

# CONTROLADORIA: ESTUDO DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DA COMPANHIA LOJAS AMERICANAS S.A. PELO SEU FLUXO FINANCEIRO<sup>1</sup>

Monnielly de Fátima Caetano Andrade<sup>2</sup>  
Valério Nepomuceno<sup>3</sup>

**RESUMO:** O estudo é uma análise sobre a viabilidade do modelo de gestão adotado pela Lojas Americanas S/A. O principal objetivo foi analisar a gestão com base no seu fluxo financeiro. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa documental explicativa. Na coleta de dados econômicos e financeiros foi usada uma abordagem quantitativa, e qualitativa para as questões referente ao modelo de gestão. A companhia no período estudado de 2014 a 2019 deixa claro nos relatórios da administração a sua forma sólida com os colaboradores voltado à sustentabilidade, a sua robusta expansão de mercado. O modelo de gestão teve um impacto positivo no caixa, mesmo que grande parte do recurso seja de terceiros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo de Gestão. Fluxo de Caixa. Ciclo operacional e Financeiro.

**ABSTRACT:** The study is an analysis of the feasibility of the model of teeth adopted by Lojas Americanas S / A. The main objective was to analyze management based on its financial flow. The research was carried out through an explanatory documentary research. In the collection of economic and financial data, a quantitative and qualitative approach was used for questions regarding the management model. The company in the period studied from 2014 to 2019 makes clear in the management reports its solid form with employees towards sustainability, and its robust market expansion. The management model had a positive impact on cash, even though a large part of the resource is from third parties.

**KEYWORDS:** Management Model. Cash flow. Operational and Financial cycle.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é uma estratégia de administração de negócios com melhores resultados, é um requisito fundamental para que as empresas tenham sua lucratividade. No atual cenário percebe-se várias mudanças que levam o mercado a incertezas. São mudanças sociais, políticas, culturais, tecnológicas e econômicas que pressionam as organizações a se adaptarem a fim de sobreviver. Essa adaptação começa pelo modelo gestão. No século XX foram construídos modelos com foco em máquinas, recurso, equilíbrio que foi se tornando obsoletos na medida em que aumentava a complexidade.

Diante dessa visão, em pleno desenvolvimento, os consumidores vêm abastecidos de informações e características de qualquer produto em tempo real. Desse

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 de novembro de 2020.

<sup>2</sup> Estudante de graduação do 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: monnielly@unipam.edu.br.

<sup>3</sup> Orientador do trabalho e docente do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: valerio@unipam.edu.br.

modo, se a mercadoria não atender as necessidades do cliente, ele não hesita em procurar a concorrência. Assim os empresários têm a obrigação de uma gestão dinâmica capaz de se enquadrar na atualidade.

O modelo de gestão é um conjunto de estratégias e ferramentas para guiar a coordenação da empresa e trazer os resultados.

Assim como a tecnologia e o mercado, a contabilidade também tem sofrido constantes evoluções, não apenas legais, mas como práticas. Essas mudanças vêm da própria necessidade de o mercado receber informações cada vez mais detalhadas e rápidas, para tomada de decisões gerenciais, administrativas ou financeiras, com isso para facilitar o controle da gestão empresarial veio à controladoria.

A controladoria é um ramo de conhecimento da contabilidade, é responsável pela parte orçamentária e administrativa das organizações, ela é que controla a gestão econômica, analisa informações para os gestores tomarem decisões eficazes, tudo isso para alcançar os objetivos.

Algumas ferramentas contábeis podem auxiliar nas avaliações das práticas gerenciais. Destacam-se os indicadores econômico-financeiros que são ciclos operacionais e ciclo financeiro, usados para medir os aspectos das atividades da companhia, é capaz de analisar a solidez do fluxo de caixa que representa entrada e saída de recursos financeiros.

