



CONTROLADORIA: UMA ABORDAGEM INFORMACIONAL PARA AS DECISÕES

Laís de Souza Vieira

lais.souza25@hotmail.com

Laura Cristina Costa Carvalho

lauracarvalho1190@gmail.com

Ligia Mota Luca

ligiamotaluca@hotmail.com

Orientador: Prof^a. Me. Maria Amélia D. Oliveira Ferrarezi

mariaamelia@facef.br

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo pontuar a atuação da controladoria, enquanto área do conhecimento, nas organizações, como geradora de informações para orientar e direcionar o processo decisório voltado ao futuro das organizações. Para o alcance deste objetivo desenvolveu-se um estudo de caso sobre a empresa Magazine Luiza S.A, uma das maiores varejistas brasileira. A metodologia aplicada na pesquisa é apresentada como abordagem qualitativa e exploratória com base nos dados extraídos dos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras, do período de 2015 a 2019. Através das informações e análises, verificou-se as estratégias utilizadas pela empresa, como a significativa evolução das plataformas digitais, melhorias dos processos logísticos, ampliação das lojas físicas, retorno do investimento em tecnologia digital, evidenciando a controladoria, através de indicadores, gerando informações para orientar o processo decisório.



Palavras-chave: Controladoria. Informação contábil. Indicadores.

1 Introdução

A importância informacional da controladoria para as organizações é visível na condução da organização, na elaboração dos planejamentos e controles construídos a partir de informações geradas pela própria empresa. Os erros e acertos das empresas são proporcionais ao seu tamanho, quando uma decisão é fundamentada em indicadores e estatísticas, colhe-se bons resultados, ao contrário, os resultados negativos podem ser de grandes dimensões e impactos. Por isso a importância de se tomar decisões com base em informações bem estruturadas e fundamentadas, conforme a controladoria as fornece, enquanto área do conhecimento, utilizando os produtos informacionais da ciência contábil na orientação e direcionamento das decisões, satisfazendo as necessidades informacionais de seus stakeholders.

Os produtos informacionais da Ciência Contábil, são as demonstrações contábeis, Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do exercício (DRE); Demonstração do Resultado Abrangente (DRA); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL); Demonstração do Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), cada uma com seus objetivos específicos, e em conjunto oportunizam uma organização informada para fundamentar seus processos decisórios seja em ambiente interno ou externo, segundo Smith (2013).

Mediante esta perspectiva, o objetivo deste artigo consiste em pontuar a atuação da controladoria, enquanto área do conhecimento, nas organizações, como geradora de informações para orientar e direcionar o processo decisório voltado ao futuro das organizações.

A questão que se coloca é: como a controladoria pode gerar informações para orientar o processo decisório, por meio de estudo exploratório? O estudo se justifica na medida em que a importância, atuação, funções, conceitos e outras temáticas da controladoria já foram amplamente pesquisadas e discutidas, inserindo o reforço da atuação, como geradora de informação para decisões voltada ao futuro da organização.



Como procedimentos metodológicos, destaca-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, objetivo exploratória, utilizando estratégia de estudo de caso, de natureza descritiva, segundo a classificação de Gil (2002).

O trabalho está estruturado em 3 seções, em sequência lógica, desde a introdução até os resultados e as considerações finais.

A seção 1 trata da introdução, onde discute a contextualização, questão de pesquisa, objetivo, justificativa e contribuição do trabalho.

A seção 2, apresenta o referencial teórico, que contempla os principais conceitos de controladoria, enquanto área do conhecimento, bem como seus aspectos informacionais, obtidos em livros e pesquisas científicas. Este aporte teórico visa formar uma base da Controladoria como geradora de informação econômico-financeira para servir de apoio ao alcance do objetivo, através do estudo de caso.

A seção 3, descreve os procedimentos metodológicos, bem como a qualificação e o recorte do estudo de caso, e os dados coletados e analisados.

Por fim, o capítulo 4, apresentou as considerações finais, na qual analisou a resposta da questão de pesquisa e sua contribuição.

2 Controladoria: Aspectos Conceituais

Este capítulo visa abordar os conceitos da controladoria enquanto área do conhecimento, funções e objetivos, usuários, e seus indicadores informacionais.



2.1 Controladoria na perspectiva conceitual e de controle

A origem da controladoria está ligada a globalização das empresas, presenciada a partir do século XX, com o avanço da tecnologia as grandes corporações dilataram ao redor do mundo e criaram medidas competitivas de mercado. Com essas mudanças no ambiente empresarial, surgiu a contabilidade gerencial, que se destacou com objetivo de garantir aos gestores, informações fundamentais para a tomada de decisão.

Em seguida, os estudiosos e gestores deram início à controladoria que apoiada na teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

A controladoria foi conceituada por diversos autores, sendo um conjunto de conhecimentos e controles internos, como no quadro a seguir:

Quadro 1 – Definições De Controladoria Enquanto Ramo Do Conhecimento, Segundo A Literatura.



