

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JÉSSICA DA SILVA SANTOS  
PRISCILLA SIQUEIRA FORMIGA

**ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COM  
FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma  
transportadora de líquidos a granel em Maceió**

Maceió  
2018

JÉSSICA DA SILVA SANTOS  
PRISCILLA SIQUEIRA FORMIGA

**ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma  
transportadora de líquidos a granel em Maceió**

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador: Professora Mestra Márcia Adriana Magalhães Omena

Maceió  
2018

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Livia Silva dos Santos – CRB-4 – 1670

S237a Santos, Jéssica da Silva.

Análise da utilização dos indicadores de desempenho com ferramenta de gestão empresarial: um estudo de caso em uma transportadora de líquidos a granel em Maceió / Jéssica da Silva Santos, Priscilla Siqueira Formiga. – 2018.

78 f.:il.

Orientadora: Márcia Adriana Magalhães Omena.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2018.

Bibliografia: f. 51-55

Apêndice: f. 56-59

1. Controladoria. 2. Processo de gestão. 3. Gestão empresarial. 4. Indicadores de desempenho. I. Título.

CDU: 658.15

## RESUMO

Considerando a relevância da controladoria como ferramenta de gestão empresarial, o objetivo deste trabalho reside em demonstrar como a esta, munida do arcabouço técnico referente aos indicadores de desempenho pode influenciar positivamente no resultado das entidades utilizando como exemplo uma transportadora de Alagoas em comparação com as empresas do mesmo segmento que possuem ações na Bolsa de Valores. Para tanto, inicialmente foi necessário consolidar as atribuições da controladoria, definir os indicadores e os aspectos relativos aos mesmos em um referencial teórico que serviu de fundamento para o restante do trabalho. A partir de então, foi possível proceder com a análise comparativa dos índices selecionados entre as empresas aprofundando seu estudo de modo a evidenciar os elementos que mais influenciaram cada um deles por empresa. Por meio de um questionário foi possível verificar, dentro da transportadora de análise, os aspectos que caracterizam a controladoria e o uso dos indicadores de desempenho pela mesma dentro da entidade. Finalmente, os resultados obtidos revelaram que na entidade de estudo a utilização dos indicadores de desempenho pela controladoria tem extrema relevância dentro da empresa e vem surtindo efeitos positivos na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Indicadores de Desempenho, Controladoria, Tomada de Decisão, Processo de Gestão.

## ABSTRACT

Considering the significance of controlling as a tool for business management, the objective of this work is to demonstrate how the company, equipped with the technical framework regarding performance indicators can positively influence the results of the entities using as an example a carrier from Alagoas in comparison with the companies of the same segment that have stocks in the Stock Exchange of the country. In order to do so, it was initially necessary to consolidate the attributions of the controller, to define the indicators and the aspects related to them, in a theoretical framework that served as the basis for the rest of the work. From then on, it was possible to proceed with the comparative analysis of the selected indices among the companies, deepening their study in order to evidence the elements that most influenced each of them per company. Through a questionnaire, it was possible to verify, within the carrier of analysis, the aspects that characterize the control and the use of performance indicators by the entity. Finally, the obtained results revealed that in the entity of study, the use of the performance indicators by the controller is extremely relevant in the company and has had positive effects in the decision making.

**Keywords:** Performance Indicators, Controllanship, Decision Making, Management Process.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Considerações Iniciais.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Relevância do Tema.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Problema.....</b>	
<b>1.4 Objetivos.....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Geral.....	8
1.4.2 Específicos.....	8
<b>1.5 Justificativa.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Controladoria: Aspectos Introdutórios.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 A Evolução da Controladoria.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 O <i>Controller</i>.....</b>	<b>13</b>
2.3.1 O Papel do Controller.....	14
<b>2.4 Indicadores de Desempenho Financeiro.....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Importância para Gestão.....	16
2.4.2 Indicadores mais Utilizados.....	18
2.4.3 Porte das empresas que mais os utilizam.....	18
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Caracterização Empresarial.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Coleta de dados.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1 Resultados.....</b>	<b>28</b>
4.2.1.1 Perfil do Controller.....	29
4.2.1.2 Caracterização da Controladoria na Empresa.....	29
4.2.1.3 Caracterização dos Indicadores de Desempenho na Empresa.....	29
4.2.2 Análise dos resultados.....	30
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA COM AS TRANSPORTADORAS NA BOLSA DE VALORES.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 Apresentação da Bolsa de Valores.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2 Transportadoras com ações na bolsa.....</b>	<b>32</b>
5.2.1 JSL S.A.....	32

5.2.2 TEGMA.....	33
<b>5.3 Indicadores Avaliados.....</b>	<b>34</b>
5.3.1 EBITDA.....	34
5.3.2 Margem Operacional Líquida.....	39
5.3.3 Retorno sobre Investimento (ROI) .....	41
5.3.3.1 Metodologia de cálculo do Retorno de Investimento.....	41
5.3.3.2 Aplicação do ROI na empresa estudada.....	42
5.3.4 Composição de endividamento (CE).....	43
5.3.4.1 Metodologia de cálculo da Composição de Endividamento.....	44
5.3.4.2 Aplicação da CE na empresa estudada.....	45
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

As organizações ao decorrer dos anos se desenvolveram com base nas perspectivas e interesses desencadeados pela evolução social. Essas mudanças possibilitaram progressos, reivindicando que as empresas adequassem as metas e empenho do seu planejamento gerencial a fim de adaptar-se ao ambiente globalizado.

Coabitando com as novas realidades, aprender a gerenciar um negócio em um círculo altamente competitivo e de constante transformação, tornou-se essencial no desenvolvimento de novas capacidades gerenciais. A busca da potencialização de resultados conta agora com estudos e desenvolvimento de métodos operacionais e administrativos auferidos por informações contidas na própria empresa, nesse sentido, Matarazzo (2003, p. 147) afirma que “a característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa”. Para os gestores, a administração bem como o conhecimento sobre aplicação de tais dados, tornou-se um auxílio no momento da promoção de um plano de negócio, de acordo com Horngren et al (2004 p. 8), “[...] os gestores beneficiam-se quando a Contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e controlar as operações da organização.”.

Dentro desse cenário, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), expõe que as organizações devem ser transparentes com seus usuários. Logo, as entidades precisam utilizar indicadores que proporcionem a estes usuários interpretar os resultados de forma objetiva, de modo a fornecer subsídio na formação de opinião, tanto interna como externa à entidade. Ainda, afirmam que não é mais adequada a utilização de medidas financeiras tradicionais de mensuração e de avaliação de desempenho, citando, dentre outros exemplos de restrições mais evidentes, o foco quantitativo e centrado na realidade passada e a tentativa de projeções do passado para o futuro.

Gerenciar informações e seus reflexos de forma ágil, propicia dinamicidade no cotidiano empresarial, oferecendo amadurecimento administrativo em momentos decisivos. Nesse sentido, a capacidade de gerenciamento informacional atribuída de valor e qualidade será o alicerce para alcançar os resultados almejados pela organização.

## 1.2 Relevância do Tema

Frente as demandas empresariais desenvolvidas no século XXI, tornou-se um diferencial na capacitação de profissionais o aprofundamento dos conhecimentos gerenciais visando a prosperidade e sobrevivência da empresa, esse comportamento abriu um leque de oportunidades de conhecimento e desenvolvimento profissional, posto isso Iudícibus et al. (2010) e Martins et al. (2011) entendem que o contador deve deixar de ser um mero seguidor de regras e normas previamente estabelecidas apropriando-se de uma postura de analista da essência econômica das transações. Os autores reforçam que existem ferramentas na contabilidade, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A informação contábil tem como consequência a ratificação ou alteração da opinião de seus usuários a respeito das atividades da empresa (HENDRIKSEN; BREDA, 1999). Considerando o ramo da Controladoria, umas das principais ferramentas utilizadas pelos gestores são os indicadores de desempenho financeiro. Cada indicador cuida em evidenciar uma característica da situação da empresa e gerar matéria prima para a análise. No cenário econômico de instabilidade e de altíssima competitividade vivenciados, o gestor que estiver interessado na saúde da sua empresa deverá fazer uso de diversas estratégias cuidadosamente planejadas.

## 1.3 Problema

As empresas cotidianamente devem buscar meios pelos quais possam apresentar resultados positivos, diferenciando-se no mercado. Conscientes dos processos de administração de forma objetiva e eficiente devem organizar as informações de maneira clara para alcançar seus objetivos. A gestão das informações é crucial para a organização, definindo se irá impulsionar o sucesso ou precipitar-se ao fracasso, segundo Oro et al “a dinâmica que envolve a gestão de negócios faz do produto informação e, conseqüentemente de sua gestão, um recurso imprescindível na gestão empresarial” (2009, p. 5).

A preocupação das organizações modernas com um sistema de gestão desenvolvido e uma estrutura organizacional bem estruturada faz com que surja uma ferramenta interna com a finalidade de garantir que os dados disponibilizados pelos processos empresariais possam ser usados de forma adequada no processo decisório, sempre servindo de apoio para a diretoria da entidade nos processos que corroboram na tomada de decisão. Nesse momento

desenvolve-se a atividade de controladoria, não só com a função de dar suporte, mas como parte integrante de um comportamento estratégico.

Posto isso, evidencia-se então a problemática deste estudo. As organizações podem contar com o desenvolvimento da controladoria interna, dotada de práticas e análises que determinam a capacidade de contribuição para a eficácia empresarial. A problemática baseia-se em como as práticas da controladoria têm se apropriado dos indicadores de desempenho e os aplicados como instrumento de gestão empresarial na empresa de estudo, referenciando-as com as práticas encontradas na literatura contábil. Ao evidenciar estes fatos, despende-se a seguinte indagação: **Como as práticas da controladoria, baseada em indicadores de desempenho financeiro, aplicadas à empresa objeto de estudo, atuam no processo de gestão empresarial?**

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Geral

Avaliar o modo como os gestores tomam suas decisões baseadas nos indicadores de desempenho financeiro, buscando nesta análise uma ferramenta para potencializar a eficácia e desempenho da organização.

### 1.4.2 Específicos

- Detectar os elementos que compõem os indicadores de desempenho financeiro;
- Esclarecer acerca da função de cada um dos indicadores apresentados;
- Identificar quais componentes dos indicadores são mais vulneráveis a alterações no segmento de transporte rodoviário de líquidos a granel;
- Descobrir quais indicadores são mais relevantes para os gestores dentro do segmento;
- Averiguar se os dados fornecidos pelos indicadores estão sendo usados para fins de tomada de decisão;
- Identificar os efeitos das decisões tomadas a partir dos indicadores utilizados.
- Analisar as práticas de controladoria como ferramenta gerencial e de tomada de decisões.

## 1.5 Justificativa

Esse estudo justifica-se ao demonstrar como a preocupação com a avaliação de desempenho econômico e financeiro no cotidiano empresarial, pode influenciar diretamente no desenvolvimento e sustentabilidade da organização. Seguindo essa linha, destaca-se a necessidade de uma análise mais aprofundada como os mecanismos contábeis podem auxiliar na formulação de estratégias organizacionais influenciando no resultado empresarial. Matarazzo (1997) em sua obra afirma que, a análise de balanços conta com uma trajetória de mais de cem anos, contudo, no Brasil essa técnica passou a ser difundida na década de 1970 e, ainda hoje a avaliação por meio dos índices é frequentemente utilizada.

Ao expor as questões empresariais nota-se que os indicadores normalmente são examinados individualmente, tornando extremamente essencial que os gestores entendam sua origem e aplicação, conseqüentemente gerando um debate proveitoso em torno da utilização dos mesmos e qual o impacto dessa integração no âmbito financeiro e econômico da organização. Crozatti (2002) deixa claro que há progressão nos modelos de gestão, atrelada à inovação tecnológica, que desencadeia uma série de conceitos atribuídos à avaliação de desempenho, que ampara de forma eficiente a adequação das empresas ao ambiente competitivo.

