

# **CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA SITUADA EM NOVA PRATA - RS**

**Jéssica Peterle**  
**Prof. Me. Fernando Andrade Pereira**  
**2020/2**

## **Resumo**

Este trabalho apresenta um estudo realizado numa empresa do ramo varejista situada na Serra Gaúcha do Rio Grande de Sul e que busca realizar uma avaliação o processo de gestão através da controladoria com base em dados extraídos de duas das suas filiais e os resultados obtidos mostram o desempenho das lojas no período de 2019 com base em dois indicadores de resultado: *EVA* e *EBITDA*. A metodologia deste artigo possui natureza de pesquisa qualitativa, em relação aos objetivos é descritiva e quanto ao procedimento de coleta e análise de dados é um estudo de caso. Com base neste estudo foi possível realizar comparativos entre os indicadores e através dos resultados obtidos realizar uma avaliação de desempenho pelo viés da controladoria no processo de gestão da empresa.

**Palavras-chave:** Controladoria, gestão, varejo, *EVA* e *EBITDA*.

## **1 Introdução**

A estabilidade econômica alterou, significativamente, a forma de atuação de grupos varejistas e reestruturou o mercado de consumo. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, provocou mudanças relevantes na forma de o varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramento do seu gerenciamento. A disparidade entre as grandes cadeias supermercadistas e o pequeno varejista não está limitada apenas à concentração de receita, mas aprofunda-se no emprego de ferramentas de gestão e tecnologia, impactando diretamente nos resultados das respectivas empresas. (VAROTTO, 2018)

Neste trabalho o tema e questão de pesquisa buscam atender a uma necessidade percebida na empresa utilizada como objeto de estudo relacionado a área de gestão. Hoje, para qualquer empresa é imprescindível que o gestor acompanhe seus resultados, efetue planejamento de metas e defina objetivos para o período futuro. Para tanto, é preciso analisar os indicadores de resultados disponíveis e interpretá-los para que com base no entendimento dos mesmos, possa identificar possíveis problemas afim de corrigi-los.

O varejo é um setor em constante expansão, seja qual for a área ou produto comercializado, é vital que haja inovação, tanto na gama de produtos, treinamento de vendedores mas, hoje, principalmente é ainda mais valioso que a organização entenda a importância da inovação na controladoria. Ainda em 2019, as vendas nas lojas de material de construção cresceram no acumulado do ano em 3,5% e nos últimos 12 meses em 4,5%. Os dados são da Pesquisa Tracking realizada pelo Instituto de Pesquisas da Anamaco, que ouviu 530 lojistas no país inteiro.

Nesse contexto de expansão, Padoveze (2016) discorre sobre a participação da controladoria no processo de gestão que é fundamental fornecendo subsídios que auxiliem de

forma estratégica a tomada de decisão e trata-se de uma necessidade do negócio acompanhar as mudanças no ambiente externo em que se está inserido, para isso, tratamos a empresa como um sistema aberto.

Um indicador deve ser representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gerenciamento da empresa e utilizar a informação de forma racional e técnica permite às pessoas o desenvolvimento de sua capacidade analítica. Saber ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e buscar soluções são habilidades fundamentais dos profissionais da atualidade, constantemente expostos à tomada de decisão nas organizações em que atuam.

Assim, o tema se delimita em conduzir a avaliação de desempenho utilizando-se de indicadores de desempenho como *Economic Value Added (EVA)* e *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)* com base em uma empresa do ramo varejista situada em Nova Prata/RS.

A definição da questão de pesquisa permite uma experiência prática de aplicação da controladoria na organização trabalhada apresentando novos conceitos de gestão para o tripé da loja e assim, aumentando o grau de entendimento da controladoria, poder usar a favor da empresa e facilitando bastante o dia a dia dos gestores na hora do planejamento para obtenção de resultados desejados.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Como conduzir a avaliação de desempenho baseado em processos de controladoria aplicando-os em uma empresa do ramo varejista situada na cidade de Nova Prata/RS?

Neste trabalho o objetivo é avaliar o processo de gestão pelo viés da controladoria estratégica em uma empresa do ramo varejista situada na cidade de Nova Prata no Rio Grande do Sul.

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segundo capítulo é apresentado diversos aspectos teóricos e práticos relacionados à gestão estratégica e análise de indicadores utilizados para o estudo de caso aqui proposto. O objetivo desse capítulo é demonstrar aspectos necessários para avaliação de desempenho da empresa varejista e assim então, discorrer sobre tais indicadores e através do referencial teórico evidenciar a importância de uma contabilidade cada vez mais integrada à controladoria para uma gestão organizacional mais eficiente nas decisões estratégicas.

No terceiro capítulo está descrita a metodologia que usada para o desenvolvimento do estudo, onde serão evidenciados os diferentes aspectos metodológicos aplicados.

No quarto capítulo é apresentado o desenvolvimento do estudo de caso, onde é evidenciado como proceder para avaliação de resultados através de indicadores econômicos de desempenho na organização;

Ao final, no quinto capítulo, é apresentadas as conclusões geradas a partir do estudo realizado. Com base nelas é possível constatar a análise dos indicadores gerados.

## **2 Referencial Teórico**

O referencial teórico esta dividido em uma análise do mercado do varejo e, em seguida, os conceitos de contabilidade e controladoria dentro do processo de gestão voltado para o setor do varejo.

### **2.1 Setor varejista no Brasil**

Hoje o varejo concentra forte concorrência, as empresas com visão de futuro e mais abertas a mudanças para satisfazer o consumidor serão as que se manterão mais estáveis no mercado durante tempos de crise.

Para medir o crescimento dos mais variados segmentos do comércio varejista brasileiro o PMC – Pesquisa Mensal do Comércio, publica pesquisas que tem por objetivo acompanhar o

desempenho do setor, produzindo estimativas que são divulgadas na forma de série mensal de indicadores macroeconômicos do País. Além disso, para o Sistema de Contas Nacionais, supre a necessidade de informações atualizadas para as estimativas do Produto Interno Bruto - PIB trimestral e, para os empresários do setor, permite a percepção dos movimentos cíclicos dos vários segmentos do mercado.

Analisando a Figura 1, o estado do Rio Grande do Sul aparece com retração de -3,4 %, ficando acima apenas do estado da Paraíba (-9%).

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria

**Figura 1 - Indicadores do Volume de Vendas do Comércio Varejista, segundo as unidades da federação**

Brasil e Unidades da Federação	Mês/Mês anterior (1)			Mensal (2)			Acumulado no ano (3)			Últimos 12 meses (4)		
	JUN	JUL	AGO	JUN	JUL	AGO	JAN-JUN	JAN-JUL	JAN-AGO	Até JUN	Até JUL	Até AGO
<b>Brasil</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>4,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>
Hondônia	-0,1	0,6	-1,7	-3,7	4,7	-2,1	0,3	0,9	0,5	2,9	3,3	3,0
Acre	0,6	0,6	0,5	5,8	14,7	6,8	6,3	7,5	7,4	6,4	7,7	7,9
Amazonas	7,1	-2,9	0,2	14,6	17,2	12,2	3,0	5,0	6,0	2,1	3,7	4,6
Roraima	3,4	-1,7	-2,1	9,0	11,4	5,5	2,4	3,7	3,9	1,9	3,1	3,7
Pará	0,8	0,0	1,9	1,3	2,6	4,2	3,5	3,4	3,5	5,1	5,1	4,8
Amapá	-2,5	1,4	4,3	17,4	22,3	26,4	8,4	10,3	12,3	3,1	5,6	8,1
Tocantins	-0,7	0,2	0,2	4,1	6,8	7,8	4,2	4,6	5,0	4,1	3,9	4,2
Maranhão	-0,6	-1,5	3,9	-3,0	0,1	1,4	0,4	0,4	0,5	3,0	2,6	2,1
Piauí	-12,6	-0,3	11,9	-19,8	-15,3	-4,9	-8,7	-9,7	-9,1	-6,3	-7,3	-7,5
Ceará	-0,9	-1,5	-0,2	-2,8	-1,4	-3,2	-1,1	-1,1	-1,4	-0,1	-0,3	-0,8
Rio Grande do Norte	-0,1	0,5	0,1	-2,6	2,8	0,8	-1,4	-0,8	-0,6	1,4	1,3	0,9
Paraíba	0,7	1,0	-0,1	-9,3	0,0	-9,0	-6,5	-5,6	-6,0	-2,1	-2,2	-4,0
Pernambuco	-0,3	0,8	2,4	-0,7	2,2	4,1	-1,0	-0,6	0,0	-0,7	-0,2	0,2
Alagoas	-2,2	1,7	0,6	-7,6	0,2	-2,8	-3,5	-3,0	-3,0	-1,7	-1,4	-1,8
Sergipe	-1,8	1,6	-0,6	-6,2	-0,2	-2,7	-1,8	-1,6	-1,7	-0,4	-0,4	-0,9
Bahia	-4,3	2,4	-1,0	-3,5	3,5	0,0	0,7	1,1	0,9	0,5	1,0	0,9
Minas Gerais	1,6	0,7	-1,1	0,5	8,7	-0,6	-2,0	-0,5	-0,5	-2,0	-0,9	-1,1
Espírito Santo	-2,4	0,6	-1,3	-0,4	4,3	-0,2	6,2	6,0	5,1	6,7	6,7	5,8
Rio de Janeiro	1,6	2,9	-2,3	-1,6	4,7	0,2	-1,3	-0,5	-0,4	-0,5	0,1	0,0
São Paulo	0,7	0,5	0,3	2,0	2,9	2,9	1,5	1,7	1,9	1,8	2,1	1,9
Paraná	0,7	0,6	-0,5	-1,4	2,0	-1,3	-1,9	-1,4	-1,3	0,0	0,3	-0,1
Santa Catarina	-1,2	1,8	1,6	5,6	11,4	11,4	6,7	7,3	7,8	6,8	7,4	7,8
Rio Grande do Sul	0,5	1,8	-7,6	0,0	8,5	-3,4	2,5	3,3	2,4	3,2	3,7	2,9
Mato Grosso do Sul	-0,3	1,3	0,3	-4,1	2,0	0,5	1,0	1,2	1,1	1,9	2,2	2,2
Mato Grosso	-4,2	5,6	1,0	-4,8	5,6	5,4	2,3	2,8	3,1	1,8	2,3	2,6
Goiás	1,6	-1,6	0,7	-1,7	-2,4	-3,1	0,9	0,4	-0,1	2,0	1,7	0,9
Distrito Federal	1,2	-0,8	-1,4	1,0	2,5	-0,6	-0,9	-0,4	-0,4	-2,1	-1,6	-1,5

