

**ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE CONTROLLERSHIP SECTOR  
IN COMPANIES IN THE TREATMENT AND DISPOSAL OF NON-HAZARDOUS  
WASTE INDUSTRY.**

**ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS  
DO RAMO DE TRATAMENTO E DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS NÃO  
PERIGOSOS**

**Cynthia Vitoria Izzo Pascoal** ; <https://orcid.org/0000-0003-4521-892X>  
Católica de Santa Catarina

**Josiane Gattis Corrêa Giacomelli** ; <https://orcid.org/0000-0002-3403-6648>  
Católica de Santa Catarina

**Juliane Candido** ; <https://orcid.org/0000-0003-0021-9558>  
Católica de Santa Catarina

## ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE CONTROLLERSHIP SECTOR IN COMPANIES IN THE TREATMENT AND DISPOSAL OF NON-HAZARDOUS WASTE INDUSTRY

### ABSTRACT

This article aims to analyze the performance of controllership in two companies in the field of treatment and disposal of non-hazardous waste. Regarding the methodology, an exploratory and descriptive research was carried out, through a bibliographic and documentary survey, with a qualitative and quantitative approach, whose data were collected and analyzed. As for the results of the study, first, the understanding of the controllership theme and its participation in the business management process was deepened, seen as an organizational area that subsidizes managers in the search for business effectiveness. Through data analysis, it was observed that the two companies do not have a well-structured controllership, acting only in the planning and budget control functions. To expand its functions, the research suggested analyzing the control indicators of these companies and presenting them to managers. Analyzing the accounting data of the companies studied, their indicators were presented in this article. The evaluation of the indicators made it possible to justify the use of this information in the management process of the two companies to achieve their goals more effectively. It was concluded that the restructuring of the controllership area is essential within both companies.

Keywords: Controllership; Management Process; Strategic planning; indicators.

## ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA EM EMPRESAS DO RAMO DE TRATAMENTO E DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS

### Resumo

Este artigo apresentou como objetivo analisar a atuação da controladoria em duas empresas do ramo de tratamento e disposição de resíduos não perigosos. Referente a metodologia, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, através de levantamento bibliográfico e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa, cujos dados foram coletados e analisados. Quanto aos resultados do estudo, aprofundou-se, primeiramente, a compreensão sobre o tema controladoria e sua participação no processo de gestão empresarial, vista assim como área organizacional que subsidia os gestores na busca pela eficácia empresarial. Por meio da análise de dados, observou-se que as duas empresas não possuem uma controladoria bem estruturada, atuando somente nas funções de planejamento e controle orçamentário. Para ampliar suas funções, a pesquisa sugeriu analisar os indicadores de controle dessas empresas e apresentar aos gestores. Analisando os dados contábeis das empresas estudadas, foram apresentados neste artigo os seus indicadores. A avaliação dos indicadores permitiu justificar o uso destas informações no processo de gestão das duas empresas para alcançar seus objetivos com maior eficácia. Concluiu-se que a reestruturação da área de controladoria é indispensável dentro de ambas as empresas.

Palavras-chave: Controladoria, Processo de Gestão, Planejamento Estratégico, Indicadores.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre as várias atividades empresariais, a controladoria se destaca como área administrativa diretamente ligada ao processo de gestão. Ela torna-se indispensável às organizações, pois disponibiliza instrumentos que podem ser utilizados pelos gestores para obter a eficácia empresarial (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

A controladoria se ocupa das informações sobre gestão econômica, porém não substitui a responsabilidade dos gestores, antes tem a intenção de induzi-los à um resultado eficaz (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2015).

Oliveira (2009) descreve que a finalidade da controladoria é otimizar o resultado da organização empresarial e dar suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão. Um planejamento adequado pode resultar em contribuições pertinentes para que as decisões tomadas no presente sustentem as consequências do futuro. A necessidade de um controle gerencial se apresenta na administração destas circunstâncias, fornecendo informações aos gestores com o propósito de conservar, assim, uma estreita relação com a atividade de planejamento nas empresas (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

O problema central deste artigo está em buscar responder ao seguinte questionamento: **Qual a importância da controladoria em empresas que possuem esta área de forma limitada?** Portanto, esta pesquisa toma como objetivo analisar a atuação da controladoria em duas empresas do ramo de tratamento e disposição de resíduos não perigosos, a partir de um estudo de caso.