Ao seguir as análises tornam-se evidentes que a disponibilidade de dados fidedignos a situação da empresarial proporcionam informações para que os usuários tenham alternativas para melhorar seus indicadores de desempenho financeiro gerando maior credibilidade para elas no mercado já que possuem necessidades diversas e buscam parâmetros adequados para direcionar suas decisões (ASSAF NETO, 2012). Por tanto, esta pesquisa pretende evidenciar para as entidades e para a sociedade as práticas atuais referentes à utilização dos indicadores de desempenho financeiro para a tomada de decisão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controladoria: Aspectos Introdutórios

A atividade de Controladoria nasce a partir da necessidade de controle e planejamento dentro da gestão administrativa de uma organização, visando a alta competitividade de mercado e as mudanças rápidas dos cenários econômicos ela se apresenta como importante ferramenta para tomada de decisão e acompanhamento de processos. Marostega *et al.* (2014) afirma que a Controladoria utiliza informações e ferramentas como forma de coordenar planejamentos, o controle e a execução de negócios, com a intenção de auxiliar gestores na tomada de decisões assegurando a competitividade, evolução e continuidade da organização. Em decorrência da velocidade das mudanças sofridas no mercado a Controladoria tem como missão aperfeiçoar os resultados econômicos por meio da definição de um modelo de informações capaz de fornecer condições para o desenvolvimento da empresa (FIETZ, COSTA, BEUREN 2007).

Nesse contexto, a Controladoria desenvolve um papel de destaque dentro das organizações, ofertando dados confiáveis, supervisionando os departamentos de Contabilidade, finanças, informática, administração e recursos humanos. Borinelli (2006, p. 116), dispõe em sua obra que “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”. Nesse aspecto torna-se essencial na tomada de decisões que envolvem a todos os setores da entidade partindo dos departamentos operacionais até o alto escalão gerencial, o monitoramento das constantes mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, indicando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.

Alguns estudiosos relatam em suas pesquisas a controladoria como parte de uma unidade administrativa, nesse sentido Figueiredo e Caggiano (2008), ao elucidar os aspectos de controladoria como um órgão complementar da gestão empresarial atestam que esta possui a finalidade de amparar os dados adequadas à tomada de decisão, auxiliando na eficácia gerencial.

Apresentando o foco departamental, a controladoria apresenta a função de colocar em prática os conhecimentos teóricos a ela correspondente, segundo Peters (2004, p. xi *apud* Borinelli, 2006, p. 104):

(...) a Teoria da Controladoria baseia-se na Teoria Geral dos Sistemas, na Teoria do Agenciamento, na Teoria da Contabilidade, na Tecnologia da Informação e no Mercado de Capitais, além de parecer óbvio que a Teoria da Controladoria está embutido no conceito de gestão empresarial, pois faz-se presente nos modelos empresariais modernos.

Mosimann *et al*, apresenta estudos baseados no trabalho de Borinelli (2006), que disponibiliza um comparativo entre os ramos provenientes da controladoria, aprofundando-se nas áreas do conhecimento e na controladoria enquanto unidade administrativa.

**Quadro 1 - Comparativo entre os conceitos de controladoria sob os enfoques propostos por Mosimann *et al***

Controladoria enquanto ramo de conhecimento		Controladoria enquanto unidade administrativa	
Almeida <i>et al.</i> (in CATELLI, 2001, p. 344)	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.	Yoshitake (1982, p. 247)	Sistema de controle gerencial que utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis; processa a informação no sentido de direcionar as atividades empresariais na consecução de seus objetivos; motiva, avalia e comunica os resultados do desempenho.
Garcia (2003, p. 67-68)	Apoia-se na teoria da contabilidade, sendo suportada por várias disciplinas, com o objetivo de estabelecer toda base conceitual de sua atuação, contribuindo para o processo de gestão de organização.	Almeida <i>et al</i> (in CATELLI, 2001, p. 344)	Responde pela disseminação do conhecimento, modelagem e implementação do sistema de informações.
		Padoveze (2004, p. IX)	É o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de leva-la a maior eficácia.
Pereira (1991, p. 51)	Conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los.	Teixeira (2003, p. 17)	Sob a ótica do modelo de gestão econômica é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de gestão econômica, quanto ao conjunto de teoria, conceitos, sistemas de informações, atuando também como órgão aglutinador e direcionador dos esforços dos demais gestores, de forma a conduzir a otimização do resultado global da organização.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 102 e 194)

Dessa maneira, é possível realizar uma comparação das noções conhecidas de Controladoria diante de autores que discorrem sobre sua importância como área de conhecimento, bem como área administrativa. Ter consciência destas noções influenciará de

forma positiva aos seus usuários que começaram a aplicar as práticas de Controladoria de forma mais eficaz a fim de alcançar de maneira eficiente metas e objetivos traçados.

## **2.2 A Evolução da Controladoria**

O ato de controlar, organizar e planejar é desempenhado desde a antiguidade com as operações ocorridas em organizações remotas. Eram conhecidos e aplicados controles simplórios de gerenciamento, que atendiam as demandas de informações daquela época. O crescimento considerável dessa prática de planejamento e gerência deu-se a partir do século XVII ocasionado pela Revolução Industrial quando houve intenso desenvolvimento na prática da Contabilidade Gerencial, segundo (ARAÚJO; ROCHA, 2007, p.02) essas necessidades advêm do momento que as organizações buscaram um aperfeiçoamento em suas informações para obter uma melhor administração e um eficiente controle em seus negócios.

A trajetória da Controladoria segundo Siqueira e Soltelinho (2001) tem forte ligação com a revolução industrial no Brasil, que aconteceu pós-guerra e nasceu com um aumento na renda da população, envolvendo um crescimento na demanda por produtos manufaturados, resultando em organizações se fundindo e gerando grandes entidades organizadas e com controle centralizado. Os autores elaboram referências a importância da produção da matriz industrial brasileira, havendo uma demanda de profissionais de Controladoria que a partir dos anos 60 experimentou um forte desenvolvimento nessa área.

Concomitantemente, ao final do século XIX surge os primeiros agrupamentos empresariais que induziram a Contabilidade a adequar-se para controlar o desempenho e consolidar as operações de empresas com múltiplas subsidiárias e unidades de negócio, de forma a atender as necessidades de gestão moderna (CAVICHOLI, SANTOS, VESCO, 2017) Esse ambiente de variações contínuas requisita que as empresas sejam reorganizadas com frequência, e conseqüentemente, a Controladoria precisa ser contínua e essencialmente estratégica.

A Controladoria, segundo Lourensi e Beuren (2011), ganha cada vez mais importância no cenário administrativo das organizações, além de contribuir para assegurar a continuidade das organizações. Os autores destacam que tal comportamento ocorre porque ela oferece dados relevantes de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa e oferta apoio aos gestores no processo de tomada de decisão. Novello, Oliveira e Rover (2011) elucidam que essa importância se deve a seus princípios, procedimentos e métodos, provenientes das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, Direito e

principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica da empresa, com finalidade de orientá-la conduzi-la.

No contexto de desenvolvimento da atividade de Controladoria percebe-se uma íntima ligação com a Contabilidade, porém diversos autores concordam que a Controladoria não conta unicamente com informações genuinamente contábil pois esses dados não concedem a eficiência necessária para atender as exigências gerenciais da organização. Neste aspecto Martin (2002, p.9) relata:

A elevadíssima burocratização, catalogação, regulamentação, desvio do foco gerencial e subordinação aos interesses fiscais, que ocorreram nesse ramo da contabilidade nas cinco últimas décadas, fizeram com que ele se tornasse quase totalmente incapacitado para servir às finalidades da gestão empresarial. Não obstante, ao se falar em contabilidade no Brasil, mais de 80% das empresas – e um percentual igual de contadores - trabalham apenas com este tipo de contabilidade.

Os conhecimentos contábeis e financeiros são insuficientes para um bom gerenciamento isoladamente, pois não conseguem mensurar com precisão o desempenho gerencial da empresa. Por tanto, as práticas de Controladoria apesar de basear-se largamente em instrumentos contábeis, não se restringem a ele, buscando ferramentas que validem e regulamentem suas ações de gestão.

### **2.3 O Controller**

O surgimento das novas demandas gerenciais são evidenciadas em virtude das disputas comerciais acirradas e consumidores mais exigentes acarretando em mudanças consideráveis nos modelos de gestão e na busca de novas habilidades.

As organizações desenvolveram a necessidade de ampliar a visão de planejamento do seu negócio em uma escala temporal de curto, médio e longo prazo. Observando as novas perspectivas há a criação de estratégias que são delimitadas mediante análise de informações da organização e de todo o cenário comercial.

Nesse contexto encontra-se o *Controller*, profissional fundamental no desempenho das atividades relacionadas a Controladoria que de acordo com Koliver (2011) pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia, este profissional tornou-se responsável por agrupar e dar validade aos dados prospectados decorrente de setores exatamente vitais para o negócio, elaborando relatórios dinâmicos que irão possibilitar a preparação e execução das estratégias necessárias.

O *Controller* conta com uma participação significativa nos processos decisórios, apresentando-se como controlador de informações relevantes nos processos gerenciais e provedor de sugestões alternativas para o futuro da empresa. Esse profissional passa de uma função eminentemente contábil em outrora, para parte indispensável na gestão empresarial.

O profissional passa a não integrar as operações de escrituração contábil e realização de obrigações acessórias e passa a aprofundar-se na parte gerencial, aplicando uma análise não apenas contábil, mas baseadas em estudos de mercado, modelos de gestão e desenvolvimento tecnológico.

A posição do *Controller* pode ser diversificada diante a importância das responsabilidades atribuídas ao profissional que sofre variações de empresa para empresa. Algumas organizações são mais conservadoras, atribuindo funções mais operacionais a esses profissionais como: reunir dados e elaborar relatórios externos. Seguindo um plano diferente, outras firmas garantem a atuação do profissional como executivo chave, atuando efetivamente no planejamento estratégico empresarial. Os autores Crescenzi e Kocher (1984 *apud* Borinelli, 2006) confirmam que o *controller* não se restringe somente a um produtor de informações, mas uma vez que compreende e traduz as informações identificadas, caracteriza-se como peça-chave na tomada de decisão, contando com suas habilidades para contribuir no planejamento e prever os desdobramentos das ações da gerência.

### 2.3.1 O papel do *Controller*

O *Controller* desempenha o controle gerencial através da elaboração e interpretação de relatórios e dados que proporciona à administração decisões lógicas e compatíveis com as metas da empresa. Em sua obra Weber (2011) caracteriza o *controller* como fornecedor de dados para gestão em uma base contínua, afirma ainda que este profissional deve desenvolver o senso crítico para tais informações servirem como contrapartida de um envolvimento pró-ativo na empresa.

A essência básica do trabalho de um *Controller* é conceder informações relacionadas a matérias econômicas e atividades desenvolvidas dentro da companhia. Neste sentido, há uma implicação em projetar e operar sistemas de controle de custos e sistemas que ofertem as informações contábeis adequadas, prospectado assim informações relevantes continuamente em bases existentes na empresa. Ainda segundo Weber (2011) as tarefas de *Controller* ofertam potencial considerável de aprendizagem, nesse sentido, o aumento de suas experiências tem como consequência a ampliação de atribuições a ele conferidas. Em decorrência dessas mudanças, cresceu a demanda por profissionais contábeis para aplicarem seus conhecimentos nas organizações (PELEIAS et al., 2010).

No Brasil, o profissional *Controller* aparece em meados do século XX contando com a chegada de multinacionais norte-americanas (Maciel & Lima, 2011), inicialmente assumindo o papel de um executivo financeiro que combina as responsabilidades de Contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa” (Maciel & Lima, 2011, p. 6)

Ferreira et al. (2014) elucida que, diante da importância econômica contemporânea e futura do desempenho da Controladoria, é de extrema necessidade estudos que corroborem para a identificação das funções de Controladoria, o que é necessário para a preparação dos profissionais no exercício da função de *Controller*. Em vista da competição cada vez mais acirrada, clientes tornam-se mais exigentes, investidores buscam mais solidez e segurança nesse momento há o desenvolvimento e necessidade de *Controllers*, profissionais que com sua gama de atribuições incentiva o crescimento da organização.

As mudanças evolutivas de mercado ocasionam profundas alterações nos processos e nas técnicas administrativas e gerenciais, o cargo dos *Controllers* vem atrelado de exigências modernas o que reconduziu essa atividade para um ramo mais complexo e desafiador. Oliveira, Perez e Silva (2002 p. 21) concordam quando mencionam em suas pesquisas que não há mais espaço para o profissional do passado, que se contentava em cumprir as tarefas rotineiras. Ainda segundo os autores há uma ênfase nas atribuições necessárias para compor o perfil desse profissional, relatando que a facilidade de relacionamento e a perspicácia de vender e promover suas ideias o transformam em uma peça gerencial inestimável no desenvolvimento de qualquer empresa.