AUTORES	DEFINIÇÃO
Roehl-Anderson e Bragg (2004)	O Papel inicial da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio. Isso exigia uma grande equipe burocrática gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas em técnicas para processamento de transações.
Oliveira, Perez Jr, Silva (2014, p.5)	Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.
Borinelli (2006, p. 105)	Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.
Kanitz (1976, p.6)	A controladoria é composta por um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de controladoria.

Fonte: SCHMIDT, SANTOS, MARTINS, 2014.

Os conceitos evidenciam que a controladoria atua desempenhando diversos papéis e esses papéis se modificam entre as empresas, através da sua estrutura e políticas de gestão, selecionando informações para o apoio às decisões impulsionados pelos seus valores informacionais.

Segundo Borinelli (2006), O arcabouço teórico em que se assenta a controladoria não está consolidado. É uma área do conhecimento em constante evolução pela contribuição de diversas ciências. O quadro a seguir demonstra como cada ciência pode auxiliar a controladoria na execução dos seus propósitos:

Quadro 2 – Contribuição Para a Controladoria:



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

Ciência: Contabilidade
Contribuição para a Controladoria: Emprста o arcabouço conceitual, sistemas, métodos, e a própria teoria para informar, identificar, classificar, registrar, mensurar, acumular e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações realizadas pelas entidades.
Ciência: Administração
Contribuição para a Controladoria: Auxilia a compreender o funcionamento, evolução, crescimento e comportamento das organizações e gestão dos recursos.
Ciência: Economia
Contribuição para a Controladoria: Possibilita o estudo da forma pela qual os indivíduos fazem suas escolhas e decisões econômicas/financeiras, para que os recursos possam contribuir para satisfação das necessidades das organizações.
Ciência: Direito
Contribuição para a Controladoria: Permite analisar o conjunto de Leis, Normas, Regras que exige dos homens e das entidades jurídicas determinadas formas de conduta.
Ciência: Estatística
Contribuição para a Controladoria: Auxilia no estudo da organização via: descrição, discussão, análise e interpretação de dados presentes, passados e futuros.
Ciência: Matemática
Contribuição para a Controladoria: Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real, por exemplo: Momentum Accounting.
Ciência: Psicologia
Contribuição para a Controladoria: Auxilia no estudo do comportamento humano, suas motivações, valores e estímulos e atitudes.
Ciência: Física
Contribuição para a Controladoria: Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real, por exemplo: Momentum Accounting.
Ciência: Sociologia
Contribuição para a Controladoria: Permite estudar a sociedade, suas relações e suas formas de se organizar e auto-organizar.

Fonte: ROCHA, 2018, p. 42.

Mediante esta perspectiva de contribuições das ciências para a controladoria, destaca a Contabilidade, a Administração e a Economia como as principais responsáveis na formação de um sistema de informação econômico-



financeiro na controladoria capaz de gerar, coletar, organizar e estruturar dados.

Na sequência, é necessário preparar, analisar e interpretar os dados que estão inseridos no sistema, para a formação de planejamentos e procedimentos gerenciais, que juntos e executados, podem servir como ferramenta para tomada de decisões.

Para que toda a massa de informações das empresas fosse processada de maneira rápida, integrada e precisa, surgiram os famosos softwares de gestão empresarial, que normalmente modificam a cultura de trabalho de uma empresa, tornando a informação a principal base para a tomada de decisões, devido a sua maior confiabilidade (OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA, 2015, p. 55).

Assim, o sistema de informação na controladoria é considerado como principal mecanismo para administrar todas as atividades organizacionais. Tem como responsabilidade de desenvolver, estabelecer e manter sistemas gerenciais para todos os níveis da entidade, em função de registrar atividades e fornecer informações que auxiliam os executivos terem o controle da empresa.

Os Controles internos são de extrema importância para a controladoria executada dentro das organizações, devido a isto, muitas delas vêm implantando sistemas de informações altamente capacitados que provêm acesso rápido e seguro a seus dados contábeis. Segundo SCHIMDT; SANTOS; MARTINS (2014), os controles internos contábeis possuem cinco objetivos principais, são eles: Fidelidade da informação em relação aos dados; Segurança Física; Segurança lógica; Confidencialidade; Obediência a legislação em vigor.



2.2 Controladoria na perspectiva de funções, objetivos e usuários

As atividades que são executadas pela empresa, são divididas por dois subsistemas: o primeiro identifica a função da especialização das funções e o segundo seria a função da dinâmica ambiental.