Fonte IBGE, 2019

Em geral, as vendas nacionais no varejo, em agosto de 2019, mostram um quadro de estabilidade no ritmo do indicador, expresso pela variação de 0,1% frente ao mês imediatamente anterior, na série com ajuste sazonal, após avanços de 0,5%, respectivamente, em junho e julho de 2019. Com esse resultado, o atual patamar de vendas do setor varejista situa-se próximo ao patamar de junho de 2015 e 5,7% abaixo do nível recorde alcançado em outubro de 2014. Na comparação com igual mês do ano anterior, houve crescimento de 1,3% em agosto de 2019. (IBGE, 2019)

## 2.2 Gestão pelo viés da controladoria

A contabilidade surgiu há mais de 10 mil anos como objeto de controle, segundo (Luz, 2014) ainda antes do surgimento da moeda e da escrita já havia preocupação em assegurar e controlar pertences diversos e conforme a sociedade evoluiu a contabilidade foi tomando forma e se adequando a realidade.

A contabilidade gerencial não separada da contabilidade financeira, mas parte de uma completa a outra juntamente com as necessidades da empresa e com base nos dados gerados, é feito o controle econômico e pode ser realizada a tomada de decisão, pois quando observada as duas contabilidades estaremos dando sentido a controladoria. (PADOVEZE, 2016)

As decisões empresariais precisam de informação pertinente e relevante para dar

fundamento e orientação e é neste meio que surge a controladoria. Almeida *et al.* (2001), afirmam:

[...] a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo devemos cindi-la em dois vértices o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

A controladoria se serve de informações contábeis para gerar relatórios, traçar caminhos e metas visando o crescimento econômico financeiro da entidade. Como ressaltado por Martin (2002) toda a gestão empresarial está voltada para o futuro, portanto a função estratégica da controladoria deve sempre visar o futuro que visa prover a realidade que propicia a decisão melhor e mais consciente.

Segundo Nakagawa, (1993) a controladoria reporta dados relevantes, exerce força ou influência, o que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da organização. Ainda neste pensamento Almeida et al (2001) destaca que também é objetivo da controladoria subsidiar o processo de gestão que se refere a adequar a administração da empresa perante o meio em que está inserido por meio de orçamentos, projeções e simulações sobre eventos econômicos.

Neste contexto de gestão, Gaj (1990) p. 33 afirma que “implantar estratégias significa então que a nossa preocupação com o concorrente deve ganhar um espaço razoável de nosso tempo, de nossos recursos e de nossos esforços de superação próprios, de melhorar internamente.”

Para tornar este processo mais sólido, algumas empresas já possuem um profissional inserido no setor de controladoria para gerar informações de interesse específico da gestão.

Para Filho (2015) o *controller* precisa ter vasto conhecimento em administração e conhecer bem os processos contábeis, e então o papel deste profissional deixa de ser apenas contador para desempenhar atividades de gerenciamento corporativo, interagindo com diversos setores e podendo também gerenciar atividades de uma crescente e qualificada rede de colaboradores. De encontro a isto, Martin (2002) qualifica: “A função do *controller* é muito mais abrangente e complexa, pois cabe a ele identificar, prever mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa”.

Para efetivar a controladoria em uma organização Tung (1974) destaca que o processo requer a aplicação de princípios adequados que englobam todas as atividades da empresa, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final e no que se refere ao planejamento, o *controller*, deve verificar as possibilidades da empresa para estabelecer objetivos, políticas, definir responsabilidade de cada setor e ainda estabelecer um padrão de controle com métodos eficientes de comunicação entre eles.

A gestão de um negócio depende da elaboração de informações e para gerar tais informações é preciso estabelecer alguns parâmetros para produzi-la de forma que chegue de forma que facilite a comunicação entre os diversos setores interessados. Uma base de dados sólida é capaz de gerar informação de qualidade para a tomada de decisão e que garantem a sobrevivência da empresa. (FERNANDES, 2004)

As empresas perceberam necessidade de aprimorar indicadores, que até a era industrial, eram utilizados apenas indicadores financeiros para avaliar o negócio e deram espaço a criação de novas ferramentas de análise para auxiliar a gestão. (CORDEIRO, 2002). Para o autor, o avanço tecnológico e dos negócios, faz com que a informação seja algo extremamente mutável, porém estar sempre atualizado não é uma tarefa fácil e portanto precisa de constante verificação das variáveis dos ambientes internos e externos.

A literatura sobre gestão estratégica define estratégia como um conceito multifacetado,

com diferentes dimensões, tais como pensamento estratégico, processo estratégico e mudança estratégica. A transformação de intenções em ações, em especial, tem se mostrado um grande desafio para os gestores organizacionais. (MEYER JR & PASCUCCI, 2012)

A estabilidade econômica alterou, significativamente, a forma de atuação de grupos varejistas e reestruturou o mercado de consumo. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, provocou mudanças relevantes na forma de o varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramento do seu gerenciamento. A disparidade entre as grandes cadeias supermercadistas e o pequeno varejista não está limitada apenas à concentração de receita, mas aprofunda-se no emprego de ferramentas de gestão e tecnologia, impactando diretamente nos resultados das respectivas empresas. (VAROTTO, 2018)

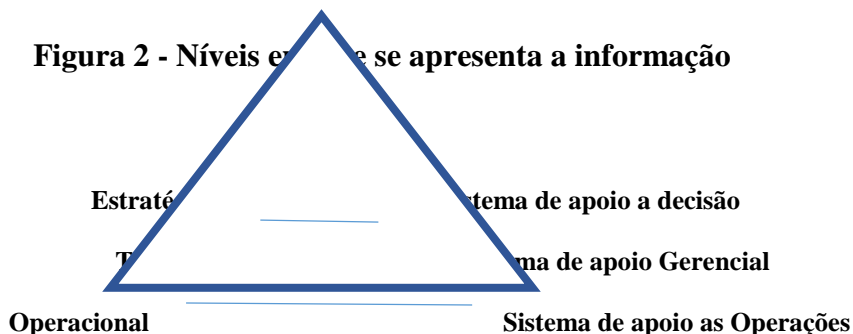
Neste caso as decisões e a gestão estratégica, podem ser tratadas como algo científico e racional, depende de análises e leva em consideração as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente qual o melhor rumo a ser tomado na organização. Por outro lado, no processo de tomada de decisão é preciso “aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional”. (MOTTA, 2004)

Ainda segundo o autor, utilizar a informação de forma racional e técnica permite às pessoas o desenvolvimento de sua capacidade analítica. Assim, saber ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e buscar soluções são habilidades fundamentais dos profissionais da atualidade, constantemente expostos à tomada de decisão nas organizações em que atuam.