## **2.4 Indicadores de Desempenho Financeiro**

Para sobrevivência das empresas diante da enorme competição global do mercado, a tomada de decisão exige extrema agilidade, direcionando sempre as ações firmes aos seus objetivos estratégicos. Neste contexto (FERREIRA et al. 2014) explana que os indicadores de desempenho são desenvolvidos para auxiliar os gerentes a analisar a performance da unidade de negócio e redimensionar os investimentos e objetivos, de forma rápida e eficaz.

Ao esclarecer sobre indicadores MELO (2011) expõe seu ponto de vista ao afirmar que os mesmos “servem como identificadores que demonstram a potencialidade da empresa”. O próprio autor ainda complementa a afirmação ao dizer que “são eles que dizem qual a liquidez da empresa de dispor de recursos para saldar suas dívidas, qual o endividamento da empresa com terceiros, qual o retorno sobre os investimentos dos acionistas” entre outros

aspectos. Partindo da utilização e análise desses indicadores a empresa tem a sua disposição uma gama de possibilidades que bem aplicadas determinaram o sucesso das atividades gerenciais e financeiras.

Entende-se como indicador de desempenho um suporte estratégico que faz referências ao processo decisório no âmbito da organização. MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas. Os indicadores avaliam os processos por meio da comparação do desempenho real e o estimado como ideal, configurando-o como instrumento capaz de viabilizar dados significativos na avaliação de desempenho organizacional. (NASCIMENTO et al 2011).

Para Mitchell (2004), indicador é uma ferramenta que concede dados da realidade organizacional, objetivando a síntese das diversas informações, selecionando essencialmente os aspectos mais relevantes a serem analisados. Por tanto, para assegurar a procedência fidedigna das informações colhidas, é necessário alinhar as atividades junto aos objetivos da empresa, buscando maior eficiência e eficácia, pondo como alicerce desses índices os princípios de consistência, responsabilidade, frequência e sobre tudo a coerência com os propósitos e metas da organização.

Nesse sentido, os indicadores são na realidade instrumentos de mensuração e performance dos processos adotados pela empresa são capazes e suficientes para atingir o resultado planejado. Garantindo uma forma de verificar e aperfeiçoar a operação empresarial seja de forma interna (operações com pessoal, desenvolvimento de metas, mapeamento de processos entre outros) quanto de forma externa (acompanhamento de mercado, competitividade empresarial, busca de inovações).

#### 2.4.1 Importância para Gestão

No cenário de crescente competitividade amparado pelo desenvolvimento da economia, tecnologia e principalmente na atual situação de crise experimentada pelo Brasil, onde as oportunidades se tornam mais escassas e qualquer erro tem efeitos mais relevantes, é evidente que o *controller* na qualidade de apoio ao gestor necessita da maior quantidade de ferramentas para fundamentar a tomada de decisões dentro das organizações, relacionadas ao mercado interno e ao mercado externo. A globalização, tende a influenciar cada vez mais as entidades de modo a estipular os rumos adequados que as mesmas precisam trilhar para alcançar suas metas e objetivos.

Ideia essa corroborada por Silva (2006, p.26) onde este afirma que a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas e exógenas que afetam financeiramente a empresa.

Gitman (2008), expressa a posição de que os indicadores de desempenho financeiro são base para uma análise mais aprofundada da situação financeira da organização, pois fundamentar-se somente nas informações fornecidas nas demonstrações financeiras são insuficientes para que o tomador das mesmas tenha uma visão ampliada e completa, para tanto, é necessário cruzar essas informações para observar o real cenário no qual a entidade de estudo está inserida.

Pensamento semelhante ao de Gitman tem Mateus (2018):

[...] É por meio do acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho que os gestores conseguem entender melhor a realidade dos negócios. Para isso, é fundamental conseguir cruzar os dados para ter uma noção exata de como está a empresa. Um indicador financeiro isolado não significa muita coisa. É preciso que esse dado seja integrado aos demais e, assim, você poderá identificar se a queda no volume de vendas, por exemplo, é realmente preocupante e entender quais motivos estão levando a essa situação [...].

Segundo Rocha (2011) de acordo com o conceito desenvolvido por Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, a fim de atingir os referidos objetivos.

Para Marques (2016):

A avaliação de indicadores de desempenho financeiro é um fator importantíssimo para os empreendedores que precisam identificar o número de vendas, de negociações fechadas e de oportunidades que foram aparecendo durante um determinado período de tempo. [...]. Na realidade, os indicadores de desempenho são responsáveis por auxiliar empresários e gestores a encontrar formas de conquistar seus objetivos e suas metas. O resultado será apenas uma consequência do trabalho e do empenho de cada colaborador.

Ainda segundo o mesmo autor, constitui objetivos dos indicadores enquanto ferramenta de gestão mensurar resultados e desempenho, analisar criticamente os resultados e as tomadas de decisão, continuar contribuindo para a melhoria dos processos da empresa, aprimorar o desempenho da empresa e viabilizar a análise comparativa referente aos processos de desempenho da empresa em geral.

Santos (2015) conclui que “Analisar indicadores não é simplesmente aplicar uma fórmula sobre alguns dados financeiros para calcular um dado índice. Mais importante é a interpretação do valor do índice”.

É muito comum encontrar no mercado, profissionais que saibam calcular indicadores de desempenho financeiro e que compreendam seus conceitos, porém não tenham aptidão na aplicação dos mesmos.

Considerando isso, é fundamental contar com um profissional controller com uma boa visão de mercado, qualidade técnica para saber utilizar o produto dos cálculos dos indicadores, habilidade interpretativa coerente com as normas aplicadas ao segmento, caso contrário, o cálculo dos indicadores se tornam mera formalidade perdendo sua razão de ser, que é contribuir para o melhor resultado da entidade.

#### 2.4.2 Indicadores mais utilizados

Considerando o exposto na Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 15 (2012), o resultado das pesquisas obtidos através de Análise Hierárquica (AHP) e das técnicas Delphi foi de que segundo o ponto de vista da análise financeira, percebe-se que o indicador mais importante é a Cobertura de Juros, seguida pelo Retorno sobre o PL e pelo Perfil de Endividamento. Esses três indicadores de maior importância representam cerca de 60% da importância total da perspectiva financeira. Já na perspectiva operacional, observa-se que existe certo equilíbrio entre os indicadores, com uma leve vantagem para os indicadores de Margem Ebitda, FEC e DEC.

Abordando autores recentes encontramos Mateus (2018) discorrendo acerca dos indicadores mais importantes na visão do mesmo, sendo eles: margem operacional (lucro), margem líquida, rentabilidade, retorno sobre o patrimônio, margem EBITDA, Life Time Value (LTV), Custo de Aquisição de Cliente (CAC), liquidez corrente, recebíveis, ponto de equilíbrio e giro do caixa.

Em matéria publicada pelo site Treasy (2018) os seguintes indicadores são apresentados como os principais atualmente: Margem Bruta Margem EBITDA Margem Líquida Custos Fixos e Custos Variáveis Margem de Contribuição Ponto de Equilíbrio Liquidez Corrente Índice de Cobertura de Juros ROIC – Retorno Sobre o Capital Investido.

#### 2.4.3 Porte das empresas que mais os utilizam

Observa-se que no Brasil existe uma maioria proeminente de micro e pequenas empresas conforme apresentam Mello, Amorim e Bandeira (2008), relação esta que varia em

termos percentuais a depender do segmento analisado, mantendo, porém, a característica de maior quantidade das empresas de micro e pequeno porte no país.

Os mesmos autores em sua obra evidenciam as diferenças entre as empresas que utilizam sistemas de indicadores em seu processo de gestão em determinado segmento, expondo que para continuarem no mercado é necessário que se utilize todas as ferramentas, inclusive os indicadores de desempenho financeiros (Mello, Amorim e Bandeira, 2008).

Afirmam, ainda que:

“[...] As organizações tornam-se menos suscetíveis a imprevistos e, portanto, podem se organizar melhor, fazendo um planejamento mais adequado. Através de medições conseguem verificar quais os pontos deficientes, permitindo que sejam feitos planos para a melhoria contínua. [...]”

De acordo com Souza e Correia (2014) estudos realizados no Brasil relativo ao uso de indicadores financeiros:

“[...] sugerem que essa visão de gestão de negócios dificilmente é implementada nas Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). A ausência de práticas de gestão, a falta de qualificação e infraestrutura nas MPMEs limitam o uso de sistemas de mensuração de desempenho que apresente em medidas não financeiras [...]”

Uma análise comparativa em outros segmentos como, por exemplo, os de construção civil evidenciam a disparidade de aderência das empresas em relação ao seu porte relativa ao uso de indicadores de desempenho financeiro na tomada de decisão como o exposto:

Utilização de indicadores na tomada de decisão	Porte da empresa		
	Micro e Pequena empresa	Média e Grande empresa	Total de linhas
Utiliza indicadores	13 46,4%	5 17,9%	18 64,3%
Não utiliza indicadores	7 25%	3 10,7%	10 35,7%
Teste Estatístico	Teste Exato de Fisher		
P-Valor	0,615		

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

**Quadro 2- Indicadores mais utilizados no mercado em geral**

INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL		
INDICADOR	FÓRMULA	O QUE DEMONSTRA
PART. DO CAPITAL DE TERCEIROS	$PCT = \frac{\text{Passivo Circ.} + \text{Exig. a Longo Prazo}}{\text{Patrim. Líquido}} \times 100$	Indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO	$CE = \frac{\text{Passivo Circ.}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Exig. A Longo Prazo}}$	Indica o percentual de Capital de Terceiros em relação ao Patrimônio Líquido
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIM. LÍQUIDO	$IPL = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrim. Líquido}} \times 100$	Indica quanto do Ativo Permanente da empresa é financiado pelo seu Patrimônio Líquido
IMOB. DOS RECURSOS NÃO CORRENTES	$IRC = \frac{\text{passivo Circ.} + \text{Exig. A Longo Prazo}}{\text{Patrim. Líquido} + \text{Exig. A Longo Prazo}}$	Indica que percentuais de Recursos Não Correntes a empresa aplicou no Ativo Permanente
NÍVEL DE DESC. DE DUPLICATAS	$NDD = \frac{\text{Duplicatas Descontadas}}{\text{Duplicatas a Receber}}$	Indica o percentual de duplicatas descontadas em relação ao total de duplicatas a receber
ENDIV. FINANC. SOBRE ESTRUTURA DE CAPITAL	$EFSAT = \frac{DD+IF+TLP+ONC+ELP}{\text{Ativo Total}} \times 100$	Indica a participação do Passivo Financeiro (PF) no financiamento do Ativo da empresa

Fonte: Dados da pesquisa/2018

De acordo com *PFEIFER (2018)* indicadores de estrutura de capital são direcionados a examinar o endividamento das empresas bem como a capacidade de gerar capital para arcar com os juros provenientes de empréstimos, financiamentos, fornecedores e outras modalidades de endividamento. Resumidamente, este índice tem por objetivo mensurar e dar uma visão mais objetiva do endividamento da entidade e de sua capacidade de gerar recursos que sirvam para recuperar seus investimentos e arcar com o ônus das operações que geraram o endividamento.

**Quadro 3- Indicadores utilizados no mercado para mensurar lucratividade**

INDICADORES DE LUCRATIVIDADE		
INDICADOR	FÓRMULA	O QUE DEMONSTRA
MARGEM BRUTA	$MB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Margem Bruta é quanto a empresa tem de lucro após a dedução dos custos da empresa
MARGEM OP LÍQUIDA	$MOL = \frac{\text{LAJIR}^*}{\text{Vendas Líq}}$	É quanto a empresa tem de lucro após a dedução dos custos e das despesas operacionais da empresa
REPRESENTATIVIDADE DAS DESP. FINANCEIRAS	$RDF = \frac{ \text{Desp. Financ.} }{\text{Vendas Líq}}$	Trata-se da representatividade das despesas financeiras em relação às vendas líquidas
COBERTURA DAS DESP. FINANCEIRAS	$CDF = \frac{\text{LAJIR}^*}{ \text{Desp. Financ.} }$	Indica quantas vezes o lucro operacional é maior que as despesas financeiras
MARGEM LÍQUIDA	$ML = \frac{\text{LLD}^*}{\text{Vendas Líq}}$	Indica a representatividade do lucro disponível em relação às vendas líquidas

Fonte: Dados da pesquisa/2018

Segundo Prates (2017) define indicadores de lucratividade como “medidas quantitativas, de cálculo simples, que relacionam variáveis das demonstrações contábeis” com o objetivo de colaborar com a análise gerencial da habilidade que a empresa tem de gerar retorno. Ainda segundo o mesmo autor, a necessidade de utilizar esses indicadores como ferramenta no processo de gestão se dá pelo fato de que apenas obter o valor do lucro líquido da entidade não revela o total potencial econômico e financeiro da empresa.

