

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA MARTINS DE OLIVEIRA**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA NO PROCESSO DECISÓRIO DE UM GRUPO DE EMPRESAS  
DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA  
2013**

**BRUNA MARTINS DE OLIVEIRA**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA NO PROCESSO DECISÓRIO DE UM GRUPO DE EMPRESAS  
DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Daufembach

**CRICIÚMA  
2013**

**BRUNA MARTINS DE OLIVEIRA**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA NO PROCESSO DECISÓRIO DE UM GRUPO DE EMPRESAS  
DO RAMO AGROPECUÁRIO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 09 de Julho de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luiz Henrique Daufembach – Especialista – Orientador

---

Prof. Valcir Mantovani – Especialista – Examinador 1

---

Prof. Realdo da Silva – Especialista – Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais, Laudeci e Léia, ao meu irmão Diogo e ao meu namorado Andrey, por acreditarem e me apoiarem para que esse grande dia chegasse e....CHEGOU!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, coragem e sabedoria para enfrentar essa caminhada atingindo assim meus objetivos.

Agradeço aos meus pais, pois jamais mediram esforços para que esse dia chegasse, onde estavam sempre ao meu lado, me acalmando nos momentos mais aflitos, me apoiando e me guiando nos momentos de indecisões, me dando força para que eu jamais desanimasse.

Ao meu irmão Diogo, pois você com seu jeito brincalhão e extrovertido me animava nos momentos mais tensos.

Ao meu namorado Andrey, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo carinho, pela força e pelo incentivo na qual me deu, para que mais uma etapa da minha vida fosse concluída.

Ao meu orientador Luiz Henrique Daufembach, na qual não mediu esforços para me auxiliar na confecção deste trabalho.

Pelas amizades feitas no decorrer desse Curso , a UNESC e a toda família Contábeis, por nos proporcionarem momentos inesquecíveis, pelos conhecimentos compartilhados e pelas lembranças que jamais serão esquecidas, por tudo isso o meu Muito Obrigada!

**“Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades.  
Lembrai-vos que as grandes proezas da história foram  
conquistadas daquilo que parecia impossível.”**

**Charles Chaplin**

## RESUMO

OLIVEIRA, Bruna Martins de. **A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão estratégica no processo decisório de um grupo de empresas do ramo agropecuário de SC.** 2013. 106 p. Orientador: Prof<sup>o</sup>. Esp. Luiz Henrique Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC. Criciúma – SC.

Com as constantes mudanças, nas quais as empresas vêm enfrentando diante a grande competitividade do mercado, cada vez mais necessitam de informações claras e objetivas, para assim auxiliarem no processo de tomada de decisões, fazendo com que adequem seus planos as novas operações. Contudo, por tal motivo, almeja-se diante tal fato, apresentar a grande importância que a controladoria junto às ferramentas gerenciais vem sendo para os gestores e responsáveis, pelo fato de as mesmas auxiliarem no processo de gestão da organização. Com isso, será exposta a importância das ferramentas gerenciais no contexto organizacional, apresentando um estudo prático com dados fictícios de dez empresas do ramo agropecuário de Santa Catarina, propondo ao final uma modelagem de informações gerenciais de forma padronizada para o grupo, objeto de estudo, a fim de auxiliá-los nos processos decisórios da empresa, visto que o grupo conta com sócios em comum, porém a forma de gestão é feita separadamente, onde cada sócio efetua da forma como verifica ser mais viável a empresa, tal explanação será feita com o intuito de apresentar a relevância e a riqueza de informações que as mesmas obtêm.

**Palavras- chave:** Controladoria, Tomadas de decisões, gestão estratégica, *Controller*, ferramentas gerenciais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A Estrutura da Controladoria.....	23
Figura 2 – Etapas da Controladoria.....	24
Figura 3 – Fases do Planejamento.....	27
Figura 4 – Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	29
Figura 5 – Esquema do Planejamento Estratégico .....	30
Figura 6 – Processos do Balanced Scorecard .....	43
Figura 7 – Mapa estratégico.....	46
Figura 8 - Os objetivos do orçamento: .....	48
Figura 9 – Estrutura orçamentária.....	50
Figura 10 - Ferramentas Gerenciais versus Controladoria.....	51
Figura 11 – Mapa Estratégico .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da demonstração do resultado do exercício .....	33
Quadro 2 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método Direto .....	36
Quadro 3 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método Indireto.....	38
Quadro 4 – Análise Horizontal.....	39
Quadro 5 – Análise Vertical.....	41
Quadro 6 – Produtos comercializados .....	55
Quadro 7 – Análise vertical e horizontal do Balanço patrimonial: Contas do ativo....	73
Quadro 8 – Análise vertical e horizontal do Balanço patrimonial: Contas do passivo	75
Quadro 9 – Projeção de Vendas .....	77
Quadro 10 – Orçamento de vendas .....	79
Quadro 11 – Preços praticados.....	80
Quadro 12 – Compra de insumos .....	81
Quadro 13 – Apuração dos impostos .....	83
Quadro 14 – Orçamento de salários .....	85
Quadro 15 – Despesas Operacionais .....	87
Quadro 16 – Demonstrações contábeis projetadas .....	89
Quadro 17 – Fluxo de Caixa Projetado .....	90
Quadro 18 – Balanço Patrimonial Projetado .....	92
Quadro 19 – Balanço Patrimonial Realizado x Orçado .....	94
Quadro 20 – Fluxo de Caixa Realizado x Orçado .....	95
Quadro 21 – Demonstrativo do Resultado do Exercício Realizado x Orçado .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil do responsável pela organização .....	59
Gráfico 2 – Cargo na qual ocupa.....	60
Gráfico 3 – Atuação da empresa.....	61
Gráfico 4 – Porte Jurídico da Empresa .....	62
Gráfico 5 – Regime Tributário da Empresa .....	63
Gráfico 6 – Contabilidade da Empresa.....	64
Gráfico 7 – Ferramentas Gerenciais conhecidas pelos responsáveis.....	65
Gráfico 8 – Ferramentas Gerenciais utilizadas pelas empresas .....	66
Gráfico 9 – Pessoa responsável pela análise dos resultados .....	67
Gráfico 10 – A empresa realiza reuniões para apresentação e análise dos resultados .....	68
Gráfico 11 – Frenquência das reuniões .....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
D.R.E	Demonstração do Resultado do Exercício
D.F.C	Demonstração do Fluxo de Caixa
CPC	Comitê dos pronunciamentos contábeis
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE .....	17
<b>2.1.1 Contabilidade seu objeto e objetivo</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Surgimento da Contabilidade Gerencial</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.3 Evolução da Contabilidade Gerencial</b> .....	<b>20</b>
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	21
2.3 CONTROLADORIA .....	22
<b>2.3.1 Função da Controladoria</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 Controller</b> .....	<b>25</b>
2.4 FERRAMENTAS GERENCIAIS .....	26
<b>2.4.1 Planejamento</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.2 Planejamento Operacional</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.3 Planejamento Tático</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.4 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>30</b>
2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	31
<b>2.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5.2 Balanço Patrimonial</b> .....	<b>34</b>
<b>2.5.3 Demonstração do Fluxo de Caixa– DFC</b> .....	<b>35</b>
2.5.3.1 Demonstração do fluxo de caixa método direto .....	35
2.5.3.2 Demonstração do Fluxo de Caixa Método Indireto .....	37
<b>2.5.4 Análise das demonstrações contábeis método horizontal</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.5 Análise das demonstrações contábeis método vertical</b> .....	<b>40</b>
2.6 BALANCED SCORECARD .....	41
2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS.....	44
2.8 ORÇAMENTO.....	47
<b>2.8.1 Estrutura do Orçamento</b> .....	<b>48</b>
2.9 RELATÓRIOS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	51
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>53</b>

<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>54</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	54
4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	55
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	56
4.4 MISSÃO DA EMPRESA.....	57
4.5 VISÃO DA EMPRESA.....	57
4.6 OPORTUNIDADES DO GRUPO “AGROS LTDA” .....	58
4.7 AMEAÇAS DO GRUPO “AGROS LTDA”.....	58
4.8 DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	59
<b>4.8.1 Perfil do responsável pela organização</b> .....	<b>59</b>
<b>4.8.2 Cargo na qual ocupa</b> .....	<b>60</b>
<b>4.8.3 Atuação da empresa</b> .....	<b>60</b>
<b>4.8.4 Porte jurídico da empresa</b> .....	<b>61</b>
<b>4.8.5 Regime tributário voltado para o grupo empresarial</b> .....	<b>62</b>
<b>4.8.6 Contabilidade terceirizada ou própria</b> .....	<b>63</b>
<b>4.8.7 Quais ferramentas citadas abaixo é de seu conhecimento</b> .....	<b>64</b>
<b>4.8.8 Quais ferramentas gerenciais a empresa utiliza para averiguação dos resultados</b> .....	<b>65</b>
<b>4.8.9 Quem é a pessoa indicada dentro da empresa para análise dos resultados obtidos</b> .....	<b>67</b>
<b>4.8.10 A empresa realiza reuniões para a apresentação e análise dos resultados</b> .....	<b>68</b>
<b>4.8.11 Qual seria a frequência das reuniões efetuadas</b> .....	<b>68</b>
4.9 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS .....	69
<b>4.9.1 Objetivos Estratégicos do Grupo Agros Ltda</b> .....	<b>70</b>
<b>4.9.2 Análise Horizontal e Vertical</b> .....	<b>73</b>
<b>5 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS</b> .....	<b>77</b>
5.1 ORÇAMENTO DE VENDAS .....	77
5.2 COMPRA DE INSUMOS.....	80
5.3 APURAÇÃO DOS IMPOSTOS.....	82
5.4 ORÇAMENTO DE SALÁRIO.....	84
5.5 ORÇAMENTO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMERCIAIS .....	86
5.6 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PROJETADAS.....	88
5.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS ORÇADO X REALIZADO .....	94

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>103</b>
<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema e problema de pesquisa. Na sequência expõem-se os objetivos gerais e específicos. Em seguida tem-se a justificativa do estudo. Por fim, descrevem-se os aspectos metodológicos da pesquisa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Hoje diante de um mundo globalizado e competitivo, as empresas vêm sentindo a necessidade de estarem cada vez mais informadas e atualizadas, para que possam atender com agilidade e segurança os problemas e situações que ocorrem dentro da organização.

Até pouco tempo, as empresas seguiam de fato os conceitos tradicionais da contabilidade, hoje, porém houve a necessidade de as mesmas se adaptarem as novas mudanças e utilizar-se de novas ferramentas e conceitos para as tomadas de decisões, e, além disso, contarem com profissionais qualificados, pois para a empresa almejar seus objetivos, se faz necessário que toda a equipe esteja engajada em um mesmo propósito.

Portanto, muito mais que a Contabilidade formal, ou seja, a contabilidade de forma generalizada houve a necessidade de enriquecimento de tais informações, essas voltadas diretamente para os gestores das organizações, pois por meio de relatórios contábeis gerenciais e demais ferramentas de gestão é possível traçar planos estratégicos e satisfatórios, por isso a origem da contabilidade gerencial, onde com ética e responsabilidade, tem como foco principal, criar valores consideráveis, facilitando o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão, isso para que os responsáveis consigam alcançar as metas e objetivos traçados.

Apesar de tal ferramenta estar no mercado de trabalho já a algum tempo, muitas organizações não a utilizam no processo de gestão justamente pela falta de conhecimento desse potencial informativo da área contábil, por tal motivo muitas vezes não possuem as informações necessárias para a tomada de decisão, diante desse tem-se como problemática o seguinte questionamento: Qual a modelagem de

gestão adequada a ser utilizada para que os gestores se utilizem das informações apresentadas nas tomadas de decisões das empresas?

## 1.2 OBJETIVOS

Esse estudo tem como objetivo geral, verificar de que forma as informações gerenciais devem ser apresentadas aos gestores para que os mesmos se utilizem dessas nas tomadas de decisões. Têm-se como objetivos específicos:

a) Demonstrar as principais ferramentas de gestão, na qual contribuem nas tomadas de decisões;

b) Apontar a relevância que tais ferramentas possuem, de acordo com as referências bibliográficas existentes;

c) Verificar quais ferramentas estão sendo utilizadas hoje na empresa objeto de estudo, para obtenção de resultados;

d) Propor um modelo de informações gerenciais padronizados para um grupo de empresas do ramo agropecuário de Santa Catarina, apresentando as principais ferramentas a serem analisadas;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas estão em constantes mudanças, onde devido a grande competitividade e globalização, necessitam de controles precisos e de informações claras e objetivas para que seus planos sejam adequados as novas operações, isso, pois dia após dia, há a necessidade de os gestores tomarem decisões e há a dificuldade do entendimento das informações contábeis repassadas aos mesmos.

Contudo, é de grande importância ressaltar que, saber como melhor interpretar os resultados da empresa é um dos principais objetivos da contabilidade gerencial.

Sendo assim IUDICIBUS (1998, p.21) nos descreve: “[...] contabilidade gerencial é o procedimento técnico, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisão entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho.”

Portanto, diante do que foi relatado, pode-se dizer que sob o ponto de vista prático, esse estudo será feito através de pesquisas e embasamento teórico, para verificar qual a melhor forma de se repassar as informações gerenciais para os gestores de um grupo de empresas do ramo agropecuário da Região de Santa Catarina (SC), visto que estas já são repassadas a tal organização, porém muitas vezes pela dificuldade do entendimento, os mesmos não estabelecem a devida importância nos dados relatados, deixando-os de lado, porém sabendo da grande relevância que tal ferramenta vem atingindo o meio de atuação, despertou o interesse do aprofundamento do assunto exposto, onde depois de concluído será apresentado aos administradores da empresa, como forma de propor aos mesmos uma ferramenta de gestão padronizada e eficaz para as tomadas de decisões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão abordados os temas que norteiam o presente trabalho, salientando-se, contudo, a evolução da contabilidade e de suas ferramentas contábeis existentes, visando demonstrar a grande importância, nas quais essas vêm trazendo para as organizações no processo de tomadas de decisões, dando ênfase a Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão estratégica, na qual vem se destacando dentre as demais devido à grande influência que gera aos gestores, com seus resultados.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

A origem da contabilidade, de acordo com registros de transações contábeis consta em tempos imemoriais, ou seja, é muito antiga, onde alguns historiadores mencionam a existência da mesma até mesmo 2.000 a.C., porém antes mesmo disso, os homens primitivos já utilizavam a contabilidade como controle de seus patrimônios, da forma mais rudimentar possível, fazendo a contagem através das pedras existentes.

De acordo com Ludicibus (2009, p.16), o mesmo relata que houve a necessidade de os homens da antiguidade irem aperfeiçoando seus instrumentos de avaliação da situação patrimonial da empresa, isso, pois houve grande crescimento e complexidade das atividades.

Contudo, Ludicibus (2009, p.16) ainda completa: “O acompanhamento da evolução do patrimônio líquido das entidades de qualquer natureza constitui-se no fator mais importante da evolução da disciplina contábil”.

Diante de tal fato, a contabilidade foi se aperfeiçoando, onde iniciou a sua era científica a partir do século XVIII. Tal ferramenta, tornou-se tão importante para a população, que os mesmos passaram a entender a contabilidade de outras formas, tal como Cruz (2009, p. 29) comenta: “conscientizou-se de que não basta escriturar, mas é preciso saber o que fazer com as informações obtidas, ou seja, necessário é entender o que significa, o que aconteceu com a riqueza patrimonial e que se evidencia nas demonstrações”.

Logo, não é por menos que a Contabilidade vem cada vez mais ganhando espaço, como ferramenta essencial no que diz respeito à geração de informações qualificadas e confiáveis nas pequenas, médias e grandes empresas.

Contudo, com o aperfeiçoamento das ferramentas, deu-se início a contabilidade fiscal e financeira, onde de acordo com Lopes (2009, p. 66) descreve:

contabilidade financeira é responsável pelo fornecimento de informações dirigidas, primeiramente, aos usuários externos. A contabilidade financeira é essencialmente retrospectiva, na medida em que lida com dados históricos ou eventos que já ocorreram. A determinação da posição patrimonial e financeira e de resultados constitui seu foco.

Já a contabilidade fiscal, fica responsável pela apuração dos impostos existentes para que sejam geradas como informações para a fiscalização, ou seja, é aquela em que é feito o levantamento das notas de vendas e compras na qual a empresa efetuou durante um determinado período de tempo, gerando então o crédito ou débito dos impostos.

Contudo, muito mais que a contabilidade fiscal e financeira, foi necessário ir além para suprir as necessidades das empresas, por tanto muito mais que gerar tais informações era pouco para tamanha demanda, por tal motivo a contabilidade foi ramificando-se, dando origem a outros processos, tais como: contabilidade gerencial, controladoria, o profissional da contabilidade, ferramentas gerenciais utilizadas como auxílio no processo de gestão, nas quais serão explanados no decorrer do trabalho.

### **2.1.1 Contabilidade seu objeto e objetivo**

A Contabilidade é uma ciência que estuda e controla o patrimônio das organizações, mediante aos dados, demonstração expositiva e a interpretação dos fatos ocorridos na mesma, com o intuito de demonstrar aos responsáveis resultados claros e objetivos, para que estejam cientes dos resultados na qual a empresa vem alcançando.

Segundo Kroetz (2000, p.21),

a contabilidade é uma ciência social que estuda a riqueza patrimonial individualizada, sob os aspectos quantitativos e qualitativos, tendo como objetivos a geração de informações e a explicação dos fenômenos

patrimoniais, possibilitando o controle, a análise, a avaliação, o planejamento e a tomada de decisão, no enfoque passado / presente / futuro. Tudo isso servindo aos mais diversos usuários, para que eles possam, por meio de seus atos, buscar a prosperidade da entidade e da sociedade.

Contudo, é por esse motivo que o ramo contábil vem se aperfeiçoando cada vez mais, pois de fato independente do segmento e tamanho da empresa, se faz necessário ter um controle efetivo e favorável para um bom desempenho na área de atuação, ou seja, de ferramentas favoráveis que forneçam o máximo de informações úteis para a tomada de decisões tanto interno quanto externamente da empresa.

Portanto, diante toda essa preocupação, a contabilidade tem como sendo seu objeto, o patrimônio, estudando seus aspectos dinâmicos e estáticos, onde se pode dizer que os dinâmicos seriam as mutações patrimoniais no tempo e os estáticos, a composição e os valores dos seus diversos elementos.

Para Reis ( 2006, p. 138) o aspecto estático:“compreende o estudo da situação da empresa como ela se apresenta em um determinado momento, sem se preocupar com o passado ou com o futuro”.

Para Reis (2006, p.138) o aspecto dinâmico:“preocupa-se com a evolução da empresa e do ritmo de seus negócios, comparando os resultados atuais com os de anos anteriores e ponderando, inclusive, as possibilidades de evolução futura.