Com objetivo de ser um vínculo com a gestão da organização com a contabilidade, são criados os sistemas de informações, onde o propósito principal da Contabilidade é fornecer informação econômica relevante para que o gestor possa tomar decisões de forma segura. (IUDÍCIBUS, 2006)

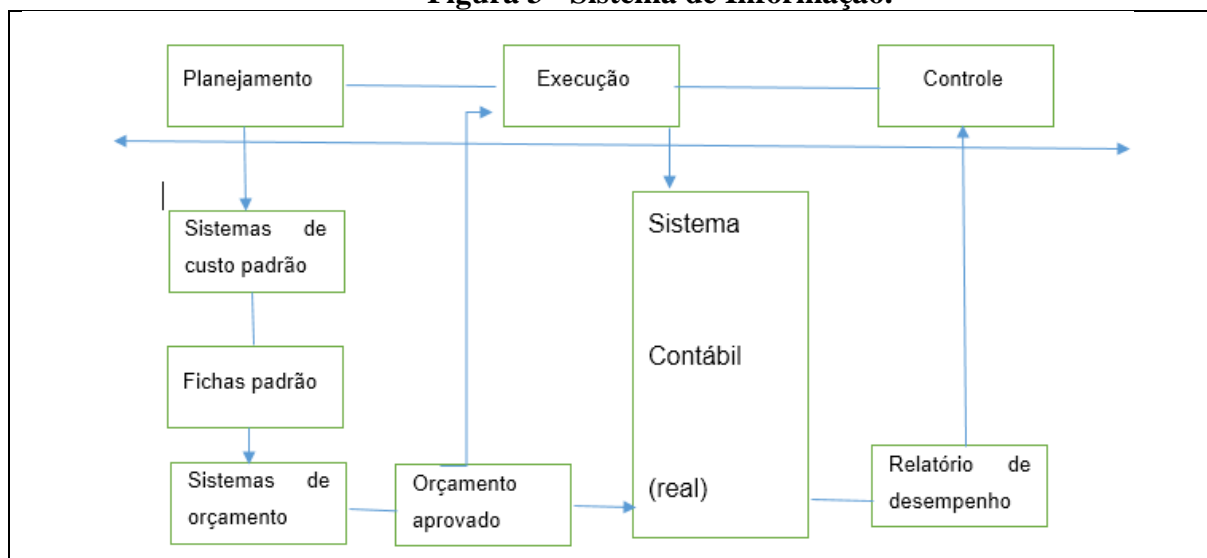
Para Catelli (2001), o uso de um sistema de informações é necessário para estabelecer um conjunto de procedimentos que possibilitem identificar as ocorrências internas e externas, e as mensurar de maneira estruturada de forma que permita resultar no lucro e eficácia organizacional.

Segundo Schmidt (2002), os sistemas de informações operacionais, são responsáveis pelo processamento de transações paralelas a movimentação física e acompanham o dia a dia das operações da empresa. Já o sistema de informação gerencial, é o que fornece subsídio à diversas áreas da organização e dá suporte a tomada de decisão a fim de corrigir eventuais problemas, parte do processo de planejamento e controle da empresa em nível gerencial. Enquanto isso, ainda segundo o autor, o sistema de informação estratégico é direcionado a dar suporte para as decisões empresariais baseado nas relações da empresa com o mercado em que está inserida.



E segundo, Nakagawa (1993), esse sistema capacita os gestores da empresa a planejarem, executarem e controlarem corretamente as atividades de uma empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que lhe são disponíveis e para alcançar a integração, a administração do sistema de informação gerencial deve ter o monitoramento permanente do *controller*.

**Figura 3 - Sistema de Informação.**



Fonte: Nakagawa, (1993, p.14)

A empresa é um sistema aberto que processa recursos disponíveis para gerar bens e serviços, e como um sistema aberto, influencia e é influenciada pelo meio ambiente em que está inserida. (IÇO, 2001)

A apuração de indicadores é um importante instrumento da contabilidade, que segundo Iudícibus (2010), os indicadores são resultados da análise de balanço e através deles é possível realizar comparações entre grupos de contas, o que é muito mais interessante, pois simplifica, padroniza e apresenta de forma clara o cenário da empresa para melhor entendimento do gestor. Os indicadores estratégicos, ainda segundo o autor, traduzem os impactos nos resultados não diretamente ligado a processo mas que evidenciam o cumprimento da missão e visão da empresa e portanto, são eles que mostram o caminho que a empresa está seguindo e qual o destino esperado em função da velocidade e da direção tomadas, representado pelos indicadores deste nível.

Segundo Fernandes, 2004, sua composição está intimamente relacionada com os indicadores do nível tático e reflete pouco os processos operacionais e as comparações corporativas, ou seja, são utilizados principalmente para comparar os rumos de uma organização frente às organizações concorrentes e à indústria em que a empresa está inserida. KRAUTER & SOUSA (2007) demonstram em seu artigo uma classificação das medidas de desempenho separando-as em cinco grupos como demonstrados no Quadro 1:

### **Quadro 1 - Classificação das medidas de desempenho**

GRUPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Medidas de lucro residual	Cobram pelo custo de capital (próprio e de terceiros). Não inclui oportunidades e crescimento futuro do mercado	i) <i>Cash Value Added (CVA)</i> ii) Lucro Econômico iii) <i>Economic Value Added (EVA®)</i>
Componentes do lucro residual	Elementos do lucro que não incluem os custos do capital. Utilização comum em níveis inferiores da estrutura organizacional.	iv) <i>Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)</i> v) <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)</i> vi) <i>Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)</i> vii) <i>Return On Net Assets (RONA)</i>
Medidas baseadas no mercado	Derivadas do mercado de capital. Portanto, somente são disponíveis para empresas de capital aberto cujas ações são negociadas no mercado.	viii) <i>Total Shareholder Return (TSR)</i> ix) <i>Market Value Added (MVA)</i>
Medidas de fluxo de caixa	São utilizadas para contornar a influência do regime de competência utilizado na contabilidade.	x) Fluxo de Caixa das Operações xi) Fluxo de Caixa Livre para acionistas xii) <i>Cash Flow Return on Investment (CFROI)</i>
Medidas de lucro tradicionais	Medidas que executivos e analistas tem utilizado há décadas.	xiii) Lucro Líquido xiv) Lucro por Ação

Fonte: Adaptado Krauter e Sousa (2007, p. 3)

Levando em conta que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera relevante e importante para a empresa, sua construção passa pela análise da contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve ser representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gerenciamento da empresa. Em função disso, são necessários cuidados quando do estabelecimento da coleta e tratamento de dados, que constituem a base para a formação de um indicador.

Na fase de planejamento, os indicadores são a base, é através deles que é possível construir sinalizações que indiquem crescimento e o rumo que a empresa está seguindo assim também estabelecer objetivos para serem alcançados através de metas setoriais. Tais indicadores são a expressão da credibilidade e por isso a empresa deve estar segura de utilizar de forma criteriosa efetiva e eficaz, as informações, dados e resultados. (CAMARGO, 2000)

### 2.3 EVA

Um indicador bastante utilizado é o *EVA (Economic Value Added)* “o *EVA* é um sistema de gestão financeira que mede o retorno que capitais próprios e de terceiros proporcionam a seus proprietários. Ele mede a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital.” (ALMEIDA, 2016). Ainda segundo o autor, empresas que criam valor têm maior acessibilidade aos fundos para crescimento e investimento. A longevidade de uma empresa está atrelada a inovar a cada dia, no aprendizado constante, adaptando-se às mudanças que ocorrem no mundo que as cerca.

Quanto ao cálculo desse indicador, segundo Young e O’Byrne (2003), o *EVA* é igual ao NOPAT (Lucro operacional Líquido após Imposto de Renda) menos o custo de capital próprio (Capital investido X custo de capital). Assim, quando o NOPAT é maior que o custo de capital aplicado, há geração de valor para a entidade e quando o NOPAT for menor que o custo de capital haverá uma perda de valor na entidade.

Segundo Fernandes (2004) o resultado do indicador leva à análise das ações implementadas. Um indicador apontando melhorias constantes significa que a equipe está atacando os pontos críticos do processo, e um indicador que mostre piora constante ou instabilidade sugere que não está havendo acerto nos pontos críticos atacados, ou que os pontos identificados não são os críticos.

## 2.4 EBITDA

Já um indicador financeiro bastante utilizado pelas empresas de capital aberto e pelos analistas de mercado, é conhecido como LAJIDA, cujo conceito ainda não é claro para muitas pessoas. A sigla corresponde a *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

O *EBITDA* em linhas gerais representa a geração operacional de caixa da companhia, ou seja, o quanto a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Difere do *EBIT*, conhecido como o lucro na atividade, no que se refere à depreciação e amortização. O *EBIT* considera estes efeitos contábeis. (IÇO,2001)

Assim, o *EBITDA* é um indicador financeiro muito relevante, mas que deve ser utilizado combinado com outros indicadores de desempenho para fornecer uma visão mais apropriada do desempenho da empresa. Ainda assim, é certamente o mais acompanhado pelos analistas e acaba ganhando bastante importância também na análise de crédito e nos múltiplos de avaliação de empresas.