**Quadro 4 - Indicadores utilizados no mercado para mensurar liquidez**

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
INDICADOR	FÓRMULA	O QUE DEMONSTRA
LIQUIDEZ CORRENTE	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica o quanto a empresa poderá dispor de recursos no curto prazo para honrar suas dívidas circulantes
LIQUIDEZ SECA	$LS = \frac{\text{Ativo Circ.} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica o quanto a empresa terá de disponível, sem vender seu estoque, para honrar seus compromissos circulantes
LIQUIDEZ IMEDIATA	$LI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica a porcentagem dos compromissos que a empresa pode honrar imediatamente
LIQUIDEZ GERAL	$LG = \frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Real. A longo Prazo}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Exig. A longo Prazo}}$	Medida da capacidade de pagamento de todo passivo da empresa

Fonte: Dados da pesquisa/2018

De acordo com Zanluca (2009) o pensamento que os índices de liquidez têm por papel avaliar a capacidade que a empresa tem de pagamento das suas obrigações. Sendo de grande interesse para a gestão da continuidade da empresa.

**Quadro 5- Indicadores utilizados no mercado para acompanhamento da atividade**

INDICADORES DE ATIVIDADE		
INDICADOR	FÓRMULA	O QUE DEMONSTRA
ROTAÇÃO DO ESTOQUE	$RE = \frac{\text{Custo Prod. Vendida}}{\text{Estoque Médio}}$	Período compreendido entre o tempo em que permanece armazenado até o momento da venda
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO	$PMR = \frac{\text{Duplicata Receber}}{\text{Vendas}} \times 360$	Período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as vendas e o momento do recebimento dessas vendas
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO	$PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$	Período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as compras e o momento de seu pagamento
QUOCIENTE DE POSICIONAMENTO RELATIVO	$QPR = \frac{PMR}{PMP}$	Indica se há equilíbrio entre pagamento e recebimento
ROTAÇÃO DE ATIVO	$RA = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo médio}}$	Evidencia quantas vezes o ativo foi recuperado mediante as vendas efetuadas no período

Fonte: Dados da pesquisa/2018

Os indicadores de atividade conforme empreendido por FRAGOSO (2010) “demonstram como está sendo o ciclo operacional da empresa”. Para WANDER (2018) é definido como índices que visam a mensuração das diversas etapas de um ciclo empresarial, que contempla deste a gestão dos estoques até ao prazo concedido aos clientes decorrente das vendas das mercadorias.

**Quadro 6- Outros indicadores utilizados no mercado em geral**

OUTROS INDICADORES		
INDICADOR	FÓRMULA	O QUE DEMONSTRA
CAPITAL DE GIRO	$CDG = \text{Passivo Permanente} - \text{Ativo Permanente}$	Quantidade de recursos habitualmente necessários para financiar as atividades da empresa.
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	$NGC = \text{PMR} - \text{PMP}$ ou $NGC = \text{Ativo Circ Op} - \text{Passivo Circ Op}$	Indica quanto o negócio precisa dispor de Capital de Giro, para manter suas operações funcionando.
SALDO DE TESOURARIA	$ST = CDG - NGC$	Informa se o capital de giro financia a necessidade de capital de giro.
EBITDA	$EBITDA = \text{Lucro Op} + \text{Desp Financ} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$	Com ele, é possível descobrir quanto a empresa está gerando com suas atividades operacionais
ALAVANCAGEM	$GAF = \frac{\text{Variação \% no Lucro Líquido}}{\text{Variação \% no LAJIR}}$	Utilização de recursos, instrumentos e oportunidades externas com o objetivo de multiplicar um resultado

Fonte: Dados da pesquisa/2018

Conforme a tabela de fórmulas apresentada é possível verificar diversas aplicações dos indicadores e cada uma delas evidenciará um aspecto da empresa. Por ter diversas aplicações, é necessário que o controller esteja munido tecnicamente para lidar e saber como usufruir dos dados fornecidos por cada um no processo de tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA

Para garantir e comprovar o contexto científico do trabalho, é necessário elucidar os procedimentos técnicos e a metodologia utilizada acerca das abordagens relacionadas as problemáticas apontadas no decorrer deste estudo.

Vianna (2001, p.95) aborda a metodologia como “ciência e arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade”, concordando com esse pensamento, Gil (2008, p.26) explana que a pesquisa é um “ processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Por tanto, o uso da metodologia torna-se indispensável para validar qualquer trabalho que objetivem atender esses devidos fins.

A presente pesquisa contará com a metodologia exploratória do conteúdo. Essa técnica consiste de acordo com Gil (2010) em tornar o assunto mais habitual ao problema, auxiliando na clareza e na possibilidade de criação de opiniões, tal como determinar princípios ou descobertas. Nessa lógica, é o método que orienta a pesquisa a elucidar e explicar fenômenos, apreciando as descobertas.

A abordagem do problema será elaborada de acordo com o método qualitativo, que segundo Creswell (2007, p.184 e 188), “se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”. Concordando com esse ponto de vista Gil (2010) apresenta que neste método as variáveis contribuem com a possibilidade de obtenção de novas ideias mais abrangentes e relevantes.

Os procedimentos técnicos deste trabalho se apoiam nos métodos de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Fernandes (1999, p. 209 apud Dias. 2002 p. 22) esclarece que “o estudo de caso detalha um problema específico de um empreendimento empresarial e constitui uma forma ágil e com baixos custos, por utilizar um ou dois pesquisadores que são auxiliados por um grupo da própria empresa”.

O estudo de caso deste trabalho contará com aplicação de um questionário ao diretor administrativo e financeiro da empresa de transporte, com o objetivo de efetuar a coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica consiste no uso de material já publicado, propiciando suporte teórico ao trabalho, foram usadas diversas obras da literatura contábil, relativas ao tema deste estudo, encontradas em livros, teses, dissertações e da Internet. Fachin (1982, p.102 apud Dias, 2002, p.22) determina a pesquisa bibliográfica como

“conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

Passada as preliminares do estudo e da coleta de dados, efetuou-se a análise e a interpretação do uso dos indicies para fins gerenciais como instrumento de gestão na empresa pesquisada. A análise foi realizada pelo modelo descritivo, abordado por Silva e Menezes (2001, p.20 apud Catolino, 2002, p. 29), aponta que neste modelo de é o investigador quem é a peça primordial, pois conduz a averiguação dos dados de forma indutiva, usando o universo natural como própria fonte de dados.

Evidencia-se que o resultado empreendido nesta pesquisa é disposto de certo grau de limitação, decorrente a metodologia utilizada. Os procedimentos e rotinas neste estudo apresentados, podem não ser aplicáveis a outras entidades, devido a elementos no que tange o modelo de gestão da empresa fonte do estudo e ramo da atividade. Portanto, os resultados auferidos em decorrência dessa pesquisa somente são aplicáveis a empresa foco da pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo identifica-se o estudo de caso deste trabalho, em que foi apresentado um questionário ao diretor administrativo e financeiro de uma empresa de transportes de líquido a granel da cidade de Maceió. Através desta abordagem explorou-se a identificação das rotinas empresariais relacionadas ao processo de gestão, tal como o conhecimento e aplicação das ferramentas para o progresso da organização.

### **4.1 Caracterização Empresarial**

A empresa usada nesta pesquisa é destaque no ramo de transportes, fundada em 2008 tem como foco principal o transporte de líquidos a granel, atividade que foi implementada nas operações da empresa depois da mudança do quadro societário que ocorreu em 2010, a partir desse momento os novos sócios investiram e acreditaram no desenvolvimento da empresa para que a mesma estivesse altamente preparada para oferecer as melhores práticas referentes ao serviço, bem como atender as normas rígidas aplicáveis ao negócio.

Através das transformações gerenciais e aplicação de recursos financeiros e técnicos, a empresa pode se tornar referência no ramo de transportes de líquidos a granel e soube adaptar-se a novas exigências do mercado competitivo.

Eventualmente após as alterações necessárias para alcançar a missão de se tornar referência e auxiliar na expansão da empresa que inicialmente contava com uma equipe pequena e com poucos recursos, o progresso decorrente das melhorias implementadas e esforços aplicados foram evidenciadas a partir de 2011 quando foi alcançada a certificação SASSMAQ, neste mesmo ano a empresa tornou-se prestadora de serviços da BR Distribuidora.

O negócio da empresa gira em torno das movimentações terrestres de líquidos a granel, com ênfase no transporte de produtos perigosos. O foco são as transferências de grandes volumes de derivados de petróleo e bicomcombustíveis, mas a atividade também abrange significativamente não só a entrega de fluidos de perfuração para a indústria petrolífera, bem como a movimentação de resíduos.

Segundo a própria empresa discorre em seu plano de negócio, bem como a apresentação para seus clientes em seu site, a política empresarial compreende dez pontos primordiais para seu funcionamento, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos seus

clientes, um ambiente seguro para seus funcionários e para comunidade em geral. Nesse sentido, depreendem-se as dez regras a seguir:

1. Exigir o comprometimento de todos os níveis gerenciais em assuntos de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade.
2. Motivar os seus funcionários, subcontratados e prestadores de serviços para a condução de suas atividades de forma segura, divulgando e treinando-os sobre seus procedimentos, em especial Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade.
3. Contratar, sempre que julgar necessário, consultorias comprovadamente capacitadas para ajudar a promover a Política da TAL Brasil.
4. Definir os critérios básicos para o recrutamento de profissionais do melhor nível dentro do mercado de trabalho, garantindo a uniformização da metodologia de seleção e os critérios de avaliação.
5. Viabilizar os serviços médicos para realização de exames admissionais e periódicos, para o tratamento de doenças, ferimentos ocupacionais ou atendimento dos casos de emergências.
6. Apoiar o tratamento do funcionário, subcontratado ou prestador de serviços que comunicar dependência química à álcool ou drogas, e transferi-lo para atividades que não gerem riscos, sendo sua permanência condicionada à resposta ao tratamento.
7. Incentivar o tabagista a eliminar o hábito de fumar para que melhore a sua qualidade de vida e a daqueles com que convive.
8. Utilizar instalações e auto tanques dentro dos padrões tecnológicos mais avançados de modo a proporcionar operações seguras e eficientes, cumprindo todas as leis vigentes sobre Segurança, Saúde e Meio Ambiente.
9. Responder rápida e eficientemente a toda emergência causada pelas suas operações, bem como promover a investigação do fato apontando medidas preventivas de evitabilidade.
10. Operar o transporte rodoviário subcontratado como se próprio fosse.

A empresa atualmente conta com uma vasta equipe, e acredita que para manter o foco em sua missão de ser referência no ramo das atividades desenvolvida por ela, necessita de uma equipe altamente competente e qualificada. Para isso a empresa conta com um programa de incentivo de formação para desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, disponibilizando a oportunidade de seus funcionários ingressar em cursos profissionalizantes e graduações.

## 4.2 Coleta de dados

Justifica-se a aplicação do questionário diante da necessidade de uma melhor análise sobre como as práticas de controladoria utilizadas pela empresa buscam contribuir junto com a averiguação dos índices de desempenho no processo de gestão e desenvolvimento empresarial. Em setembro de 2018 deu-se a coleta de dados, no qual ocorreu a aplicação do questionário, elaborado com perguntas fechadas - de múltipla escolha e de avaliação - e abertas, com o *Controller* que assume também as atribuições de gestor administrativo e financeiro da transportadora, o qual apresentou com detalhes as práticas utilizadas na sua empresa, conforme se discorrerá a seguir.

O *Controller*, também é sócio majoritário da empresa, ele conta com o apoio da contabilidade para que possa ter os dados para efetuar suas análises e criticar resultados.

### 4.2.1 Resultados

A seguir constata-se os resultados prospectados pela pesquisa de modo a descrever o perfil do *Controller* da transportadora, as funções de controladoria na empresa, além de como a análise dos índices de desempenho influenciam no processo de gestão.

#### 4.2.1.1 Perfil do *Controller*

Primeiramente antes de discorrer sobre a controladoria presente na empresa e sobre os indicadores aplicados na empresa foco do estudo, faz-se necessário demonstrar quais as características do gestor, atentando-se ao seu tempo de experiência e informações acadêmicas e sobre suas perspectivas sobre os indicadores de desempenho.

O *Controller* possui mais de dez anos de atuação no segmento. O respondente é graduado em Engenharia Química pela UFRJ, com pós-graduação pela COPPEAd-UFRJ em finanças e administração de negócios e MBA Executivo também pela COPPEAd-UFRJ.