Pode-se dizer então, que o objetivo da Contabilidade é de permitir o estudo e o controle dos fatos decorrentes da gestão do patrimônio das entidades econômico administrativas.

Segundo Ludicibus(2000, p.42),

a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informações e avaliação destinada a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto da contabilização.

Sendo assim, diante do que foi apresentado, pode-se perceber que nos dias atuais, seria difícil ter uma atividade empresarial organizada se não estiver trabalhando paralelamente com os trabalhos da contabilidade, onde é essa que fornece os dados reais para os gestores, pois fica evidente a importância desse trabalho, visto que a contabilidade tem como objetivo registrar e transmitir

informações para a gestão da empresa e o objeto da contabilidade é o patrimônio a ser registrado.

### **2.1.2 Surgimento da Contabilidade Gerencial**

A origem da contabilidade gerencial está relacionada com processos antigos da revolução industrial, tal ferramenta era de suma importância para os proprietários, onde os mesmos utilizavam tais informações para controlar e tomar decisões.

Para Oliveira (2003, p. 12), durante a revolução industrial, à medida que aumentava a necessidade das informações gerenciais sobre os custos de produção, aumentava assim a necessidade de métodos mais adequados à contabilidade.

Por tal motivo, a contabilidade passou a desenvolver ferramentas cada vez mais satisfatórias e compatíveis com a necessidade de informações e controles que as empresas vieram tendo no decorrer do tempo, obtendo assim um processo evolutivo, nas quais serão apresentadas a seguir.

### **2.1.3 Evolução da Contabilidade Gerencial**

Independente do ramo na qual a empresa está inserida, hoje diante de um mundo globalizado e competitivo, para haver destaque entre as demais se faz necessário ter um diferencial, diante disso os gestores estão indo em busca cada vez mais de ferramentas qualificadas, essas para auxiliarem em algum momento dentro da organização.

Portanto, como tudo precisa ser moldado e inovado, a Contabilidade Gerencial não foi diferente, Padoveze (2009, p.33) nos relata os quatro estágios de desenvolvimento de tal fato tais como:

- Estágio1: Antes de 1.950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e Contabilidade de custos;

- Estágio2: Por volta de 1.965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

-Estágio3: Por volta de 1.985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

-Estágio4: Por volta de 1.995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores do valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional;

Cada estágio representa um processo de adaptação para um conjunto de condições nas quais as organizações necessitam dia após dia para tomarem decisões precisas diante a grande concorrência. Por isso, de acordo com Padoveze (2009), é válido dizer que a contabilidade gerencial, surgiu da necessidade de gerar informações cabíveis, claras e concretas para os gestores, auxiliando-os assim no processo de tomada de decisão da empresa, tal assunto é de suma importância, por isso será explanado a seguir.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta extremamente importante para as organizações, pois é essa quem vai servir como suporte informacional, gerando informações claras, objetivas e concretas, a fim de auxiliar os gestores no processo decisório da empresa.

Souza (2008, p.15) destaca: “contabilidade gerencial é o processo através do qual os administradores certificam-se de que os recursos sejam obtidos e aplicados de forma eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos do empreendimento”.

Padoveze (2009, p. 31) cita como sendo contabilidade gerencial:

o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

É de suma importância ressaltar, que a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, possuem papéis comuns no que diz respeito a gerar informações.

Porém de acordo com Padoveze (2009, p. 36) o mesmo diferencia as duas, sendo a contabilidade gerencial, relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. Já a contabilidade financeira, é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

Contudo, diante o exposto, pode-se perceber que a contabilidade gerencial, possui um papel de grande importância para as empresas, pois é essa quem mensura exatamente os principais dados representados nos demonstrativos contábeis.

Porém, diante a grande concorrência e globalização, chegou-se a certo ponto que somente mensurar os principais dados para a tomada de decisão a curto prazo, não estavam sendo mais satisfatórios para os gestores, com o objetivo de auxiliá-los então, deu-se início a controladoria.

### 2.3 CONTROLADORIA

A controladoria é um ramo da contabilidade, onde surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo decisório.

Essa área identifica a razão de ser da empresa, e quais os fatores estão contribuindo para a eficiência e eficácia da mesma, ou caso contrário, verificar onde o sistema está com deficiência para solucioná-lo, assegurando assim a continuidade do negócio sempre visando às metas e objetivos a serem alcançados.

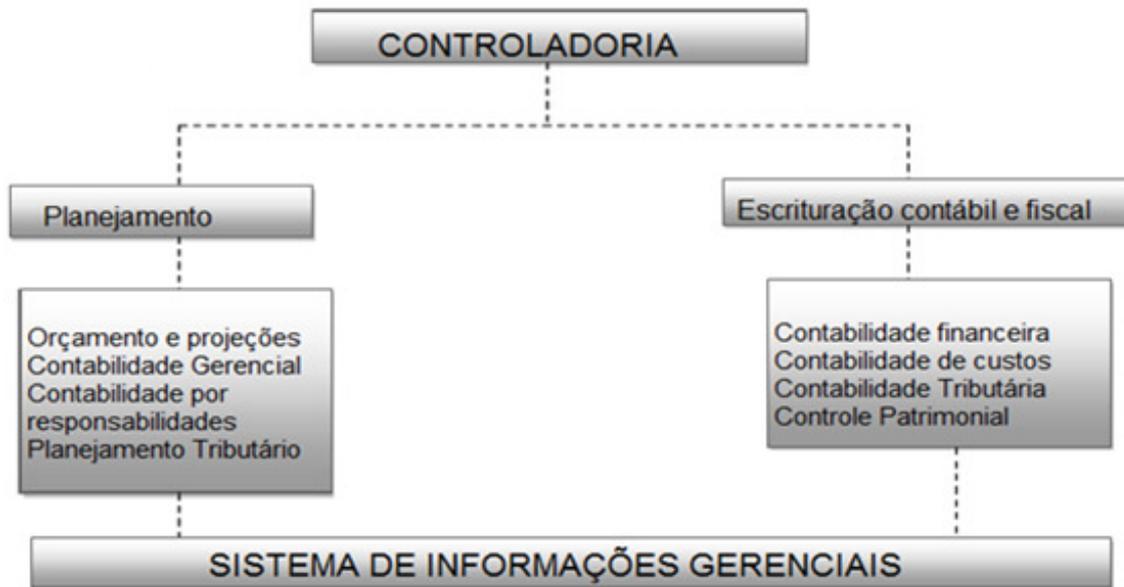
De acordo com Oliveira (2009, p. 05) o mesmo descreve que:

a controladoria pode ser entendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

Sendo assim, diante do exposto pode-se perceber como a Controladoria possui papel relevante dentro da entidade, pois é essa quem vai focar as informações úteis dos vários setores de uma organização para que assim possam nortear os gestores da empresa.

Observando a figura 1, Oliveira (2009, p.08) demonstra como é formada a estrutura da controladoria.

Figura 1 – A Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira (2009, p.08)

De acordo com a estrutura da controladoria, na qual foi apresentada anteriormente, pode-se perceber claramente, como a atuação da mesma abrange todo o processo e todos os setores da organização, pois a controladoria leva consigo o objetivo de gestão eficaz do empreendimento.

Em síntese, a controladoria é um modelo de gestão, ou seja, um sistema integrado de toda a organização, na qual será monitorado por um profissional da área responsável, denominado *Controller*, na qual será descrito no decorrer do trabalho.

### 2.3.1 Função da Controladoria

A Controladoria sendo uma área, na qual abrange todos os setores da organização, tem como função, dar suporte aos gestores da empresa, assegurando com eficiência e eficácia os dados levantados como um todo, pois visa à integração eficaz de todos os setores, obtendo assim melhoria nos resultados, gerando informações mais claras e objetivas para as tomadas de decisões.

Para Paléias (2002, p.16) a controladoria é: “[...] um órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos por todas as áreas, permitindo tal sinergia que o resultado global da empresa supere a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade”.

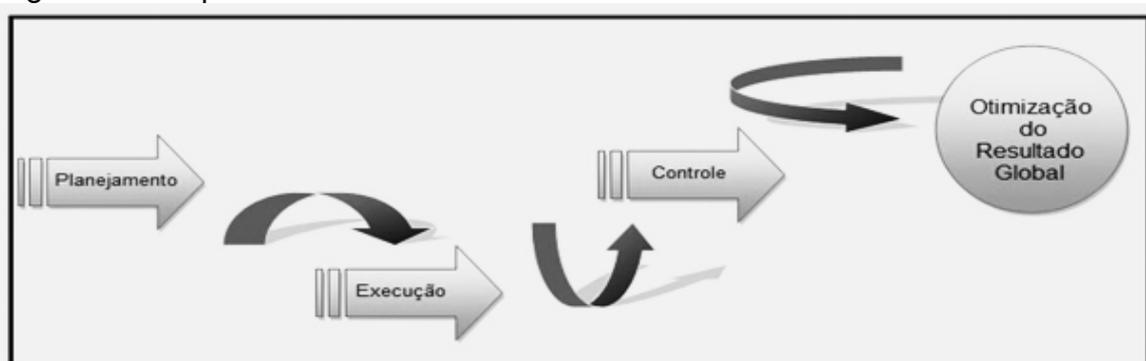
Para Oliveira (2009, p.09) por sua vez entende que as funções da controladoria podem ser descritas da seguinte forma:

- **informação:** compreende o sistema contábil financeiro gerencial;
- **motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- **coordenação:** visa centralizar informações com vista na aceitação dos planos.
- **avaliação:** interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc.;
- **planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- **acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos;

Contudo, pode-se verificar que hoje a controladoria é de suma importância para a organização, pois é essa quem efetiva o planejamento, executa e controla o desempenho das diversas áreas, assegurando assim que o objetivo seja realmente alcançado de forma satisfatória.

A baixo segue uma demonstração das etapas nas quais são conduzidas pela controladoria:

Figura 2 – Etapas da Controladoria



Fonte: Padoveze (2003, p.27)

Logo, diante o exposto pode-se ressaltar, que o papel da controladoria é assessorar os diversos setores da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas, integrando assim as informações a repassando aos

responsáveis de maneira clara e objetiva para que possam usufruir de tais dados para o processo de decisão. Contudo para exercer determinada atividade, é necessário que se tenha um profissional qualificado, conhecido como *controller*, na qual será apresentado a seguir.

### 2.3.2 Controller

Diante da grande adversidade e tecnologia, as empresas vêm apostando dias após dia em profissionais cada vez mais capacitados e eficientes. Contudo, o ramo da controladoria não foi diferente, ou seja, para executar e analisar os dados levantados de todos os setores da organização é necessário que se tenha um profissional de elevado conhecimento, pois ao contrário, nada adiantaria obter os dados relevantes se não soubessem interpretá-los.

Logo, por tal motivo têm-se tais profissionais, os *Controllers*, na qual devem apresentar formação em contabilidade, com amplos conhecimentos, seja ela nível gerencial como empresarial.

Padoveze (2000, p.28) nos identifica *controller* como sendo:

um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais), para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Contudo Oliveira (2002, p.22) completa que, para que sejam enfrentados tais desafios de forma clara e segura,

o *Controller* precisa possuir, além de todos os requisitos exigidos, novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, possuir um amplo conhecimento do ramo de atividade da empresa, habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos além de tornar-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para persuadir e vender suas idéias e conceitos.

De acordo com Figueiredo (2001, p. 28), *controller*:

é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel, é por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Sendo assim, pode-se dizer que o *Controller*, é aquele profissional multifuncional, ou seja, que está a par de todos os procedimentos e de todos os fatos decorrentes dentro da organização, auxiliando e buscando soluções satisfatórias diante das situações nas quais ocorrem diariamente.

Porém não basta se ter profissionais qualificados e focados nos objetivos, se não possuir as ferramentas necessárias para a execução do trabalho, a baixo será explanado as principais de acordo com o foco deste trabalho.

## 2.4 FERRAMENTAS GERENCIAIS

A contabilidade gerencial, para alcançar seu objetivo principal, deve fornecer aos responsáveis da empresa, dados relevantes para a tomada de decisão. Contudo, tais dados são repassados por meios de demonstrativos e relatórios, facilitando assim o entendimento dos mesmos.

A contabilidade, leva consigo tal objetivo, pois tem como foco, servir de suporte informacional para os gestores, interpretando e analisando os dados das demonstrações contábeis existentes, de modo que essas possam auxiliar no processo decisório.

De acordo com Braga (2006, p.30): “a atividade gerencial deve ser desenvolvida em conexão com as informações contábeis, com vistas aos aspectos de planejamento, execução, apuração e análise do desempenho organizacional”.

Portanto, nota-se o elevado grau de importância que as ferramentas gerenciais vêm sendo para as organizações, visto que são inúmeras ferramentas, nas quais possuem o mesmo propósito, que seria de demonstrar e auxiliar os responsáveis nas decisões.

### 2.4.1 Planejamento

Planejamento é uma ferramenta na qual possibilita perceber a realidade, rever os caminhos passados construindo assim uma referência para o futuro da empresa.

É um processo na qual é efetuado um estudo aprofundado dos objetivos visando assim, o melhor caminho a chegar, antecipando os resultados esperados.

Oliveira (2007, p.5) relata:

o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Para Catelli (2002, p.45), o mesmo destaca que com o mundo globalizado e com a grande competitividade, a maneira mais correta e eficaz de os gestores alcançarem seus objetivos, é planejando com muito cuidado cada passo na qual almejam. Avaliando de tempo em tempo o desempenho efetuado com o desempenho planejado.

É válido lembrar, que dentro do processo de planejamento, existe um esquema hierárquico, para as diversas atividades e controle realizadas pelas organizações, conforme serão demonstradas abaixo e posteriormente apresentas em separado.

Figura 3 – Fases do Planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p.30)

Contudo, diante do exposto pode-se dizer que o Planejamento estratégico, tático e operacional, caminham juntos e possuem como finalidade o mesmo objetivo, sendo que cada um é responsável por uma função.

#### **2.4.2 Planejamento Operacional**

Como já apresentado, o planejamento é o estudo aprofundado de metas a serem cumpridas, complementado assim com o planejamento tático, na qual seria o controle de determinados objetivos descritos no planejamento, estudado de forma separada, de setor a setor, onde para completar o ciclo tem-se o planejamento operacional.

Para Oliveira (2009, p.22) o nível operacional é: “o processo que visa assegurar que as tarefas específicas sejam executadas eficientemente e eficazmente, ou seja, nessa situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

E ainda Oliveira (2007, p.19) complementa, que cada um dos planejamentos operacionais devam conter alguns detalhes, tais como:

- Obter os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Saber quais os procedimentos básicos a serem adotados;
- Verificar e analisar os resultados finais esperados;
- Verificar os prazos estabelecidos; e
- Verificar quais as pessoas são responsáveis pela execução e implantação das diretrizes;

O planejamento operacional, tem como base os planos que entram em ação, levando-se em consideração os pontos positivos e melhorando naquilo que houver necessidade.

#### **2.4.3 Planejamento Tático**

Para que o objetivo da empresa seja alcançado, somente o planejamento estratégico não seria suficiente, sendo assim outras ferramentas são necessárias para tal, por isso a existência do planejamento tático.

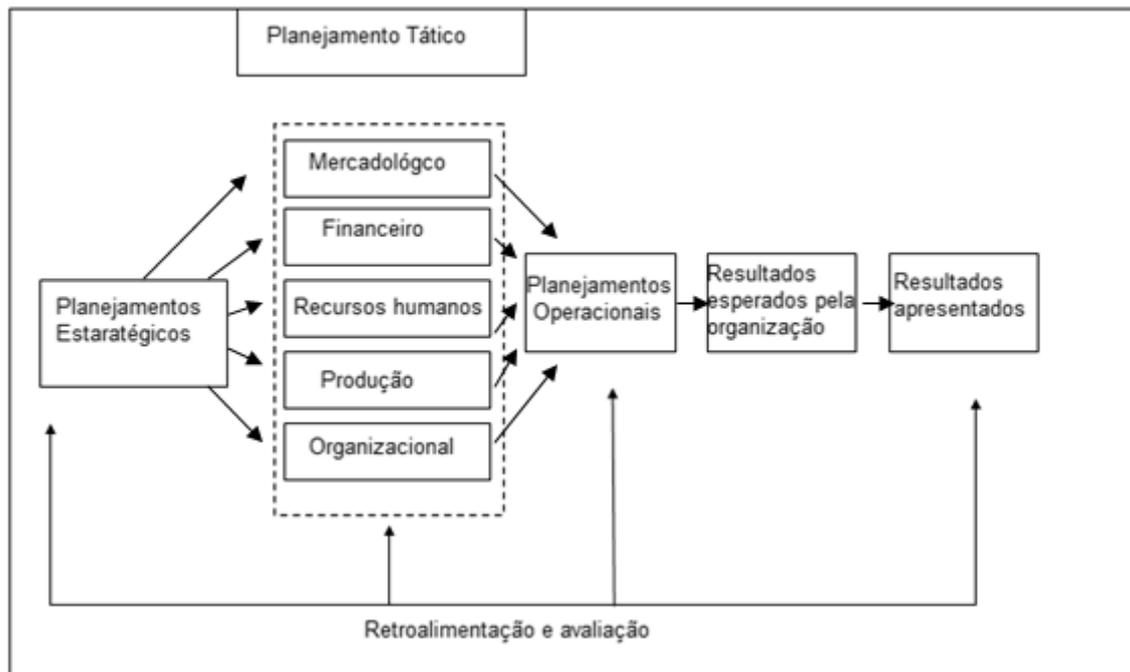
O planejamento tático é o controle gerencial, ou seja, é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado, e

não a empresa como um todo, portanto é a parte do planejamento que os responsáveis obtêm o controle do processo, para ver se determinada situação está de acordo com o que foi planejado, é um estudo do planejamento estratégico efetuado dentro de cada setor da empresa.

Para Oliveira (2002, p.22) o nível tático seria:“o processo pelo qual os gerentes e responsáveis se asseguram de que os recursos são obtidos e utilizados eficazmente para o cumprimento dos objetivos da organização”.

Sendo assim, diante do que foi exposto, será demonstrado a baixo uma figura para um melhor entendimento:

Figura 4 – Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2007, p.18)

De acordo com a figura 4, pode-se perceber que o planejamento tático é desenvolvido, de acordo com os níveis intermediários da organização, tendo como finalidade principal, a execução dos trabalhos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

## 2.4.4 Planejamento Estratégico

Planejar é uma estratégia dos gestores para que se possa atingir metas nas quais almejam diante desse mundo tão competitivo e globalizado, pois o mesmo tem como foco formar a identidade interna e externa da empresa frente ao mercado de atuação. Segundo Kluyver(2007, p.01), saber onde se quer chegar e descobrir maneiras criativas e cuidadosamente analisá-las para que se atinja determinado objetivo, são marcas inconfundíveis de planejamento bem sucedido.