A primeira constitui a decomposição da empresa, normalmente encontrada nos textos sobre sistemas e administração. Essa divisão destaca as atividades operacionais efetuadas por cada componente do sistema, geralmente apresentada como produção, vendas, finanças, recursos humanos e compras. A segunda categoria é a abordagem utilizada pela gestão econômica, que considera a empresa parte do ambiente, com ele interagindo para o cumprimento de sua missão e satisfação das necessidades pelo entorno. (PELEIAS, 2002, p.07)

Referente à abordagem acima, as atividades do primeiro subsistema são consideradas operações internas que compõem todo o sistema de produção, vendas, administrativo e distribuição. O segundo subsistema é relacionado ao ambiente externo, as sociedades propõem medidas benéficas para o desenvolvimento coletivo.

De acordo com FILHO (2015 p.5) aponta que, os objetivos da controladoria estão interligados aos objetivos no qual os empresários definiram para a sua organização.

A missão de uma entidade representa o que ela intenta desenvolver em um determinado plano social, estando ela vinculada, ainda, a fatores como o perfil de seus clientes, produtos e serviços, valores pessoais de seus diretores, entre



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

outros. Trata-se de um objetivo projetado e constante, formando uma clara e compartilhada conduta organizacional (FILHO, 2015 p.5)

Neste contexto, podemos inferir que é necessário que as empresas tenham estabelecidos e comunicados quais são seus objetivos, ou seja, sua missão. É este o ponto de partida dos objetivos da controladoria: demonstrar a todos os seus usuários a razão de sua existência dentro do mercado competitivo e de fato colocá-los em prática.

Assim como apresentado anteriormente a controladoria tem como objetivo/função, auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões perante aos cenários que a empresa tem, diante disso, há diversos interessados nessas decisões que podem impactar diretamente seu meio que chamados os usuários. Assim como dito por LUNKES e SCHNORRENBARGER, podemos dividir em usuários internos e externos.

Figura 1: Usuários internos e externos da controladoria.



Fonte: LUNKES E SCHNORRENBARGER. 2009, pág. 21.



(LUNKES e SCHNORRENBARGER), classificam como os usuários internos da controladoria de uma empresa em sua maior parte, seus colaboradores, aonde é possível visualizar que se encontra seus recursos humanos, sua administração como um todo, a parte de vendas e demais áreas internas, que estão no dia a dia, tanto utilizado das informações, quanto também são os geradores de informações.

Aos usuários externos da controladoria, podemos classificar todos aqueles que estão fora da empresa, porém, que necessitam das mesmas, que é o caso do governo, que utiliza da informação para conferência dos impostos, aos acionistas e investidores que mantem um capital para como a empresa e também a sociedade que utiliza de produtos e serviços gerados por ela.

2.3 Controladoria e os indicadores informacionais

Os indicadores têm por sua função sinalizar a empresa de seus recursos que podem ser utilizados, qual a melhor maneira de utiliza-los, se estão trazendo retorno ou não, assim também, os indicadores, refletem de maneira mais ampla, a visão dos dados e informações que a empresa tem e com isso permite a melhor utilização dessas informações na gestão. Smith (2013), Neto e Lima (2019), trazem considerações sobre indicadores:

Quadro 03 - Indicadores a partir dos Produtos informacionais da Contabilidade Societária



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

Produtos Informativos da Contabilidade Societária	Finalidade da Informação e Conteúdo	Indicadores Gerados
Balanço Patrimonial (BP)	Informar a posição patrimonial e financeira da empresa em determinada data. Divulgar os elementos diretamente relacionados à mensuração dessa posição: - Ativos; Passivos e Patrimônio Líquido	Liquidez e Atividade; Estrutura de Capital, Alavancagem Financeira e Endividamento; Capital de Giro e Rentabilidade; Imobilização de Patrimônio.
Demonstração Do Resultado do Exercício (DRE)	Informar o resultado econômico gerado pela dinâmica operacional em determinado período. Os elementos diretamente relacionados com a mensuração do resultado são: - Receitas; Custos; Despesas; impostos.	Lucratividade e Margens; EBITDA; Alavancagem Operacional; Crescimento de Vendas.
Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)	Evidenciar as movimentações de disponibilidades em determinado período. Os fluxos de entrada e saída de caixa são classificados em três grupos: - atividades operacionais -atividades de investimentos - atividades de financiamentos.	Geração de Caixa Operacional; Geração de Caixa de Investimentos; Geração de Caixa de Financiamentos.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	Evidenciar a mutação do patrimônio líquido, em termos gerais as novas integralizações, ajuste de avaliação patrimonial etc. ou em termos de transferências de reservas para o capital, ou de lucros acumulados para reservas, entre outras transferências.	Retenção de Lucros e Reservas; Distribuição de Dividendos; Aporte de Capital Próprio.
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	Informar o valor da riqueza gerada pela empresa e a forma de sua distribuição pelos fatores de produção (capital e trabalho) e ao governo. Elaborada a partir da DRE, portanto, seus elementos são as Receitas e Despesas, porém são classificadas sob outras condições.	Geração e Distribuição do valor adicionado.
Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)	Entender a DRE para evidenciar os ganhos ou perdas que são reconhecidos temporariamente na DMPL.	Ganhos e perdas temporárias.