## **2 FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas monetárias de uma empresa em um determinado tempo. A partir da construção do fluxo de caixa é possível enxergar escassez ou excedentes de caixa determinando decisões a serem tomadas. O ciclo operacional é usado para estimar o tempo gasto para desenvolvimento das atividades que envolvem o processo organizacional, é desde a entrada da mercadoria até o recebimento da venda, o ciclo financeiro inicia na fabricação até o término de recebimento da venda, os prazos definem se a organização está com folga ou falta de investimento em capital de giro.

## **3 DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA DE CAIXA**

A demonstração financeira de caixa é uma ferramenta essencial para um planejamento estratégico e financeiro, pois mostra o caminho para tomada de decisões. Ele é formado por um relatório gerencial que informa todas as transações em um determinado período de tempo. Na economia que se vê, é preciso que o administrador tenha profissionais especializados, contar com sistemas confiáveis que tragam informações verdadeiras, rápidas e seguras, para que o gestor consiga tomar atitudes em suas atividades financeiras a fim de que possam aumentar os lucros, minimizar gastos, despesas e prejuízos.

A Lojas Americanas sempre esteve presente de forma íntegra e competitiva no mercado varejista, oferecendo produtos de altíssima qualidade, é uma das lojas listadas na Bolsa de Valores, com base acionária por ações ordinárias e preferenciais. Seus princípios éticos, comportamentais e socioambientais, geridos por uma boa gestão,

refletem financeiramente de forma positiva no atual mercado e buscando algo promissor no futuro.

#### 4 METODOLOGIA

Foram desenvolvidas pesquisas bibliográfica e web bibliográfica, para que atinja os objetivos do tema proposto, levantando conhecimentos de autores e estudiosos, a respeito do conteúdo em estudo. Também foi realizada uma pesquisa documental a fim de saber e avaliar o planejamento financeiro das Lojas Americanas S/A, para com isso conseguir analisar o modelo de gestão meritocrático que foi adotado por ela.

Gil (2007) deixa claro que a pesquisa bibliográfica é baseada em artigos científicos e livros de referências teóricas já verificados por grandes autores.

Ramos (2009, p. 207) explica:

A pesquisa documental pressupõe o uso de recursos metodológicos que viabilizem o contato direto do investigador com o fenômeno pesquisado. Ela pressupõe o exame ou reexame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico. A sua utilização resulta de fontes primárias (aquelas produzidas por pessoas que vivenciaram diretamente o evento investigado) ou secundárias (são aquelas coletadas por pessoas que não estavam presentes na sua ocorrência).

Pode-se definir que a pesquisa é qualitativa e quantitativa, qualitativa, pois desenvolve questões e informações do modelo de gestão de uma companhia. Quantitativa porque apresenta as demonstrações contábeis, dados econômicos, dados financeiros e exposição de informações para confrontar e conferir com a pesquisa qualitativa.

Segundo Gil (2016) a pesquisa quantitativa é uma pesquisa de planejamento e forma mais ampla especificação dos objetivos, operacionalização dos conceitos e variáveis, elaboração do instrumento de coleta de dados, pré-teste do instrumento de coleta de dados, seleção da amostra, coleta e verificação dos dados, análise e interpretação dos dados, redação do relatório de pesquisa.

Chizzotti (2014) pesquisa qualitativa é uma ferramenta de busca de dados que tem como objetivo explorar e descrever fenômenos, ambientes, aspectos da vida social de um grupo, mudar condições percebidas como transformáveis.

De acordo com Vergara (2005) as informações têm caracteres explicativos que identificam os fatores, que confirma autenticidade dos dados estudados, um estudo a fundo das questões propostas e as justificações das causas estudadas.