Oliveira (2009, p. 31) descreve a elaboração do planejamento estratégico em três premissas fundamentais de uma organização, nas quais são:

Figura 5 – Esquema do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2009, p.31)

Oliveira (2009, p.31) completa ainda:

o controle do planejamento deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva.

O autor acima enfatiza de forma muito clara, que o estudo feito diante as informações geradas e analisadas, devem ser vistas e estudadas a um determinado espaço de tempo, exigindo assim do *Controller* da empresa, a posse de informações

qualificadas, claras e objetivas para a correta identificação das ameaças e das oportunidades existentes no ambiente empresarial.

Braga (2006, p. 25) relata:

planejamento é uma atividade que consiste na prévia determinação das metas a serem atingidas. Estabelecer os meios que deverão ser utilizados, os recursos necessários etc.; planejamento é o ponto de partida do processo de tomada de decisão da ação administrativa; é o caminho a ser seguido para alcançar fins desejados.

Paléias (2002) destaca também que, tal ferramenta é de suma importância, pois através deste pode-se inibir repetições de erros passados, como por exemplo, perda de benefício da experiência dos gestores, pouca oportunidade para envolver em decisões as idéias daqueles que efetivamente executarão as atividades, ou seja, é nessa hora que os responsáveis se reúnem para um estudo abrangente, para que assim seja definido qual caminho seria mais benéfico para a organização.

## 2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis, também denominadas, demonstrações financeiras de acordo com a legislação societária Lei nº11. 638/07 tem como finalidade, apresentar as pessoas interessadas, informações sobre o patrimônio e resultados da empresa.

Segundo Braga (2006, p.75):

as demonstrações contábeis (financeiras), normalmente elaboradas pela empresa são as seguintes:

- a. Balanço Patrimonial;
- b. Demonstração do resultado do exercício;
- c. Demonstração do fluxo de caixa;

Já Santos (2006, p.16) ainda comenta que as demonstrações contábeis devem ser publicadas de forma comparativa, ou seja, com a apresentação dos valores referentes às demonstrações financeiras do exercício anterior, viabilizando assim a forma mais econômico e financeira da empresa.

Padoveze(2009) completa:

o principal objetivo da análise dos demonstrativos contábeis é de acompanhar periodicamente os indicadores escolhidos, podendo-se fazer assim, um acompanhamento de sua evolução e posteriormente tomar as medidas corretivas necessárias para almejar os objetivos propostos.

Diante do contexto apresentado, pode-se perceber que por apresentar as receitas e despesas da empresa dentro de um determinado intervalo de tempo, tal ferramenta é de suma importância para a organização, pois faz uma síntese das principais informações para o conhecimento dos gestores e responsáveis pela empresa. Sendo assim, a seguir será apresentado de forma detalhada e em separado cada uma das ferramentas nas quais compõe as demonstrações contábeis.

### **2.5.1 Demonstração do Resultado do Exercício**

Tal ferramenta tem como objetivo demonstrar os resultados obtidos em um determinado período pela empresa, diante todos os eventos relacionados com a mesma, ou seja, objetiva mostrar as receitas, custos obtidos das vendas e as despesas na qual a mesma obteve, visando assim o resultado final, na qual é de grande importância para os responsáveis.

De acordo com Morante (2007, p.68)

a demonstração do resultado do exercício objetiva evidenciar de forma resumida as operações da empresa no exercício, iniciando-se pelas receitas que deduzidas dos tributos a elas referentes, dos custos e das despesas, sejam operacionais ou não operacionais, traduzindo ao seu final o resultado líquido. A demonstração do resultado do exercício é básica para a análise da rentabilidade das empresas, e para a análise das demonstrações financeiras oferece informações de tendências, dispêndio de custos e despesas, e obtenção de recursos pela atividade dos negócios.

Tais valores deverão ser contabilizados no momento da sua ocorrência, obedecendo assim o princípio da competência.

Shier (2008, p. 47), define princípio da competência como:

as receitas, custos e as despesas operacionais ou não, deverão ser contabilizadas na ocorrência do fato gerador e não quando são pagas ou recebidas (regime de caixa), ou seja, a receita da venda deve ser contabilizada por ocasião da venda e não no seu recebimento; a despesa com pessoal (salários) deve ser reconhecida no mês em que o funcionário prestou o serviço, e não no mês subsequente quando é efetuado o

pagamento; ou ainda no caso e resultado positivo, o imposto de renda deve ser registrado no mesmo período de apuração dos resultados em que pese ser recolhido no exercício posterior.

Diante do exposto, segue a baixo uma figura, de acordo com Padoveze (2011, p.43), na qual representa a estrutura do D.R. E:

Quadro 1 – Estrutura da demonstração do resultado do exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	XXXX
Vendas de Produtos	
Vendas de Mercadorias	
Prestação de Serviços	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	XXXX
Devoluções de Vendas	
Abatimentos	
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>XXXX</b>
(-) CUSTOS DAS VENDAS	
Custos dos Produtos Vendidos	
Custo das Mercadorias	
Custo Dos Serviços Prestados	
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>XXXX</b>
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Despesas com Vendas	
Despesas Administrativas	
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	XXXX
Despesas Financeiras	
(-) Receitas Financeiras	
Variações Monetárias Cambiais Passivas	
(-) Variações Monetárias Cambiais Ativas	
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	XXXX
Resultado da Equivalência Patrimonial	
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante	
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE LUCRO</b>	<b>XXXX</b>
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	(x)
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>	<b>XXXX</b>
(-) Participações de Administradores, Empregados, Debêntures e partes Beneficiárias	(x)
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>XXXX</b>

Fonte: Padoveze (2011, p.43)

Logo, percebe-se que o D.R.E. objetiva apresentar a empresa e demais pessoas interessadas, sobre a real situação da mesma em um determinado período de tempo, onde muitas vezes tal ferramenta era elaborada somente a cada três

meses para fins fiscais, anualmente para publicação, porém hoje com a necessidade que as empresas vêm obtendo, muitas adotam tal instrumento mensalmente, devido estar focado de maneira esquematizada, nos resultados auferidos pela mesma em um determinado período de tempo.

### **2.5.2 Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial surgiu para evidenciar os saldos financeiros de um período, ocorridos em função do patrimônio investido. Tal ferramenta é formada por contas que evidenciam os bens e direitos da empresa.

Segundo Lopes de Sá (2006, p. 34), balanço patrimonial:

é uma demonstração instantânea, estática e de equilíbrio entre o débito e o crédito das contas que representam os elementos que compõe a riqueza patrimonial. Qualquer fato pode ser balanceado em escrita contábil, mas quando nos referimos a balanço patrimonial, isto visa expressar uma idéia global espelhando os saldos de contas que representam todos os componentes da riqueza, relativos a um tempo determinado.

E complementando Neto (2002, p.58) comenta: “o balanço compõe-se de três partes essenciais: ativo, passivo e patrimônio líquido. Cada uma dessas partes apresenta suas diversas contas classificadas em ‘grupos’, os quais, por sua vez, são dispostos em ordem decrescente de grau de liquidez”.

Onde de acordo com Neto, o ativo, é composto pelos bens, direitos e demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios futuros. O passivo, por sua vez, identifica as exigibilidades e obrigações da empresa, cujos valores encontram-se investidos nos ativos. Os recursos dos passivos são classificados como curto prazo e longo prazo, sendo definidos, respectivamente, por passivo circulante e exigível a longo prazo. E, por conseguinte o patrimônio líquido, na qual é representado pela diferença entre o total do Ativo e do Passivo, em determinado momento, e identifica-se pelos recursos próprios da empresa.

### 2.5.3 Demonstração do Fluxo de Caixa– DFC

O Fluxo de caixa é uma ferramenta na qual possibilita o controle e planejamento das contas financeiras, tendo como objetivo, identificar as informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos da empresa, sempre evidenciando o saldo de disponibilidades da mesma, o fluxo de caixa teve início a partir da Lei 11.638/07, onde substitui assim a Demonstração de origens e Aplicações de Recursos.

De acordo com Perez (2004, p.183):

independente do porte e da natureza operacional da empresa, seja grande ou pequena, indústria, comércio ou prestadora de serviços, não é possível gerenciá-la sem o acompanhamento do fluxo de caixa, principalmente em virtude da urgência para a tomada de decisões de pagamentos, recebimentos, investimentos e assim por diante.

Nesse sentido, a demonstração do fluxo de caixa, evidencia a movimentação financeira da empresa, norteando assim os gestores nas tomadas de decisões, pois conforme destaca Ludicibus (2007, p.9), a demonstração de fluxo de caixa visa mostrar como ocorreram às movimentações de disponibilidades em um determinado período de tempo.

É válido lembrar, que tal demonstrativo poderá ser elaborado de duas formas, fluxo de caixa pelo método direto e fluxo de caixa pelo método indireto, na qual serão abordados a seguir, porém Marion (2007) enfatiza que ainda não existe uma lei na qual determina qual método utilizar, porém independente de qual ser utilizado os resultados finais serão os mesmos, a diferença está no alcance dos resultados da análise da demonstração.

#### 2.5.3.1 Demonstração do fluxo de caixa método direto

As demonstrações de fluxo de caixa desenvolvido pelo método direto são efetuadas a partir dos pagamentos e recebimentos da empresa, ou seja, nesse modelo, todas as movimentações são registradas evidenciando assim as aplicações e origens.

De acordo com Perez (2004, p.183):

o método direto demonstra todos os pagamentos e recebimentos decorrentes da atividade operacional das empresas: as compras à vista, o pagamento das duplicatas decorrentes das compras à prazo, o pagamento das despesas operacionais com salários, encargos, demais despesas administrativas, gerais e comerciais, vendas à vista, recebimento de duplicatas por vendas a prazo e outros recebimentos decorrentes das atividades sociais da empresa.

Santos (2009, p.20) ressalta que:

no método direto, todas as entradas e saídas do caixa relativas às atividades operacionais são apuradas e apresentadas por classe de transações: total recebido dos clientes e de outras atividades operacionais, total pago aos fornecedores e funcionários, impostos (...).

Logo, diante do exposto, de acordo com o CPC 03, na qual instrui como se fazer de maneira correta a demonstração do fluxo de caixa, seja essa pelo método direto ou indireto, segue um quadro demonstrando a modelagem do fluxo de caixa pelo método direto:

Quadro 2 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método Direto

<b><i>Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto</i></b>	
Recebimentos de clientes	X
Pagamentos a fornecedores e empregados	X
Caixa gerado pelas operações	X
Juros pagos	X
Imposto de renda e contribuição social pagos	X
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	X
<b><i>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</i></b>	<b><i>X</i></b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>	<b>X</b>
Compra de ativo imobilizado	X
Recebido pela venda de equipamentos	X
Juros recebidos	X
Dividendos recebidos	X
<b><i>Caixa líquido usado nas atividades de investimentos</i></b>	<b><i>X</i></b>

(continua)

(continuação)

<b><i>Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto</i></b>	
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>	X
Recebido pela emissão de ações	X
Recebido por empréstimo a longo prazo	X
Pagamento de passivo por arredondamento	X
Dividendos pagos	X
<b><i>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</i></b>	X
<b>Aumento líquido de caixa e equivalência de caixa</b>	X
	X
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período	X

Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, Braga (2006) ressalta que, tal método demonstra o fluxo de caixa das atividades operacionais em termos de caixa bruto, não distinguindo entre o lucro do período corrente e as mudanças do capital de giro, sendo assim por tal motivo os resultados ficam mais claros e objetivos, sendo considerado assim o de maior serventia para os gestores e administradores.

#### 2.5.3.2 Demonstração do Fluxo de Caixa Método Indireto

Outro método a ser utilizado, seria a demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto, onde tem como objetivo, partir do resultado do exercício, adicionando e subtraindo aquilo que não faz parte efetivamente do caixa, avaliar e demonstrar qual foi exatamente o saldo no final do período.

De acordo com Perez (2004, p.183):“o método indireto parte do resultado das operações sociais, isto é, o lucro líquido do período ajustado pelas despesas e receitas que não interferem diretamente no caixa ou disponibilidades da entidade”.

Abaixo segue um modelo de demonstração de fluxo de caixa pelo método indireto, de acordo com o CPC 03:

Quadro 3 – Demonstração do Fluxo de Caixa pelo método Indireto

<b><i>Fluxo de Caixa Método Indireto</i></b>	
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	
Lucro líquido antes do Imposto de Renda e Contribuição Social	x
Depreciação	x
Perda Cambial	x
Renda de investimentos	x
Despesas de juros	x
Aumento nas contas a receber de clientes e outros	x
Diminuição nos estoques	x
Diminuição nas contas a pagar - fornecedores	x
Juros pagos	x
Imposto de renda e contribuição social pagos	x
Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos	x
<b><i>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</i></b>	<b>x</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>	
Compras de ativo imobilizado	x
Recebimento pela venda de equipamentos	x
Juros recebidos	x
Dividendos recebidos	x
<b><i>Caixa líquido proveniente das atividades de investimento</i></b>	<b>x</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>	
Recebido pela emissão de ações	x
Recebido por empréstimo a longo prazo	x
Pagamento de passivo por arredondamento	x
Dividendos pagos	x
<b><i>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</i></b>	<b>x</b>
<b>Aumento líquido de caixa e equivalência de caixa</b>	
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	x
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período	x

Fonte: CPC 03 – Comitê de pronunciamentos contábeis 03

De acordo com Marion (2007), a demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto, tem como principal função, ajustar o Lucro Líquido apurado pelo Demonstrativo de resultado, adicionando as contas econômicas e que não são

financeiras, ou seja, esse método não se explica diretamente pelos valores de entradas ou saídas de dinheiro do caixa, por tal motivo o modelo direto é mais visto diante os gestores, visto que este último possui uma forma mais complexa de interpretação.

#### 2.5.4 Análise das demonstrações contábeis método horizontal

A análise horizontal é mais uma ferramenta, na qual auxilia os gestores e responsáveis na análise dos resultados obtidos dentro do Balanço Patrimonial apresentado, fazendo assim, a comparação entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em períodos diferentes.

Para Braga (2006, p.145):

por este método, determina-se a tendência dos valores absolutos ou relativos das diversas grandezas monetárias, apurando-se em percentual de crescimento ou declínio de valores de uma mesma conta ou grupo de contas, entre duas datas e/ou períodos considerados, por isso a aplicação desse método exige a existência de, pelo menos, duas demonstrações de datas e/ou períodos diferentes.

Este método só terá validade, se as demonstrações estiverem ajustadas em moeda de uma mesma data.

A baixo será apresentado um quadro representativo para se ter um melhor entendimento da explicação.

Quadro 4 – Análise Horizontal

<b>ANÁLISE HORIZONTAL BALANÇO PATRIMONIAL</b>				
<b>ATIVO</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$</b>	<b>AH</b>	<b>\$</b>	<b>AH</b>
Estoque	27.000	100%	31.050	15%
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>				
Imobilizado	33.000	100%	30.000	-9,10%
<b>TOTAL GERAL</b>	60.000	100%	61.050	1,80%

(continua)

(continuação)

<b>ANÁLISE HORIZONTAL BALANÇO PATRIMONIAL</b>				
<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$</b>	<b>AH</b>	<b>\$</b>	<b>AH</b>
Fornecedores	21.000	100%	22.050	5,00%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>				
Capital Social	39.000	100%	39.000	0
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60.000</b>	<b>100%</b>	<b>61.050</b>	<b>1.8%</b>

Fonte: Padoveze (2011, p. 201)

Logo, diante o que foi apresentado Padoveze (2011, p. 199) comenta:“a análise horizontal é uma ferramenta na qual faz uma averiguação da evolução, crescimento ou diminuição, que permite identificar a variação positiva ou negativa de um período em relação ao anterior”.

O autor acima é claro em dizer, que a análise das demonstrações pelo método horizontal é de grande importância para a empresa, pois tem como objetivo analisar a evolução da mesma, apontando os dois pontos, negativos e positivos, sendo assim a empresa após a obtenção de tais resultados, poderá verificar onde há necessidade de melhora para o aumento dos valores nas quais são apresentados através de percentuais.

### **2.5.5 Análise das demonstrações contábeis método vertical**

Outro método, na qual vem auxiliando os profissionais na interpretação dos dados obtidos é a demonstração efetuada pela análise vertical.

De acordo com Reis (2006, p. 140), nesse método:

procura-se obter o valor percentual de cada verba, ou de cada grupo de verbas, em relação ao valor global do demonstrativo, ou, ainda, de cada verba em relação ao total do seu respectivo grupo. Assim, poderíamos determinar, por exemplo, quanto representa percentualmente a verba estoques em relação ao total do ativo ou em relação ao total do grupo circulante, e se essa participação aumentou ou diminuiu em relação ao ano anterior.

Padoveze (2011, p.195) completa:

análise vertical é o estudo de participação percentual ou de estrutura dos elementos das demonstrações contábeis. Assume-se como 100% um determinado elemento patrimonial que, em princípio, deve ser o mais importante, e faz-se uma relação percentual de todos os demais elementos sobre ele.

Sendo assim, para um melhor entendimento do que foi explanado, a seguir será apresentado uma figura na qual representa a Análise Vertical do Balanço Patrimonial.

Quadro 5 – Análise Vertical

<b>ANÁLISE VERTICAL BALANÇO PATRIMONIAL</b>		
<b>ATIVO</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$</b>	<b>AV</b>
Estoques	27.000	45%
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
Imobilizado	33.000	55%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60.000</b>	<b>100%</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/XX</b>	<b>31/12/XX</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$</b>	<b>AV</b>
Fornecedores	21.000	35%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Capital Social	39.000	65%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>60.000</b>	<b>100%</b>

Fonte: Padoveze (2011, p.197)

Diante o exposto, pode-se verificar que esse modelo de analisar os demonstrativos, tem como objetivo mostrar a importância de cada conta na demonstração financeira na qual pertence em relação ao total geral da mesma.

## 2.6 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, BSC, foi criado com o intuito de auxiliar os gestores e administradores, ou seja, essa é uma ferramenta a mais para auxiliá-los no processo de gestão, pois de acordo com Kaplan e Norton (2004), muitas

empresas não alcançam os resultados esperados porque o real problema não é a má formulação da estratégia, mas sim as falhas contidas na sua implementação, portanto deu-se origem ao *BSC*, onde pode ser entendido como uma ferramenta que gera valores para os acionistas executivos, através da formulação e implementação da estratégia com todos os envolvidos na fase de desenvolvimento.

De acordo com Lunkes (2007, p.10)

o BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Ou seja, o BSC tem como objetivo, alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.