Fonte: Elaborado com base em Smith 2013 e Neto e Lima 2019.

Os indicadores a partir dos produtos informativos da Contabilidade, fornece em vasta gama de informações, com cunho, Econômico-financeiro, a partir do Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Com cunho de geração de caixa, através da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Evidenciando as decisões de distribuição de dividendos, retenção de reservas vindo da Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido (DMPL). E até de cunho social, como a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que expõe a distribuição da riqueza entre os fatores de produção (Capital e Trabalho) e o governo.

Por uma questão de recorte de pesquisa, este artigo dará ênfase nos indicadores: Fluxo de Caixa Operacional; Crescimento das Vendas e EBITDA que juntos podem traçar caminhos aos gestores nas tomadas de decisão.



O indicador de Fluxo de Caixa Operacional, resultante das atividades operacionais constantes na DFC, é um demonstrativo financeiro que demonstra a variação líquida do saldo contábil do caixa e equivalentes ao caixa num período reportado, detalhando os recebimentos e pagamentos que causaram essa variação (SANTOS.2005, p. 17).

Assaf Neto e Silva (2002) descrevem o fluxo de caixa operacional como sendo os resultados financeiros, produzidos pelos ativos ligados diretamente com a atividade da empresa, representando uma medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa. Essas, por sua vez, envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços e os eventos que não sejam definidos como atividades de investimento e financiamento.

Outra ferramenta da controladoria a ser explorada é o indicador de Crescimento de Vendas, obtido através da Análise horizontal das receitas de vendas. BLATT define Análise Horizontal da seguinte forma:

Tem por objetivo demonstrar o crescimento ou queda ocorrida em itens que constituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos. A análise horizontal compara percentuais ao longo de períodos, ao passo que a análise vertical compara-os dentro de um período. Esta comparação é feita olhando-se horizontalmente ao longo dos anos nas demonstrações financeiras e nos indicadores BLATT (2001, p.60).

De acordo com PENROSE (2006), o crescimento é fruto do processo interno de desenvolvimento da empresa e do aumento em quantidade, ou ainda de expansão. Deste modo, diante das análises dos relatórios dos anos anteriores, pode-se planejar um crescimento nas vendas, voltado desenvolvimento da empresa, seja em tecnologia, em softwares, de modo que traga retorno ao investimento e maior lucratividade.

O indicador EBITDA tornou-se um indicador publicado pelas grandes empresas S.A, no Brasil. O indicador tem como significado o lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações.



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

O objetivo da apuração do EBITDA é mensurar a capacidade operacional de geração de lucro/caixa da empresa. Adicionando os valores das depreciações e amortizações ao Lucro Operacional, que é um indicativo fundamental para a capacidade de geração bruta de lucros e, conseqüentemente, de caixa (PADOVEZE, 2012 p. 465).

A apuração deste indicativo é feita a partir da análise da Demonstração do Resultado do exercício (DRE) da empresa, onde demonstra o lucro a partir da exclusão dos custos que não estão ligados diretamente ao operacional da empresa. OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA (2015) indica um exemplo de cálculo do EBITDA:

Quadro 4: Cálculo do EBITDA

DRE
Receitas de vendas líquidas
(-) Custo dos produtos vendidos
= Lucro bruto
(-) Despesas Operacionais
= Lucros antes dos tributos
(-) IR e Contribuição Social
= Lucro Líquido Final

Demonstração da apuração do EBITDA
Lucro Líquido Final
(+) Total da depreciação incluída nos custos dos produtos vendidos e nas despesas operacionais
(+) Juros decorrentes de empréstimos
(+) IR e Contribuições Sociais
= EBITDA

Fonte: OLIVEIRA, PEREZ, SILVA, 2015 p.296.



O EBITDA se torna um indicador utilizado pelos gestores, pois, a partir dele, as empresas podem visualizar a rentabilidade de caixa, bem como também, ser um medidor de alavancagem dentre as empresas do mesmo setor ou mesmo analisar a competitividade e a sua eficiência no mercado.

3 O Caso Magazine Luíza S.A: informações geradas pela controladoria em uma empresa de grande porte

Neste capítulo serão abordados o recorte do estudo de caso, as pontuações sobre a controladoria enquanto geradora de informação, a partir de indicadores das demonstrações contábeis, obtidos nos Relatórios da Administração e no Relatórios das Demonstrações Contábeis, dos anos de 2015 a 2019, onde o perfil do pesquisado é destacado e associado à controladoria nas empresas de grande porte, bem como apresentado informações geradas para orientação e direcionamento nas decisões econômico-Financeira.