Neste contexto, esta pesquisa justifica-se devido ao aumento da complexidade empresarial, diante do cenário econômico mais competitivo e globalizado. Um planejamento apropriado pode acarretar contribuições consideráveis nas tomadas de decisões durante o presente visando o futuro. Para tanto, surge a necessidade de um controle gerencial mais efetivo que forneça informações pertinentes aos gestores empresariais na busca pela eficácia da organização, com a finalidade de estabelecer e conservar um plano integrado para o futuro das empresas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

A metodologia utilizada neste artigo científico para atingir o seu objetivo, foi a pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico acerca do tema, e a descritiva qualitativa e quantitativa por meio da coleta e análise de dados contábeis das duas empresas, nos anos de 2018 a 2021.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda contém o referencial teórico com abordagem sobre controladoria, sua participação no processo de gestão empresarial, seguindo do controle gerencial e da gestão estratégica, e, posteriormente, estudos correlacionados. Na terceira seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, seguida pela análise dos dados na quarta seção, e, por fim, na última seção as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTROLADORIA

Enquanto ramo de conhecimento, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2015), a controladoria estabelece a base conceitual necessária oferecendo informações para o processo de gestão. Vista como órgão administrativo, a controladoria dissemina o conhecimento, modela e implanta os sistemas de informações. Para Kanitz (1976), a

controladoria surge como área organizacional que pode auxiliar as empresas em seu processo de planejamento e controle diante das grandes mudanças globais.

Possui a responsabilidade de elaborar e implementar um sistema integrado de informações para que a partir das demonstrações contábeis geradas possa suprir os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial (GARCIA, 2010). Numa compreensão mais abrangente, entende-se que a controladoria é “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade” (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007, p. 13).

Para Kanitz (1976), a função da controladoria consiste na implantação dos sistemas de: a) informação, que abrange os sistemas contábeis e financeiros da empresa; b) motivação, responsável pela observação dos efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas; c) coordenação, a qual assessorá a direção da empresa; d) avaliação, com a finalidade de interpretar e avaliar os resultados; e) planejamento, para verificar a consistência e a viabilidade dos planos; e f) acompanhamento, com o intuito de verificar o andamento dos processos planejados.

A pessoa responsável em executar as funções da controladoria é o *Controller*. Cabe a ele projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações que atenda adequadamente às necessidades da empresa (BRITO, 2003). Tem como principal função oferecer suporte para a gestão dos negócios da empresa e as informações gerenciais dadas em tempo hábil pelo *Controller* contribuem eficazmente, pois apresentam possibilidades diante de diversas circunstâncias em que a empresa se encontra para que essa alcance seus objetivos. O *Controller* é um profissional multidisciplinar, por isso deve possuir conhecimentos diversos, entre eles, visão do negócio da empresa; analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos, princípios contábeis e aspectos tributários, processos de produção e expressar-se oralmente e por escrito (HOJI; SILVA, 2010).

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão é compreendido como um processo que conduz a entidade para o cumprimento dos seus objetivos, envolvendo o planejamento, a execução e o controle das ações. Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2015), a ação da controladoria, nesse contexto, é subsidiar o processo de gestão gerando informações para a tomada de decisão dos gestores. A controladoria, portanto, provê os gestores no processo de gestão com instrumentos gerenciais que fornecem informações sobre desempenhos e resultados econômicos.

O processo de gestão representa um importante processo de controle das operações da empresa. A controladoria colabora nesse processo por meio da geração de informações aos gestores responsáveis, atuando também no acompanhamento desse plano (CATELLI *et al.*, 2015). A controladoria, para realizar sua missão, depende da cultura organizacional da empresa. Essa cultura define o modelo de gestão que é a base para a constituição de todo o processo de gestão (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2015).

A controladoria coopera para que se realize e se mantenha um processo de gestão que seja integrado e se baseie nas premissas estabelecidas no modelo de gestão, a fim de que todos os gestores da empresa trabalhem em harmonia visando alcançar o objetivo global da organização (CATELLI *et al.*, 2015).

## 2.3 CONTROLE GERENCIAL E GESTÃO ESTRATÉGICA

O controle gerencial é responsável pela formulação de estratégias e controle de execução dessas estratégias. De modo que os membros da organização sigam os planos adotados e atinjam os objetivos estratégicos planejados. Assim, o controle gerencial é essencial para o planejamento organizacional e sua execução de maneira eficiente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Almeida, Parisi e Pereira (2015) contribuem afirmando que para que as empresas consigam progredir diante de tantos desafios, é necessário que tenham um processo de gestão estruturado através das seguintes etapas: planejamento estratégico, operacional e programação; execução; e controle. Esse processo de gestão tem como objetivo assegurar a eficácia empresarial.

A etapa do planejamento estratégico é quando se apresenta um conjunto de diretrizes estratégicas diante de cenários futuros que visa guiar a entidade durante a etapa de planejamento operacional. Essa consiste na formulação de planos operacionais alternativos e na opção por um. A etapa da programação é a adequação ao longo do dia a dia do que foi planejado. A efetiva realização do que foi programado é o que caracteriza a execução. Por fim, a etapa de controle é a ação para garantir que as atividades sejam realizadas conforme estabelecidos nos planos (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2015).