Para tanto Padoveze (2003), comenta que para os objetivos serem atingidos, é fundamental que quatro etapas sejam seguidas, tais como:

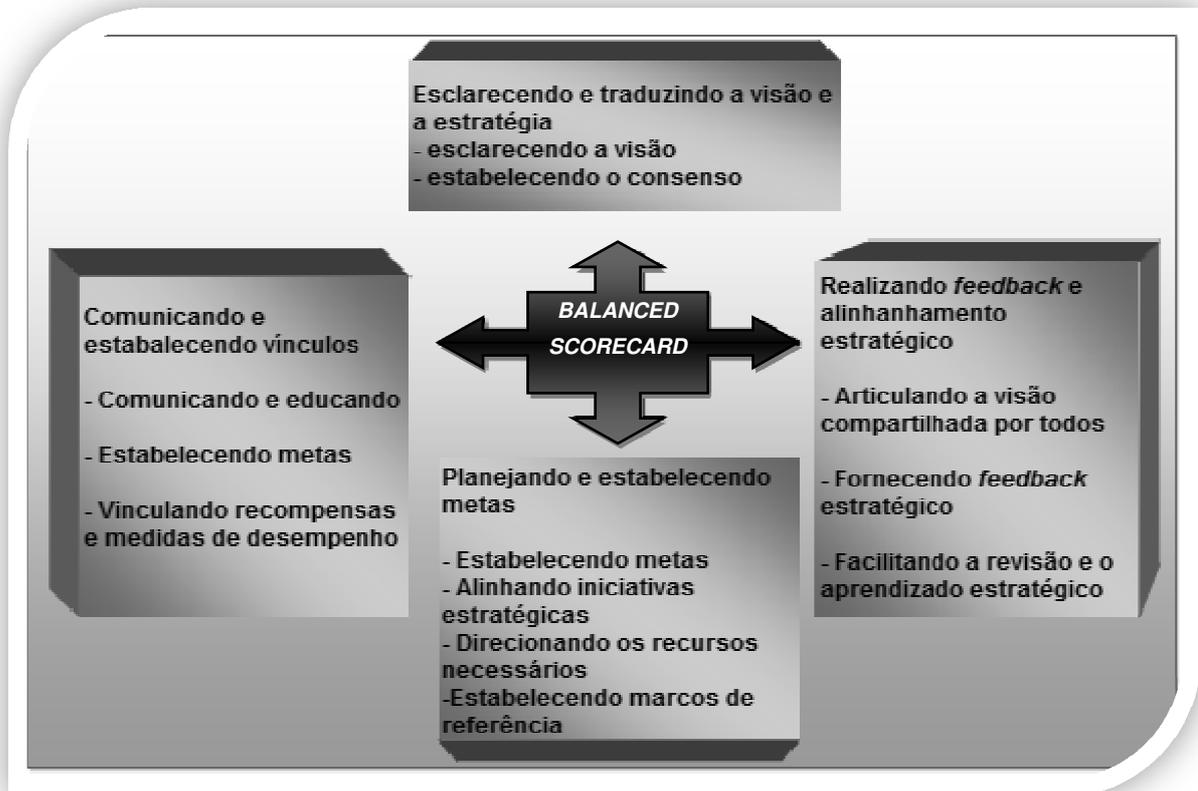
- Tradução da visão: Momento que se traduz a missão da organização, de forma clara e objetiva aos responsáveis e gestores da organização;
- Comunicação e comprometimento: Permite que os gestores aprofundem o estudo de planejamento estratégico, dentre todos os setores, podendo assim integrar toda estratégia organizacional;
- Planejamento e negócios: Fase em que as estratégias são traduzidas em indicadores, fazendo com que os mesmos aloquem os recursos conforme o grau de necessidade e prioridade e
- *Feedback* e aprendizado: Processo pelo qual os responsáveis fazem um levantamento por setor, visando se cada um conseguiu almejar seus objetivo e metas nas quais estavam traçados.

E além das quatro etapas apresentadas, de acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC, é formado por indicadores, ou seja, objetivos na qual a organização planeja alcançar. Contudo, salientam que alguns indicadores são de grande relevância para todas as empresas, tais como: retorno de investimentos, lucratividade, aumento da receita e redução dos custos e despesas.

Os autores são bem claros ao demonstrar quão importante é o BSC, pois é formado justamente por objetivos no planejamento estratégico nas quais são convertidos em indicadores dentro do *Balanced Scorecard*.

Para esclarecer o que foi apresentado, segue a baixo uma figura demonstrando os quatro processos do BSC.

Figura 6 – Processos do Balanced Scorecard



Fonte: Lunckes (2007, p.10)

É válido lembrar, que a figura apresentada, representa a junção entre todas as áreas da organização em prol dos objetivos traçados e que o *Controller*, é uma figura importante na consecução do BSC, pelo fato de possuir conhecimento econômico e financeiro sobre o empreendimento.

Dentre o que foi apresentado, as etapas de elaboração do BSC, é de grande importância conhecermos os mapas estratégicos em seguida.

## 2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS

Para que os gestores e demais responsáveis, consigam executar a estratégia com sucesso, e os objetivos traçados sejam alcançados, é necessário que os mesmos tenham informações nítidas e detalhadas, visto que o mapa estratégico é de fato as estratégias traçadas pela empresa, constituídas em suas relações de causa e efeito.

Para Kaplan e Norton (2004, p.32):

o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explica a hipótese da estratégia. Cada indicador do *BSC* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte em resultados financeiros.

Ou seja, diante de todas as informações em mãos nas quais os gestores obtêm, é efetuado o mapa estratégico, demonstrando assim, como a empresa converterá suas iniciativas e recursos, em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte almejando os resultados financeiros.

Norton (2004, p.10) ainda completa:

qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, na qual facilita na definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Contudo, é válido ressaltar, de acordo com Lunkes (2007), que para um bom entendimento dos mapas estratégicos, algumas perspectivas são de grande importância para se ter um resultado favorável.

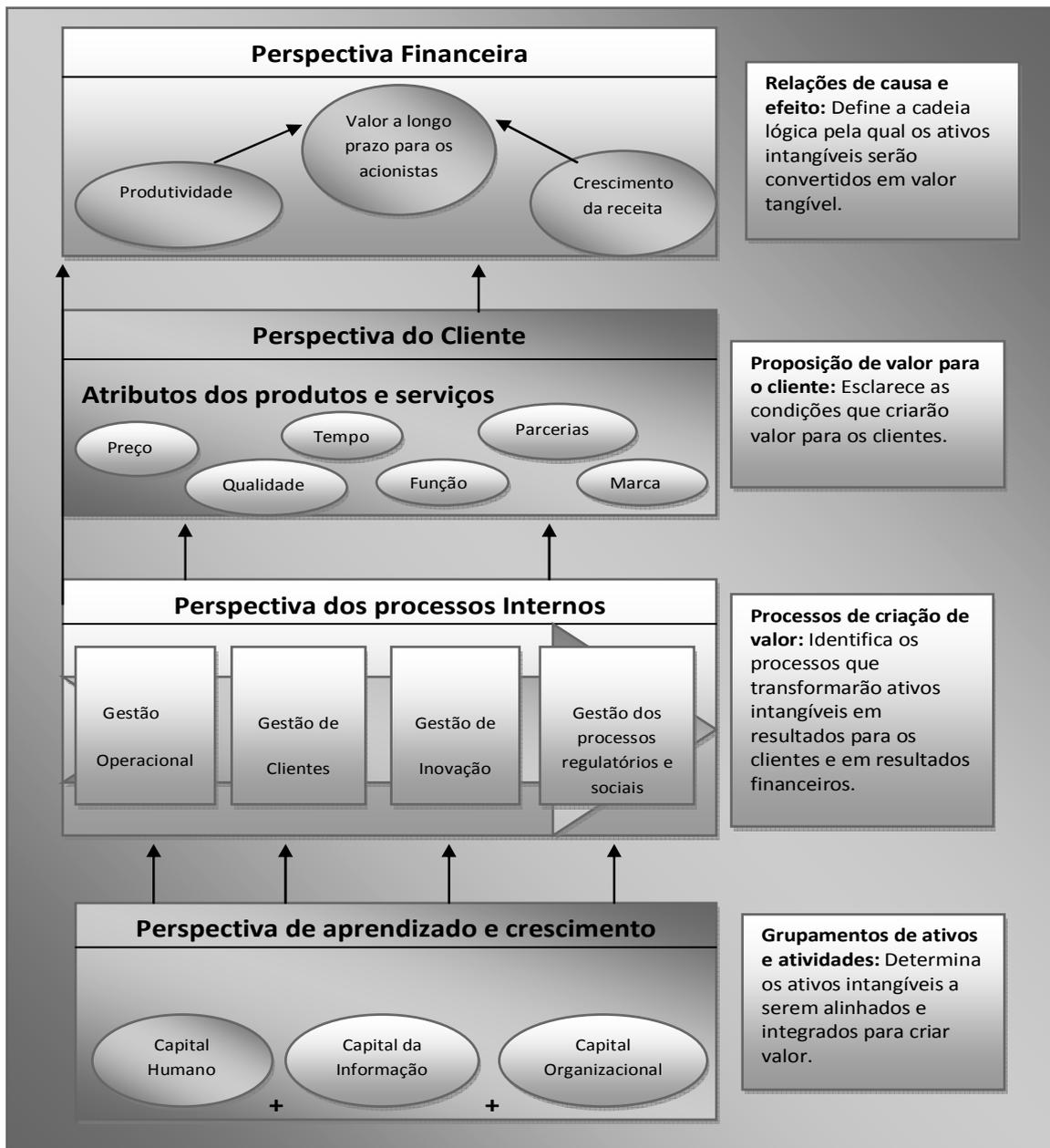
De acordo com Kaplan e Norton (2004) tais perspectivas são:

- Perspectiva financeira: Tal perspectiva permite medir e avaliar os resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para a satisfação de seus acionistas;
- Perspectiva do cliente: Onde essa permite direcionar todo o negócio e atividade da empresa para a necessidade e satisfação de seus clientes, ou seja, procura identificar os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação na qual a empresa irá agir;

- Perspectiva da empresa: Nessa, recomenda-se, que os gestores definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para tais necessidades;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: Nessa perspectiva é desenvolvido os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Kaplan e Norton consideram ainda três categorias principais para tal: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, ou seja, tudo isso se faz necessário para que todos almejem o mesmo objetivo.

Sendo assim, diante do exposto, a baixo segue uma figura representando o mapa estratégico, onde nele está explícito a importância das quatro perspectivas assim como do planejamento.

Figura 7 – Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33)

Contudo, diante a figura na qual foi apresentada, é possível verificar, que o mapa estratégico, objetiva verificar como a empresa planeja converter seus resultados nas quais foram projetados, sempre com o foco dentro das perspectivas apresentadas.

É de grande importância ressaltar, que a Controladoria possui participação nesse processo, pois é essa quem monitora e avalia tal ferramenta,

verificando as estratégias e os resultados obtidos de acordo com o planejamento traçado.

## 2.8 ORÇAMENTO

O planejamento é efetuado dentro da organização, sempre visando o lucro, onde até chegar ao resultado almejado, estudos e alterações são feitos para que consigam almejar as metas projetadas.

Diante de tal fato, deu-se início ao planejamento orçamentário, onde de acordo com Lunkes (2007, p.11), tal idéia teve evolução em função da simples fixação de limite de despesas para uma idéia muito mais abrangente de ferramenta administrativa, destinada a promover a mais produtiva e lucrativa utilização de todos os recursos da empresa, onde rapidamente, conquistou a confiança da empresa privada, iniciando assim a consolidação de sua expansão, hoje tida como irreversível.

Sendo assim Lunkes (2007, p.28) define orçamento como:“sendo um plano de processos operacionais para um determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização”.

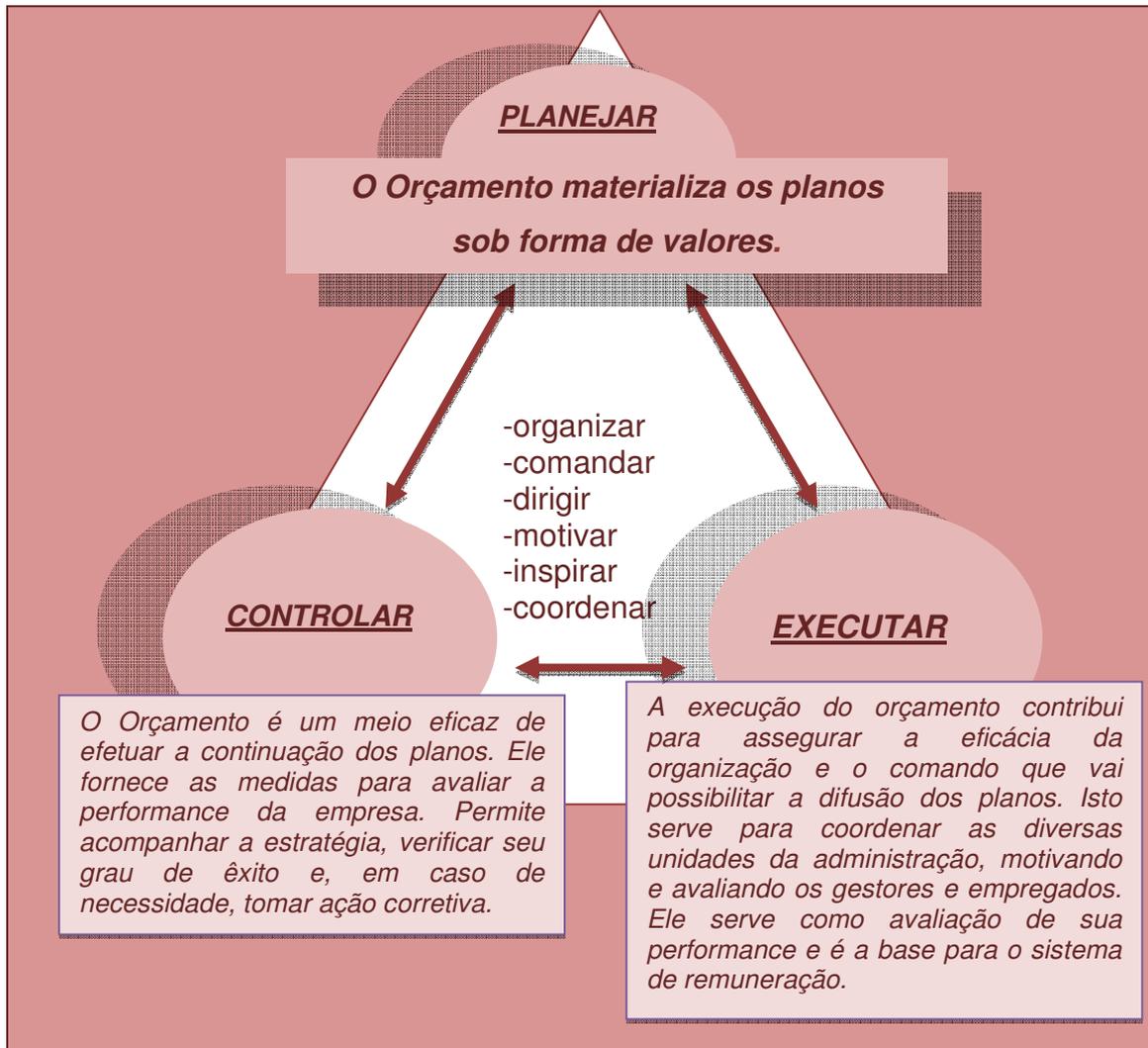
Ou seja, tal ferramenta é de grande importância para a empresa por possibilitar a apuração de resultados por área empresarial, desempenhando assim papel de controle dentro da organização, fazendo com que os gestores, visualizem onde está de acordo com o que foi planejado e onde precisa ser melhorado.

O sistema orçamentário objetiva trazer muitos benefícios para empresa, onde de acordo com Shier (2004, p. 102):

as vantagens da utilização do orçamento consistem principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na atribuição e definição solidária e individual de cada área. Essa ferramenta de gestão permite que os envolvidos trabalhem em sintonia em virtude do comprometimento com o resultado global da empresa, através da integração das diversas etapas e informações geradas.

Contudo, Lunkes (2007), demonstra esses objetivos através da figura a baixo:

Figura 8 - Os objetivos do orçamento:



Fonte: Lunkes (2007, p.29)

Diante do exposto, pode-se perceber que o orçamento é mais uma ferramenta, na qual visa planejar, controlar e executar os objetivos, sempre comandando de forma organizada, motivando sempre aqueles nas quais estão engajados no mesmo foco, visando assim, fornecer bases para a avaliação de cada setor, sempre objetivando as metas da organização.

### 2.8.1 Estrutura do Orçamento

Após se ter uma idéia do que seria o orçamento, qual seria sua finalidade e seus principais objetivos, é válido apresentarmos como é formada a estrutura orçamentária.

De acordo com Lunkes (2007, p.32):

a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para um determinado período. Abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

O autor acima supracitado, ainda comenta que a estrutura do orçamento é formada por duas fases, nas quais podem ser definidas como, orçamento operacional e orçamento financeiro. O orçamento operacional aparece no primeiro plano na estrutura orçamentária, e é formada pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos de materiais, orçamento de mão-de-obra direta, orçamentos dos custos indiretos de fabricação e orçamentos das despesas departamentais. Em segundo plano, é demonstrado o orçamento financeiro, na qual é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e a demonstração do resultado projetado.