3.1 Qualificação e recorte do estudo de caso

No Brasil, a lei 11.638/007 que altera a lei 6.404/76, das sociedades por ações, definiu empresas de grande porte como as sociedades ou conjunto de sociedades sobre controle comum que tiverem, no exercício anterior, ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões. Associando a caracterização das empresas de grande porte com a controladoria enquanto a área do conhecimento, podemos citar alguns resultados da tese de Borinelli (2006), onde realizou ampla pesquisa sobre Controladoria no Brasil e no mundo, demonstrando que 77,27% das empresas pesquisadas possuem no sistema formal organizacional uma área denominada controladoria.



Diálogos em Contabilidade

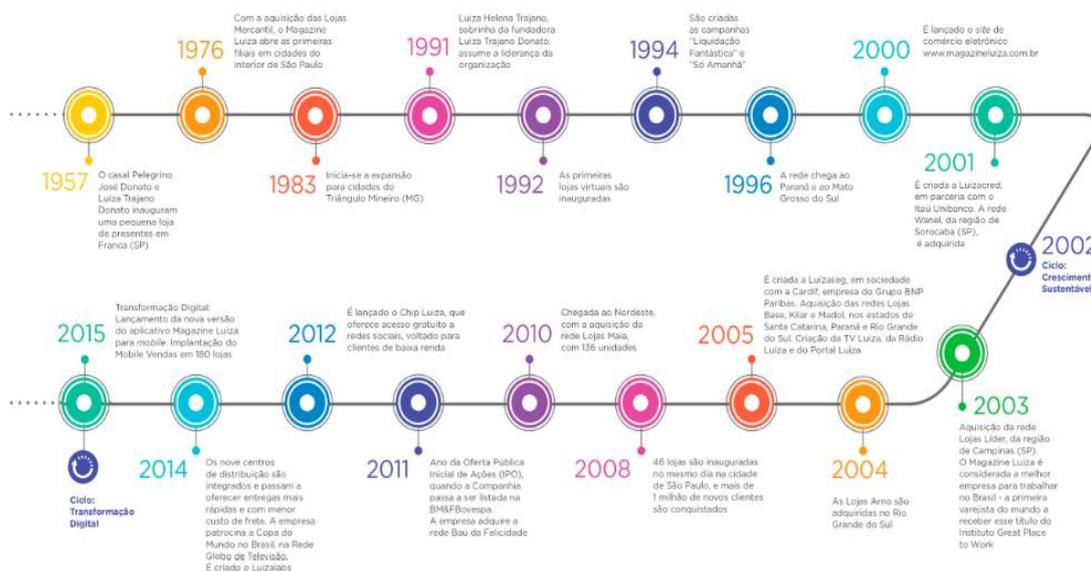
teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

Enquanto organização societária das empresas pesquisadas a maioria 40,91% são empresas de capital aberto e 31,82% empresas de capital fechado, organizadas como S/A, e 25% empresas LTDA. Cenário que permite pressupor a presença da controladoria, enquanto área de conhecimento na empresa estudo de caso desta pesquisa.

Mediante este pressuposto, será feita análise em uma grande empresa de grande porte, com a Oferta Pública Inicial (IOP), em 2011, tornando-a em uma empresa de capital aberto, permitindo novas formas de investimento e financiamento, além da geração de empregos para o país e a criação de valor aos seus acionistas, liderança no setor de varejo: Magazine Luiza S.A, fundada no ano de 1957 na cidade de Franca, interior de São Paulo.

Figura 2: LINHA DO TEMPO Magazine Luiza S.A



Fonte: Site Magazine Luiza. Disponível em
<<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=&maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>> Acesso em: 19 jul. 2020.



Completando as informações da Figura 2, em meados de 2016, a empresa recebeu os prêmios de E-awards Brasil 2016 E-commerce APP como o melhor aplicativo em dispositivos móveis (smartphones e tablets).

Pelo décimo nono ano seguido, em 2017 o Magazine Luiza S.A foi apontado como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. A companhia ficou na quarta posição no ranking elaborado pelo instituto Great Place to Work.

Segundo a INFOMONEY, após nova alta de 1,6% no pregão em 2018 a empresa se torna a varejista mais valiosa do Brasil, e no ano de 2019 ganha a premiação como a melhor empresa da bolsa e a melhor do setor de consumo dentre as empresas brasileiras.