O presente estudo foi realizado em uma empresa de grande porte no segmento varejista de diversos produtos. Para realizar a pesquisa é necessário a coleta de dados entre os anos de 2014 a 2019, anos em que serão analisados financeiramente. Será levantado informações econômico-financeiras das demonstrações contábeis, relatórios de administração, projetos, expansões a partir dos dados foram realizadas tabelas, gráficos, cálculos dos índices financeiros (PMRE, PMPC, PMRV) de dois anos consecutivos, tendo uma melhor visão de mudança ocorridas no estoque, vendas,

recebimentos de clientes e pagamentos. Todos os resultados serão comparados com o desenvolvimento do caixa para detectar como o modelo de gestão tem contribuído para o crescimento das Lojas Americanas S/A.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a meta pré-estabelecida pela empresa no final do exercício de 2014, na qual a empresa lança o projeto “85 anos em 5 – SOMOS MAIS BRASIL”, tendo como o objetivo a abertura de 800 novas lojas e 2 novos Centros de Distribuição até 2019; pode se concluir que a partir desta informação, a administração da empresa estava com o foco na grande expansão da empresa, visando alocar os recursos disponíveis para a expansão de lojas físicas e centros de distribuição para uma melhor logística.

No ano de 2015, a companhia deu início ao projeto estabelecido, foram inauguradas neste ano 92 lojas entre elas tradicional e express, com essa expansão foram usados R \$677,30 milhões, distribuídos entre as operações de tecnologia, inaugurações e melhorias.

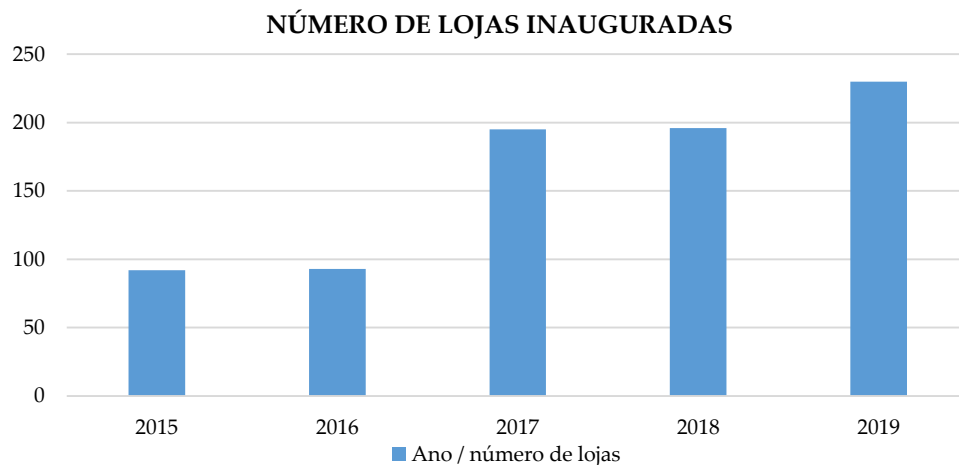
Em 2016, Lojas Americanas inaugurou 93 novas lojas, alcançando 1.127 lojas em 436 municípios de todos os estados brasileiros e Distrito Federal, investiu o total de R \$560,9 milhões, com ênfase em expansão, reforma da rede de lojas e atualização tecnológica.

No ano de 2017 a controladora abriu 195 novas lojas, sendo 6 delas de conveniência, encerrando o ano com presença em 522 cidades. Foram R \$939,8 milhões de capital investidos, incluindo aberturas de novas lojas, atualização tecnológica, operações e outros.

Em 2018 inaugurou 196 aberturas, divididos entre lojas tradicionais, express e conveniência, a expansão custou R \$949,2 milhões.

Foram inauguradas 230 lojas em 2019, um novo recorde de aberturas na Companhia.

**Gráfico 1:** Número de lojas inauguradas em relação ao exercício



Fonte: relatórios da Administração (2014 a 2015).

O ano de 2019 marcou a entrega do mais ambicioso plano de expansão da história da Companhia, o “85 Anos em 5 – Somos Mais Brasil”, com a inauguração de 806 lojas entre 2015 e 2019, alcançando a marca de 1.700 lojas distribuídas em 739 cidades, com presença em todas as regiões do País. E cumprindo com sua meta de crescimento em relação ao número de estabelecimentos abertos em conjunto com os dois centros de distribuição.