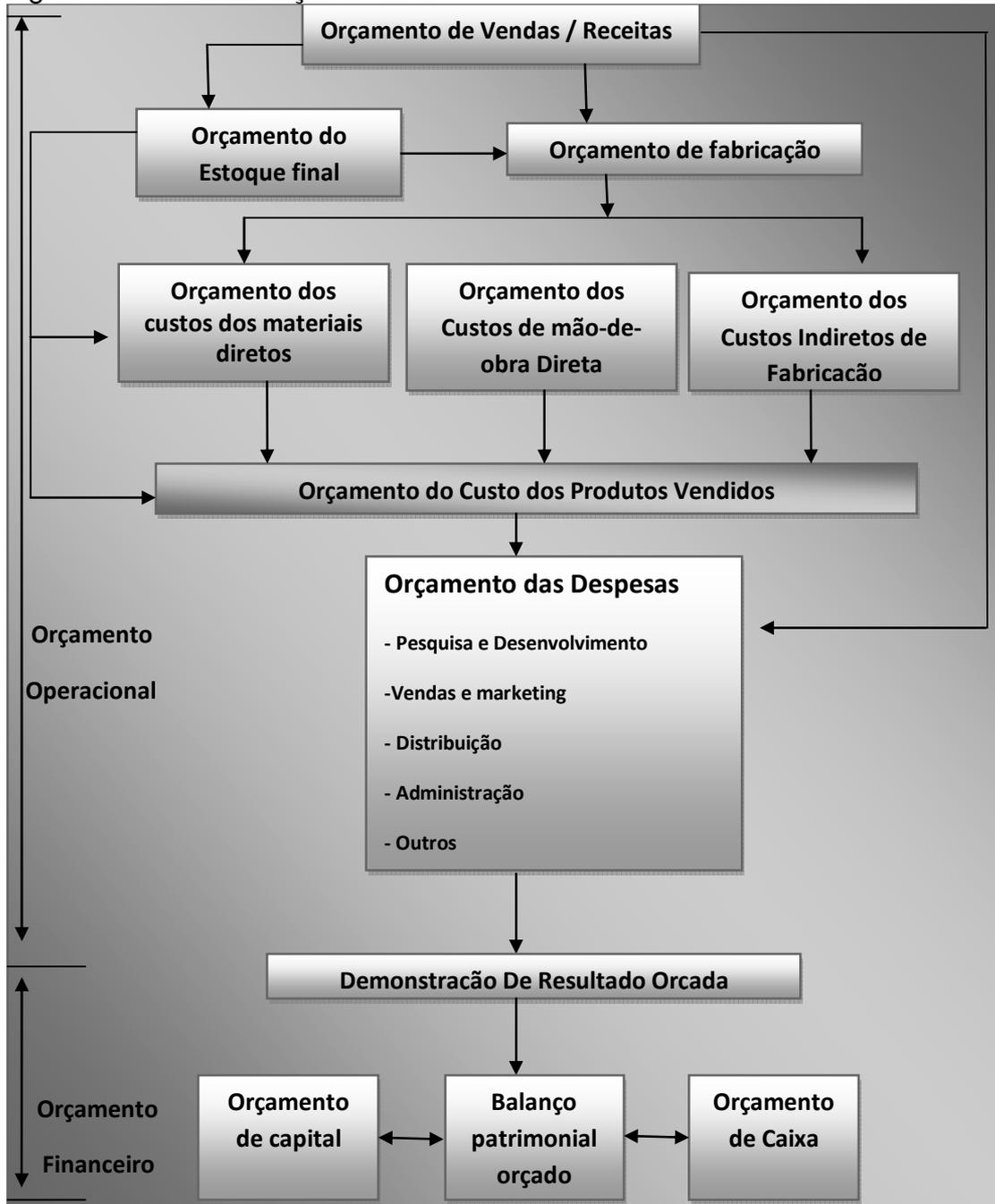
Pode-se dizer que o orçamento operacional é aquele na qual são orçados os meios nas quais servem para execução do trabalho, enquanto o orçamento financeiro é aquele na qual irá planejar a melhor forma de adquiri-los.

É de grande importância ressaltar, que tal tarefa dentro da organização, deverá ser efetuada por uma pessoa completamente responsável, onde de acordo com Passarelli (2003, p.27) :

as empresas vêm apostando na confiança e na tarefa de coordenar e dirigir o processo orçamentário diretamente a um dos executivos de primeira linha da área de finanças, ou o tesoureiro ou o *controller*, ficando esse a critério da empresa na qual deverá decidir, evidentemente, em função de sofisticação da sua estrutura organizacional.

Sendo assim diante o exposto, segue a baixo uma figura representando a estrutura orçamentária de uma organização.

Figura 9 – Estrutura orçamentária



Fonte:Lunkes (2007, p.33)

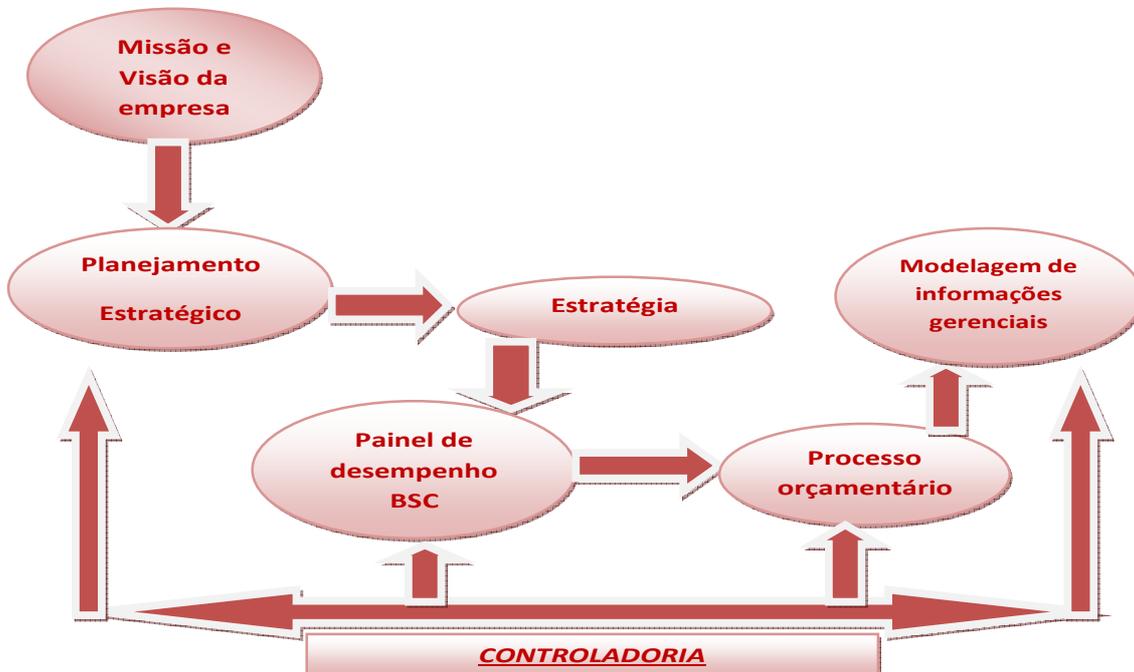
Diante a figura apresentada, pode-se perceber que o orçamento envolve todos os segmentos da empresa, ou seja, é mais uma ferramenta na qual serve para planejamento, execução e controle, para auxiliar os gestores a conquistarem os objetivos e metas traçadas dentro da organização.

## 2.9 RELATÓRIOS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Conforme apresentado nos tópicos anteriores, a contabilidade hoje, diante a grande necessidade que as empresas vêm obtendo, possui diversas ferramentas gerenciais, essas nas quais servem como auxílio para as tomadas de decisões, para que assim as empresas consigam almejar os objetivos propostos.

Diante do que foi apresentado, é válido demonstrar o elo que tais ferramentas possuem dentro da organização.

Figura 10 - Ferramentas Gerenciais versus Controladoria



Fonte: Padoveze (2009)

Contudo, fica evidente diante a figura apresentada, que a controladoria é a responsável por todo o processo na qual ocorre dentro da organização, ou seja, quando determinada pela empresa a missão e a visão, é elaborado o planejamento estratégico, traçando estratégias e metas a serem cumpridas, servindo assim como indicadores para o BSC, onde tais informações geradas são traduzidas financeiramente, dentro do sistema orçamentário, bem como o desempenho da organização, apresentado assim através das modelagens de informações gerenciais, ou seja, nessa ferramenta contém todos os valores pertinentes a empresa, nas quais serão apresentados a gestão da organização.

Para Padoveze(2002, p.152):

a disponibilidade de informações contábeis a todos os usuários e os relatórios gerenciais, são frutos do sistema de informação contábil. Sua finalidade é fornecer à administração da empresa dados adequados ao controle global de suas operações e à tomada de decisões. Os relatórios gerenciais constituem uma das formas mais importante por meio das quais a estratégia é comunicada para todos os setores responsáveis da organização.

Ou seja, é nesse relatório que constam todas as informações geradas pelas ferramentas nas quais são utilizadas pela empresa, é através dessa, que serão demonstrados os resultados na qual a empresa obteve dentre um determinado período, e assim os responsáveis irão verificar onde há falhas para poderem ser melhoradas e onde pode ser melhorado ainda mais, para que os resultados saiam cada vez mais de forma satisfatório, indo além daquilo na qual a empresa planejou.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a elaboração de um trabalho científico, é necessário que se tenha definido quais os procedimentos metodológicos a serem seguidos para sua elaboração, ou seja, compreender as técnicas utilizadas para atingir o objetivo traçado. Diante disso, serão apresentados os métodos que serão utilizados para este trabalho, com o intuito de nortear o estudo.

Sendo assim, pode-se dizer que o desenvolvimento dessa pesquisa, será caracterizado de forma descritiva, onde tem por objetivo a identificação, registro e análise dos dados levantados de acordo com a pesquisa efetuada.

De acordo com Jung (2004, p.152), a pesquisa descritiva tem por finalidade:

observar, registrar e analisar os sistemas técnicos, sem, entretanto entrar no mérito dos conteúdos. Neste tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece.

Para um melhor entendimento do assunto em questão, serão efetuadas pesquisas bibliográficas, em diversos meios, sendo eles: livros, artigos científicos, revistas, levando-se em consideração também os dados levantados na empresa objeto de estudo. Sendo assim pode-se dizer que o estudo será descritivo e coletará informações qualitativas, onde segundo Richardson (1999.p.90):

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Desse modo, buscam-se cada vez mais informações para solucionar tal problema para que se atinjam os objetivos propostos.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os conhecimentos adquiridos na fundamentação teórica, na qual se abordou até o momento.

Para por em prática o estudo efetuado, foi realizada uma pesquisa em um grupo de dez empresas do ramo agropecuário de Santa Catarina – SC, onde contou com a participação dos sócios/gerente de cada empresa, onde deu-se ênfase, para verificar quais ferramentas gerenciais os mesmos possuem conhecimento e quais dessas são utilizadas pela empresa para a tomada de decisão. Contudo diante desse, tem-se como objetivo, propor a modelagem correta de gestão de maneira padronizada, já que o grupo conta com sócios em comum.

Desta forma, o estudo inicia-se logo após pela caracterização da empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pedido dos sócios da organização, não será possível a divulgação da razão social das mesmas, sendo assim criou-se um nome fictício para o grupo empresarial a fim de abordar e divulgar a análise dos resultados.

O grupo de empresas na qual está sendo estudado, “AGROS LTDA”, teve início com a abertura matriz, na região de Criciúma, no ramo agropecuário, onde surgiu com a idéia de comercializar produtos destinados á agricultura, atendendo assim toda a região de SC.

Desta forma em 2006, foi quando se reuniram três amigos, concretizando assim a sociedade, onde decidiram a abertura da matriz na cidade de Criciúma, porém tinham o intuito a partir daí da abertura de filiais nos municípios vizinhos, pelo fato de tal segmento ser deficitário nesses.

Contudo, o período de Janeiro a Abril de 2006, foi destinado á procura de parceiros (fornecedores), nas quais viessem a atender as necessidades de fornecimento de produtos adequados às culturas da Região Sul, de modo a formar um portfólio de produtos competitivos e que oportunizasse o crescimento da empresa.

Sendo assim, de início foram firmados cerca de cinco fornecedores, porém com a grande procura, em pouco tempo surgiram novos parceiros que acreditavam no potencial da empresa.

Logo, os responsáveis observavam dia após dia o crescimento da organização, onde no ano seguinte, e assim sucessivamente, houve a necessidade de abertura de filiais nos municípios vizinhos, já que nestes a procura era cada vez maior.

Contudo, graças ao desenvolvimento e competência da empresa hoje a matriz conta com mais nove filiais, estas situadas nos municípios de: Criciúma, Jacinto Machado, Turvo, Praia Grande, São João do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Timbé do sul, Meleiro e Içara.

É de grande importância ressaltar, que os sócios da Matriz possuem sociedade em todas as filiais, onde cada uma conta com um gerente, na qual este também faz parte do quadro societário da empresa, porém mesmo os sócios majoritários sendo os mesmos do grupo “Agros Ltda”, a forma de tomada de decisão em cada uma é diferenciada, ou seja, cada gerente juntamente com o sócio, utiliza a ferramenta na qual entendem como ser mais viável para tal organização.

Hoje o grupo “Agros Ltda”, contam com cerca de 80 profissionais, dentre a matriz e suas filiais.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O grupo “Agros Ltda”, objeto desse estudo, desde a fundação da matriz, teve o intuito de comercializar produtos agrícolas para suprir às necessidades dos agricultores da região. Contudo conta com um nicho grande de produtos tais como demonstrados abaixo:

Quadro 6 – Produtos comercializados

<b><i>PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELO GRUPO AGROS LTDA</i></b>
<b>Lona plástica;</b>
<b>Equipamentos agrícolas;</b>
<b>Sementes de Hortaliça;</b>
<b>Equipamentos agrícolas;</b>

(continua)

(continuação)

<b>PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELO GRUPO AGROS LTDA</b>
<b>Jardinagem;</b>
<b>Equipamentos de proteção;</b>
<b>Sementes de pastagem;</b>
<b>Herbicidas, fungicidas, defensivos, inseticidas;</b>
<b>Folhares especiais;</b>
<b>Nutrição animal;</b>
<b>Pulverizador;</b>
<b>Domissanitários;</b>
<b>Acessórios Pets;</b>
<b>Corretivos de solo;</b>
<b>Ferramentas;</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Porém é válido lembrar, que mesmo o grupo empresarial obtendo uma quantia significativa de produtos, alguns são de principal importância, ou seja, mais procurados, tais como:

- Defensivos;
- Fertilizantes;
- Sementes;

Produtos estes que atendem os pequenos e grandes produtores e comerciantes da região.

A empresa também disponibiliza serviços de aplicação de seus produtos vendidos e assessoria para os produtores após o plantio até a colheita, com o trabalho de agrônomos especializados para verificação do resultado obtido com qualidade e eficiência da tecnologia na qual o mercado oferece.

Dessa forma, engajada do início ao fim no processo produtivo dos agricultores, é que o grupo empresarial define a missão e a visão da empresa, na qual será apresentado a seguir.

#### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico como mencionado no tópico 2.4.1 na metodologia apresentada, é considerado uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão, na qual objetiva traçar metas para serem alcançadas nos anos posteriores.

Ao realizar o planejamento estratégico, a empresa estará determinando qual o caminho a ser seguido nos períodos projetados, sendo que o mesmo é utilizado para planos a longo prazo, geralmente de dois a dez anos. Sendo assim, para que as metas regidas sejam alcançadas de forma satisfatória, se faz necessário que a empresa obtenha algum caminho decidido, ou seja, uma missão a ser seguida e uma visão de tal trajeto, sendo assim a baixo será apresentado alguns dados, nas quais são de suma importância dentro do objetivo desse estudo.

#### 4.4 MISSÃO DA EMPRESA

A missão é aquela na qual estabelece a razão de ser da empresa, onde possui um papel fundamental para com todos os seus colaboradores, levando consigo sempre essa como meta:

***“Comercializar produtos e prestar serviços que contribuam com o desenvolvimento do agronegócio.”***

De tal modo, a missão busca esclarecer aquilo que a empresa é no mercado de atuação, ou seja, como já mencionado anteriormente, a mesma vende produtos agropecuários e auxilia os clientes desde o princípio até o fim do processo, a colheita, por tal motivo, evidencia-se no que foi exposto, que a empresa almeja contribuir cada vez mais com o desenvolvimento do agronegócio.

#### 4.5 VISÃO DA EMPRESA

A visão da empresa demonstra aquilo que a mesma almeja ser em um determinado período de tempo, ou seja, onde se pretende chegar. Diante disso têm-se:

***“Ter a liderança da comercialização de produtos agropecuários em Santa Catarina de forma sustentável.”***

Contudo, evidencia-se que a empresa pretende cada vez mais se expandir no ramo agropecuário dentro de Santa Catarina, progredindo assim com o crescimento econômico e com o auxílio dos avanços tecnológicos.

#### 4.6 OPORTUNIDADES DO GRUPO “AGROS LTDA”

Essas são os pontos que levarão a empresa a alcançar o que foi previsto na visão estratégica, ou seja, são os pontos positivos que a organização possui a fim de alcançar seus objetivos, sendo assim têm-se:

- comércio virtual;
- Telemarketing e pós-vendas;
- Vendedores especializados na área de produtos agrícolas;
- Isenção do ICMS, quando comercializado internamente e redução da base de cálculo quando vendido para fora de SC;

#### 4.7 AMEAÇAS DO GRUPO “AGROS LTDA”

São os pontos que podem ameaçar o desenvolvimento das atividades da empresa, ou seja, pontos esses na qual precisam ser melhorados para que os resultados possam ser alcançados, senso assim segue:

- Concorrentes na área agrícola;
- Preços desleais praticados pela concorrência;
- Sazonalidade;

Sendo assim, a cima alguns tópicos foram citados na qual a empresa vem obtendo como ameaças, ou seja, pontos esses nas quais precisam ser estudados e projetados de formas diferenciadas para assim ter um diferencial e se destacar dentre as demais.

Contudo, como apresentado o grupo de empresas Agros Ltda, pretende expandir seu mercado de atuação durante um determinado período de tempo dentro da Região de Santa Catarina, sendo assim para auxiliá-los ainda mais na questão de planejamento das estratégias e no que se diz respeito às ferramentas contábeis gerenciais, foi que se teve o intuito de realizar um questionário nas dez empresas objeto desse estudo, a fim de verificar quais das ferramentas existente tais empresas utilizam, e propor uma modelagem padrão adequada, para que assim consigam

almejar de forma satisfatória aquilo na qual planejaram. Por tanto a baixo será apresentado cada resultado obtido.

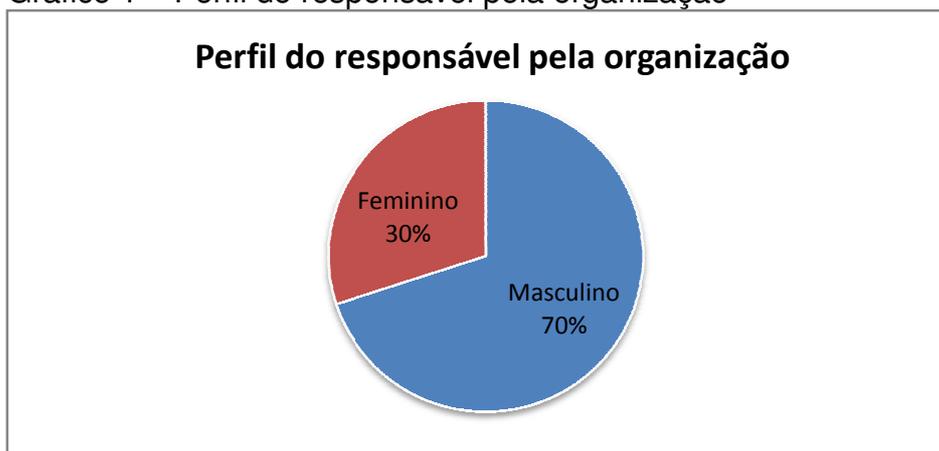
#### 4.8 DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo faz-se a descrição e análise das respostas obtidas a partir da aplicação do questionário aplicado entre os dias 20 de Abril a 25 de Abril de 2013, onde foram feitos onze questionamentos em cada uma do grupo de dez empresas do ramo agropecuário da região de Santa Catarina, conforme os objetivos específicos estipulados.