3.2 Informações geradas pelo Magazine Luíza S.A: Análise e interpretação dos dados.

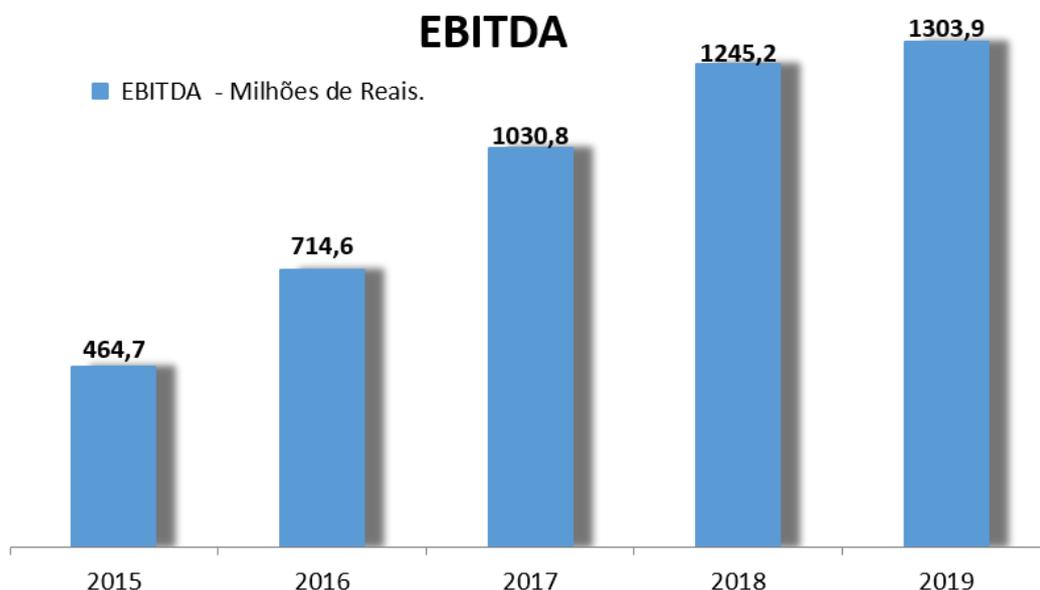
Com base no Relatório da Administração, e no Relatório das Demonstrações Contábeis da empresa Magazine Luiza, dos anos 2015 a 2019 pontua-se os indicadores que aparecem em “destaques” no Relatório da Administração nos últimos cinco anos, como segue no Quadro nº 5, e assim pontuados no referencial teórico.

Quadro 5 – Indicadores informacionais por categoria

Indicadores	Demonstração Contábil de Origem	Fonte de informação
EBITDA	DRE	Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras dos anos de 2015 a 2019
Geração de Caixa Operacional	DFC	
Aumento das Vendas	DRE	

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2020.

Análise EBITDA



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

Ao observar o ano de 2015, a empresa alcançou R\$464,7 milhões, nesse ano conseguiram uma margem de EBITDA de 5,2%, equivalente ao desempenho de vendas, mas deixou de reduzir as despesas operacionais. Em 2016 foi um ano marcado na evolução da gestão da empresa, pois houve um forte crescimento nas vendas pelo e-commerce, levando o índice para R\$714,6 milhões, permitindo uma margem de crescimento de 53,8%, em relação ao ano anterior.

Os valores continuam aumentando, no ano de 2017 a empresa atingiu R\$1.030,8 milhões e uma margem de crescimento de 44,3%, tendo uma evolução significativa em plataformas digitais, ampliação de lojas físicas e melhorias na logística da empresa, impulsionando as vendas e reduzindo despesas financeiras. Em 2018 a empresa apresenta R\$1.245,2 milhões e uma margem de crescimento de 20,8%, diante do constante aumento de vendas e redução das despesas fixas, assim contribuíram para um avanço nominal do EBITDA. O ano de 2019 foi destacado pelos investimentos de melhoria no nível de serviço e a consolidação da Netshoes que influenciaram a margem EBITDA, que atingiu R\$1.303,9 milhões e uma margem de crescimento de 6,6%, frente ao período anterior.



Análise da Geração de caixa operacional:



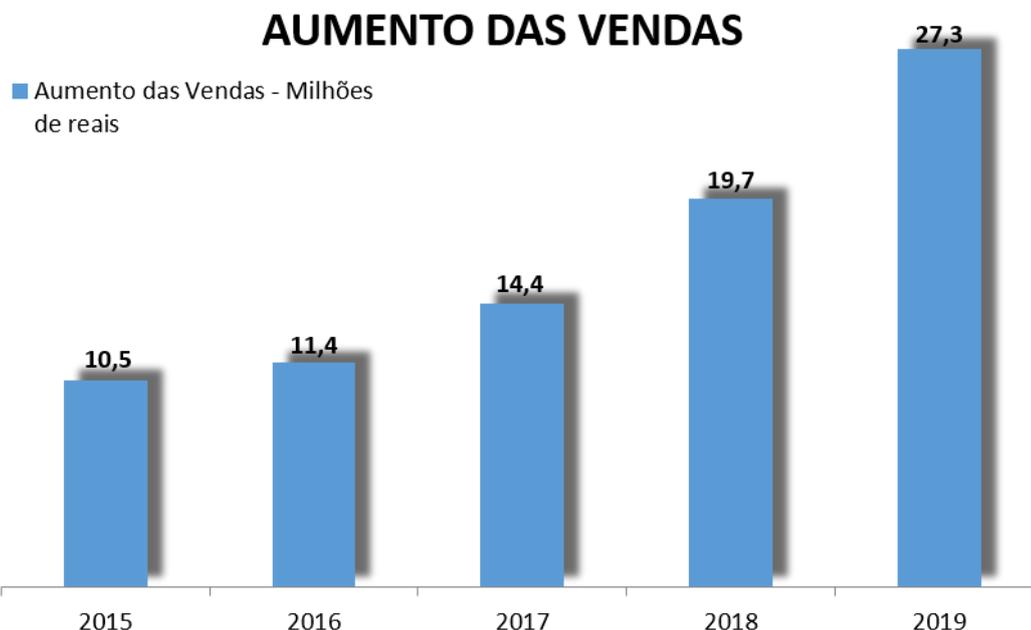
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