Ainda conforme o autor, o indicador pode ser utilizado na análise da origem dos resultados das empresas e, por eliminar os efeitos dos financiamentos e decisões contábeis, pode medir com mais precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

Quanto ao cálculo, Hoji (2010) defende que o *EBITDA* é considerado pelos analistas financeiros o melhor indicador de geração de caixa operacional pois leva em conta apenas os resultados operacionais que impactam o caixa menos as despesas como depreciação, amortização, exaustão, despesas e receitas financeiras dentre outras despesas operacionais não rotineiras e impostos sobre o lucro: Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro.

Quanto a performance destes dois indicadores determina-se que o *EBITDA* pode ser apurado com base apenas em dados da Demonstração de Resultado (DRE) e quanto ao *EVA*, de acordo com sua fórmula de cálculo, requer a utilização de demais dados internos da empresa, o que dificulta a utilização por usuários externos. (WERNKE; JUNGES; SCHLICKMANN, 2016)

## 3. Aspectos Metodológicos

### 3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2008), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa com intuito de que o problema assuma significado científico através de confronto da teoria e a prática. Portanto, neste sentido, é apresentado a estrutura metodológica do artigo elaborado.

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada um estudo de caso, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados no processo de controladoria para avaliação de desempenho através de indicadores utilizados pela empresa comercial varejista. O estudo de caso será relacionado a uma empresa comercial varejista situada na Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através do estudo de caso. Para Gil (2008), estudo de caso visa permitir o conhecimento de forma ampla e detalhada de um ou mais objetos de estudo e utilizado em pesquisas descritivas. O autor, complementa que este procedimento baseia-se em várias fontes de evidência, como: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e uso de artefatos físicos.



Em relação ao objetivo, será utilizada a pesquisa descritiva que segundo Gil (2008), é desenvolvida a partir da utilização de técnicas padronizadas e coleta de dados e tem como objetivo uma descrição de características visando estabelecer relação entre variáveis, para isso observa os fatos, registra, analisa, classifica e interpreta sem a interferência do pesquisador nelas.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma abordagem qualitativa que, para Gil (2008) é bastante utilizada por pesquisadores atualmente e pretende-se descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. A abordagem qualitativa permite alcançar um maior nível de profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

O presente trabalho tem por base dados extraídos do setor de controladoria de uma empresa do ramo varejista, com sede no Rio Grande do Sul. Possui mais de 300 filiais espalhadas pelo estado gaúcho, Santa Catarina, Paraná e mais recentemente está abrindo suas portas em outros dois estados: Mato Grosso do Sul e São Paulo.

A empresa nasceu em 1967 em Santo Cristo/RS com venda de medicamentos, insumos e implementos agrícolas, dois anos mais tarde a empresa ampliou seu *mix* de produtos com ferragens, ferramentas e materiais de construção. Mais tarde, na década de 70, foram instalados pontos de venda na região noroeste do estado e aberta a segunda loja na cidade de Candido Godoi, dando início ao processo de expansão e ao final da década já possuía 4 lojas abertas. Em 1981 foi incluído a venda de móveis no seu *mix* com intuito de promover melhorias nos lares dos seus clientes e junto a isto, foi lançado a venda de consórcio. A década de 90 foi marcada pela primeira inauguração de loja no estado de Santa Catarina e a empresa já somava 50 lojas e em 1997 lançou o seu cartão de crédito que possibilita o cliente a realizar compras na loja e em conveniadas ao mesmo tempo.

Ao chegar no ano 2000 já tinha mais de 150 novas filiais e até hoje a empresa está em constante expansão. Já são mais de 300 filiais e hoje o *mix* se concentra em móveis, eletrodomésticos e material de construção. Oferece também serviços como empréstimo pessoal, seguro residencial e o cartão de crédito próprio.

Dentre todas as filiais desta rede foi escolhido duas para servir de base para elaboração da análise: a Loja 1 está situada em Nova Prata/RS e a Loja 2 situada na cidade de Guaporé/RS. É utilizado os resultados obtidos no exercício de 2018 e 2019 por estas respectivas lojas.

## 4. Resultados da pesquisa

A análise de resultados esta estruturada na avaliação do processo de gestão da loja 1 durante o exercício de 2019. Esta análise apresenta em, um primeiro plano, as ferramentas utilizadas para avaliação do processo de gestão. Na sequencia é feito uma avaliação dos resultados extraídos no processo de gestão e, por fim, uma análise comparativa com outra filial com características semelhantes que permitem demonstrar os resultados obtidos na Loja 1, situada em Nova Prata/RS.

### 4.1 Processo de avaliação

A empresa realiza acompanhamento dos indicadores através do setor de controladoria instalado na sua matriz e os dados extraídos são enviados a cada uma das filiais no início de cada mês com intenção de envolver as lojas e seus líderes na gestão de resultados. São enviados resultados obtidos com a venda de produtos e serviços, percentual de atingimento da meta sugerida e percentual de crescimento em relação ao mesmo período do ano anterior, lucro bruto, *EVA* e *EBITDA*.

Quanto ao planejamento, a empresa tem por base resultados de períodos anteriores para estimar as metas que serão exigidas no período atual, assim, a empresa também demonstra as suas filiais se se mantiveram dentro do esperado, se houve quedas ou ainda se a loja apresentou crescimento maior que o estimado. Toda informação está contida em um arquivo que é chamado de “mapa” onde cada gestor de loja encontra os resultados para efetuar controle e definir estratégias para melhorias para os próximos meses e ainda é capaz de analisar aqueles setores que vem apresentando bons resultados e desenvolver estratégias para que os demais setores também apresentem o crescimento desejável.

É considerada uma loja saudável aquela que apresenta crescimento constante e equilibrado ao longo dos meses, caso haja distorções expressivas como crescimento em um mês e queda no outro e assim sucessivamente, enquanto a maioria apresenta lucro com crescimento estável expresso em uma variação de 10 a 20 por cento ao mês, chama bastante a atenção da controladoria e a loja com maior distorção entra em um chamado monitoramento de resultado onde todos os dias precisa enviar para a matriz quais atitudes o gestor está tomando para melhorar seu desempenho frente a empresa.

No mapa de cada filial é possível identificar crescimento/queda em relação a cada segmento, seja referente a venda de materiais brutos ou móveis, eletrodomésticos e serviços financeiros. Cada um destes possui margem de preço diferente, sendo que o segmento que possui menor margem é material bruto e o produto que possui maior margem são os serviços financeiros oferecidos como o crédito pessoal que possui taxa de juros elevada

Para analisar o referido mapa, também é importante conhecer o significado das cores presentes: O volume projetado aparece na cor branca, o valor expresso na cor verde indica que a loja atingiu mais que o percentual esperado e os campos em vermelho expressam que a loja ficou abaixo da projeção esperada.

#### 4.1.1 Indicadores

O processo de avaliação contempla o entendimento dos indicadores contidos no mapa de cada loja,

Indicadores gerais fala de crescimento em relação aos anos anteriores. A empresa apresenta através de um histórico os percentuais atingidos nos meses anteriores para que o gestor possa avaliar seu desempenho ao longo do ano. É indicado o volume esperado dividido por segmento. São eles: material de construção (pisos, material elétrico e hidráulico, etc), material bruto (cimento e ferro), venda de eletrodomésticos, venda de móveis e empréstimo pessoal.

O foco está a linha do TOTAL onde a empresa pode identificar se na produção geral, no mês, houve crescimento(verde) ou queda (vermelho). Crédito pessoal se refere ao valor emprestado pela filial, considerando apenas o valor de encargos que a transação gerou.

Multicred se refere ao valor que retorna para empresa através da anuidade do cartão de crédito que a empresa oferece e aos parcelamentos de fatura gerados nele (neste caso também são considerados apenas os encargos gerados pelos parcelamentos da fatura do cartão).