##### 4.8.1 Perfil do responsável pela organização

Como mencionado no tópico 4.1, o grupo empresarial tem sua matriz localizada na Cidade de Criciúma, juntamente com três sócios, e na redondeza da região suas nove filiais, sendo que os sócios da matriz fazem parte societária de todas as filiais, juntamente com mais um (a) em cada uma dessas, sendo assim com o intuito de saber o perfil do sócio responsável por cada organização, teve-se o interesse de fazer tal questionamento, onde teve-se como resposta:

Gráfico 1 – Perfil do responsável pela organização



Fonte: Elaborado pela autora

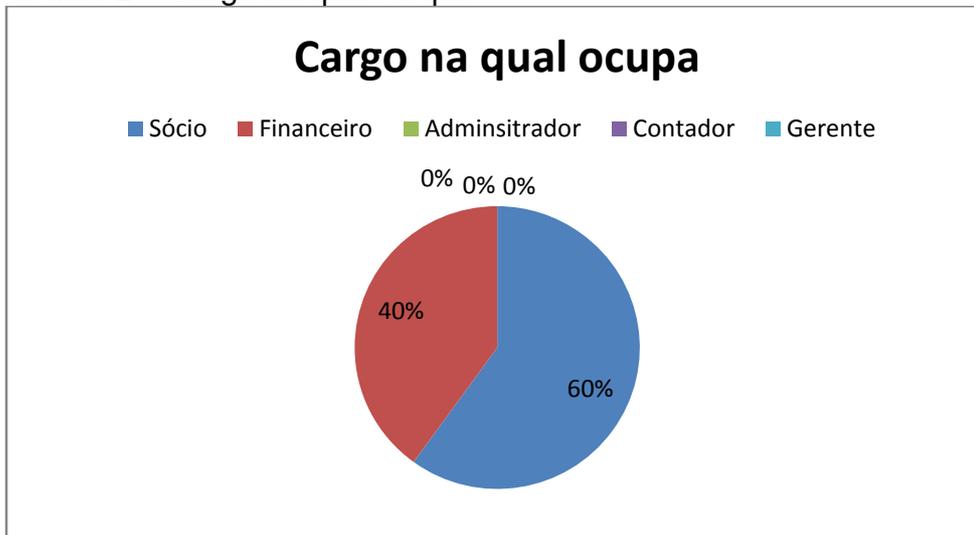
Diante do gráfico apresentado, observa-se que das dez empresas pesquisadas, em três quem responde como sócio (a) são pessoas do sexo feminino, correspondendo assim cerca de 30%, já em torno de 70%, ou seja, sete pessoas

das demais são do sexo masculino, onde ainda completaram que tal fato ocorre devido o segmento ser do ramo agropecuário, chamando assim maior atenção do público masculino.

#### 4.8.2 Cargo na qual ocupa

Tal questionamento foi efetuado com o intuito de verificar, qual o cargo o responsável por responder as perguntas ocupa dentro da organização, sendo assim obteve-se:

Gráfico 2 – Cargo na qual ocupa



Fonte: Elaborado pela autora

Sendo assim, diante de tal demonstrativo, pode-se perceber que as respostas foram obtidas em quatro empresas (40%) pela pessoa responsável a área financeira, já os outros seis questionários foram respondidos pelos sócios da empresa.

#### 4.8.3 Atuação da empresa

Nessa teve-se o intuito de questionar para verificar exatamente qual a atuação da empresa dentre a sociedade, porém como já era sabido, as dez empresas, objeto desse estudo, são todas do ramo comercial, ou seja, atuam diretamente na venda de determinados produtos, conforme foram demonstrados no

tópico 4.2, sendo assim a baixo segue o gráfico com a representação dos dados nas quais foram coletados:

Gráfico 3 – Atuação da empresa



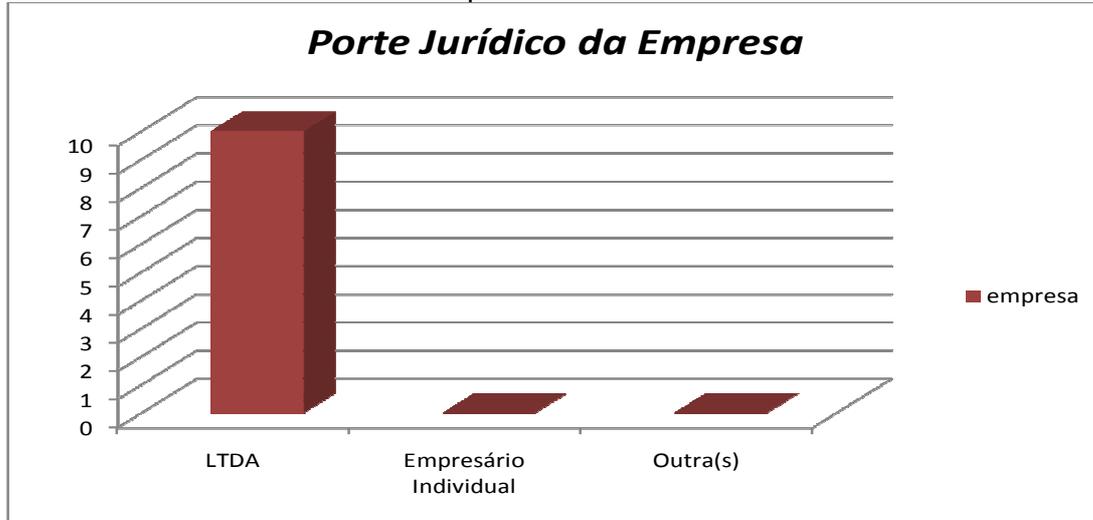
Fonte: Elaborado pela autora

É válido ressaltar nessa, que quando questionados sobre qual segmento a empresa está inserida hoje no mercado, os sócios ressaltaram que hoje as mesmas são todas comerciais, porém pretendem-se daqui uns anos, tornar se não todas, algumas, fontes de uma rede de distribuição para toda a região de Santa Catarina.

#### 4.8.4 Porte jurídico da empresa

Nessa houve o interesse de saber, em qual porte jurídico o grupo empresarial pesquisado está inserido atualmente, sendo assim obteve-se:

Gráfico 4 – Porte Jurídico da Empresa



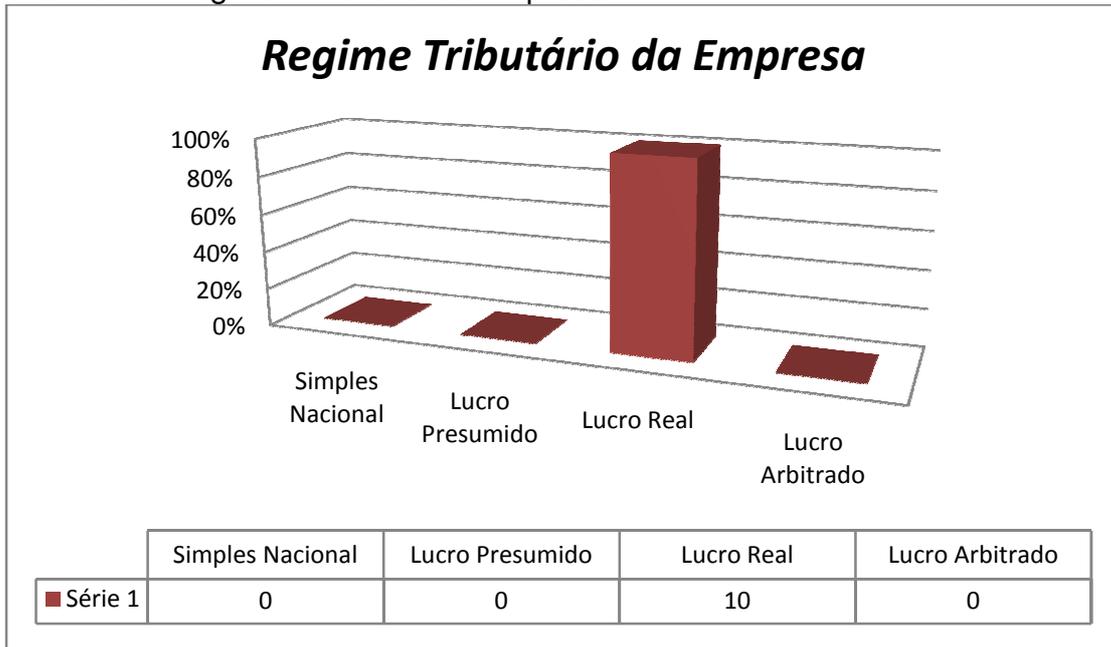
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico apresentado, pode-se perceber claramente que 100% das empresas nas quais foram pesquisadas, estão inseridas no mercado como empresa LTDA, ou seja, empresas essas que para serem constituídas de tal forma é necessário a existência de no mínimo dois sócios, porém como já mencionado em tópicos anteriores todas as dez empresas são constituídas com quatro sócios.

#### 4.8.5 Regime tributário voltado para o grupo empresarial

Tal questionamento foi efetuado para com as empresas com o intuito de verificar, qual regime tributário as mesmas adotam perante a fiscalização. Sendo assim, a baixo será apresentado a estrutura do gráfico diante as respostas obtidas.

Gráfico 5 – Regime Tributário da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Logo, diante os dados apresentados, pode-se perceber que as dez empresas pesquisadas, ou seja, 100% são optantes pelo lucro Real.

#### 4.8.6 Contabilidade terceirizada ou própria

Nessa teve-se o intuito de questionar, para verificar de que forma são feitos os fechamentos dos dados a respeito da empresa, ou seja, se a pessoa responsável, Contador, atua dentro da organização ou é terceirizada, logo será explanado as respostas obtidas.

Gráfico 6 – Contabilidade da Empresa



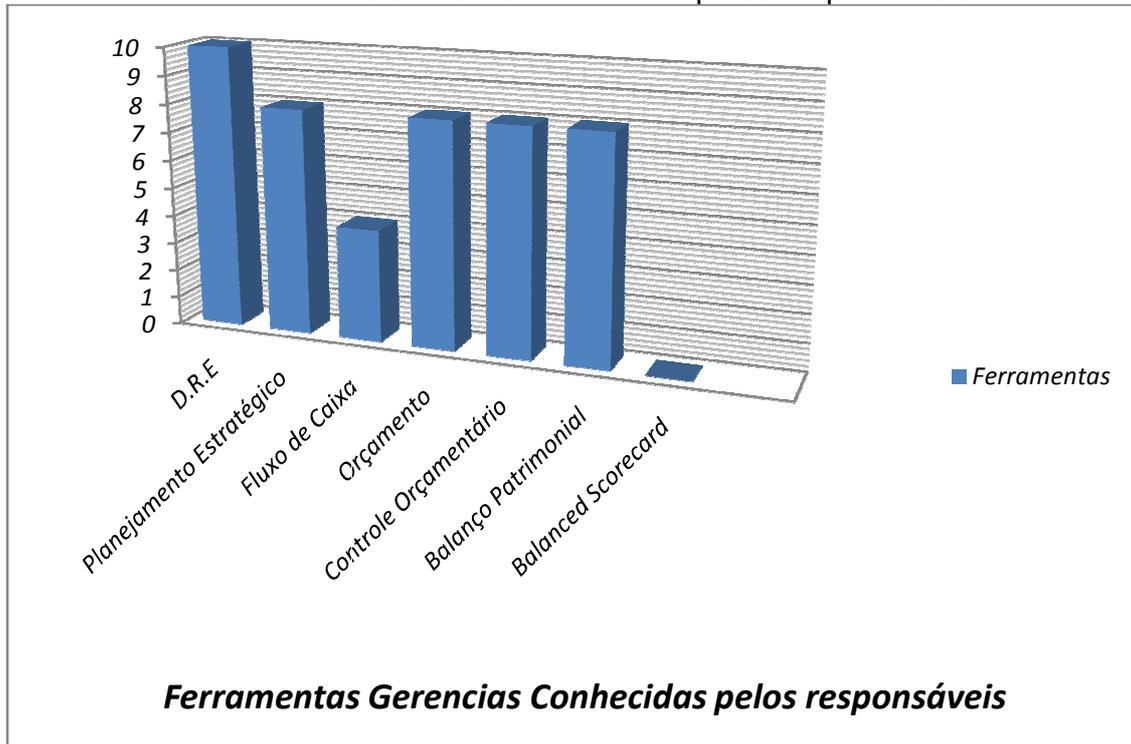
Fonte: Elaborado pela autora

Fica claro observar, que 100% das empresas pesquisadas optam por possuir contabilidade, porém essa de forma terceirizada, ou seja, pagam honorários mensais para o mesmo, onde a empresa passa todos os fatos ocorridos dentro um determinado intervalo de tempo, para que a contabilidade possa efetuar o fechamento dos dados repassados.

#### 4.8.7 Quais ferramentas citadas abaixo é de seu conhecimento

Houve interesse em fazer tal questionamento, para saber quais das ferramentas gerenciais, conforme citadas nesse trabalho, a pessoa responsável pelas respostas possui conhecimento, uma vez que tal resultado possui grande importância, pelo fato de muitas vezes estarem analisando fatos ocorridos por meios de ferramentas muitas vezes não viáveis para determinada situação, ou seja, muitas vezes analisam apenas uma ferramenta pelo fato de desconhecerem a outras existentes. Sendo assim segue a baixo, a resposta do questionamento obtido.

Gráfico 7 – Ferramentas Gerenciais conhecidas pelos responsáveis



Fonte: Elaborado pela autora

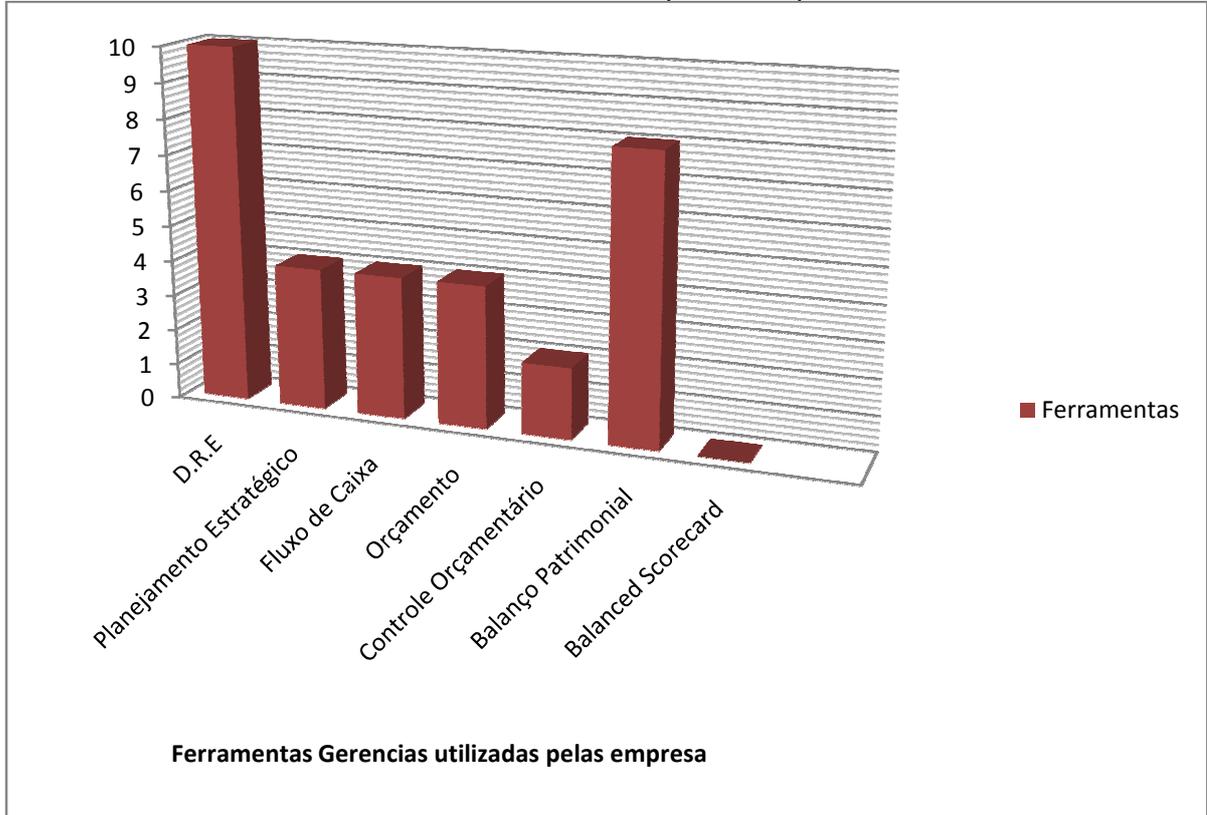
Contudo, diante os dados apresentados, fica claro observar que dentre os responsáveis pelas respostas, 100% conhecem o D.R. E, demonstrando o resultado do exercício, já 80% conhecem ou já ouviram falar em planejamento estratégico, apenas 40% possuem conhecimento sobre a importância da ferramenta fluxo de caixa, já com relação ao orçamento e controle orçamentário, cerca de 80%, visam conhecer e mencionam ser uma ferramenta de grande importância, já com relação ao Balanço Patrimonial 80% responderam que conhecem, e no que se diz respeito ao BSC, nenhum responsável pelas respostas obtidas possui qualquer tipo de conhecimento sobre tal.

#### 4.8.8 Quais ferramentas gerenciais a empresa utiliza para averiguação dos resultados

Nessa teve-se o intuito de questioná-los sobre quais ferramentas a empresa utiliza para averiguação dos resultados obtidos para a tomada de decisão, pergunta essa de grande importância, pois mesmo sendo um grupo de empresas do mesmo ramo, onde três dos quatro sócios são em comum, as dez empresas

diferenciam-se no que se diz respeito às ferramentas utilizadas no processo decisório. Sendo assim a baixo apresenta-se a análise dos resultados obtidos:

Gráfico 8 – Ferramentas Gerenciais utilizadas pelas empresas



Fonte: Elaborado pela autora

Diante o resultado apresentado, observa-se que 100% das empresas possuem o D.R.E como ferramenta primordial para o processo de análise e tomadas de decisões, onde as demais ferramentas ficam em outro plano, ou seja, o planejamento estratégico apenas quatro das empresas pesquisadas preocupam-se com relação a tal, o fluxo de caixa assim como o orçamento, apenas 40% utilizam e analisam os dados nelas relatados, assim como o balanço patrimonial na qual pelo fato de a empresa ser optante pelo lucro real, o fisco obriga a emissão do mesmo anualmente, onde cerca de 80% apenas das empresas pesquisadas analisam e estudam os dados apresentados, para verificação de onde pode-se ou não melhorar.