O planejamento é a mais fundamental de todas as funções gerenciais, pois pode determinar o sucesso das operações. Trata-se de um processo de reflexão que precede a ação e é orientado para a tomada de decisão (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Pode ser considerado papel principal na realização da função da controladoria e o mais importante dos componentes do processo de gestão (BORINELLI, 2006).

Controle está fortemente ligado à função de planejamento, pois se propõe assegurar que as atividades empresariais estejam em conformidade com os planos. De maneira efetiva, controle é um sistema de *feedback* que possibilita comparar os desempenhos com os objetivos planejados. Nesse sentido, feedback é também um instrumento de controle nas decisões, pois permite uma avaliação contínua (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Borinelli (2006), em sua tese, argumenta que não se discute sobre controle antes de se ter propriamente um planejamento que contemple alternativas de ações futuras almejando um resultado desejado, baseado em fatos do passado da empresa e seu ambiente, como também o que ocorre na atualidade e o que pode vir a acontecer.

## 2.4 ESTUDOS CORRELACIONADOS

Alguns estudos anteriores são correlacionados ao tema deste presente artigo científico. Eles abordam a temática acerca da controladoria e as motivações da sua implantação no processo de gestão empresarial. Apresenta-se aqui três artigos: A participação da controladoria no processo de gestão organizacional (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006); Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil (MELO; NICOLAU, 2017); Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas (BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012).

O artigo de Bianchi, Backes e Giongo (2006) busca evidenciar a participação da controladoria no processo de gestão das organizações. Tal processo, compreendido como planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, proporciona a tomada de decisões para a busca da eficácia organizacional. A área de controladoria possui uma participação fundamental nesse processo, porque atua de forma sistêmica na organização através da interação com as demais áreas da empresa, de modo que forneça aos seus gestores informações necessárias a fim de alcançar um resultado otimizado.

O estudo de Melo e Nicolau (2017) tem o objetivo de investigar os efeitos do planejamento estratégico para a tomada de decisão entre segmentos profissionais no Brasil. A pesquisa teve como objeto um cenário composto de dois grupos de profissionais, público e privado, cuja a aplicação do planejamento estratégico influenciaria as decisões futuras da organização. Os resultados indicaram divergências significativas entre os grupos acerca da comprehensibilidade e aplicabilidade do planejamento estratégico, no entanto o resultado indica convergência quanto ao valor atribuído à ferramenta de planejamento estratégico, compreendido como atividade suficiente à implementação das decisões. Nas organizações públicas do Brasil a falta de clareza usual do planejamento estratégico, juntamente com a insuficiente divulgação de seus benefícios, demonstraram ser o grande desafio para a consolidação da função de planejamento dentro da área de controladoria.

A pesquisa de Beuren, Gomes e Da Luz (2012), objetiva verificar os motivos que levaram grandes empresas a implantar a área organizacional de controladoria e os benefícios daí decorrentes. Os resultados do estudo revelam que as motivações foram: aprimorar o processo de gestão; buscar a eficácia no sistema de informações; elaborar um sistema de informações para a gestão da empresa; conservar iniciativa para acatar aos interesses da empresa a longo prazo; conservar a empresa competitiva. Quanto aos benefícios, destacaram-se: avanços na gestão e controles mais adequados; descentralização das decisões; maior competência contábil e financeira, controles de risco para adaptação às exigências do mercado; informações pertinentes para a tomada de decisões de rotina e estratégicas, controle efetivo das normas internas; segurança no atendimento das responsabilidades legais e fiscais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem por metodologia a pesquisa exploratória, buscando proporcionar familiaridade com a questão para torná-la mais comprehensível, de modo que aprimora as ideias (GIL, 2008). A partir do procedimento de levantamento bibliográfico, neste estudo foram realizadas pesquisas em livros e artigos científicos para aprofundar o entendimento sobre a controladoria e sua participação no processo de gestão empresarial.

Esta pesquisa também se caracteriza como descritiva qualitativa e quantitativa, já que, segundo Triviños (1995), pretende descrever os fatos de uma determinada realidade. A análise de dados, tendo como referência Gil (2008), tem como objetivo organizar os dados para que possa obter respostas para o problema proposto.

Para análise e coleta dos dados foram utilizados os dados dos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos de Resultados dos Exercícios, dos anos de 2018 a 2021. Os dados foram trabalhados no Microsoft Excel e os indicadores calculados com base na atualização monetária pelo índice de inflação INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor - IBGE), trazidos a valor presente para o ano de 2021. Foram levantados ainda, quais rotinas eram executadas dentro das empresas e que poderiam ser consideradas como função da controladoria. Estes dados foram retirados do Planejamento Estratégico destas empresas.