#### 4.2.1.2 Caracterização da Controladoria na Empresa

Neste tópico, apresenta-se as características da controladoria empregada na empresa de acordo com o gestor.

As práticas de controladoria nessa empresa é uma atividade recente, conta com menos de cinco anos de aplicação. Porém segundo o próprio gestor é uma prática extremamente relevante, que é sempre utilizada nos processos gerenciais dentro da transportadora. Por ser

uma atividade recente, ela atende parcialmente as necessidades encontradas na administração empresarial. Mesmo com certas limitações, o *Controller* reafirma que por inúmeras vezes baseia-se nas informações gerada pela controladoria para a tomada de decisão, principalmente ao que tange retorno de investimento e custos de operação.

#### 4.2.1.3 Caracterização dos Indicadores de Desempenho na Empresa

Procurou-se aprofundar na relação da utilização dos indicadores de desempenho com a gestão empresarial, buscando-se averiguar quais os indicadores seriam mais relevantes para a administração de uma empresa do ramo de transportes e como estes apresentam-se diante da tomada de decisão.

O gestor aponta que na sua concepção os indicadores de desempenho são uma forma de traduzir os dados que a empresa gera em informações uteis para sua gestão, sempre visando alcançar seus objetivos. Ele analisa que as informações oferecidas por esses indicadores possibilitam tomar decisões de forma assertiva e rápida, dessa maneira não espera apenas agilidade na prospecção desses dados, mas também informações de origem confiável e fidedigna para otimizar o tempo e obter mais resultados.

Ao se tratar da aplicação de indicadores de desempenho, a contabilidade exercida dentro da empresa dispõe de diversos indicadores de rentabilidade, endividamento e liquidez, apresentados aos gestores em reuniões mensais para apresentação de resultados, sempre baseando-se em relatórios e estudos exercidos frequentemente na transportadora.

Questionado sobre o uso das informações contábeis, em específico de alguns índices, o gestor estabelece que primordialmente são considerados o fluxo de caixa e o retorno de investimento (ROI) para embasar sua gestão, segundo ele, o maior cuidado sobre esses índices recai pelo fato de que o próprio *Controller* considera uma forma mais sustentável e cuidadosa de se aplicar e destinar recursos. Ele pontua que analisar o fluxo de caixa e determinar a sustentabilidade da empresa, além de buscar apoio no ROI para justificar a aplicação, bem como analisar os riscos de como estará fazendo seu capital se comportar na empresa.

Além de tais funções, o gestor pontua a importância de manter-se a pá de todos os índices dispostos pela contabilidade para análise gerencial, ele discorre que as informações são relevantes não apenas para tomada de decisão, mas um espelho da situação da empresa diante as demandas do fisco, instituições financeiras, fornecedores e clientes.

#### 4.2.2 Análise dos resultados

Neste tópico, realiza-se a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário. Nota-se que a prática de controladoria possui ênfase no processo de gestão, utilizando os indicadores como a base para executar as funções gerenciais, de fornecimento de informações. A formação do gestor apesar de não ser inicialmente na área contábil, conta com cursos e especializações que o deixou apto para traduzir e aplicar de melhor forma as informações geradas pela contabilidade na controladoria.

Torna-se perceptível ao verificar as práticas que o trabalho exercido pela controladoria no âmbito gerencial está focado no fornecimento de indicadores - especialmente os que discorrem sobre avaliação do desempenho - aos gestores e sócios, fazendo com que, dadas as definições encontradas na doutrina contábil, as práticas internas de controladoria possuam função de assessoria, no contexto total da empresa. Comprova-se este enquadramento ao levar em consideração a análise efetuada pelo gestor que atribuiu que às funções de fornecimento de informações econômicos que verifiquem o planejamento com a realidade é extrema importância nas tomadas de decisão.

Neste sentido, percebe-se que as funções da controladoria são de grande valia no acompanhamento periódico do planejamento estratégico e operacional. As informações geradas pela controladoria são aproveitadas por instituições financeiras, pelo fisco, auditoria externa, manter a transparência e ter controle e poder de negociação com seus clientes e fornecedores.

Percebe-se que o gestor atribuiu o conceito máximo às decisões relativas aos indicadores de desempenho, uma vez que os mesmos são responsáveis por traduzir mais especificamente o andamento das atividades comerciais e seu desempenho no processo de gestão. Devido à sua forte ênfase, as práticas contábeis exigidas pela empresa são orientadas pelos resultados e é responsável pelo controle e mensuração deste.

Os indicadores de avaliação de desempenho constituem função estratégica da controladoria, pois são capazes de medir a eficiência e a eficácia dos processos operacionais e da empresa como um todo. A contabilidade é munida de informações que resguardam os resultados das análises da controladoria, fornecendo uma base de consulta e melhoramento de dados e processos.

Entretanto, enfatiza-se à avaliação do desempenho, a busca de outros indicadores que juntamente com a análise aprofundada dos já usados como o ROI e fluxo de caixa, podem revelar de forma mais precisa o resultado gerencial e mapeamento da operação comercial.

Por fim, é perceptível que o trabalho realizado pela controladoria, apresenta bons resultados e nos últimos cinco anos demonstra melhorias e aperfeiçoamento no processo gerencial,

desenvolvendo atividades extremamente relevantes impactando positivamente no acompanhamento operacional, bem como nas decisões dos gestores e da alta administração e sócios. Portanto, possuem participação intensa no processo de gestão.

## **5 ANÁLISE COMPARATIVA COM AS TRANSPORTADORAS NA BOLSA DE VALORES**

### **5.1 Apresentação da Bolsa de Valores**

Em seu artigo publicado em 2012, Sabrina Rodrigues discorre:

No Brasil, o surgimento da bolsa de valores está ligado ao desenvolvimento do sistema financeiro. Na segunda metade do século passado surgiram indivíduos que exerciam a função de banqueiros e corretores especializados em diferentes tipos de crédito, mas sem algo que os organizassem, foi então que em 1845 essa atividade foi regulamentada.

Criada em 23 de agosto de 1890, por Emílio Pestana, a Bovespa como bolsa de valores. Até as reformas do sistema financeiro e do mercado de capitais, implementadas pelo governo no biênio 1965-1966, as bolsas de valores brasileiras eram entidades oficiais corporativas, vinculadas às secretarias de finanças dos governos estaduais e compostas por corretores nomeados pelo poder público.

Em agosto de 2007, a Bovespa deixou de ser uma instituição sem fins lucrativos para se tornar uma sociedade por ações denominadas Bovespa Holding, passando a ser responsável pelas operações dos mercados e de Balcão organizado.

A entidade responsável por manter um ambiente organizado em que possam operar os mercados de ativos financeiros é a BM&F Bovespa que é a junção da BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros) e a Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo) desde de 2008, onde foi possível uma maior integração dos ativos negociados através da Bolsa.

Segundo Gisele Alves (2014) a Bolsa de Valores é uma entidade que organiza e agrupa diferentes mercados onde são negociados os investimentos que são mais conhecidos como ‘ativos financeiros.’”

Já de forma mais objetiva e simplificada, para Karina Trevizan (2018),

A bolsa é a instituição que organiza o mercado de ações. Quando uma empresa quer levantar dinheiro vendendo ações, elas são disponibilizadas aos investidores por meio da bolsa de valores. O mesmo vale para quando investidores têm interesse em comprar ações de alguma empresa.

### **5.2 Transportadoras com ações na bolsa**

Observando quais empresas de transportes rodoviários possuem ações em bolsa foi possível encontrar duas empresas e a partir delas desenvolver uma análise comparativa de alguns de seus principais indicadores.

### 5.2.1 Transportadora JSL S.A.

Conforme dados disponibilizados no site da empresa, no site da BM &F Bovespa e também na Wikipedia, a Empresa foi criada em 1956 pelo empresário português Julio Simões. Começou as suas atividades fazendo o transporte de produtos hortifrutigranjeiros de Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo, para o Rio de Janeiro. Depois passou a fazer o transporte de “cargas pesadas”, especializando-se neste segmento. Hoje atua em diversos ramos, como transportes de cargas gerais, logística e cadeia de suprimentos, aluguel e gestão de frota, a Dalçoquio, uma empresa do grupo, atua em serviços fretados, no transporte de gasolina e um tanto de outros materiais

Atualmente é a maior empresa de transporte rodoviário do Brasil e possui varias filiais espalhadas pelo país. Em 2015 a empresa teve um faturamento total de 8,5 bilhões de reais.

Em 2013 adquiriu a Trans Rio Sergipe em Aracaju-SE, concessionária Volkswagen Caminhões e Ônibus, em setembro do mesmo ano adquiriu a empresa de locação de veículos Movida por 65 milhões de reais.

Atualmente, através da subsidiária CS Brasil, opera linhas municipais em Mogi das Cruzes, Itaquaquecetuba e Guararema na Região Metropolitana de São Paulo, em São José dos Campos na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e em Sorocaba na Região Metropolitana de Sorocaba.

Operou entre 2006 e 2016 o Consórcio Unileste na denominada Área 4 da EMTU, responsável pelo transporte intermunicipal de passageiros entre os municípios de Mogi das Cruzes, Suzano, Itaquaquecetuba, Poá, Ferraz de Vasconcelos, Arujá, Salesópolis, Guarulhos, São Paulo, entre outros.

### 5.2.2 Transportadora TEGMA

De acordo com as informações disponibilizados no site da empresa, no site da BM &F Bovespa, na Wikipedia e em revistas de economia, as atividades da empresa se iniciaram em 1969, com a transportadora de veículos zero km Sinimbu. A partir da fusão com as empresas Schlatter, Transfer e Axis do Brasil, e mais tarde, em 2002, com a Translor, o nome foi alterado para Tegma. Em 2004, foi 49% da Catlog, e em 2006, foi criada a Tegmax, especializada em leilões de automóveis.

Em abril de 2007, foi adquirida integralmente a Boni/Gatx e a Coimex Logística Integrada, passando a atuar no mercado como um integrador de processos logísticos. Em julho desse mesmo ano, o capital da empresa foi aberto para a negociação de ações na BOVESPA.

Em setembro de 2007, o primeiro passo foi dado para a internacionalização com o início das operações de transporte interno de veículos na Venezuela, por meio da TEGMA Venezuela. Já em setembro de 2008, foram adquiridas as operações da CTV (Cooperativa dos Transportadores de Veículos), ampliando a atuação da empresa para as regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil. Em 2011 a Tegma anunciou a compra da Direct, especialista em e-commerce no mercado. E em 2011 também, foi eleita a melhor empresa de transportes do Brasil pela revista Exame - Melhores e Maiores 2011.

Hoje, a Tegma Gestão Logística é uma das principais empresas do setor no Brasil, um dos grandes Operadores logísticos e é também líder na logística de veículos zero-quilômetro. Na qualidade de provedora logística, desenvolve soluções customizadas, inovadoras e sustentáveis para toda a cadeia logística em áreas como o transporte rodoviário, armazenagem, gestão de estoques, entregas expressas e e-commerce. Atua em diversos setores da economia: automotivo, químico, combustíveis, agronegócio, papel e celulose, telecomunicações, eletroeletrônico, informática e logística reversa.

### **5.3 Indicadores Avaliados**

Observando a dinâmica das empresas acima com base nos relatórios emitidos no site da bolsa de valores, foi possível analisar os índices de desempenho econômico mais relevantes para essas empresas e assim comparar com os mesmos índices na empresa em estudo. Foi constatado que os mesmos indicadores eram utilizados pelas empresas, sendo os de maior expressividade em seus comportamentos gerenciais para fins de tomada de decisão os seguintes:

- EBITDA
- MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA
- RENTABILIDADE SOBRE O INVESTIMENTO
- COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO

#### **5.3.1 EBITDA**

Segundo IUDÍCIBUS (2007) “A sigla corresponde a Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization ou, em português, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortização, também conhecido como Lajida.”

Conforme o normativo da CVM Nº 527 Art 1º “Esta Instrução rege a divulgação voluntária pelas companhias abertas de informações denominadas LAJIDA (EBITDA) –

Lucro Antes dos Juros, Impostos sobre Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Depreciação e Amortização e LAJIR (EBIT) – Lucro Antes dos Juros e Impostos sobre a Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.”.

De acordo com César Tibúrcio: “O EBITDA é a sigla para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Corresponde a uma forma de calcular um lucro, obtido a partir da demonstração do resultado, sem levar em consideração estes itens.”.