**Figura 4 - Indicadores Gerais**

Indicadores gerais	Cresc. 2019											Cresc. 2020			
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Acumulado	
	CONSTRUÇÃO	66%	72%	87%	50%	56%	50%	47%	30%	47%	29%	54%	46%	-6%	32%
Material Bruto	-27%	-53%	157%	162%	103%	160%	-16%	63%	76%	143%	25%	93%	35%	50%	
ELETRO	140%	217%	42%	-7%	69%	38%	75%	48%	38%	76%	29%	50%	-33%	13%	
MÓVEIS	16%	101%	94%	119%	30%	21%	-17%	121%	-8%	45%	12%	214%	9%	50%	
TOTAL	58%	41%	71%	38%	63%	58%	32%	50%	39%	63%	35%	69%	-12%	29%	
LUCRO BRUTO	73%	77%	69%	84%	82%	62%	19%	49%	30%	60%	48%	64%	-4%	35%	
CRÉDITO PESSOAL	232%	87%	119%	137%	114%	134%	359%	290%	59%	14%	181%	79%	116%	123%	
MULTICRED	12%	22%	27%	31%	15%	57%	24%	46%	6%	30%	46%	45%	-46%	12%	

Fonte: dados da pesquisa

No volume tem-se o atingimento de metas em percentual, possibilitando também o comparativo ano a ano. São analisados indicadores como: volume total (segmento construção, eletrodomésticos e móveis) que mostra loja a loja o percentual de atingimento da meta no fechamento do mês atual e podendo também ser comparado ao mesmo período do mês anterior, podendo observar se atingiu a expectativa (verde) ou se ficou abaixo do resultado esperado (vermelho).

**Figura 5 - Volume**

Volume	METAS 2019											METAS 2020			
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Meta Acumulada	
	VOLUME TOTAL	113%	108%	100%	105%	107%	107%	103%	103%	109%	106%	120%	135%	76%	110%
CONSTRUÇÃO	92%	67%	74%	103%	91%	107%	100%	86%	88%	81%	134%	117%	69%	106%	
Material Bruto	90%	120%	145%	112%	113%	190%	96%	136%	153%	161%	177%	204%	100%	163%	
ELETRO	145%	160%	112%	88%	119%	88%	111%	100%	114%	112%	98%	130%	70%	98%	

Fonte: dados da pesquisa

Lucro Bruto expressa o lucro bruto obtido pela filial no determinado período, a empresa também estipula uma meta de lucro bruto a ser alcançada mensalmente com base nos resultados obtidos anteriormente. Este indicador é composto pelo lucro bruto dos segmentos: lucro bruto dos produtos de construção, lucro bruto da venda de eletrodomésticos, lucro bruto da venda de móveis e encargos (este último refere-se aos encargos obtidos na venda de qualquer um dos produtos)

Para cálculo do lucro bruto: resultado da venda dos produtos menos os custos variáveis (embalagens, impostos diretos) e no mapa é possível observar se a loja apresentou um lucro acima do esperado pela empresa (verde) ou se apresentou resultado abaixo do projetado (vermelho)

**Figura 6 - Lucro Bruto**

Lucro B.	LUCRO BRUTO TT	110%	109%	81%	120%	110%	96%	95%	108%	107%	105%	144%	149%	92%	128%
	LB CONSTRUÇÃO	101%	100%	85%	119%	108%	112%	97%	108%	112%	101%	166%	147%	96%	135%
	LB ELETRO	124%	142%	64%	89%	105%	78%	93%	85%	82%	103%	124%	160%	91%	124%
	LB MÓVEIS	122%	80%	106%	199%	129%	68%	92%	159%	132%	121%	111%	144%	79%	111%
	ENCARGOS	103%	83%	77%	102%	72%	67%	110%	107%	124%	126%	168%	109%	113%	131%

Fonte: dados da pesquisa

Em performance opex trata das perdas e despesas da loja, está expresso através de: perda de estoque: percentual de perda aceitável sobre o faturamento. Neste caso a empresa estipula que o percentual aceitável é até 0,38% (verde) acima disto, considerado ruim (vermelho).

Geralmente as perdas de estoque são, em sua maioria referente ao departamento de venda de material de construção onde há mais incidência.

As despesas referem-se a meta de despesas que uma filial pode ter por mês, sempre que excede o valor esperado (gasta mais) o valor fica expresso em vermelho e sempre que tenta economizar e gastar menos em comparação ao valor esperado o percentual fica destacado em verde

O *EBITDA* está expresso em valor e representa a receita líquida descontando o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais porém considerando a amortização e a depreciação.

EVA R\$ expresso em valor representa a diferença entre o livro operacional e o valor do capital investido. Com base no valor da empresa é estimado um valor desejável mínimo para que a loja rentabilize seu investidor dentro do esperado. No entanto, *EVA %*: expresso em percentual indica se a loja atingiu a expectativa da empresa (verde) ou se não supriu tal expectativa.

Sobre o indicador turnover é expresso em percentual a rotatividade de pessoal num determinado período, neste caso também é destacado pelas cores verde e vermelho o resultado o índice da filial no período analisado. O índice de desligamento expresso em percentual serve para medir a quantidade de desligamentos da filial num determinado período visando que a loja se mantenha dentro de um indicador base padrão e quando destoa-se muito os resultados a empresa pede atenção à gestão para que faça uma averiguação no setor e procure solucionar possíveis problemas que estejam causando demissões, seja na contratação, no ambiente, na equipe ou em treinamentos.

O Mifa se refere a uma meta de recebimento de valores dentro do período de um mês, calculado com base na carteira de recebíveis da filial.

Já o Mifa Vencido é a meta de valores recebíveis da filial que já estão vencidos de períodos anteriores, este também é calculado com base na carteira de vencidos da filial.

Perdas PDD (provisão para devedores duvidosos) é o valor que a empresa já espera perder de clientes e está expresso em percentual, indicador que quando está muito alto (vermelho) chama atenção, significa a que a filial deve focar mais na cobrança pois está com índice alto de clientes inadimplentes.

**Figura 7 - Performance Opex**

Performance opex	P.Estoque s/vda %	1,5%	1,9%	0,6%	0,3%	0,0%	1,2%	0,4%	0,4%	0,8%	0,1%	0,1%	0,2%	-0,6%	0,0%
	DESPESAS %	92%	107%	106%	114%	72%	93%	104%	78%	95%	92%	84%	84%	93%	113%
	EBITDA	26.017	29.701	25.773	45.521	24.882	46.352	24.986	39.708	53.019	68.645	45.773	50.422	37.526	133.721
	EVA R\$	18.714	22.286	18.748	37.119	17.036	39.750	17.046	32.794	47.505	62.865	36.538	42.264	28.785	107.587
	EVA %	174%	281%	113%	341%	77%	96%	121%	102%	158%	104%	182%	285%	88%	159%
	TURNOVER %	94%	80%	80%	80%	89%	100%	70%	72%	75%	61%	61%	56%	63%	63%
	INDICE DESLIGAMENTO %	111%	100%	100%	100%	100%	113%	80%	78%	75%	67%	56%	56%	63%	63%
	MIFA	110%	96%	78%	121%	70%	110%	117%	99%	87%	133%	109%	104%	70%	110%
	MIFA VENCIDO	65%	139%	106%	66%	50%	128%	106%	140%	104%	106%	59%	81%	141%	90%
	Perdas PDD %	144%	152%	143%	167%	130%	129%	160%	152%	204%	190%	148%	168%	191%	29%

Fonte: dados da pesquisa

Serviços são aqueles serviços financeiros oferecidos pela empresa para complementar a venda dos produtos, são eles:

Crédito pessoal refere-se ao valor emprestado através de crédito pessoal, neste caso a empresa considera apenas os encargos obtidos na venda.

Complementares é a venda de itens complementares de algum produto como por exemplo (na venda de um fio para instalação elétrica pode-se vender a fita isolante, chave teste, etc).

Cartões novos indica a quantidade de cartões de crédito habilitados aos clientes e o percentual indica o quanto a loja fez em relação a meta estabelecida.

Lucro bruto de seguros: a empresa trabalha com venda de diversos seguros (seguro parcela protegida, garantia estendida, micro seguro residencial, etc) este indicador representa o lucro bruto obtido com a venda destes seguros.

**Figura 8 - Serviços**

Serviços	CRÉDITO PESSOAL	97%	118%	85%	189%	99%	143%	125%	159%	91%	92%	162%	106%	115%	127%
	COMPLEMENTARES	72%	80%	79%	104%	96%	104%	83%	80%	88%	71%	87%	135%	129%	117%
	CARTÕES NOVOS	107%	103%	102%	102%	103%	106%	103%	104%	106%	104%	104%	106%	68%	92%
	LB SEGUROS	122%	125%	101%	93%	89%	103%	98%	109%	94%	85%	113%	106%	110%	110%

Fonte: dados da pesquisa

Frente a isto, para forçar que todos os gerentes de loja façam a devida gestão de seus resultados, a empresa realiza o pagamento de salários com base no resultado atingido, então quanto melhor o resultado (valor de faturamento, descontado impostos e margem de perda e despesas) maior é o salário. Sempre que possível a empresa envia colaboradores da matriz que trabalham na controladoria para realizar treinamentos ligados a gestão de loja com foco em fazer os gestores compreenderem cada um dos indicadores porque há crescimento ou queda, este é um procedimento dentre outros treinamentos oferecidos para a formação de bons gestores frente as lojas.