**Gráfico 2:** Valor dos investimentos em relação ao ano/exercício



Fonte: relatórios da Administração (2014 a 2019).

Para que toda expansão fosse cumprida os movimentos oscilaram, os anos de 2017 e 2018 foram os que investiram com valores mais altos, isso se deu pela grande aceleração para o cumprimento da meta, das lojas abertas e em fase de construção concluindo em 2019. Isso refletiu diretamente no caixa da empresa.

Para melhor compreensão do modelo de gestão LASA foram apresentadas as análises abaixo.

**Tabela 1:** Análise comparativa das atividades operacionais no ano de 2014 a 2019 (R\$ MIL)

Grupos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Caixa Gerado nas Operações</b>	<b>2.020.852</b>	<b>1.965.585</b>	<b>2.244.013</b>	<b>2.522.273</b>	<b>2.469.210</b>	<b>3.562.574</b>
LUCRO LÍQUIDO	427.832	250.249	27.828	81234	227.510	581.283
(+) Depreciação e Amortização	388.358	541.545	636.791	769.616	935.359	954.777
(+) Juros e Var. s/Financiamentos	254.948	525.457	1.657.757	1.569.442	1.183.693	1.310.729
(-) Variações nos Ativos e Passivos	-1.268.174	-1.255.558	-3.442.976	-2.085.226	-1.005.919	-1.191.613

Fonte: demonstrações financeiras padronizadas – Relatórios da administração

Pode-se observar que o caixa gerado nas operações foi maior nos anos de 2019 a 2017, o que significa que a empresa tem empreendido seu modelo de gestão corretamente. Em 2017 a empresa teve um lucro líquido de R\$ 81.234 somado à

CONTROLADORIA: ESTUDO DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DA COMPANHIA  
LOJAS AMERICANAS S.A. PELO SEU FLUXO FINANCEIRO

depreciação que foi de R\$ 769.616, em 2019 o lucro líquido foi de R\$ 581.283 que foi somado com a depreciação de 954.777. As despesas financeiras também foram maiores em 2017 R\$ 2.622.349 e em 2019 foi de R\$ 2.343.704, pois elas vêm somando no DFC. As contas a receber do ano de 2019 teve R\$ -454.399 o que não foi bom para o caixa, pois a empresa deixa de receber esse dinheiro, em 2017 R\$ 174.542 o caixa recebeu esse dinheiro. O estoque no ano de 2019 foi de R\$ -44.123 isso significa que onera o caixa, tendo um impacto negativo, já em 2019 teve um impacto positivo no valor de R\$ 105.669. Na conta fornecedores, o ano de 2019 teve um impacto positivo 1.059.985 significa que o caixa poupou esse dinheiro, em 2017 ficou negativo no valor de R\$ 132.387.

A tabela também mostra que nos períodos de 2014 a 2019 houve um aumento significativo do caixa gerado nas operações, mostrando que o número de operações aumentou significativamente e em larga escala neste período, o caixa gerado por estas operações em 2014 do montante de 973.301 finalizou em 2019 com o montante de 3.562.574, sendo assim houve um aumento crescente de aproximadamente 366% dos anos de 2014 a 2019. Em relação ao lucro líquido obtido nestes períodos, podemos afirmar que houve uma grande oscilação, entretanto, esta oscilação deve-se aos investimentos, estoques, e dividendos em geral, visto que as operações aumentaram drasticamente, mostrando que houve um aumento constante da receita da empresa.

**Tabela 2:** Análise comparativa do caixa líquido das atividades de investimento

Grupos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Caixa Líquido Atividades de Investimento	-1.492.916	-2.342.588	-356.998	-3.998.372	1.976.911	-2.860.495
Imobilizado / Intangível	-1.483.459	-1.532.882	-1.044.273	-1.319.787	-1.301.135	-1.589.215
Títulos e Valores Mobiliários	46.015	-901.829	687.275	-2.678.585	3.278.046	1.268.780

Fonte: demonstrações financeiras padronizadas – Relatórios da administração.