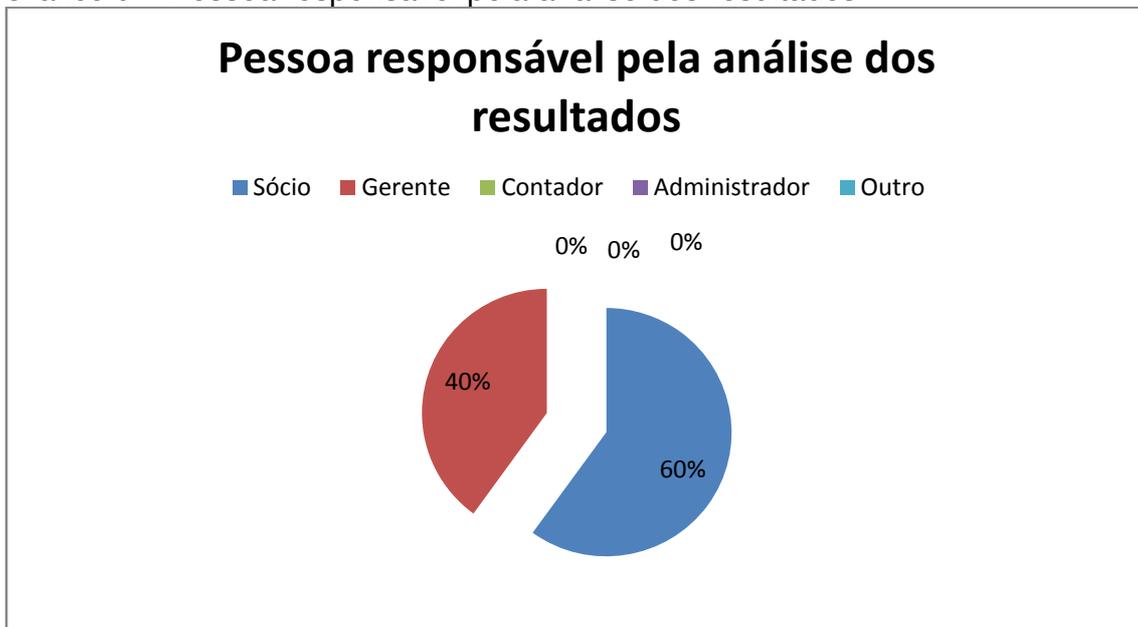
Nesse tópico, é válido ressaltar que 80% dos responsáveis conhecem o planejamento estratégico, conforme demonstrado no tópico anterior, porém apenas a metade desses levam consigo a credibilidade e eficácia que tal ferramenta possui. Assim como, o orçamento e o controle orçamentário, em oito empresas sócios

possuem conhecimento e entendimento dos mesmos, porém apenas 40% julga o orçamento como necessário e ainda apenas dois desses utilizam o controle orçamentário como uma forma de analisar os acontecimentos da organização.

#### 4.8.9 Quem é a pessoa indicada dentro da empresa para análise dos resultados obtidos

Nessa houve o intuito do questionamento, para verificar quem é a pessoa responsável por analisar os dados apresentados a empresa, contudo teve-se a seguinte resposta:

Gráfico 9 – Pessoa responsável pela análise dos resultados



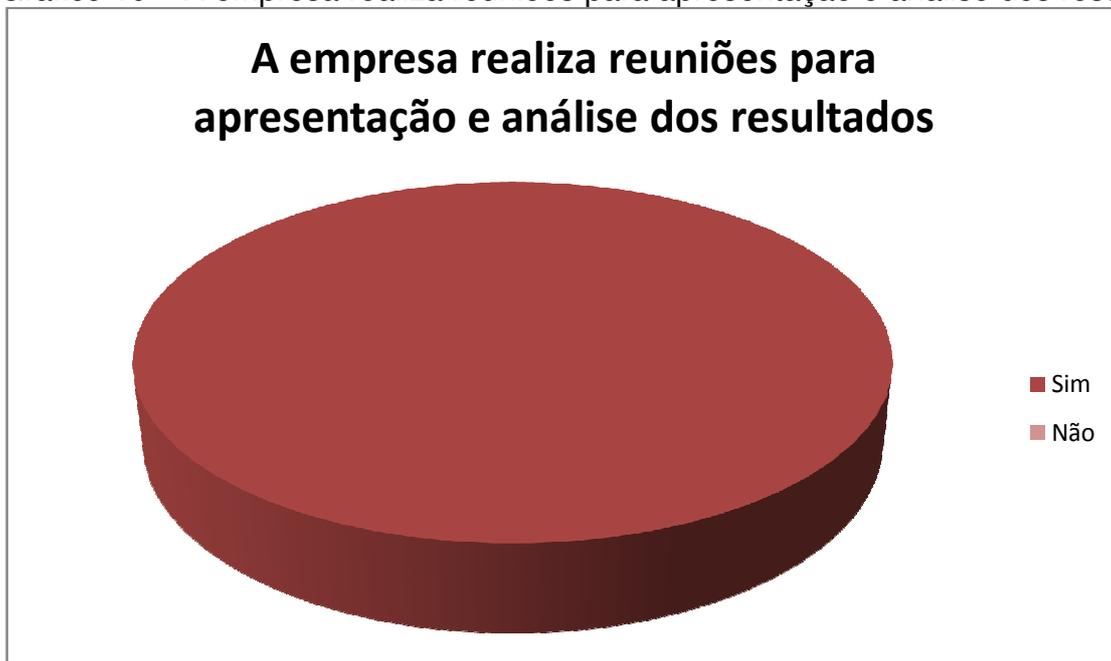
Fonte: Elaborado pela autora

Sendo assim, diante dos dados apresentados observa-se que em quatro empresas das dez nas quais foram pesquisadas, são os gerentes que analisam os resultados da empresa para a tomada de decisão, já nas demais, ou seja, 60% são os sócios na qual fazem um estudo dos dados relatados.

#### 4.8.10 A empresa realiza reuniões para a apresentação e análise dos resultados

Foi de grande interesse efetuar tal questionamento, para averiguar se o grupo de empresas objeto de estudo, fazem reuniões para a demonstração das análises dos resultados, sendo essa de grande importância para o crescimento empresarial, sendo assim obteve-se:

Gráfico 10 – A empresa realiza reuniões para apresentação e análise dos resultados



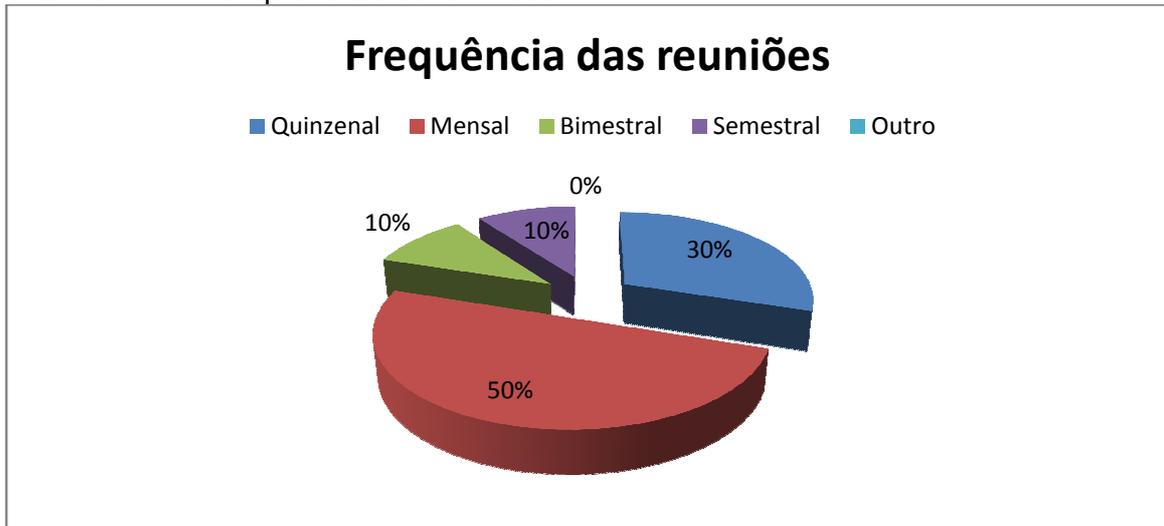
Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, a resposta foi positiva, ou seja, todas as dez empresas pesquisadas fazem sim reuniões para a verificação dos dados apresentados.

#### 4.8.11 Qual seria a frequência das reuniões efetuadas

Sendo assim diante tal resposta anterior ter sido positiva, houve o interesse de questioná-los sobre como essa reunião é efetuada, onde será demonstrada a seguir:

Gráfico 11 – Frenquência das reuniões



Fonte: Elaborado pela autora

Logo, fica claro que o grupo empresarial realiza reuniões sim, mas não seguem uma forma padrão da mesma, ou seja, 30% das reuniões são realizadas quinzenalmente, a cada quinze dias, cerca de 50% mensalmente, 10% bimestralmente, de dois em dois meses e 10% semestralmente, de seis em seis meses.

Sendo assim, diante dos dados apresentados segundo as respostas obtidas pelas dez empresas agropecuárias, logo mais será apresentada uma modelagem de gestão adequada, para que as organizações consigam atingir seus objetivos propostos.

#### 4.9 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Neste tópico, para finalizar os objetivos propostos neste trabalho, será apresentado uma modelagem de informações gerenciais, ferramentas essas de grande importância para as organizações.

Tal proposta foi efetuada sendo direcionada para o Grupo Agros Ltda, visando a aplicação das mesmas de forma padronizadas nas dez empresas agropecuárias.

É de grande importância ressaltar, que os números nas quais serão apresentados, são meramente fictícios, ou seja, não condiz com a realidade da empresa.

#### 4.9.1 Objetivos Estratégicos do Grupo Agros Ltda

Diante a breve apresentação da empresa, será apresentado a seguir quais são os objetivos e perspectivas que o grupo empresarial possui, diante a grande adversidade encontrada nos dias atuais.

Diante disso, a baixo será explanado alguns pontos, nas quais os gestores obtêm como relevantes para garantir o sucesso das metas definidas pela empresa, pois num processo de planejamento estratégico, é fundamental a definição dos objetivos, para balizar todos os direcionamentos da empresa.

**- Objetivo 1 – Elevar a margem líquida da empresa em 15%;**

Estratégia 1: Aumento do faturamento em 30%;

Estratégia 2 : Diminuir custos e despesas operacionais;

**- Objetivo 2 – Ser reconhecido por toda Região Sul;**

Estratégia 1: Aumento nas propagandas de produtos agrícolas;

Estratégia 2: Fazer parcerias com cooperativas agropecuárias

**- Objetivo 3 –Otimização dos processos comerciais;**

Estratégia 1: Busca de novos fornecedores;

Estratégia 2: Possuir variedades nas marcas, satisfazendo assim todas as classes sociais;

Estratégia 3: *FeedBack* com os clientes cadastrados;

Estratégia 4: Possuir produtos com preços acessíveis e com qualidade;

**- Objetivo 4 – Aumentar o volume das vendas;**

Estratégia 1: Ter funcionários capacitados e treinados para efetuar as vendas e negociações;

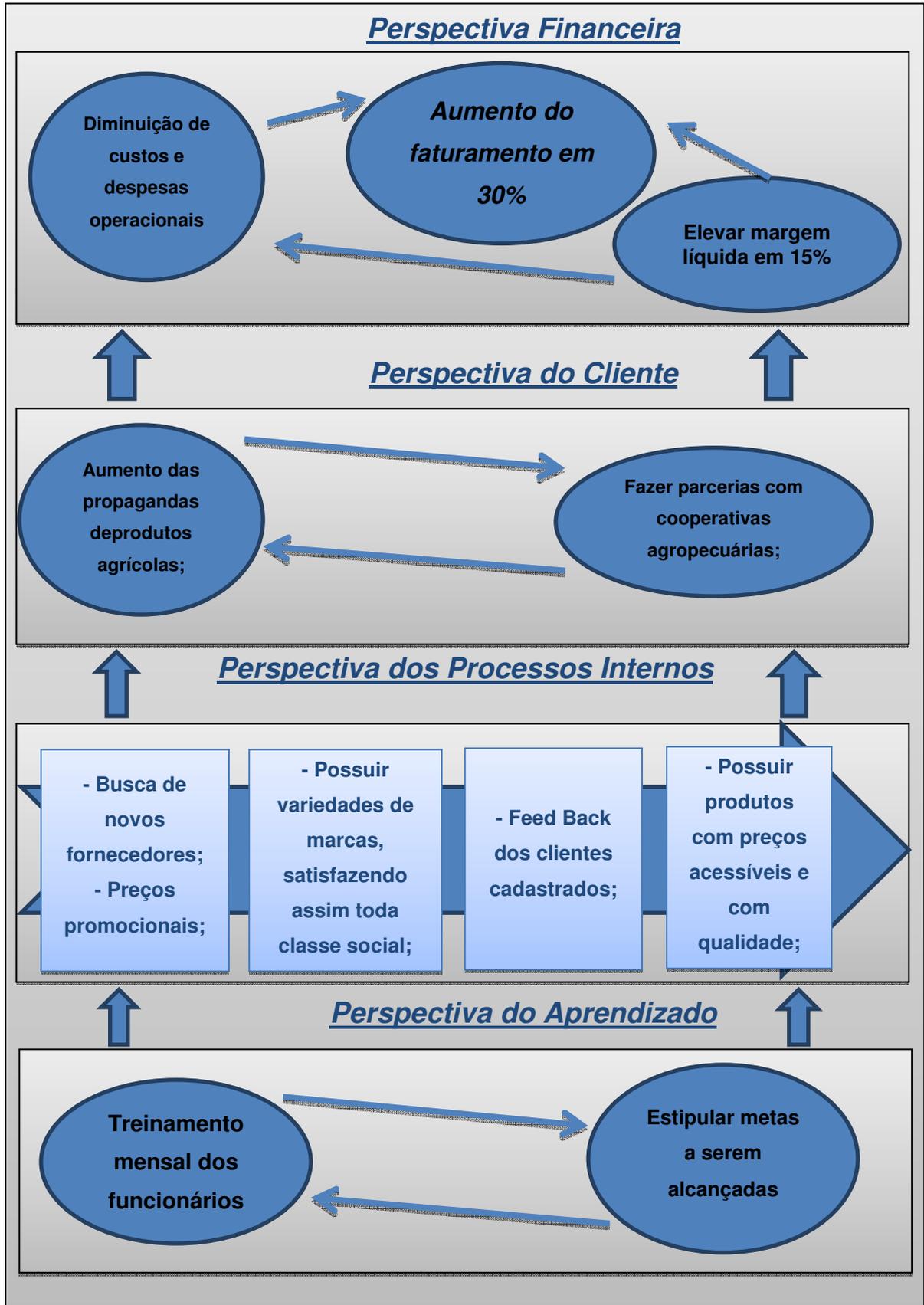
Estratégia 2: Estipular metas a serem alcançadas pelos vendedores;

Contudo, diante do exposto, busca-se atingir as metas projetadas, onde conforme a metodologia apresentada nos tópicos 2.6 e 2.7 da fundamentação

teórica e diante os objetivos e estratégias traçadas pelos responsáveis, será apresentado para um melhor entendimento o mapa estratégico da organização de forma clara e objetiva, visto que tal ferramenta tem como foco, alinhar e traduzir as estratégias estabelecidas pela empresa, facilitando assim o entendimento das mesmas.

Abaixo segue a modelagem de mapa estratégico adequado, de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa:

Figura 11 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.9.2 Análise Horizontal e Vertical

O sistema orçamentário é uma ferramenta de grande importância para a organização, pois através deste, estudos são feitos diante os dados apresentados para que se possa averiguar se está de acordo com aquilo que foi planejado ou caso contrário, onde precisa ser melhorado, para que assim os objetivos definidos sejam atingidos.

Logo, é de grande importância ressaltar também, que a análise vertical e horizontal, conforme apresentados e explanados na metodologia deste trabalho, indicam em percentuais, as mudanças ocorridas na organização, sempre analisando no mínimo entre dois períodos. Sendo assim, a seguir será apresentado o Balanço Patrimonial, com dados fictícios e em seguida, sua análise de forma vertical e horizontal.

A análise vertical, como mencionado no tópico 2.6.2, evidencia o valor percentual de uma conta em relação ao seu total, sendo assim a baixo segue as contas do Ativo, sendo analisadas de forma vertical e horizontal:

Quadro 7 – Análise vertical e horizontal do Balanço patrimonial: Contas do ativo

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	<b>2.011</b>	<b>AV%</b>	<b>2.010</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>ATIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>	<b>3.955.450</b>	<b>95%</b>	<b>3.628.554</b>	<b>93,60%</b>	<b>9,0%</b>
Disponibilidades	310.150	7%	250.000	6,40%	24,1%
Clientes	11.258	30%	8.546	0,20%	31,7%
Mercadoria para Revenda	<u>3.634.042</u>	<u>87%</u>	<u>3.370.008</u>	<u>86,90%</u>	<u>7,8%</u>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>5.861</b>	<b>0,10%</b>	<b>18.344</b>	<b>0,50%</b>	<b>-68,0%</b>
Contas a receber	5.861	0,10%	18.344	0,50%	-68,0%
<b>PERMANENTE</b>	<b>218.743</b>	<b>5,20%</b>	<b>231.313</b>	<b>6,00%</b>	<b>-5,4%</b>
Imobilizado	264.674	6,30%	249.283	6,40%	6,2%
(-) Depreciação acumulada	-45.931	-1,10%	-17.970	-0,50%	155,6%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.180.054</b>	<b>100%</b>	<b>3.878.211</b>	<b>100%</b>	<b>7,8%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se verificar diante os dados apresentados, que o ativo circulante compreende 95% do Ativo Total, sendo à conta de maior relevância Mercadorias para Revenda compreendendo 87% do ativo total, devido a empresa obter grande quantia de produtos em estoque.

Já no que diz respeito ao Ativo Não Circulante, o mesmo obtêm apenas 0,1% do ativo total, isso se deve ao fato de que as operações na sua maioria são efetuadas em curto prazo ou á vista.

Logo em seguida, tem-se a análise horizontal, onde traz uma comparação em percentual de determinada conta em relação ao ano anterior.

Tal análise tem como objetivo demonstrar o quanto a empresa obteve de evolução referente ao ano anterior dentro de um demonstrativo, ou seja, a análise horizontal é uma técnica de análise que parte da comparação do valor de cada conta em relação ao ano anterior.

Analisando o ativo do Balanço Patrimonial apresentado, percebe-se que a conta Disponibilidades, na qual compreende Caixa e Bancos, obteve um aumento significativo de 24% em relação ao ano anterior, isto se deve a diminuição de contas a receber no ativo não circulante, já que a empresa está recebendo parte de seus direitos á vista.

No geral, pode-se dizer que o ativo em 2012 obteve um aumento de 7,8% em relação ao ano de 2011.