#### 4.2 Análise de dados

Nota-se que a empresa possui um controle e análise por setor, segmento e também como um todo. Para um bom resultado de *EVA* e *EBTIDA* a loja deve visar uma venda equilibrada entre os segmentos que dispõe ao varejo. Os produtos com menor margem são usados como atrativo para conquistar cliente e posteriormente vender os demais produtos do *mix* com margem melhor e assim rentabilizar a loja.

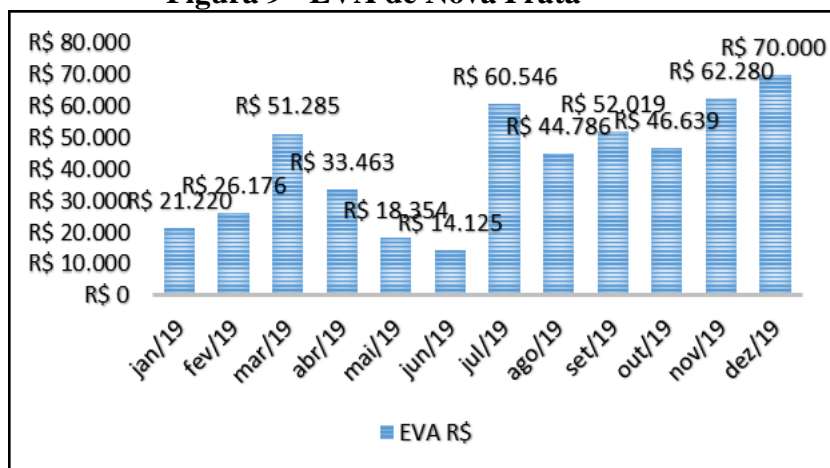
Na análise efetuada entre as duas lojas pode ser notado distorções bastante relevantes em relação a estes indicadores embora sejam lojas que se encontram em duas cidades com mesmo número de habitantes e também sejam ambas lojas maduras (possuem mais de 10 anos instalada no município).

Os dados extraídos das lojas analisadas estão expressos na forma de gráficos para facilitar a compreensão. Vale ressaltar que as lojas possuem praças bastante parecidas e o número de habitantes tem uma diferença de apenas 3 mil habitantes aproximadamente. Esta informação se faz importante pois embora as realidades sejam parecidas, veremos que os resultados obtidos se destoam bastante de uma loja para a outra.

##### 4.2.1 *EVA* na filial de Nova Prata

Na análise do *EVA* no ano de 2019 da Loja 1, na figura 9 está expresso os resultados alcançados de janeiro a dezembro com os respectivos valores em reais.

**Figura 9 - EVA de Nova Prata**



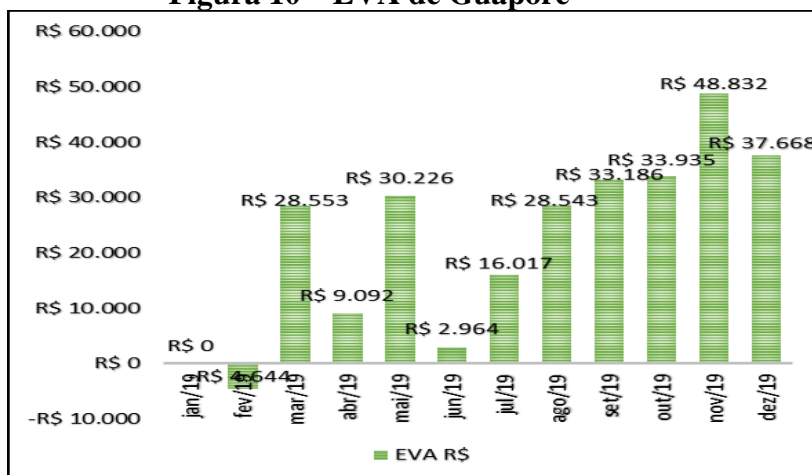
Fonte: dados da pesquisa

Em Nova Prata, no referido exercício, a loja atingiu uma média de pouco mais de 40 mil reais de EVA por mês, resultado este bastante positivo para a empresa pois no acumulado de 2019 atingiu 500 mil de resultado para este indicador.

#### 4.2.2 EVA na filial de Guaporé

Na Loja 2, também referindo-se ao exercício de 2019, na figura 10 está disposto o gráfico que representa os resultados obtidos:

**Figura 10 – EVA de Guaporé**



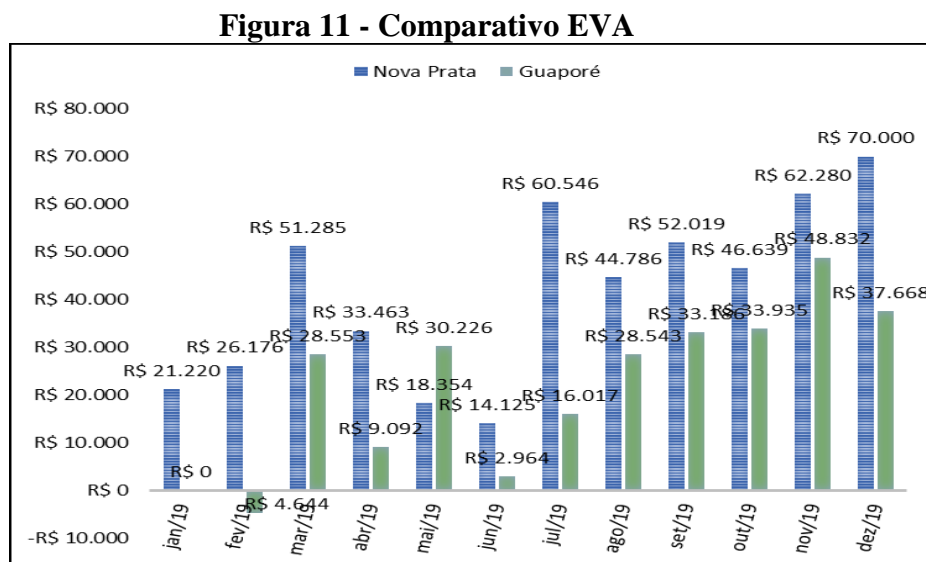
Fonte: dados da pesquisa

Foi possível analisar que nesta loja a média anual do EVA é de pouco mais de 20 mil reais por mês. No mês de Fevereiro apresentou prejuízo de 4 mil e em nenhum mês atingiu EVA

superior a 50 mil reais mensal.

#### 4.2.3 EVA no comparativo das duas lojas.

Este tópico tem por objetivo realizar um comparativo entre a Loja 1 e Loja 2 para que seja possível identificar de forma mais simplificada as distorções de resultados obtido no mesmo ano, com mesmas condições de mercado.



Fonte: dados da pesquisa

A loja de Nova Prata apresenta resultado superior à loja de Guaporé, onde possui um resultado médio que representa 90% mais lucro para a organização no ano de 2019. Outro fato atípico é que a loja 2 apresenta em diversos meses resultado de *EVA* abaixo de 10 mil, considerado extremamente baixo se comparado ao porte da loja e a praça em que está inserida. Enquanto que a loja 1, em nenhum mês deste mesmo período apresentou resultado menor que 18 mil reais.

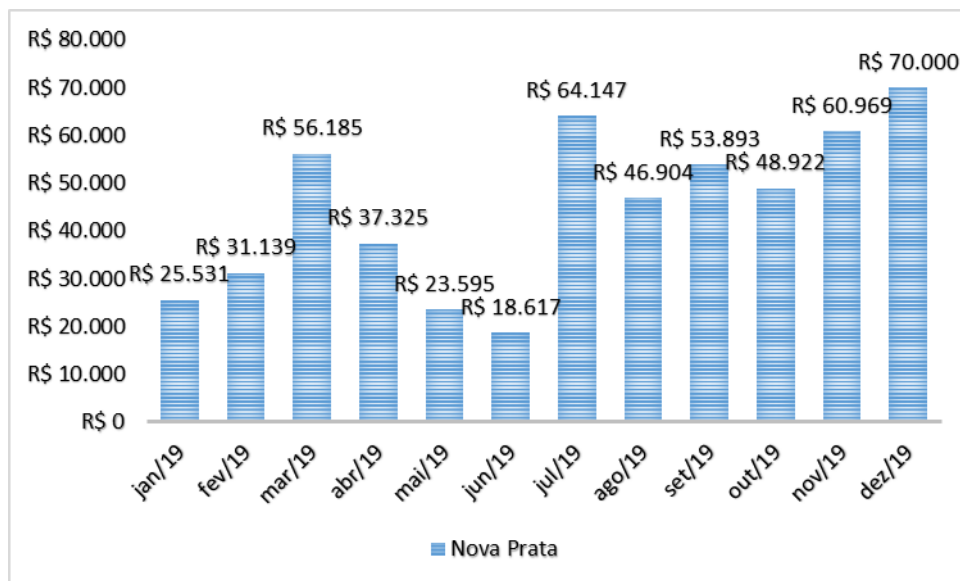
A disparidade é bastante notável e são inúmeros os atributos para o resultado ruim que pode começar com aspectos ruins na gestão, acompanhamento e controle de dados, quanto na liderança em equipe ou ainda em habilidades que o gestor não desenvolveu neste período.