Conforme a tabela 2 as atividades de investimentos, refere-se ao uso do dinheiro pela organização, no ano de 2018 o caixa ficou positivo, nesse ano houve uma aplicação financeira de R\$ 3.239.485, a cia teve em ativo imobilizado R\$ 3.647.720, de intangível R\$ 3.763.221, a venda de bens foi de R\$ 17.689.682. Em 2018 a empresa teve um caixa positivo devido a venda de ativos para cobrir suas operações. A maior aplicação financeira foi no ano de 2017 com R\$ 6.517.532, porém a venda de ativos foi menor que R\$ 16.345.589.

**Tabela 3:** Análise comparativa das atividades de financiamentos nos exercícios 2014 a 2019

Grupos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	1.268.037	2.006.889	753.250	6.605.434	-193.901	-32.594
Captação de Empréstimos	1.569.040	3.525.953	1.423.709	3.549.226	3.210.205	3.546.941

Pagamento de Principal	-2.018.277	-1.265.993	-802.883	-827.804	-3.667.461	-4.559.625
Captação de Debêntures	950.000	0	300.000	1.500.000	1.000.000	1.000.000

Fonte: demonstrações financeiras padronizadas – Relatórios da administração.

Na Tabela 3, nas atividades de financiamento o maior caixa foi no ano de 2017 com um caixa líquido de R\$ 6.605.434, sua captação de empréstimos foi maior de R\$ 3.549.226, juntamente com a captação de debêntures de 1.500.000, nesse mesmo ano teve o pagamento dos empréstimos de R\$ 827.804, perdendo apenas para o ano de 2016 que foi de R\$ 802.883. Ainda em 2017 teve um total de empréstimos e financiamentos de R\$ 19.603.687. Dividendos a pagar R\$ 101.733.

Os indicadores de atividade são de grande importância para a empresa, já que através deles é possível conhecer bem o ciclo operacional e financeiro. Para que o resultado da empresa seja satisfatório, quanto maior o prazo para pagamento de fornecedores e quanto menor o prazo para recebimentos de clientes e para renovação de clientes, melhor será para o caixa da empresa.

O quadro abaixo, mostra a análise dos índices no decorrer dos 6 anos estudados.

**Quadro 1:** Análise dos indicadores de atividade em dias

INDICADORES DE ATIVIDADE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Prazo Médio de Pagamentos de Compras (PMPC)</b>	142	143	126	147	155	179
<b>Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)</b>	92	97	105	118	109	106
<b>Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV)</b>	147	150	142	133	111	121
<b>Ciclo Operacional (C.O)</b>	240	247	247	251	220	227
<b>Ciclo Financeiro (C.F)</b>	98	104	120	104	64	48

Fonte: elaborado pela autora, 2020.

De acordo com os dados do quadro, nota-se que o Ciclo Operacional da empresa até o ano de 2016, estava com o prazo médio de 247 dias. Em 2017, o ciclo operacional passou para 251 dias, devido a alteração no prazo médio de recebimentos de vendas e a elevação no prazo de estocagem. Em 2018, houve uma redução do C.O pois, o prazo médio de recebimentos reduziu em mais de 20 dias. No ano de 2019, o prazo do ciclo volta a elevar devido ao aumento do PMRV.

O ciclo Financeiro indica quanto tempo a empresa leva para pagar os fornecedores até o prazo de recebimento e quanto menor for o prazo, melhor é para a empresa. O ciclo Financeiro de 2016 foi maior que a média entre 2014 e 2015, a ocorrência desse fato se dá pela redução do prazo de pagamentos de compras. Em 2017, a empresa voltou para 104 dias. E a partir de 2018, a loja consegue reduzir seu ciclo financeiro através do resultado do ciclo operacional.

As reservas de capital são constituídas através de valores que são recebidos pela empresa, mas que não são referentes à atividade operacional dela. São valores que não

estão no resultado da empresa. As reservas de capital ficam na conta do Patrimônio líquido.