Afirma Cavalcante (2007) que o EBITDA é frequentemente utilizado por profissionais analistas de mercado com o objetivo de mensurar o valor e desempenho das empresas, especialmente as de capital aberto, sendo mais conhecido na América por volta da década de 70 na função de mensurar a longo prazo o progresso de uma empresa levando em consideração sua atividade operacional.

Para Vasconcelos (2002) “O Ebitda, misto de indicador de desempenho econômico-financeiro e base para avaliação de empresas tem se mostrado bastante eficaz nas análises empresariais, o que ressalta sua importância.” O autor evidencia ainda em sua obra a utilização do EBITDA como ferramenta para mensurar o potencial da empresa em gerar recursos a partir de suas atividades operacionais servindo de base principalmente no âmbito administrativo e organizacional para projeções futuras no que se refere ao crescimento, solidez e capacidade de adaptação a novos cenários da entidade.

É importante ressaltar que para Vasconcelos (2002), não se deve fazer uso dos termos “geração efetiva de caixa operacional” ou mesmo do termo “fluxo monetário” por poderem não exprimir a realidade da empresa uma vez que são levadas em consideração as receitas e despesas a prazo, ou seja, que não incorreram efetivamente.

Justificando a ausência de determinados fatos no cálculo do indicador em questão, Vasconcelos (2002) evidencia que ao considerar resultados financeiros advindos de aplicações financeiras e demais resultados financeiros, eliminam-se as distorções provenientes das oscilações da moeda além do fato de não fazerem parte da atividade operacional da empresa.

Ademais, Vasconcelos (2002) discorre evidenciando como a utilização do EBITDA pode influenciar no processo de tomada de decisão da entidade, e é possível destacar alguns pontos como mais relevantes dentro do segmento das empresas em questão:

- A política financeira da empresa pode ser alterada a depender da comparação entre os recursos e a capacidade operacional de caixa;

- Observar o grau de cobertura das despesas confrontando os resultados com as despesas no período;
- Possibilita a comparação que permite o gestor optar ou não por um determinado negócio ou investimento considerando países distintos ou qualquer outro lugar cuja tributação seja distinta justamente por desconsiderar os efeitos deste fato;
- Permite ao gestor um acompanhamento mais apurado dos resultados provenientes dos recursos gerados da própria atividade da empresa quando expurga determinados fatos financeiros dando maior flexibilidade para a tomada de decisão referente a ativos e liquidez.

Dando continuidade, Vasconcelos (2002) explica que mesmo havendo indicadores mais objetivos para avaliação, o EBITDA tem a capacidade de ser claro e com menos distorções principalmente quando o custo dos produtos ou serviços comercializados não tem relação com as práticas de mercado ou está muito distante do usualmente praticado e por registrar pouca variação à avaliação de estoque é muito utilizado para avaliar o valor de mercado das empresas.

Maior importância é agregada ao indicador quando abordado sob a perspectiva de outras técnicas e avaliado não estaticamente. É fundamental acompanhar quais valores compõem este indicador pois um EBITDA que em determinado período seja positivo pode ter embutido nele um passivo bastante comprometido. Outro fato a ser agregado à análise é o tempo, pois mesmo um indicador negativo pode ser composto por uma obrigação a ser extinta em curto período além disso, o tempo poder revelar uma melhora e crescimento da entidade apesar de um resultado negativo.

A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) em 2012 padronizou o cálculo do EBITDA com objetivo de melhorar as análises e utilização do indicador como parte do processo de tomada de decisão para as entidades de capital aberto. Até então, para as empresas que optassem pela divulgação do índice, o cálculo era feito de formas distintas apesar de haver nos livros de finanças um padrão a ser respeitado.

Com a Instrução CVM nº 527/12 (anexo1), art. 2º “O cálculo do LAJIDA e do LAJIR deve ter como base os números apresentados nas demonstrações contábeis de propósito geral previstas no Pronunciamento Técnico CPC 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis.” fica evidente que não é aceitável que o cálculo do EBITDA seja feito com qualquer dado que não componha as demonstrações contábeis conforme segue:

EBITDA	
	RESULTADO LÍQUIDO
+	Tributos sobre o Lucro
+	Despesas financeiras
(-)	Receitas financeiras
+	Depreciação
+	Amortização
=	EBITDA (Lucro antes dos impostos, depreciação e amortização)

Conforme relatório emitido pela empresa, o EBITDA da empresa Tegma apresentou o seguinte comportamento: “A melhora da margem EBITDA ajustada da divisão de logística automotiva em 2017 e no quarto trimestre de 2017 na comparação anual é explicada pelo aumento da receita decorrente da recuperação da quantidade de veículos transportados e do controle dos custos fixos e das despesas.

A queda de 0,5 p.p margem da divisão no quarto trimestre de 2017 em comparação com o terceiro trimestre do mesmo ano (não mostrada na tabela abaixo) foi decorrente do aumento das despesas gerais e administrativas acima descritas, apesar do incremento de receita.

É importante que ao tomar este indicador como subsídio para a tomada de decisão, o gestor atente para os fatos em específico que o influenciaram ao invés de considerar apenas seu valor final pois ao olhar apenas o valor perde-se o contato com situações relevantes nas políticas de gestão bem como dos investidores que se interessem na empresa.

O EBITDA da JSL foi, segundo relatório emitido pela empresa: “O EBITDA consolidado foi de R\$1,2 bilhão e a margem EBITDA foi de 22,6%, 2,1 p.p. maior, dada a maior eficiência operacional da Logística, bem como devido aos itens extraordinários ocorridos em 2016. [...] Em janeiro de 2018 houve a reabertura do mesmo programa e a JSL captou US\$300 milhões adicionais, elevando o prazo médio da sua dívida líquida consolidada para 4,4 anos (2,4 anos no início de 2017).

A gestão de passivos da JSL, somada à disciplina financeira da Companhia, aprimorará o seu perfil de endividamento, a estrutura de capital e os seus indicadores financeiros nos próximos períodos. A dívida líquida em relação ao EBITDA no final de 2017

(proforma incluindo números normalizados da Borgato e Fleet Services) totalizou 4,4x, caindo em relação ao índice de 5,0x verificado no final de 2016.

A desalavancagem é explicada pela captação da oferta primária de ações da Movida no mercado e pelo aumento do resultado operacional. [...] Desde a abertura de capital ocorrida em 2010, a JSL cresceu mais do que 5,1x em termos de receita e 5,6x em EBITDA, primordialmente através da expansão orgânica de suas operações.”

Aqui é observado como a JSL evidencia também o impacto dos fatos ocorridos no EBITDA assim como a evolução no tempo do indicador reafirmando estas técnicas como fundamentais para uma análise coerente e por fim a tomada de decisão. O relatório de EBITDA fornecido pela empresa que se disponibilizou a estar cooperando com o trabalho tem a seguinte estrutura:

#### **EBITDA**

31 de dezembro de 2017 e 2016

(Valores expressos em reais)

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido</b>	<b>2,617,800</b>	<b>2,458,753</b>
(+) Tributos sobre o lucro	-	-
(-) Receitas Financeiras	(1,927)	(25,793)
(+) Despesas Financeiras	135,273	53,907
(+) Depreciação, Amortização e Exaustão	2,758,896	-
<b>EBITDA</b>	<b>5,510,042</b>	<b>2,486,867</b>
<b>Margem Ebitda/ Receita Líquida</b>	<b>25.54%</b>	<b>14.20%</b>

Não foi empreendido nenhum comentário pela empresa referente ao indicador em questão, porém é possível notar que o surgimento da depreciação no ano de 2017 de R\$

2.758.896,00 foi o que mais impactou o EBITDA da empresa em comparação com 2016, seguido pelo aumento das despesas financeiras.

Abaixo, encontra-se uma tabela comparativa entre os EBITDA's das três empresas relacionadas anteriormente referente ao exercício de 2017:

EMPRESA	EBITDA		
	JSL	TEGMA	EMPRESA DO ESTUDO DE CASO
Receita Líquida (R\$ mi)	7300	1084,0	14,16
Lucro Operacional (R\$ mi)	704,5	109,5	2,61
EBITDA (R\$ mi)	1230,2	134,8	5,51
Margem EBITDA %	22,6%	12,4%	25,54%
Evolução *	16%	21,2%	44%

\*Evolução em relação ao ano de 2016.

Fonte: Demonstrações financeiras 2017 Tegma, JSL e empresa estudada

Como é evidente, a empresa que colaborou com o este trabalho possui o melhor EBITDA dentre as três. Apesar de, em comparação com as outras duas, ser a de menor porte, ela vem desenvolvendo práticas que têm contribuído para um melhor resultado, o que se reflete no índice em questão que em relação ao período de 2016 cresceu 44% fortemente influenciado pelo efeito da depreciação.

A Tegma teve seu resultado afetado principalmente pelo aumento da receita decorrente da recuperação da quantidade de veículos transportados e do controle dos custos fixos e das despesas, já a JSL teve seu resultado em maior grau provocado pela melhor eficiência operacional mostrando como fatos distintos dos das demais empresas que podem influenciar o desempenho do indicador.

Corroborando com o mostrado na pesquisa, um indispensável fato a ser considerado pelo *Controller* ao se avaliar um indicador é sua evolução no tempo. A exemplo disso temos na tabela representada acima a linha comparativa de evolução em relação ao ano anterior onde já foi possível, de um ano para o outro, verificar crescimentos tão distintos. Caso particular tem a JSL, que desde que abriu seu capital em 2010 teve em seu EBITDA o proeminente crescimento de 560%.

### 5.3.2 Margem Operacional Líquida

Conforme Sanvicente (1997, p. 179) afirma em sua obra, a margem líquida operacional tem a capacidade de mensurar o sucesso de uma empresa na prática de comercializar seus produtos ou serviços por preços superiores aos de seus custos e despesas

referentes a todo o processo comercial, desde a produção, passando pelas vendas até a administração. Segundo o autor esse índice serve ainda para medir a relação da diferença entre preços de venda e custos médios conforme citação a seguir:

Mede o êxito alcançado pela empresa na obtenção de preços de vendas superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos ou serviços junto aos consumidores ou usuários. Corresponde ainda à diferença relativa entre preços e custos médios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. (SANVICENTE 1997, p. 179)

Mais objetivamente, Schrickel (1997, p. 302) afirma que a margem de lucro sobre as vendas “indica qual é a margem líquida da empresa sobre as suas vendas e quanto maior melhor”. O comportamento desse indicador deve ser considerado comparando-se os resultados dentro de um mesmo segmento, pois, mesmo com todos os esforços empreendidos no sentido de maximizar os resultados e minimizar as despesas, os segmentos têm suas médias de MOL (como o índice também é conhecido mais abreviadamente). A exemplo disso observa-se o caso das indústrias de produtos de alto valor agregado com maior Margem e das indústrias de refino de petróleo e automobilística que apesar de pequenas margens conseguem ter grande quantidade de vendas que garantem a manutenção e sobrevivência da atividade. Pode ser calculado pela seguinte expressão:

$$\text{Margem Oper. Líquida} = \frac{\text{Resultado Operacional} + \text{Desp. Financeiras} - \text{Rec. Financeiras}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$$

Fonte: Adaptado de Schirckel (1997, p 302)

É importante evidenciar que há diferença entre Margem Operacional Líquida e Margem Líquida. A margem líquida tem como foco a relação entre volume de vendas e o lucro dos acionistas mostrando quanto da receita líquida de vendas resta após retirados todos os custos e despesas conforme fórmula a seguir:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$$

Fonte: Adaptado de Schirckel (1997, p 302)

Abaixo segue tabela comparativa da MOL entre as três empresas referentes ao ano de 2017:

EMPRESA	MOL		
	JSL	TEGMA	EMPRESA DO ESTUDO DE CASO
Resultado Op + D.F.* - R.F.* (R\$ mi)	704,5	1084.0	21,57
Receita Operacional Líquida (R\$ mi)	16,7	103,8	2,6
Margem Operacional Líquida %	2,37%	9,6%	12,05%

\* D.F e R.F correspondem respectivamente a Despesas Financeiras e Receitas Financeiras.

Fonte: Demonstrações financeiras 2017 Tegma, JSL e empresa estudada

No quadro comparativo, é possível enxergar a diferença clara entre as margens de cada empresa, sendo a empresa objeto de estudo com o melhor resultado percentual, resultado este atribuído a sua bem sucedida política de investimentos em veículos e controle de custos e despesas ocasionando um resultado positivo entre as receitas obtidas e os gastos incorridos no período fatos esses a serem considerados pelo *Controller* em sua análise.