A empresa no ano de 2015 apresentou na geração de caixa operacional R\$428,2 milhões. Já no ano de 2016 apresentou uma evolução em sua geração de caixa de R\$656,7 milhões, pois houve um desenvolvimento entre o saldo de estoques e fornecedores. Em 2017 também obteve crescimento em sua geração de caixa de R\$1.040,2 milhões, conforme as melhorias nos resultados e da gestão do capital de giro.

Os anos de 2018 e 2019 alavancaram em expressivos resultados, o ano de 2018 atingiu na geração de caixa R\$1,1 bilhão e o ano 2019 alcançou na geração de caixa R\$1,5 bilhão, consequência de todo investimento realizado em inovações tecnológicas para a transformação digital interna e externa da empresa e a dilatação de estruturas físicas para melhor atendimento.



Análise do Aumento das vendas:



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

A empresa apresentou um aumento de vendas no ano de 2015 de R\$10,5 bilhões, mesmo passando por um cenário macroeconômico agressivo. O ano de 2016 obteve maior participação de mercado, atingiu R\$11,4 bilhões. Já o ano de 2017 demonstrou maior crescimento de vendas em lojas físicas e e-commerce, alcançaram R\$14,4 bilhões, sendo um ano importante para a empresa, como protagonista do início da revolução digital.

Observou-se que no ano de 2018 houve um aumento de vendas para R\$19,7 bilhões, pode ser destacado pelo crescimento de lojas físicas inauguradas e maior participação de mercado no e-commerce. Em 2019 apresentou alto desempenho de vendas, atingiu R\$27,3 bilhões, com maior atuação de vendas no e-commerce.

Assim, a utilização e análise dos indicadores revelaram resultados da estratégia da empresa, como a evolução significativa das plataformas digitais, melhorias dos processos logísticos, ampliação das lojas físicas, retorno do investimento em tecnologia digital, dilatação das estruturas físicas buscando melhor atendimento. Revelações que permite pontuar a controladoria, enquanto área do conhecimento, nas organizações gerando informações para orientar e direcionar o processo decisório voltado ao futuro, indicando os resultados das estratégias que foram bem-sucedidas e indicando as que precisam ser reavaliadas.



4 Considerações Finais

Para atender a este objetivo, foi realizado um estudo de caso exploratório com base nos dados extraídos dos Relatórios da Administração e Demonstrações Contábeis de 2015 a 2019. Onde destacou-se os indicadores EBITDA, Caixa Operacional e Crescimento Das Vendas, com estes foi possível pontuar a atuação da Controladoria como geradora de informações que direciona o processo decisório voltado ao futuro, visando responder ao objetivo proposto.

Os resultados alcançados limitam-se ao estudo de caso da empresa Magazine Luiza S.A., todavia, pôde-se entender que a controladoria em sua abordagem informacional, é geradora de informações econômico-financeiras, e que a partir do acesso e uso destas informações geradas pelos produtos informacionais da contabilidade as decisões para o futuro podem fazer as organizações prosperar.

A empresa Magazine Luíza S.A, demonstrou, através dos estudos analisados, ser uma empresa que tem investido muito em tecnologia nos últimos anos, o que alavancou seus resultados e com a aplicação da controladoria e auxílio tecnológico a empresa pode filtrar melhor as informações de seus relatórios e planilhas e com isso obteve uma visão avançada de seus indicadores, obtendo o panorama dos pontos positivos e negativos, e mesmo com o alto investimento monetário destes anos, a empresa alcançou resultados significativos diante do mercado em que atua.