As reservas de lucros são constituídas através do lucro da empresa que não foi destinado como dividendo para os sócios. É uma conta que também é localizada no patrimônio líquido da empresa.

**Tabela 3:** Demonstração de reservas de capital e reservas de lucro

RESERVAS	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Reserva de Capital	153.934	134.856	116.132	90.687	64.921	39.842
Reservas de Lucros	1.055.136	865.667	605.177	482.214	1.014.338	988.445

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a tabela 3, as reservas de capital da empresa estudada aumentaram de forma intensa durante os seis anos estudados. Isso quer dizer que os acionistas contribuíram para o incremento do Capital Social, sem que utilizasse dos serviços da empresa. E com essa reserva a empresa conseguirá resgatar ou comprar ações e até incorporar ao capital social.

As reservas de lucros da empresa são divididas em reserva legal, reserva para novos empreendimentos, dividendo adicional proposto e ágio em transações do Capital. De acordo com o quadro x, até 2015 a empresa tinha uma reserva de lucro maior. Em 2016, quase 50% das reservas foram aplicadas na empresa, com novos investimentos e dividendos adicionais. Logo, no decorrer dos anos, as reservas foram se acumulando, isso quer dizer que a empresa está gerando riquezas para que no futuro possa aproveitar desse lucro utilizando as reservas.

## 6 CONCLUSÃO

Um modelo de gestão bem engajado é um requisito essencial para um bom funcionamento de caixa e para expansão da empresa no mercado.

Observando o modelo de gestão das Lojas Americanas é possível perceber que é voltado para o desenvolvimento humano. Primeiramente, o sistema Global Reporting Initiative (GRI), que significa a responsabilidade e uma conduta ambiental para seus colaboradores. A gestão reforça o comprometimento com as Lojas Americanas, mostrando transparência na comunicação e informações de estratégias para seus stakeholders. Também foi citado a gestão pela meritocracia, a LASA busca promover seus colaboradores que apresentam os melhores índices de desempenho. Ou seja, ela permite que os colaboradores cresçam dentro da organização.

Os resultados apresentados mostram que uma gestão pautada em bom desempenho como as Lojas Americanas é capaz de trazer benefícios a todos os envolvidos, pois ela permanece em constantes evoluções dentro do mercado, mantendo suas atividades operacionais e de investimentos estáveis ao longos dos anos e investimento muito recurso em crescimento da empresa como a melhoria das que já estão em funcionamento.



Destaca-se também o uso eficiente da captação de recursos de terceiros e usados pela empresa, esse recurso financia seu ciclo operacional e também para expansão da companhia.

Assim, de acordo com o estudo apresentado, o modelo de gestão da Lojas Americanas S/A impacta positivamente no fluxo de caixa. As análises dos relatórios da administração e das demonstrações contábeis, foi fundamental para comparar financeiramente a eficácia da gestão dos recursos financeiros.

Enfim, o modelo de gestão das Lojas Americanas contribui para sua estabilidade financeira. Fica evidenciado que a evolução da sociedade afeta diretamente de como gerir um negócio, este estudo contribui para uma reflexão por parte dos alunos, e para os gestores de forma geral que uma empresa com uma boa gestão é o que é determinante para a expansão e sobrevivência de uma companhia

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARRETO, A. A. A eficiência Técnica e Econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 1-18, jul. 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/640/644>. Acesso em: 14 maio 2020.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Varejo brasileiro: evolução do Varejo no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://www.idv.org.br>. Acesso em: 13 maio 2020.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanço**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/pzj7MLqJc6jX5zHLxH5PFwq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 maio 2020.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, Welington. **Controladoria**. Apostila do Curso de Especialização em Contabilidade Gerencial. Natal, UFRN, 1997. Mimeo.

CONTROLADORIA: ESTUDO DA VIABILIDADE DO MODELO DE GESTÃO DA COMPANHIA  
LOJAS AMERICANAS S.A. PELO SEU FLUXO FINANCEIRO

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.