O que podemos perceber é a loja 2 está abaixo do que se espera de uma loja inserida em um município com mais de 20 mil habitantes e que há possibilidades de melhorar o resultado mensal.

#### 4.2.4 EBITDA na filial de Nova Prata

Neste capítulo será apresentado os resultados de forma individual da Loja 1, permitido assim observar melhor o indicador de forma mais analítica. Na figura 12, está apresentado o resultado de *EBITDA* na Loja 1, obtido nos meses de janeiro de 2019 até o mês de dezembro de 2019.

**Figura 12 - EBITDA – Nova Prata**



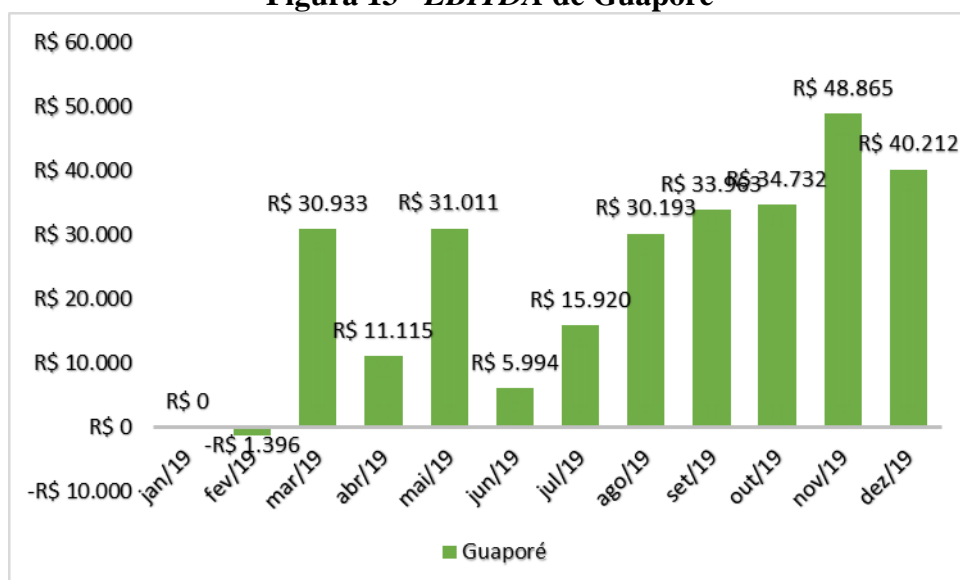
Fonte: dados da pesquisa

Em Nova Prata, o *EBITDA* se mostrou, em resultado, bastante parecido com o resultado atingido pelo *EVA* na mesma loja, isto porque a base de cálculo é a mesma para ambos os indicadores e só é feito deduções diferentes para cada indicador. Os resultados se mostram todos positivos com nenhum *EBITDA* menor que 18mil e uma média de 44 mil por mês. Assim como o *EVA* analisado anteriormente, nota-se que o melhor resultado destes indicadores sempre ocorre no mês de dezembro, isso ocorre porque há um faturamento maior devido a maior circulação de dinheiro no mercado nesta época do ano.

#### 4.2.5 *EBITDA* na filial de Guaporé

Tratando-se da loja 2, na figura 13, está apresentado o resultado da filial, no indicador *EBITDA* obtidos no período de janeiro a dezembro de 2019.

**Figura 13 - *EBITDA* de Guaporé**



Fonte: dados da pesquisa

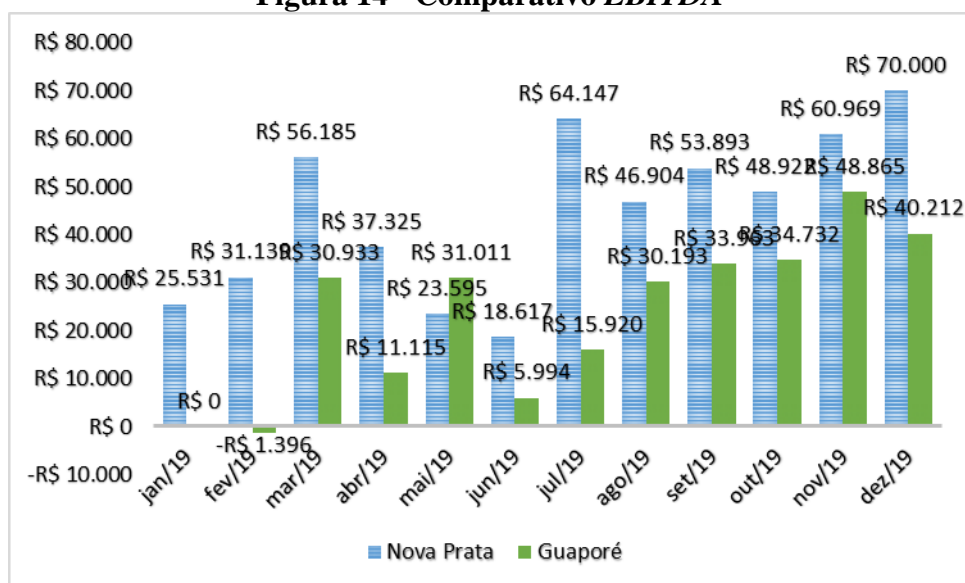


Em contrapartida, na cidade de Guaporé o *EBITDA* sofre quedas em alguns meses e apresenta prejuízo de 1.396,00 reais no mês de Fevereiro. Dentre os 12 meses, 5 meses apresentaram resultado abaixo de 20 mil reais em *EVA*, ou seja, 40% do ano a empresa se manteve abaixo do esperado para uma filial de tal porte.

#### 4.2.6 Comparativo *EBITDA*

Este tópico tem por objetivo realizar um comparativo entre as duas lojas, com base nos dados de *EBITDA* no mesmo período.

**Figura 14 - Comparativo *EBITDA***



Fonte: dados da pesquisa

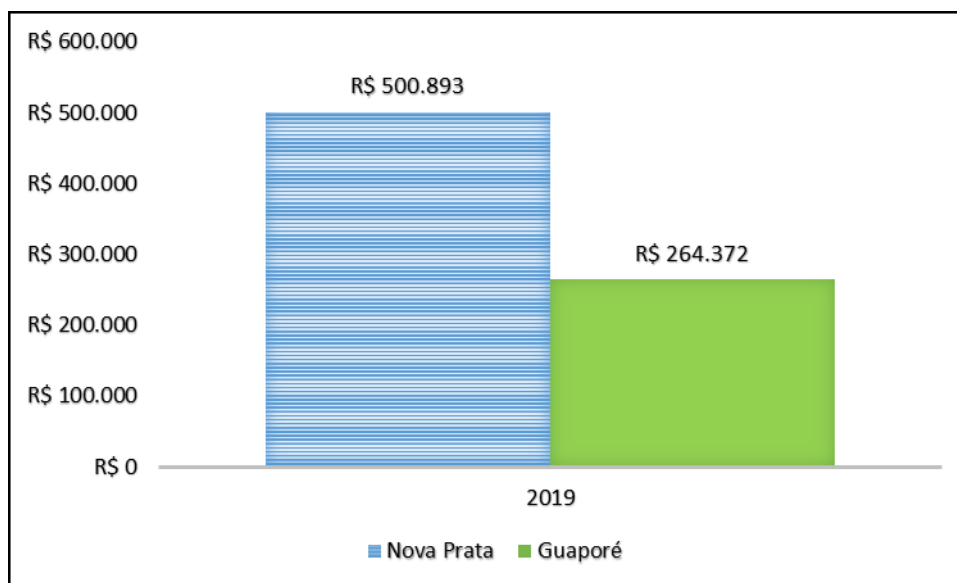
No comparativo, se utilizarmos o mês de Julho como base, nota-se grande distorção de resultado, enquanto a Loja 1 apresenta 64 mil de *EBITDA* a Loja 2 entrega apenas 15 mil. Só neste mês Nova Prata apresenta um resultado 300% melhor que Guaporé. Na maioria dos meses a loja de Nova Prata se sobressai em relação a resultado e faturamento, o que chama atenção é que em apenas um único mês, a loja de Guaporé conseguiu superar o resultado que foi no mês de Maio, onde Guaporé entregou um *EBITDA* de 31 mil reais enquanto Nova Prata entregou 23 mil reais.

#### 4.2.7 Comparativos Anuais de *EVA* e *EBITDA*

Este tópico tem por objetivo realizar um comparativo anual de forma sucinta entre as duas filiais com base nos indicadores de *EVA* e *EBITDA*.