Os nomes das empresas estudadas serão ocultados, por motivos de sigilo profissional, já que seus dados não têm obrigação de divulgação externa. Desta forma trata-se aqui de um grupo econômico, com duas empresas, do ramo de tratamento e disposição de resíduos não perigosos, tratadas neste estudo como: Empresa A e Empresa B.

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Ambas as empresas, durante a execução da pesquisa, apresentaram duas funções que

podem ser parte da área de controladoria, que são: Planejamento e Controle. O Quadro 1 apresenta as funções e etapas encontradas e aquelas não encontradas dentro do levantamento das empresas, com base nos dados do seu Planejamento Estratégico e das funções existentes.

**Quadro 1 – Análise das funções da controladoria para as empresas A e B**

Funções da Controladoria	Existe a Função?		Forma de Identificação
	Empresa A	Empresa B	
<b>Planejamento</b>	Sim	Sim	Planejamento Estratégico – Missão, Visão e Valores Empresariais
<b>Controle</b>	Sim	Sim	Utilização do Orçamento Empresarial
<b>Análise</b>	Não	Não	Não existe uma área específica para geração de indicadores e de análise de resultados
<b>Revisão</b>	Não	Não	Os dados não são revisados para a melhoria do planejamento estratégico

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, como forma de verificar a atuação da área de controladas nas empresas estudadas, partiu-se da situação apresentada no Quadro 1 e foi levantado o que seria adequado para o aperfeiçoamento desta área. Para a função de Análise, foram então utilizados a análise por meio de indicadores. Desta forma, a sugestão de quais indicadores deveriam ser implantados e seus cálculos são os próximos passos da análise de dados do estudo.

Durante a análise das demonstrações contábeis das empresas A e B, atuantes no ramo de tratamento e disposição de resíduos não perigosos, no período de 2018 a 2021, realizou-se o cálculo dos indicadores de controle dessas empresas, com o objetivo de demonstrar a real situação das empresas. Deste modo, apresentam-se informações confiáveis, diminuindo as inseguranças na tomada de decisão, contribuindo igualmente para a eficiência, competitividade e melhoria dos resultados das empresas.

Buscou-se calcular indicadores com bastante aceitação no mercado, cotidianamente utilizados em Relatórios de Administração das empresas listadas na B3 (Bolsa de valores brasileira), com o intuito de demonstrar a necessidade de análise destes indicadores para a implementação adequada nas empresas estudadas.

A Tabela 1 apresenta alguns indicadores calculados para a Empresa A:

**Tabela 1 – Análise dos indicadores da Empresa A**

Indicadores	2018	2019	2020	2021
<b>EBITDA</b>	2.335.446,71	10.822.161,88	10.252.506,78	12.788.818,43
<b>EBIT</b>	4.977.161,42	22.664.647,12	21.990.808,55	25.104.370,99
<b>NOPAT</b>	3.600.976,29	16.397.872,19	15.910.349,98	18.163.012,41
<b>KP</b>	0,00%	52,05%	67,03%	46,27%
<b>KT</b>	1,55%	92,82%	54,17%	74,24%
<b>CT</b>	5.046.487,02	6.032.297,65	5.351.924,36	4.067.378,47
<b>PL</b>	1.136.110,56	4.816.789,74	8.768.381,24	9.477.273,04
<b>EVA</b>	3.522.550,33	8.291.686,73	7.134.186,52	10.758.159,18
<b>WACC</b>	1,27%	74,72%	62,15%	54,67%

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se primeiramente os valores do indicador EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) que representa o valor gerado em caixa, desconsiderando os efeitos financeiros de depreciação e amortização, e ainda pagamentos de tributos. Esta empresa iniciou suas atividades no ano de 2018, e já no seu segundo ano de funcionamento nota-se um aumento considerável de 363,39% no seu primeiro ano, ao comparar os valores de 2018 para 2019, para este indicador. Entretanto, observa-se uma pequena queda de -5,26% em 2020 por conta da diminuição do lucro operacional líquido. Isto se justifica devido aos impactos da pandemia Covid-19, cujo lucro líquido da empresa decresceu, como um todo. Posteriormente, em 2021, a Empresa A obteve uma melhoria significativa de 24,74%, quando se analise o indicador EBITDA.