É bom ainda ressaltar que a Tegma teve seu primeiro Resultado Operacional positivo em cinco anos, o que se reflete em sua Margem Operacional Líquida. Apesar da menor margem entre os três, a JSL ainda alcançou resultado positivo reduzindo suas despesas operacionais.

### 5.3.3 Retorno sobre Investimento (ROI)

Um investidor ao realizar um investimento, tem como objetivo o crescimento de seu patrimônio, neste momento busca-se a valorização do seu capital e uma análise mais aprofundada das condições da aplicação como: onde investir, quanto investir e qual o tempo estimado de retorno financeiro são pontos abordados para verificação da viabilidade do mesmo. O estudo detalhado possibilita maiores chances de um retorno positivo desse capital aplicado, ao considerar as variáveis os gestores conseguem delimitar suas escolhas de maneira a atender mais corretamente as necessidades da empresa.

Para um bom resultado, o investimento demanda um projeto que determine as diretrizes bases para que o mesmo possa ser efetuado. Neste caso, o investimento é uma aplicação de recursos que ao decorrer de um determinado período de tempo tem o intuito de gerar rendimentos. Esse tipo de aplicação tem sua implementação baseada nas alternativas e resultados que a entidade espera e projeta ao longo do tempo. Ehrlich e Moraes (2005, p.1) apresentam que “investimento é a aplicação de dinheiro em projetos de implantação de novas atividades, expansão, modernização entre outros, onde se espera adquirir uma boa rentabilidade”. Pela visão de Souza (2007) a finalidade primordial do investimento é a expectativa de lucro. Por esse motivo, investimento torna-se mais atraente quanto mais rápido for o seu retorno.

O Retorno de Investimento (ROI) apresenta-se como uma métrica eficiente usada pelas entidades para mensuração do sucesso de seus investimentos, esse processo relaciona cálculos dos rendimentos sobre o valor aplicado, possibilitando aos gestores comparar oportunidades de investimento. Ao analisar o retorno de investimento, Kassai et al. (2000 apud Dalmolini 2008, p.7) aponta que “o retorno de investimento é o benefício esperado ou exigido e que deve remunerar os investimentos aplicados”. Dessa forma, é extremamente vital levar em consideração o equilíbrio econômico do investimento, pois, ele irá influenciar na continuidade e sobrevivência da empresa que adquire essa aplicação.

### 5.3.3.1 Metodologia de cálculo do Retorno de Investimento

Ao que se refere ao cálculo de retorno de investimento ROI. Wernke (2008) discorre afirmando que não há um completo consenso a respeito dos fatores que devem ser levados em consideração ou não para a determinação do índice. Logo, o ROI pode ser auferido utilizando a seguinte equação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional (antes do Imposto de Renda)}}{\text{Investimento Médio (Passivos Onerosos + PL)}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2008, p 212)

Em suma, podemos traduzir em:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganho Obrtido} - \text{Investimento Inicial}}{\text{Investimento Inicial}}$$

Fonte: Adaptado de Wernke (2008, p 212)

O cálculo simples não dispensa atenção ao ser executado e levado em consideração nas tomadas de decisão dos gestores, o retorno de investimento é sensível a fatores externos que podem influenciar direta ou indiretamente em sua mensuração exata.

Os valores alcançados através da aplicação e análise desse índice não são caracterizados como negativos ou positivos. De acordo com ASSAF (2012), o ROI apresenta-se com uma alternativa de avaliação do retorno oriundo dos totais dos recursos investidos por acionistas e credores nos negócios. Neste caso, a empresa é que realiza o

cálculo e estipula o valor e o modo de seu investimento para alcançar os resultados esperados de suas metas, de maneira a avaliar e viabilizar desenvolvimento comercial e financeiro.

### 5.3.3.2 Aplicação do ROI na empresa estudada

Inicialmente com a análise dos dados referentes aos anos de 2016 e 2017, percebe-se que na empresa estudada foi utilizado o cálculo do ROI nas suas atividades de controladoria e apresentações de resultados gerenciais mensais, esse comportamento é decorrente do fato que as políticas gerenciais da empresa que costumam ver esse indicador como primordial na tomada de decisões. Há valores aplicados nas atividades empresariais que são caracterizados como necessários para fazer as atividades girarem comercialmente. A empresa dispõe de um ROI de 17% ao final do exercício de 2017, demonstrando a preocupação dos gestores sobre um estudo aprofundado das condições de aplicação de recursos, buscando a otimização de resultados.

<b>ANÁLISE COMPARATIVA DO ROI ENTRE AS EMPRESAS DA BOLSA E A EMPRESA FOCO DA PESQUISA</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>TEGMA</b>	<b>JSL S.A</b>	<b>EMPRESA ESTUDO DE CASO</b>
Lucro Operacional	109,5	518,3	134,87
(+) Dívida Ativa	98,7	62,2	65,62
(+) Patrimônio Líquido	211,2	510	52,25
ROI 2017	23%	8%	17%

Fonte: Demonstrações financeiras 2017 Tegma, JSL e empresa estudada

Comparando a atividade exercida pela empresa estudada com outras do mesmo ramo, nota-se que a transportadora adota as mesmas perspectivas gerenciais ao que diz respeito a mensuração e apresentação do ROI das grandes empresas de transporte da bolsa de valores. Fica evidente que sua perspectiva de retorno encontra-se na faixa apresentada pelas grandes empresas da bolsa. Transportadoras como, Tegma Gestão Logística SA e JSL S.A. apresentam em suas demonstrações e relatórios contábeis a utilização e apresentação do ROI afirmando que ao manter o controle desse índice é possível demonstrar aos seus investidores o reflexo da criação de valor aplicados a companhia, não apenas financeiro, mas em questões de credibilidade e confiança.

Ao analisar tais pontos, ficou claro que a empresa estudada já em aplica este índice, alinhando suas políticas gerenciais e organizando seu financeiro para que possa suportar um controle mais assíduo que irá corroborar com a legitimidade dos dados auferidos para o

cálculo do ROI, essa perspectiva acrescenta positivamente em suas atividades evitando desperdícios de recursos e destinação proveitosa dos mesmos com a finalidade de aumentar o desempenho operacional e financeiro.

#### 5.3.4 Composição de endividamento (CE)

Almejando uma estrutura financeira saudável ressalta-se a extrema importância de que os gestores compreendam e exerçam uma eficiente administração do capital aplicado na organização baseados nos dados auferidos dos relatórios contábeis e financeiros da empresa. Neste sentido, Ribeiro (2004, p.17) apud SOUZA et al. (2010) aponta que “a finalidade da análise de balanços é transformar os dados extraídos das demonstrações financeiras em informações úteis para a tomada de decisões por parte das pessoas interessadas”. Dessa maneira, o administrador com auxílio dessas informações dispõe de controle e conhecimento sobre os fatores preponderantes do cotidiano empresarial.

Ao realizar o estudo dos dados disponibilizados em relatórios contábeis e financeiro é possível encontrar o índice responsável por revelar o grau de endividamento de uma empresa, Moreira (2003) explana que “Os índices têm como característica fundamental fornecer visão ampla da situação econômica e financeira da empresa, além de servirem de medida para a construção de um quadro de avaliação da empresa”. A aplicação e a análise minuciosa deste indicador possibilitam compreender a política de obtenção de recursos da entidade, como a empresa expõe o financiamento do seu Ativo se por intermédio de Recursos Próprios ou om participação de capital de Terceiros, bem como em que proporção esses financiamentos são aplicados dentro da entidade.

##### 5.3.4.1 Metodologia de cálculo da Composição de Endividamento

A composição de endividamento (CE) é apresentada por Moreira (2003) como: “indicador de quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto Prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais”. É possível encontrar esse índice com a seguinte equação, o Passivo Circulante (PC) é dividido pela soma do Passivo Circulante mais o Exigível a Longo Prazo (ELP) e seu resultado multiplicado por cem. Dessa maneira, despende-se a fórmula a seguir:

$$CE = \frac{PC}{PC + ELP} \times 100$$

Fonte: Adaptado de Moreira (2003, p 408)

Neste sentido, Téles (2003) aborda que “a interpretação do índice de CE é no sentido de que quanto maior, pior”. É possível entender essa afirmação na razão que quanto mais a empresa detém dívidas de curto prazo, maior será a necessidade de gerar recursos para cobrir seus compromissos.

#### 5.3.4.2 Aplicação da CE na empresa estudada

ANÁLISE COMPARATIVA DA CE ENTRE AS EMPRESAS DA BOLSA E A EMPRESA FOCO DA PESQUISA			
EMPRESA	TEGMA	JSL S.A	EMPRESA ESTUDO DE CASO
Pasivo Circulante	193,1	518,3	182,35
Exigível a longo prazo	195,9	62,2	65,62
ROI 2017	69%	30%	66%

Fonte: Demonstrações financeiras 2017 Tegma, JSL e empresa estudada

A empresa estudada apresentou um índice de 65,62% ao final do ano de 2017, esse número é oriundo dos financiamentos dos veículos de sua frota, natural para o ramo de suas atividades, quando comparada a grandes empresas das bolsas de valores do mesmo ramo como, Tegma Gestão Logística AS e JSL S.A, nota-se que é natural ter esse índice com percentuais altos, esse comportamento decorre do ramo da atividade exercida, o qual exige constante atualização de maquinário. Dessa forma apesar do índice alto apresentado na empresa estudada, isso não é visto como prejudicial pois além de ser acompanhado junto com outros indicadores que auxiliam no momento de contrair dívidas, ele também aponta a importância que a empresa dá em relação de manter sua frota sempre atualizada e bem cuidada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presença de um ambiente econômico cada mais variável e de um cenário em que os acontecimentos extrínsecos influenciam diretamente na administração das empresas pelos gestores, a competitividade apresenta-se ainda mais acirrada exigindo que os gestores busquem lutar pela sobrevivência e sustentabilidade empresarial. Neste sentido, manifesta-se a constante necessidade de desenvolvimento e aplicação de novas estratégias e mecanismos para o exercício gerencial almejando sempre a busca pela da eficácia. Portanto, cada gestor que conseguir captar esse cenário, e converter as informações e as transforme em ações de valor, ao tempo em que busca na controladoria ferramentas de auxílio para serem utilizadas nas escolhas mais adequadas para a organização, faz com que os planos empresariais se tornem viáveis.

A Controladoria conta com a missão de monitoramento do resultado econômico da empresa, fornecendo informações que possibilitam aos administradores compreender onde os recursos são alocados eficientemente, assegurando a continuidade da empresa por meio da conservação ou melhoramento do lucro.

Dentro do universo de informações oferecidas pelas práticas de controladoria, este estudo objetivou a utilização dos índices de desempenho como ferramenta de tomada de decisão. A análise desses indicadores, bem como a aplicação dos mesmos possibilitou a verificação de como as transportadoras exercem seu gerenciamento baseando-se em dados contábeis específicos, e como tais informações afetam a tomada de decisão.

Tornou-se perceptível através do estudo, que alguns indicadores de desempenho tinham maior destaque no ramo da atividade exercida pela empresa foco da pesquisa. Essa constatação deu-se ao ser efetuado comparativos gerenciais, econômicos e financeiros entre as duas grandes empresas do mesmo ramo encontradas na bolsa de valores que serviram como parâmetro de análise e a empresa estudada.

Dentre os índices oferecidos nas demonstrações contábeis destas empresas, ficou evidente a maior importância atribuída aos seguintes índices: EBITDA, margem operacional líquida, retorno de investimento e composição de endividamento. Ao adentrar a esses indicadores, tornou-se notório que a aplicação de cada um deles tem uma influência significativa nas tomadas de decisão e nos modelos de gerenciamento utilizados pelos administradores.

Ao aprofundar a pesquisa na empresa estudada, ficou claro que dentre as ferramentas que o controller utiliza, uma das mais relevantes é o uso dos indicadores de desempenho econômico servem como identificadores que demonstram a potencialidade da empresa, porém não apenas de sua potencialidade mas também de sua saúde financeira e análise de sua posição estática aplicando as informações geradas como meio de acompanhar os efeitos de práticas anteriores corrigindo e os aprimorando bem como projetando cenários base para uma nova tomada de decisão.

A análise específica de índices na empresa estudada foi possível através da aplicação de questionário junto ao gestor financeiro que também exerce a função de Controller. Por intermédio das respostas obtidas e acesso as informações contábeis e gerenciais da transportadora, foi possível determinar as principais práticas de análise e gestão adotadas pela empresa. Neste sentido buscou-se nas revisões da literatura contábil embasamento para que o estudo alcançasse seus objetivos.