Diante deste contexto, o estudo buscou apresentar que se faz necessário acompanhar frequentemente os indicadores internos e externos da empresa, dentre eles as atualizações de mercado e o avanço da tecnologia e não apenas ficarem presas nas informações e fatos que já ocorreram no passado, e sim, utilizá-los para a formação do futuro

Pode-se concluir que empresa Magazine Luíza S.A conquistou cada vez mais espaço no mercado e que o uso da ferramenta controladoria como geradora de informações, foi um fator importante desta conquista, auxiliando no crescimento e desenvolvimento a partir a utilização dos indicadores e informações que são geradas pela controladoria. E por fim,



espera-se contribuir com a ciência contábil ao alavancar o valor informacional da controladoria através das Demonstrações Contábeis.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1997.

BLATT, Adriano. *Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis*. São Paulo: Makron, 2001.

BORINELLI, Márcio. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FILHO, Valter Pereira Francisco. *Planejamento e Controladoria Financeira/Organizador*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015. Disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35526/pdf/0>> Acessado em: 20 mar 2020.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

INFOMONEY. *Magazine Luiza passa Carrefour e Renner e se torna a varejista mais valiosa do Brasil*. Disponível em :<<https://www.infomoney.com.br/negocios/magazine-luiza-passa-carrefour-e-renner-e-se-torna-a-varejista-mais-valiosa-do-brasil/>> Acesso em: 29 mar 2020.



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

LINHA DO TEMPO MAGAZINE LUIZA. Disponível em:
<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaHistoria?maMhsoEQNCOrWxrb98OXA==&partner_id=39866&qclid=Cj0KCQjwjoH0BRD6ARIsAEWO9Du8hvw1PhSHWPZCfp9C7Miyrvd1zvDqSRgg6WblNfJaXmBvmjfRnkaAiaXEALw_wcB> Acesso em: 29 mar 2020.

LUNKES, Rogério João e SCHNORRENBARGER, Darci. *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

NETO, Alexandre Assaf; Lima, Fabiano Guasti. *Curso de Administração Financeira*. São Paulo: Gen Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégia e Operacional: Conceitos, estrutura e aplicação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PENROSE, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Joseilton Silveira da. *Introdução à controladoria* / Joseilton Silveira da Rocha. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. *Manual da Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2014.

SMITH, Marines Santana Justo. *A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas*. 2013. 256f. Tese



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

(Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências,
Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2013.

ANEXO

ANEXO 1 – RELÁTORIOS ADMINISTRATIVOS MAGAZINE LUIZA S.A DE 2015 Á 2019

Relatório da Administração 2015

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2015

DESTAQUES

Ganho de participação de mercado com aumento da margem bruta
Crescimento do e-commerce de 10% em 2015, alcançando 20% das vendas totais
Aumento do fluxo de caixa operacional de R\$91 milhões em 2014 para R\$428 milhões em 2015
Redução da dívida líquida ajustada de R\$651 milhões em dez/14 para R\$489 milhões em dez/15

Relatório da Administração 2016

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2016

DESTAQUES

Aumento de 8% nas vendas, com crescimento em todos os canais
Crescimento do e-commerce de 32% em 2016, alcançando 24% das vendas totais
Aumento do EBITDA de 54% para R\$715 milhões (margem de 7,5%)
Aumento da geração de caixa operacional de R\$428 milhões em 2015 para R\$657 milhões em 2016
Redução da dívida líquida de R\$489 milhões em dez/15 para R\$136 milhões em dez/16

Relatório da Administração 2017



Diálogos em Contabilidade

teoria e prática

VIEIRA, L. S.; CARVALHO, L. C. C.; LUCA, L. M.;
FERRAREZI, M. A. D. O.

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2017

DESTAQUES

Aumento de 28% nas vendas, com crescimento em todos os canais
Crescimento do e-commerce de 61% em 2017, alcançando 30% das vendas totais
Aumento do EBITDA de 44% para R\$1.031 milhões (margem de 8,6%)
Geração de caixa operacional gerencial ajustada de R\$1.040,2 milhões em 2017
Redução da dívida líquida de R\$136 milhões em dez/16 para caixa líquido de R\$1.663 milhões em dez/17

Relatório da Administração 2018

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2018

DESTAQUES

Aumento de 36% nas vendas, com crescimento em todos os canais
Crescimento do e-commerce de 60% em 2018, alcançando 36% das vendas totais
Aumento do EBITDA de 21% para R\$1.245 milhões (margem de 8,0%)
Geração de caixa operacional de R\$1,1 bilhão em 2018
Posição de caixa líquido de R\$2,2 bilhões em dez/18

Relatório da Administração 2019

Magazine Luiza S.A
Relatório da Administração 2019

DESTAQUES

Aumento de 39% nas vendas, alcançando R\$27 bi, com crescimento em todos os canais
Crescimento do e-commerce de 76% em 2019, alcançando 45% das vendas totais
Marketplace cresceu 254%, representando 24% do e-commerce total
EBITDA ajustado de R\$1,3 bilhão (margem ajustada de 6,6%)
Geração de caixa operacional de R\$1,5 bilhão em 2019
Posição de caixa líquido de R\$6,3 bilhões em dez/19