O indicador NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) aponta o lucro operacional líquido depois dos impostos, através dele mede-se a capacidade de desempenho da empresa, a fim de determinar se esta é lucrativa. Por causa da alta carga tributária imposta pelo estado brasileiro, esse indicador tem grande importância quando comparamos a empresa com outras internacionais. A Empresa A enquadra-se no lucro presumido tendo como tributos sobre o lucro o total de 27,65% do lucro antes dos impostos. Na Tabela 1, o NOPAT leva em consideração essa carga tributária, indicando um aumento de 355,37% no segundo ano, já em 2020 uma queda de -2,97% em relação ao ano anterior, no ano seguinte obteve aumento de 14,16% neste indicador. Estes valores, como são calculados com base no resultado da empresa, tem o mesmo motivo de alteração tão grande entre os exercícios calculados, já mencionados no indicador EBITDA.

Outro indicador interessante a ser observado, devido ao se tratar de uma empresa nova, é o CT que significa os capitais de terceiros, isto é, os empréstimos e financiamentos tanto de curto como longo prazo. O CT indica, desta maneira, se a empresa depende ou não de recursos externos. Na Tabela 1, nota-se que no ano de 2019 em relação ao anterior, o índice de 19,53% é elevado pelo fato dos investimentos iniciais da empresa, contudo os valores caem nos próximos anos devido ao pagamento parcial das dívidas, em 2020 queda de -11,28% e no próximo ano de -24%.

O indicador EVA (*Economic Value Added*) traduzido como Valor Econômico Adicionado evidencia se um investimento trouxe ganhos reais para os acionistas, ou seja, se está gerando valor. O EVA demonstra a criação ou destruição de valor. Apresenta assim se o capital foi bem investido gerando riquezas para o negócio. Analisando o indicador EVA da Empresa A na Tabela 1, verifica-se um aumento abundante de 135,39% no ano de 2019 comprado a 2018. Porém no ano de 2020 um declínio de -13,96% em relação ao anterior, oscilando para um índice positivo de 50,80% em 2021.

**Tabela 2** – Análise dos indicadores da Empresa A

Indicadores	2018	2019	2020	2021
<b>Margem de contribuição</b>	95,84%	82,41%	80,06%	71,55%
<b>Margem líquida (ML)</b>	51,31%	57,76%	40,57%	41,56%
<b>Margem EBITDA</b>	111,64%	100,41%	100,03%	100,01%
<b>Retorno PL EBITDA (ROE)</b>	205,57%	224,68%	116,93%	134,94%
<b>Retorno ativo EBITDA (ROA)</b>	10,94%	56,91%	67,10%	118,51%
<b>Dívida líquida / EBITDA</b>	8,47	1,69	1,38	0,80

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 apresenta indicadores adicionais da Empresa A. O indicador Retorno do PL (Patrimônio Líquido) por EBITDA divide o lucro operacional líquido da empresa pelo patrimônio líquido. O resultado deste cálculo mostra a eficiência da empresa ao usar seus ativos para obter lucro. Observa-se que os índices percentuais deste indicador são altos, por conta de o patrimônio líquido da empresa ser baixo, comparado com seus resultados operacionais.

Sobre o indicador Dívida Líquida por EBITDA, que demonstra quanto a empresa possui de dívidas de curto e longo prazos, menos caixa e seus equivalentes, divididos pelo EBITDA da empresa, destaca-se que reduziu consideravelmente a partir de 2019, mantendo sua decrescente até 2021. Isso ocorreu devido a empresa iniciar seus processos de expansão e aquisição de terrenos para os aterros sanitários, utilizando-se de capital de terceiros (empréstimos bancários) para tais obtenções.

**Tabela 3** – Análise dos indicadores da Empresa B

Indicadores	2018	2019	2020	2021
<b>EBITDA</b>	521.670,36	7.968.768,08	10.228.152,86	10.098.750,92
<b>EBIT</b>	1.348.171,56	13.666.486,16	16.683.362,30	17.564.171,59
<b>NOPAT</b>	889.793,23	9.019.880,87	11.011.019,12	11.592.353,25
<b>KP</b>	0,00%	29,74%	77,20%	171,63%
<b>KT</b>	0,60%	1,89%	8,32%	7,40%
<b>CT</b>	-	-	142.039,90	1.089.367,34
<b>PL</b>	445.931,07	1.410.895,39	1.565.569,34	1.023.980,51
<b>EVA</b>	889.793,23	8.600.220,06	9.790.531,66	9.754.322,28
<b>WACC</b>	0,00%	29,74%	71,47%	86,97%

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 3 são analisados os indicadores da Empresa B. Verifica-se o indicador NOPAT que trata do lucro operacional da entidade após os impostos, que neste caso, como lucro real, tem a carga tributária de 34%. Em 2019 aponta-se um amplo aumento de 913,7% em relação ao ano anterior, devido a Empresa B, já que esta foi adquirida pelo grupo econômico, no ano de 2018, não havendo dados anteriores disponíveis para análise. Em contrapartida, em 2020 o percentual é de 22,07% e em 2021 de 5,28%, esses dois anos apresentam um desempenho mais concreto da Empresa revelando sua positiva lucratividade, visto que ela estava com suas atividades normalizadas, uma vez que o indicador NOPAT do ano de 2018 é consideravelmente mais baixo do que os anos seguintes.