No gráfico 7, está apresentado o resultado final acumulado de *EVA* na Loja 1 e Loja 2

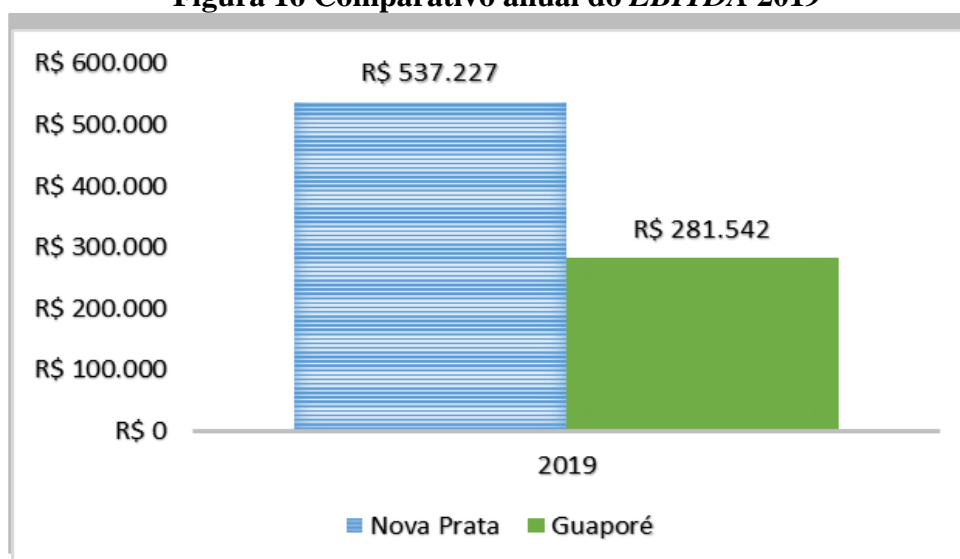
**Figura 15 - Comparativo anual do *EVA* 2019**



Fonte: dados da pesquisa

Enquanto a loja 1 apresenta pouco mais de meio milhão em *EVA* no ano de 2019 a loja 2 encerra seu ano com apenas 260 mil reais e o resultado de *EVA* expresso na Figura 15 fica bastante parecido, onde Nova Prata atinge 537 mil reais em *EBITDA* enquanto Guaporé consegue chegar a 281 mil reais no total acumulado do período.

**Figura 16 Comparativo anual do *EBITDA* 2019**



Fonte: dados da pesquisa

Diante de tamanha distorção de indicadores importantes para uma empresa de grande porte, entende-se que há algumas melhorias a serem aplicadas que visem trabalhar o conhecimento acerca de indicadores e estratégias com o gestor das lojas, buscando aprimorar técnicas de desempenho com base nos indicadores apresentados pela controladoria. As mudanças certamente não serão instantâneas, pois é compreensível que muitas destas mudanças implicarão em mudanças de atitudes também em relação à gestão de equipe mas é um trabalho de melhoramento, mesmo que pequeno, mas constante pensando na rentabilidade a longo prazo.

## 5. Conclusão

Este estudo teve por objetivo avaliar o processo de gestão pelo viés da controladoria estratégica em uma empresa do ramo varejista situada na cidade de Nova Prata no Rio Grande do Sul então, inicialmente, foi realizado a pesquisa no ambiente de trabalho com intenção de identificar as principais atividades que estariam ligadas ao controle e gestão de resultado e afim de entender como a filial base realiza os acompanhamentos dos indicadores.

Diante dos resultados obtidos em *EVA* e *EBITDA* apresentados nos gráficos, foi possível observar que a loja base do estudo apresenta um resultado mais atrativo quando comparada à outra filial, no período de 2019, Nova Prata consegue apresentar um resultado 90 por cento mais lucrativo para a empresa nos dois indicadores.

Pelos critérios de avaliação da controladoria estratégica, pôde ser observado que embora a empresa tenha duas lojas instaladas em dois municípios com realidades e oportunidades bastante parecidas, os resultados obtidos destoam bastante entre si.

Pelo viés da gestão estratégica percebe-se que a filial base possui resultados mais estáveis sem alterações bruscas, o que indica um trabalho mais equilibrado onde a gestão de resultados está sendo realizada e a equipe possui conhecimento acerca da importância dos indicadores para se manter saudável.

Com base no número de eleitores e cartões ativos nas lojas pode-se perceber que a carteira de clientes de Nova Prata é maior que a de Guaporé, porém ainda há oportunidade de cativar novos clientes e conseqüentemente melhorar o resultado. Quanto aos demais indicadores apresentados no mapa, fica explícito que a filial de Guaporé tem piores resultados de venda e lucratividade comparados ao mesmo período com a filial de Nova Prata.

No geral, ambas lojas possuem oportunidade para melhorar os resultados, apresentam queda e possuem carteira de clientes que, com base nos dados de eleitores, podem aumentar o faturamento e, conseqüentemente, a lucratividade. Buscar fortalecer oferta de produtos com menor margem, que é eficaz para atrair potenciais clientes e assim posteriormente ter a chance de vender os demais produtos com margem de lucro maior que irão compor o resultado da filial.

Por fim, através deste trabalho, a pesquisa por dados junto a controladoria foi de grande valia para a vida profissional e ainda mais para fins acadêmicos, onde a maior parte da teoria estudada sobre controladoria, com base na avaliação de desempenho e gestão pode ser colocada em prática através deste estudo, possibilitando conciliar a teoria e a prática de forma que permite ficar mais perto dos desafios profissionais enfrentados no mercado de trabalho e instigar assim o aprendizado constante.

### **Sugestões de melhorias e novas pesquisas:**

Investir um certo tempo em investigação na filial para entender se o gestor está tendo uma visão global da filial, se a equipe está alinhada e motivada na busca das metas ou se há alguma outra deficiência na loja, como por exemplo, a falta de treinamento dos colaboradores ou ainda sobre conhecimento estratégico do mapa pela parte do próprio(a) gerente.

Sugere-se também, intensificar os treinamentos acerca dos indicadores constantes, se já realiza algum tipo de treinamento, seria interessante mudar a modalidade ou formatação do treinamento buscando inovar, de forma repetida em curtos intervalos de tempo para evitar que caia no esquecimento e assim estimular a visão global e estratégica do gerente como dono do negócio.

### **Referências**

ALMEIDA, L. S. (2016). **Análise comparativa entre o EVA e os indicadores financeiros tradicionais de empresas da construção civil brasileira**. Gest. Prod., não paginado. Acesso em 19 de Outubro de 2019, disponível em scielo.

BACKES, J. A. (2002). EVA® - **Valor econômico agregado**. ConTexto.

CAMARGO, L. L. (2000). **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Dissertação (Mestrado).

CATELLI, A. (2001). **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 2ª Edição.

CORDEIRO, J. V. (2002). **Reflexões sobre a avaliação empresarial na era da informação**. Revista da FAE, 61-76.

FERNANDES, D. R. (2004). **Uma contribuição sobre a construção de indicadores**. FAE, 1-18.

FILHO, V. P. (2015). **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Pearson.

GAJ, L. (1990). **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: MC Graw-Hill.

GIL, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas.

IUDÍCIBUS, S. d. (2006). **Teoria da contabilidade** 6. ed. São Paulo: Atlas.

JOÃO LUNKES, R., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D (2010) **Um estudo sobre as funções da controladoria**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 106-126.

KRAUTER, E., & SOUSA, A. F. (2007). **Medidas de avaliação de desempenho financeiro e criação de valor para o acionista**. Universidade de São Paulo USP.

LUZ, É. E. (2014). **Controladoria Corporativa**. São Paulo: Intersaberes.

MARTIN, C. N. (2002). **Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária**. *Revista Contabilidade & Finanças - USP São Paulo*, 7-28.

MEYER JR, V., & PASCUCCI, L. a. (2012). **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. *Revista de Administração Pública*, 49-70.

MOTTA, P. R. (2004). **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser diligente**. Rio de Janeiro: Record.

NAKAGAWA, M. (1993). **Introdução a controladoria**. São Paulo: Atlas.

NASCIMENTO, L. D. (2012). **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo:

Cengage Learning.

PADOVEZE, C. L. (2016). **Contabilidade Geral**. São Paulo: Intersaberes.

PADOVEZE, C. L. (2016). **Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo : Cengage Learning.

RIOS, D. R. (1999). **Minidicionário Escolar Língua Portuguesa**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro.

SAMPIEIRI, H. R. (2013). **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso.

SCHMIDT, P. (2002). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman.

VAROTTO, L. F. (2006). **História do Varejo**. GV Executivo, 86-90.

VAROTTO, L. F. (2018). **Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, 429-443.