Ao considerar as respostas prospectadas por intermédio do questionário aplicado ficou evidente alguns pontos como a valorização do trabalho do controller na organização e da aplicação dos indicadores de desempenho financeiro nas ações empreendidas pelo gestor como forma de melhorar e alcançar resultados sendo objeto de interesse do gestor e base para a tomada das decisões na empresa. Também foi possível notar que há predileção por parte do gestor nos índices de retorno de investimento e fluxo de caixa, mesmo tendo a disposição outros indicadores oferecidos pela contabilidade.

Através das análises comparativas entre as grandes empresas do ramo e a transportadora foco do estudo, foi identificado que alguns indicadores específicos são decisivos nos processos de tomada de decisão, neste sentido, atribuindo valor não só aos índices já utilizados pela transportadora estudada como o ROI e fluxo de caixa, mas abrangendo também índices que até então não estavam sendo relevantes num primeiro momento no gerenciamento empresarial pela empresa pesquisada, como: EBITDA, margem operacional líquida e composição de endividamento.

Uma vez efetuada todas as verificações e análises, torna-se interessante a empresa estudada ampliar sua visão sobre os índices postos a sua disposição, neste sentido explorar melhor índices como os que foram apontados como primordiais na tomada de decisão das grandes transportadoras, ao exemplo da composição de endividamento, EBITDA, margem operacional líquida, acrescentando ainda mais valor aos seus resultados. Dessa forma, é

possível potencializar não só seus resultados, mas direcionar a sua gestão de maneira a adaptar-se aos cenários de competitividade de forma mais harmoniosa e coesa.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Geraldino Carneiro de; ROCHA, Sandra Maria. **Contabilidade gerencial e a sua função dentro das empresas**. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/servletart.php?id=1384&query=controller>, Acessado em: 15 de Junho de 2018
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. [S.l.]: Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde19032007-151637/en.php>. Acessado em: 08 de agosto de 2018.
- CATOLINO, M. V. **Proposta de Controladoria para indústrias de confecções de porte médio como suporte ao processo de gestão**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, 138 p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82410> Acesso em 24/08/2018
- CAVICHIOLO, Denize; SANTOS, Keila Priscila; VESCO, Delci Grapegia Dal. Controladoria: análise das citações de artigos científicos produzidos. **Congresso de Contabilidade da UFRGS** v1. N1, 2017.
- CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 63-93.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROZATTI, J. **Conceitos de mensuração e conceitos de Avaliação de Desempenho: a teoria versus a prática em empresas brasileiras**. 2002. 265 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- DALMOLINI, Greice Jordeli; SILVA, Tarcísio Pedro da; CARDOSO, Nerian José; HEIN, Nelson. **Análise de investimentos em empresas de tecnologia: instrumentos utilizados pelas empresas de Santa Catarina**. 2008. Disponível em: <http://www.nercont.com.br/documentos/doc/240720100754499.pdf>. Acesso em: 31 agosto 2018.
- DIAS, B. B. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em uma empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83432>. Acesso em: 24 de agosto de 2018.
- EHRlich, Pierre Jacques; MORAES, Edmilson Alves de. **Engenharia econômica: avaliação e seleção de projetos de investimento**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 177

- FERREIRA, D.; SILVA, G. C.; LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C. O Perfil Profissional do Controller e as funções de controladoria: Um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. **Global Journal of Management And Business Research**, v. 14, n. 1, p. 44-57, 2014.
- FIETZ, Édina Elisangela Zellmer; COSTA, Adilson; BEUREN, Ilse Maria. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 01, 2007
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 293- 300.
- IZIDORO, Cleyton. **Avaliação de desempenho de empresas**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 131 p. ISBN 9788543043009537
- KARINA TREVIZAN 2018 disponível em:<https://g1.globo.com/economia/educacao-financieira/noticia/2018/07/25/o-que-e-a-bolsa-de-valores-e-para-que-ela-serve.ghtml> acesso em julho 2018
- KOLIVER, Olivio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Ed. CRCRS, 2005.
- LOURENSI, Adriano; BEUREN, Ilse Maria. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, 2011.
- MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.
- MACIEL, L. F., & Lima, R. A. (2011, outubro). **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil**. Anais do Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos, SP, Brasil, 11.
- MAROSTEGA, Fabiana Lazaretti et al. Análise da produção científica sobre controladorianas revista brasileiras de contabilidade. *Pensar Contábil*, v. 16, n. 59, 2014.

MARQUES. **Qual a importância da avaliação de indicadores de desempenho financeiro para uma empresa?** 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/qual-importancia-da-avaliacao-de-indicadores-de-desempenho-financeiro-para-uma-empresa/> Acesso em: 01 de julho de 2018

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan-abr 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n28/v13n28a01.pdf> . Acesso em: 01 de julho de 2018.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 463 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 147-242.

MATEUS. **A importância dos indicadores de desempenho para o setor financeiro**. 2018. Disponível em: <http://www.matur.com.br/noticias/indicadores-de-desempenho/> Acesso em: 28 de julho de 2018

Mello, Amorim e Bandeira. **Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil**. São Carlos, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a05v15n2.pdf>. Acesso 28 de julho de 2018

MITCHELL, Gordon. **Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators**. 2004.

Disponível em <http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>, Acesso 28 de julho de 2018.

MOREIRA, Lavour Heber. **Análise dos Demonstrativos Contábeis Índices de Endividamento**. Universidade Federal do Pará, 2008, p. 18.

NOVELLO, Aliciane Aparecida; OLIVEIRA, Reginaldo A.; ROVER, Ardinete. A controladoria no contexto atual das empresas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 4, n. 10, p. 35-48, 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins; PEREZ, Jr.; José Hernandez, SILVA; Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo, Atlas, 2002.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. S. O Perfil do Profissional de Controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 44, p. 5-15, 2009. ISSN 1519-0412. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/75> . Acesso em: 04 de agosto de 2018.

PELEIAS, I. R.; WAHLMANN, G. C.; PARISI, C.; ANTUNES, M. T. P. Dez anos de pesquisa científica em controladoria no Brasil (1997–2006) RAI: **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 193-217, 2010.

RIBEIRO, Maitê Garcia Cruz; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6 n. 15 (2012) p. 60-79.

ROCHA, **Qual é o seu conceito de gestão?** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao/58185/> Acesso em: 04 de agosto de 2018.

SANTOS, Bernardino. **A Importância dos Indicadores Financeiros no processo decisório.** 2015. Disponível em: <http://www.contabeis.com.br/artigos/2872/a-importancia-dos-indicadores-financeiros-no-processo-decisorio/> Acesso em: 04 de agosto de 2018.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

SCHRICKEL, Wolfgang K. **Demonstrações Financeiras: abrindo a caixa preta.** São Paulo: Atlas, 1997.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia; SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001.

SOUZA, Antônio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 143.

SOUZA e CORREIA. **Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas.** 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/4417/441742854009/> Acesso em: 01 de julho de 2018

TEIXEIRA, E. C. B.; MELO, A. M. de. **Índices-padrão de indicadores econômico-financeiros das empresas de capital aberto do seguimento de construção civil integrantes do novo mercado.** In: Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 4, 2011, Florianópolis. Anais... Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101220071108.pdf>>. Acesso em: 01 de julho de 2018

TÉLES, Cristhiane Carvalho. **Análise dos Demonstrativos Contábeis: Índices de Endividamento.** 2003. Disponível em: <[http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo\\_indices\\_de\\_Endividamento.pdf](http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_indices_de_Endividamento.pdf)> acesso em: 08 de setembro de 2018.

TREASY. **O que você precisa saber sobre os principais indicadores financeiros de uma empresa.** 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-financeiros-de-uma-empresa/> Acesso em: 01 de julho de 2018

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Ebitda: como instrumento de avaliação de empresas,** Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, ano XXXI, n. 136, p. 39-47, jul./ago. 2002.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica.** São Paulo: E.P.U., 2001.

WEBER, Jürgen. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**. n.22, p.25-46, 2011.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**/ Rodney Wernke. - Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

<http://seugiadeinvestimentos.com.br/o-que-e-e-como-funciona-bolsa-de-valores/> GISELE ALVEZ 2014

FORBES, Luiz F. Mercados futuros: uma introdução. São Paulo: BM&F, 1994.

<https://www.webartigos.com/artigos/a-historia-das-bolsas-de-valores-no-brasil/90310>  
SABRINA RODRIGUES,

FORBES, Luiz F. Mercados futuros: uma introdução. São Paulo: BM&F, 1994.

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_JSL](https://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_JSL)

JSL (2016). «JSL apresenta recorde de receita bruta total, de serviços e de venda de ativos em 2015». [siteempresas.bovespa](http://siteempresas.bovespa)\

BRAGA, Eduardo. <http://www.eduardobraga.pro.br/fsa/aulas/indices2.pdf> 2015

PRATES, WLADEMIR RIBEIRO, (2017) <https://www.wrprates.com/o-que-sao-indices-de-rentabilidade-e-lucratividade/>

FRAGOSO, SÉRGIO (2010) <http://administracaoesuccesso.com/2010/11/23/indicadores-de-atividade-analise-de-balancos/>

WANDER, ALEXANDRE (2018)

<http://www.gecompany.com.br/educacional/financas/indicadores-de-atividade-ciclo-operacional-e-financeiro/>

ZANLUCA, JONATAN DE SOUZA (2009)

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>

## APÊNDICE

### APÊNDICE A

#### Questionário aplicado

Identificação do profissional

**1- Qual o(s) curso(s) de formação profissional?**

**2- Qual a área de atuação dentro da empresa?**

Gestor financeiro

Gestor administrativo

*Controller*

Outro:

**3- Qual seu tempo de experiência na área?**

Abaixo de 5 anos

Entre 5 anos e 10 anos

Acima de 10 anos

**4- O que entende por indicadores de desempenho financeiro?**

#### Caracterização da Controladoria na empresa

**5- A quanto tempo existe as atividades de controladoria dentro da empresa?**

Abaixo de 5 anos

Entre 5 anos e 10 anos

Acima de 10 anos

**8- Qual o grau de relevância atribuído pelo gestor à controladoria na empresa?**

Extremamente Relevante

Importante

Interessante

Desnecessária

**9- Com que frequência as informações oferecidas pela controladoria são utilizadas nos processos de tomada de decisões?**

Sempre

A maioria das vezes

Raramente

Nunca

**10- Em relação a utilidade das informações geradas pela controladoria para empresa:**

Atende totalmente as necessidades

Atende parcialmente as necessidades

Não atende a nenhuma das necessidades

**11- Qual a visão sobre o trabalho da Controladoria dentro da empresa?**

Extremamente satisfatório

Parcialmente satisfatório

Totalmente insatisfatório

**12- Em quais situações a gestão busca auxílio nas informações da controladoria?**

**13- Dos indicadores que a empresa dispõe mensalmente, qual deles são mais importantes para a gestão empresarial?**

**14- Quais as pretensões dos gestores diante da atividade de controladoria?**

**15- Qual o grau de interesse dos gestores em utilizar outros tipos de indicadores de desempenho para analisar o desempenho empresarial?**

Muito interessado

Interessado

Totalmente desinteressado

## **APÊNDICE B**

### **Lista de Siglas**

ML= Margem Líquida

RI/ ROI= Retorno sobre o Investimento

RPL= Retorno sobre o Patrimônio Líquido

TRIT= Taxa de Retorno sobre o Investimento Total

CF= Custo Financeiro

MB= Margem Bruta

MOL= Margem Operacional Líquida

RDF= Representatividade das Despesas Financeiras

CDF= Cobertura das Despesas Financeiras

PCT= Participação no Capital de Terceiros

CE= Composição do Endividamento

IPL= Imobilização do Patrimônio Líquido

IRC= Imobilização dos recursos não correntes

PMR= Prazo Médio de Recebimento

PMP= Prazo Médio de Pagamento

QRC= Quociente de Posicionamento Relativo

RA= Rotação do Ativo

CDG= Capital de Giro

NGC= Necessidade de Capital de Giro

ST= Saldo em Tesouraria

EBITDA= Lucro Antes dos Impostos, Taxas, Depreciação e Amortização

GAF= Alavancagem

LAJIR\* = Lucro Antes dos Juros e do Imposto de Renda

DD = Duplicatas Descontadas

IF = Instituições Financeiras

TLP = Transferências de Longo Prazo

ONC = Outros não Cíclicos como: dividendos, imposto de renda e outros

ELP = Exigível a Longo Pr