O indicador KP (percentual de retorno do capital próprio) aponta a distribuição de lucros. Observa-se na Tabela 3 que em 2018 não há este indicador, já que não foi observada a distribuição de lucros referente ao período. Por outro lado, nos próximos anos devido a atuação e alta lucratividade, o indicador KP assinala índices positivos crescentes de um ano para o outro seguinte, de 29,74% em 2019, 77,20% em 2020 e 171,63% em 2021. Ainda assim, os percentuais de 8,32% em 2020 e 7,40% em 2021 deveriam ser mais elevados, considerando o que o mercado financeiro pagaria aos sócios, pelo capital próprio investido.

O indicador de desempenho financeiro EVA tenta capturar a verdadeira rentabilidade econômica da empresa, pois mede a diferença entre a taxa de retorno do capital e o custo de capital. Na Tabela 3, o indicador EVA aponta um aumento de 866,5% em 2019 comparado ao ano anterior. No próximo ano de 2020 o aumento foi de 13,84% e em 2021 nota-se uma diminuição de -0,37%.

**Tabela 4** – Análise dos indicadores da Empresa B

Indicadores	2018	2019	2020	2021
<b>Margem de contribuição</b>	97,92%	37,90%	31,35%	41,37%
<b>Margem líquida (ML)</b>	63,51%	17,71%	14,84%	20,61%
<b>Margem EBITDA</b>	89,39%	100,00%	100,08%	100,03%
<b>Retorno PL EBITDA (ROE)</b>	116,98%	564,80%	653,32%	986,22%
<b>Retorno ativo EBITDA (ROA)</b>	117,47%	1955,86%	1246,90%	106,59%
<b>Dívida líquida / EBITDA</b>	0,54	0,01	0,01	0,79

Fonte: Dados da Pesquisa

A margem líquida (ML) é um indicador que aponta a porcentagem de lucro da organização em relação a sua receita total. Tal indicador é muito útil para uma boa gestão empresarial, pois apresenta fatores importantes a serem considerados, como vantagens competitivas diante da concorrência e segurança em momentos de crise. Esse indicador é bastante utilizado pelos gestores para analisar a situação financeira do empreendimento e tomar decisões. Também é muito utilizado pelos investidores para avaliar a saúde financeira do negócio almejado. A margem líquida é resultado da divisão do lucro líquido pela receita líquida.

Na Tabela 4, percebe-se que a Empresa B obteve no primeiro ano um índice de 63,51%, esse percentual elevado se justifica devido ao valor do lucro líquido ser próximo do valor da receita líquida, pois os custos e despesas ainda foram mais reduzidos. Nos próximos anos da empresa o valor da receita líquida é muito maior do que o do lucro líquido, resultando em porcentagens menores em relação ao primeiro ano, contudo são consideradas margens líquidas muito positivas para o mercado financeiro.

Observa-se que a Empresa B tem baixo patrimônio líquido ocasionando um alto percentual no indicador Retorno do PL por EBITDA apresentado na Tabela 4, pois seu resultado é a divisão do lucro operacional líquido da empresa pelo patrimônio líquido. Em 2018, o índice é de 116,98%, em 2019 aponta 564,80%, 2020 indica 653,32% e em 2021 o percentual é de 986,22%.

Neste artigo, deseja-se ainda analisar os indicadores do Grupo Empresarial, que a partir das demonstrações financeiras das empresas A e B em conjunto, permitem aos gestores uma visão mais ampla sobre o investimento e o negócio, já que as duas empresas são do mesmo ramo de atividade. Os indicadores possibilitam acompanhar o desempenho financeiro para a condução estratégica do Grupo Empresarial. Eles fornecem, deste modo, informações relevantes aos gestores para subsidiá-los na tomada de decisão.

