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>
- Abras. Associação Brasileira de Supermercados. (2023). *Relatório Anual do Setor de Supermercados*. <https://www.abras.com.br/publicacoes/relatorio-anual-2023>
- Aguiar, F. R., Trevisan, N. M., Lima, A. P. L., et al. (2019). *Comunicação interna* [E-book]. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464>
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3). <https://dx.doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Casas, A. L. L. (2019). *Administração de marketing* (2<sup>a</sup> ed.) [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151>
- Conduta, L. F. (2021). *Controladoria estratégica* [E-book]. Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881001>
- DICIO, Dicionário Online de Português. (2022). *Comunicação*. 7Graus. <https://www.dicio.com.br/comunicacao/>
- Diferencial competitivo igual ao de todo mundo. (2017, 20 de setembro). *Exame*. <https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/diferencial-competitivo-igual-ao-de-todo-mundo/>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7<sup>a</sup> ed.) [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991>
- Gomes, E. C. (2021). *Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna* [E-book]. Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881704>
- Kimani, Bryce. (2024). Internal Communication Strategies and Employee Engagement. *Journal of Public Relations* 2(1):13-24. <https://doi.org/10.47941/jpr.1695>
- Kuzaqui, E. (2020). *Administração por competências* [E-book]. Grupo Almedina. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788562937378>
- Marion, J. C. (2022). *Contabilidade básica* [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773220>

- Matos, G. G. D. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo* [E-book]. Editora Manole. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130>
- Menezes, Daniela Cíntia de C. L.; Serra, Fernando A. R.; Lima, Edmilson de O.; Cavalcante, Isabelle C. C. R. (2023). Small business entrepreneurship in times of crisis: lessons from research during the COVID-19 pandemic. XLVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2023 2177-2576 versão online DOI: <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2023>
- Meireles Júnior, Julio Candido de; Souza, Elias José de; Moreira, Larissa Miranda; Simão, Alessandra dos Santos; Silva, Andre Cantareli da; Leite, Clemente Gonzaga. (2021). Controladoria estratégica e gestão de fornecedores. *Brazilian Journal of Development*. V.7, n.4, p.39239-3925. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-402>
- O que é comunicação interna e como colocar em prática? (2020, 12 de novembro). *FSB Comunicações*. <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>
- Oliveira, D. P. R. (2023). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (35<sup>a</sup> ed.) [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777>
- Padoveze, C. L. (2019). *Sistemas de informações contábeis - Fundamentos e análise* [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022865>
- Rashid, S. e Ratten, V. (2021). Ecosistemas empreendedores durante a COVID-19: A sobrevivência das pequenas empresas que utilizam capacidades dinâmicas. *Revista Mundial de Empreendedorismo, Gestão e Desenvolvimento Sustentável*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social - Métodos e técnicas* (4<sup>a</sup> ed.) [E-book]. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948>
- Ruwer, L. M. E., & Reis, Z. C. (2018). *Estratégias organizacionais* [E-book]. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650>
- Sampaio, V., & Meller-da-Silva, F. (2020). Controladoria empresarial estratégica: uma abordagem gerencial. *Revista Scientia Alpha*, 2(02). <https://revista.alfaumarama.edu.br/index.php/rsa/article/view/19/27>

Santos, M. de O., & Borges de Souza, J. (2020). Comida como afeto, conforto e refúgio: entendendo o ato de comer em tempos de pandemia. *Revista de Alimentação e Cultura das Américas*, 2(2), 135-150. <https://doi.org/10.35953/raca.v2i2.42>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso* [E-book]. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324>