**Tabela 5** – Análise dos indicadores do Grupo Empresarial

Indicadores	2018	2019	2020	2021
<b>EBITDA</b>	2.857.117,07	18.790.929,95	20.480.659,64	22.887.569,35
<b>EBIT</b>	6.325.332,98	36.331.133,28	38.674.170,84	42.668.542,58
<b>NOPAT</b>	4.490.769,52	25.417.753,06	26.921.369,10	29.755.365,66
<b>KP</b>	0,00%	47,00%	68,57%	58,50%
<b>KT</b>	0,88%	55,02%	19,37%	30,66%
<b>CT</b>	5.046.487,02	6.032.297,65	5.493.964,26	5.156.745,81
<b>PL</b>	1.582.041,63	6.227.685,14	10.333.950,58	10.501.253,55

<b>EVA</b>	4.412.343,55	16.891.906,79	16.924.718,18	20.512.481,46
<b>WACC</b>	0,67%	50,94%	51,49%	49,33%

Fonte: Dados da Pesquisa

A lucratividade refere-se ao que sobrou de faturamento, depois da subtração das despesas e custos totais em um determinado período. Os indicadores de lucratividade possuem como objetivo assegurar que o negócio saiba qual a porcentagem que obteve em um certo período, permitindo avaliar o desenvolvimento do Grupo Empresarial e se tem condições para fazer outros investimentos.

Pode-se verificar na Tabela 5 o indicador financeiro EBITDA usado para medir os resultados empresariais. Ele considera a quantidade de recursos que neste caso o Grupo Empresarial gera em suas atividades principais, sem contar a rentabilidade de investimentos ou descontos de impostos. A rentabilidade do Grupo empresarial, segundo o EBITDA, de 2019 em relação a 2018 é 557,7%, esse percentual é elevadíssimo devido as empresas do Grupo terem iniciado suas atividades durante o ano de 2018. Entretanto, nos anos seguintes há um crescimento considerável, em 2020 de 8,99% em relação ao anterior e em 2021 de 11,75% em relação a 2020.

O indicador WACC (*Weighted Average Capital Cost*) é o custo médio ponderado de capital. Ele auxilia os gestores em medir o retorno dos seus investimentos, ou seja, se suas empresas são rentáveis. O WACC resulta da soma dos custos do capital de fonte interna e externa. Percebe-se na Tabela 5 que com exceção do primeiro ano, nos anos de 2019, 2020 e 2021, o indicador WACC aponta uma média considerável em torno dos 50%.

Dentro do balanço patrimonial de uma organização, o indicador PL tem grande importância, pois o patrimônio líquido resulta da diferença entre ativo e passivo, de modo que demonstra a subtração entre os bens e direitos que uma empresa possui em relação às suas obrigações e o valor contábil da empresa para os sócios. Na Tabela 5, é demonstrado um crescimento do patrimônio líquido do Grupo Empresarial de 293,6% em 2019 comparado a 2018. Posteriormente o aumento é de 65,94% no ano de 2020 em relação ao anterior e de 1,62% no de 2021. O crescimento do PL para o grupo econômico, deve-se basicamente aos lucros gerados nos anos de 2019 a 2021.

**Tabela 6 – Análise dos indicadores do Grupo Empresarial**

<b>Indicadores</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Margem de contribuição</b>	96,29%	63,49%	59,90%	57,92%
<b>Margem líquida (ML)</b>	53,97%	40,74%	27,72%	32,32%
<b>Margem EBITDA</b>	106,79%	100,24%	100,06%	226,70%
<b>Retorno PL EBITDA (ROE)</b>	180,60%	301,73%	198,19%	217,95%
<b>Retorno ativo EBITDA (ROA)</b>	13,84%	96,75%	127,21%	112,94%
<b>Dívida líquida / EBITDA</b>	7,02	0,97	0,70	0,80

Fonte: Dados da Pesquisa

A margem de contribuição é um indicador essencial para a gestão empresarial, porque apresenta qual o lucro real, após a empresa quitar custos fixos e variáveis. Por meio deste indicador, é possível avaliar se as receitas são suficientes para pagar as despesas, custos e ainda gerar lucratividade. Na Tabela 6, observa-se que o Grupo Empresarial em 2018 tem o percentual de 96,29%, nos anos seguintes apresenta-se pequena queda, porém índices

considerados altos, em 2019 aponta 63,49%, em 2020 indica 59,90% e em 2021 o índice é de 57,92%.

Um dos indicadores mais observados pelos analistas ao estudar a lucratividade de uma organização é a margem EBITDA. Esse indicador é baseado no lucro que o Grupo Empresarial teve antes de serem contabilizados os juros, a depreciação e a amortização do período avaliado. Desta maneira, o resultado de margem desse indicador pode fornecer aos gestores uma visão clara da lucratividade operacional do seu negócio ou servir para identificar problemas. O indicador aponta uma leve queda de -6,1% no ano 2019 em relação ao ano de 2018. Depois em 2020 consta também uma menor queda de -0,18% em comparação ao ano anterior. No entanto, no próximo ano de 2021, quando comparado ao ano de 2020, percebe-se um grande crescimento de 126,58%.

Pode-se ainda elencar outras funções a serem implantadas dentro da controladoria, mas foram limitadas a análise com base em indicadores, como um pontapé inicial nesta implementação. Desta forma o Quadro 2 apresenta a área de controladoria e suas funções, caso fosse implementada, inicialmente como proposto neste estudo.

#### **Quadro 2 – Proposta de implantação das funções da controladoria para as empresas A e B**

<b>Funções da Controladoria</b>	<b>FUNÇÕES SUGERIDAS OU JÁ IMPLEMENTADAS</b>
<b>Planejamento</b>	Planejamento Estratégico – Missão, Visão e Valores Empresariais
<b>Controle</b>	Utilização do Orçamento Empresarial
<b>Análise</b>	Implantação dos Indicadores de Análise apresentados nas tabelas 1 a 6
<b>Revisão</b>	Reuniões mensais com a diretoria para verificação dos indicadores e das propostas de melhoria.

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise, por meio de indicadores, das empresas de forma segregada e pelo grupo econômico em conjunto, pode-se verificar que a atividade da área de controladoria para as empresas estudadas é de extrema relevância. Com a implementação das funções aqui apresentadas, forma-se, portanto, o ciclo de uma controladoria, com as etapas de Planejamento e Controle: com as ferramentas de Planejamento Estratégico e Orçamento Empresarial e faltando somente a Etapa de Análise e Revisão: as quais os indicadores se propuserem a alcançar.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar a atuação da controladoria em duas empresas que operam no ramo tratamento e disposição de resíduos. A pesquisa demonstrou ser relevante o trabalho da controladoria para as empresas através de um processo de gestão organizado, respondendo ao problema apresentado.

Constatou-se que as empresas em questão não possuem a área de controladoria estruturada de forma correta. As funções da controladoria nestas empresas se resumem ao planejamento estratégico e ao controle orçamentário. Surge a proposta de ampliar suas funções, dando à área de controladoria a responsabilidade de analisar os indicadores de controle dessas empresas, com o objetivo de demonstrar a real situação das empresas. As informações contábeis geradas permitem através da revisão com os gestores, subsidiá-los a

fim de alcançar a eficácia empresarial.

Analizando os dados contábeis das empresas estudadas, foram apresentados neste artigo os seus indicadores. Destacou-se os mais utilizados pelos empresários e investidores no mercado financeiro atual. Eles demonstram o desempenho financeiro, oferecendo informações consideradas interessantes para a avaliação dos gestores.

Em relação aos indicadores avaliados, destacaram-se como significativos para a gestão empresarial. Ressaltou-se o NOPAT da Empresa A com um crescimento de 355,37% no ano de 2019, uma queda de -2,97% em 2020, em 2021 um aumento de 14,16%. O indicador EBITIDA da Empresa B sofreu um aumento em 2019 de 1.427,5% em relação ao ano de 2018, em 2020 cresceu 28,35% e em 2021 uma pequena queda de -1,27%. O que pode sugerir que as empresas tenham que verificar melhor sua geração de caixa operacional e onde podem estar ocorrendo estas oscilações tão expressivas.

Atendo-se ao percentual da distribuição dos lucros do Grupo Empresarial, através do indicador KP, percebeu-se índices positivos devido à alta lucratividade. Os resultados apontaram para um percentual de retorno do capital próprio em 2019 de 47%, 2020 de 68,57% e em 2021 de 58,50%, melhorando o retorno esperado aos sócios ao longo dos anos.

Nota-se, através da análise dos indicadores, que as empresas observadas neste estudo, podem fazer uso destas informações em seu processo de gestão para alcançar seus objetivos com maior eficácia. Portanto, a reestruturação da área de controladoria é indispensável dentro de ambas as empresas, pois além de fornecer informações contábeis e financeiras, ela também assessorá os gestores, interpretando e avaliando os resultados, bem como verificando a viabilidade dos planos e acompanhando a execução dos processos planejados.

Para estudos futuros, recomenda-se a implantação na prática da análise e revisão dos indicadores na controladoria das duas empresas avaliadas neste artigo. Pode-se ainda aprofundar a atividade da área organizacional da controladoria em empresas de outros ramos com o objetivo de adequar os indicadores ao planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria: In: CATELLI, Armando (org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 343-355.

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Ely do Carmo Oliveira; DA LUZ, Marciano. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, 2012. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/769](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/769). Acesso em: 2 ago. 2022.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11230>. Acesso em: 1 ago. 2022.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. Tese de Doutorado em Contabilidade – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. In: CATELLI, Armando (org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. p. 286-307.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MELO, Hildegardo Pedro Araujo de; NICOLAU, Antônio Moreira. Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 185-196, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/download/base.2017.143.03/6283/55254>. Acesso em: 1 ago. 2022.

OLIVEIRA, Antônio Benedito S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de Oliveira; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.