Abaixo segue a análise Vertical e Horizontal das contas do Passivo:

Quadro 8 – Análise vertical e horizontal do Balanço patrimonial: Contas do passivo

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>	<b>2.011</b>	<b>AV%</b>	<b>2.010</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.122.234</b>	<b>26,8%</b>	<b>1.056.611</b>	<b>27,2%</b>	<b>6,2%</b>
Fornecedores	109.719	2,6%	63.878	1,6%	71,8%
Salários e Encargos	48.118	1,2%	39.400	1,0%	22,1%
Tributos	<u>165.662</u>	<u>4,0%</u>	<u>96.818</u>	<u>2,5%</u>	71,1%
ICMS a recolher	118.186	2,8%	<u>76.433</u>	<u>2,0%</u>	54,6%
IRPJ a recolher	32.168	0,8%	<u>12.035</u>	<u>0,3%</u>	167,3%
CSLL a recolher	15.308	0,4%	<u>8.350</u>	<u>0,2%</u>	83,3%
Comissões a Pagar	87.835	2,1%	73.460	1,9%	19,6%
Empréstimos e financiamentos	710.900	17,0%	783.055	20,2%	-9,2%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>747.437</b>	<b>17,9%</b>	<b>1.503.062</b>	<b>38,8%</b>	<b>-50,3%</b>
Adiant. p/ Aumento de Capital	747.437	17,0%	1.503.062	38,8%	-50,3%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.310.383</b>	<b>55,3%</b>	<b>1.318.538</b>	<b>34,0%</b>	<b>75,2%</b>
Capital social	90.000	2,2%	90.000	2,3%	0,0%
Lucros/Prej. Acumulados	2.220.383	53,1%	1.228.538	31,7%	80,7%
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4.180.054</b>	<b>100%</b>	<b>3.878.211</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,8%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Com os dados do passivo apresentados, conclui-se que o passivo circulante apresenta 26,8% do valor do passivo total de 2012, tendo um declínio em relação ao ano anterior, isto se deve ao fato de que a empresa está cumprindo algumas de suas obrigações no ato.

Já no grupo do passivo não circulante exibe 17,9% em relação ao passivo total, tendo diminuído o valor comparado ao ano de 2011, isto porque a empresa vem quitando a dívida criada para aumento de capital.

Enquanto o patrimônio líquido é responsável por 55% do valor total em 2012, sendo à conta de maior relevância Lucros/Prejuízos acumulados na qual possui 53,1% do grupo, superando assim o na anterior.

Com relação a análise horizontal, pode-se destacar que nas contas do Passivo Circulante, do Balanço Patrimonial na qual foi apresentado, destaca-se a conta de Fornecedores, na qual obteve um aumento de 71,8% em 2012 comparado ao ano anterior, tal resultado deve-se ao fato de ter aumentado a demanda dos produtos do que no ano de 2011, em consequência os tributos também obtiveram um crescimento.

O grupo do passivo não circulante diminuiu cerca de 50% devido a empresa estar quitando sua dívida no que se refere ao aumento de capital;

Quanto ao patrimônio líquido, essa conta corresponde a quanto os sócios possuem de investimentos na empresa, tendo uma variação positiva de 75,2 em relação ao ano anterior.

Contudo, diante as análises apresentadas, visto que possuem grande influencia nas tomadas de decisões, a baixo serão apresentadas as premissas orçamentárias, nas quais são indispensáveis para que se obtenha êxito nos resultados.

## 5 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Atualmente, diante da real situação em que as empresas vêm enfrentando, é de suma importância se fazer um planejamento orçamentário antes de se tomar qualquer atitude.

Sendo assim, a baixo será apresentado algumas peças nas quais compõe a ferramenta orçamentária, para demonstrar o grau de importância que tal vem obtendo diante os gestores, auxiliando-os nos processos de tomadas de decisão.

É válido ressaltar que as ferramentas nas quais serão apresentadas, foram orçadas com valores fictícios dentre a linha dos três produtos mais vendidos pelo grupo empresarial em questão.

### 5.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Através do orçamento das vendas a empresa poderá prever a projeção para o futuro, determinando assim o total da receita em um determinado período de tempo, isso, pois a mesma projeta de acordo com a demanda do ano anterior, sendo assim a baixo relaciona-se e projeta-se a venda dos três produtos mais procurados, sementes, fertilizantes e defensivos. É de grande importância ressaltar, que a projeção das vendas é efetuado de acordo com a procura dos produtos, visto que os mesmos são sazonais, ou seja, em épocas de safras a procura é ainda maior, diminuindo em épocas de colheita.

A seguir será apresentada a tabela de projeção de vendas e sazonalidade Conforme estudos e pesquisas efetuadas:

Quadro 9 – Projeção de Vendas

<b>VOL. DE VENDAS PROJETADAS EM UNIDADES.</b>		
<b>PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>%</b>	<b>QTD</b>
Sementes	80%	160.000
Fertilizantes	10%	20.000
Defensivos	10%	20.000
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>200.000</b>

(continua)

(continuação)

JAN/20 12	FEV/20 12	MAR/20 12	ABR/20 12	MAI/20 12	JUN/20 12	JUL/20 12	AGO/20 12	SET/20 12	OUT/20 12	NOV/20 12	DEZ/20 12
7%	5%	8%	3%	7%	5%	4%	15%	10%	14%	10%	12%

Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, diante os dados apresentados é nítido observar, que dos 200.000 produtos nas quais a empresa projeta em vender, a demanda é maior nos últimos cinco meses do ano, isso devido ser época de safra onde a procura por sementes, fertilizantes e os defensivos serem elevadas.

## Quadro 10 – Orçamento de vendas

VOLUME DE VENDAS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
linha sazonalidade %		7%	5%	8%	3%	7%	5%	4%	15%	10%	14%	10%	12%
Sementes	<b>160.000</b>	11.200	8.000	12.800	4.800	11.200	8.000	6.400	24.000	16.000	22.400	16.000	19.200
Fertilizantes	<b>20.000</b>	1.400	1.000	1.600	600	1.400	1.000	800	3.000	2.000	2.800	2.000	2.400
Defensivos	<b>20.000</b>	1.400	1.000	1.600	600	1.400	1.000	800	3.000	2.000	2.800	2.000	2.400
<b>TOTAL</b>	<b>200.000</b>	14.000	10.000	16.000	6.000	14.000	10.000	8.000	30.000	20.000	28.000	20.000	24.000

POLÍTICA DE PREÇOS	2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Sementes	<b>R\$170,00</b>	188,70	188,70	188,70	188,70	188,70	188,70	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30
Fertilizantes	<b>R\$120,00</b>	133,20	133,20	133,20	133,20	133,20	133,20	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00
Defensivos	<b>R\$100,00</b>	111,00	111,00	111,00	111,00	111,00	111,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00

FATURAMENTO	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Sementes	<b>29.838.400</b>	2.113.440	1.509.600	2.415.360	905.760	2.113.440	1.509.600	1.185.920	4.447.200	2.964.800	4.150.720	2.964.800	3.557.760
Fertilizantes	<b>2.804.400</b>	186.480	133.200	213.120	79.920	186.480	133.200	115.200	432.000	288.000	403.200	288.000	345.600
Defensivos	<b>2.337.000</b>	155.400	111.000	177.600	66.600	155.400	111.000	96.000	360.000	240.000	336.000	240.000	288.000
<b>TOTAL</b>	<b>34.979.800</b>	<b>2.455.320</b>	<b>1.753.800</b>	<b>2.806.080</b>	<b>1.052.280</b>	<b>2.455.320</b>	<b>1.753.800</b>	<b>1.397.120</b>	<b>5.239.200</b>	<b>3.492.800</b>	<b>4.889.920</b>	<b>3.492.800</b>	<b>4.191.360</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, diante a planilha demonstrada, fica evidente que no ano de 2012, a empresa orçou 200.000 unidades a serem vendidas na linha dos produtos apresentados.

Com relação ao preço, segue a baixo a tabela demonstrando os valores, na qual a empresa orçou em relação ao ano anterior e espera ser acrescido no ano de 2012, onde se acordo com o previsto durante o primeiro semestre de 2012 têm-se um aumento de 11% decaindo assim para 9% nas sementes, um aumento de 11% aumentando para 20% nos fertilizantes assim como nos defensivos, no segundo semestre, justamente por ser época de safra e a procura pelos implementos agrícolas serem maiores, a cima foi apresentado uma tabela com a politica dos preços projetadas já para o primeiro e segundo semestre do ano de 2012, assim como o faturamento de acordo com a projeção das vendas.

Quadro 11 – Preços praticados

<b>PREÇOS PRATICADOS</b>	<b>2011</b>	<b>1º Sem/12</b>	<b>2º Sem/12</b>
Sementes	R\$ 170,00	11,0%	9,0%
Fertilizantes	R\$ 120,00	11,0%	20,0%
Defensivos	R\$ 100,00	11,0%	20,0%

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.2 COMPRA DE INSUMOS

Contudo, conforme orçado às vendas para o ano de 2012, faz-se necessário à projeção das compras, a fim de atender a necessidade dos consumidores nesse segmento. Sendo assim a baixo será apresentado o orçamento efetuado das compras dos produtos.

Quadro 12 – Compra de insumos

POLÍTICA DE PREÇOS	2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Sementes	R\$ 130,00	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00	156,00
Fertilizantes	R\$ 100,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00
Defensivos	R\$ 80,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00
<b>TOTAL</b>	<b>310,00</b>	<b>389,00</b>	<b>389,00</b>	<b>389,00</b>	<b>389,00</b>	<b>389,00</b>	<b>389,00</b>	<b>390,00</b>	<b>390,00</b>	<b>390,00</b>	<b>390,00</b>	<b>390,00</b>	<b>390,00</b>

COMPRAS MERCADORIAS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
programação de compras		84.000	60.000	96.000	36.000	84.000	60.000	48.000	180.000	120.000	168.000	120.000	144.000
Sementes	960.000	67.200	48.000	76.800	28.800	67.200	48.000	38.400	144.000	96.000	134.400	96.000	115.200
Fertilizantes	120.000	8.400	6.000	9.600	3.600	8.400	6.000	4.800	18.000	12.000	16.800	12.000	14.400
Defensivos	120.000	8.400	6.000	9.600	3.600	8.400	6.000	4.800	18.000	12.000	16.800	12.000	14.400
<b>TOTAL</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>84.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>96.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>84.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>48.000,00</b>	<b>180.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>168.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>144.000,00</b>

VALOR DAS COMPRAS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Sementes	154.128.000	11.356.800	8.112.000	12.979.200	4.867.200	11.356.800	8.112.000	5.990.400	22.464.000	14.976.000	20.966.400	14.976.000	17.971.200
Fertilizantes	13.746.000	924.000	660.000	1.056.000	396.000	924.000	660.000	561.600	2.106.000	1.404.000	1.965.600	1.404.000	1.684.800
Defensivos	13.746.000	924.000	660.000	1.056.000	396.000	924.000	660.000	561.600	2.106.000	1.404.000	1.965.600	1.404.000	1.684.800
<b>TOTAL</b>	<b>181.620.000</b>	<b>13.204.800</b>	<b>9.432.000</b>	<b>15.091.200</b>	<b>5.659.200</b>	<b>13.204.800</b>	<b>9.432.000</b>	<b>7.113.600</b>	<b>26.676.000</b>	<b>17.784.000</b>	<b>24.897.600</b>	<b>17.784.000</b>	<b>21.340.800</b>

Fonte: Elaborado pela autora

É válido ressaltar, que os preços das mercadorias estão orçados com um aumento de 10% nas sementes para o ano de 2012, um aumento de 9% para o primeiro semestre e 17% para o segundo semestre para os fertilizantes e defensivos, visto que os mesmos são praticados de acordo com a sazonalidade de cada um.

Contudo, diante o quadro apresentado, percebe-se que realmente a demanda por tais produtos é maior durante o segundo semestre do ano devido ser épocas de safras.

### 5.3 APURAÇÃO DOS IMPOSTOS

Diante a projeção de vendas e de compras nas quais foram projetadas, faz-se necessário também em orçar os impostos devidos com relação aos produtos, sendo assim a baixo será apresentado a apuração dos mesmos de acordo com a projeção das vendas e compras.

É válido lembrar que conforme já mencionado no trabalho, a empresa objeto de estudo possui como tributação o lucro real, ou seja, o método não cumulativo, na qual dá direito de abater os débitos dos créditos quando devidamente calculados, contudo apresenta-se:

## Quadro 13 – Apuração dos impostos

CRÉDITO DE IMPOSTOS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>ICMS</b>	<b>9.081.000</b>	<b>660.240</b>	<b>471.600</b>	<b>754.560</b>	<b>282.960</b>	<b>660.240</b>	<b>471.600</b>	<b>355.680</b>	<b>1.333.800</b>	<b>889.200</b>	<b>1.244.880</b>	<b>889.200</b>	<b>1.067.040</b>
Santa Catarina - 0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FORA de SC	<b>9.081.000</b>	660.240	471.600	754.560	282.960	660.240	471.600	355.680	1.333.800	889.200	1.244.880	889.200	1.067.040
<b>TOTAL</b>	<b>9.081.000</b>	<b>660.240</b>	<b>471.600</b>	<b>754.560</b>	<b>282.960</b>	<b>660.240</b>	<b>471.600</b>	<b>355.680</b>	<b>1.333.800</b>	<b>889.200</b>	<b>1.244.880</b>	<b>889.200</b>	<b>1.067.040</b>

IMPOSTOS S/ VENDAS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>ICMS</b>	<b>2.518.546</b>	<b>176.783</b>	<b>126.274</b>	<b>202.038</b>	<b>75.764</b>	<b>176.783</b>	<b>126.274</b>	<b>100.593</b>	<b>377.222</b>	<b>251.482</b>	<b>352.074</b>	<b>251.482</b>	<b>301.778</b>
SC - 0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fora do Estado - Red. BC 60%/12% = 7,2%	<b>2.518.546</b>	176.783	126.274	202.038	75.764	176.783	126.274	100.593	377.222	251.482	352.074	251.482	301.778
<b>TOTAL</b>	<b>2.518.546</b>	<b>176.783</b>	<b>126.274</b>	<b>202.038</b>	<b>75.764</b>	<b>176.783</b>	<b>126.274</b>	<b>100.593</b>	<b>377.222</b>	<b>251.482</b>	<b>352.074</b>	<b>251.482</b>	<b>301.778</b>

APURAÇÃO	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
ICMS	6.562.454	483.457	345.326	552.522	207.196	483.457	345.326	255.087	956.578	637.718	892.806	637.718	765.262
Saldo Recolher/Recup.	6.562.454	483.457	345.326	552.522	207.196	483.457	345.326	255.087	956.578	637.718	892.806	637.718	765.262

Fonte: Elaborado pela autora

Diante a apuração dos impostos apresentada, percebe-se realmente que a empresa adota o método do abatimento dos débitos dos créditos, nas quais estão devidamente lançados.

Logo, mesmo os valores serem relevantes, devido às compras e às vendas também serem significativas, tal segmento ainda possui alguns benefícios, onde como pode-se perceber na apuração dos impostos é calculado apenas os débitos e créditos de ICMS, pois no que se refere a esses três tipos de produtos para uso agrícola, segundo o Decreto nº 5630 de 22 de Dezembro de 2012, nas quais correspondem a nomenclatura, NCM, 3808, 1005 e 3105 estão todas classificadas como alíquota zero, no que se refere ao cálculo do pis e cofins.

Já com relação ao ICMS, segundo o Regulamento – RICMS, no art. 29, o mesmo nos deixa claro que, mercadorias inclusas nos NCMS supracitados, quando compradas/vendidas dentro do Estado de SC estarão isentas do pagamento do imposto, sendo sua CST na nota fiscal 040, logo as mesmas quando compradas/vendidas fora do estado de SC, possuem uma redução de 60% na sua base de cálculo, conforme os valores demonstrados a cima.

Por final a mesma tem os débitos pelas saídas das mercadorias e o valor dos créditos pelas entradas, abatendo um do outro onde têm-se o valor a pagar ou o saldo credor.

#### 5.4 ORÇAMENTO DE SALÁRIO

O orçamento salarial na qual a empresa efetua, subdivide-se em dois departamentos, sendo esses, administrativo e comercial.

A empresa conta com cerca de vinte funcionários, sendo cinco desses para o setor administrativo e quinze para o setor comercial. A empresa têm seus orçamentos efetuados em cima de uma faixa salarial de R\$ 2.500,00 para o setor administrativo e de R\$ 1.600,00 para o setor comercial.

Também será demonstrado o cálculo dos encargos incidentes sobre a folha de pagamento, onde serão considerados 20% para INSS e 8% de FGTS para cada empregado.

Quadro 14 – Orçamento de salários

SETORES/No FUNC.	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Administrativo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Comercial	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>											

SETORES/SALÁRIOS	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
Administrativo	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	13.125	13.125	13.125	13.125	13.125	13.125
Comercial	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200
<b>TOTAL</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>36.500</b>	<b>38.325</b>	<b>38.325</b>	<b>38.325</b>	<b>38.325</b>	<b>38.325</b>	<b>38.325</b>

ENCARGOS S/ FOLHA		JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>INSS</b>	<b>20%</b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.300</u></b>	<b><u>7.665</u></b>	<b><u>7.665</u></b>	<b><u>7.665</u></b>	<b><u>7.665</u></b>	<b><u>7.665</u></b>	<b><u>7.665</u></b>
Administrativo		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625
Comercial		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040
<b>FGTS</b>	<b>8%</b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>2.920</u></b>	<b><u>3.066</u></b>	<b><u>3.066</u></b>	<b><u>3.066</u></b>	<b><u>3.066</u></b>	<b><u>3.066</u></b>	<b><u>3.066</u></b>
Administrativo		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Comercial		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	2.016	2.016	2.016	2.016	2.016	2.016
<b>TOTAL</b>		<b>10.220</b>	<b>10.220</b>	<b>10.220</b>	<b>10.220</b>	<b>10.220</b>	<b>10.220</b>	<b>10.731</b>	<b>10.731</b>	<b>10.731</b>	<b>10.731</b>	<b>10.731</b>	<b>10.731</b>

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.5 ORÇAMENTO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMERCIAIS

A empresa também faz uma análise das despesas administrativas e comerciais, projetando assim para o ano de 2012, tendo como base o anterior, até mesmo para saber onde a mesma pode controlar ainda mais para que os custos sejam reduzidos. Tais valores são analisados pelos responsáveis, nas quais os mesmos estudam os valores apresentados, verificando assim possíveis mudanças para o andamento da empresa.

A baixo será apresentado o detalhamento das despesas comerciais e administrativas orçadas pela empresa:

## Quadro 15 – Despesas Operacionais

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>Administrativas</b>	<b>527.266</b>	<b>43.539</b>	<b>43.539</b>	<b>43.539</b>	<b>43.539</b>	<b>43.539</b>	<b>43.539</b>	<b>44.339</b>	<b>44.339</b>	<b>44.339</b>	<b>44.339</b>	<b>44.339</b>	<b>44.339</b>
Salários e encargos	196.800	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Manutenções	25.728	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144
Contador	29.161	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430
Telefone + energia	87.200	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267	7.267
Combustíveis	84.900	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075	7.075
Depreciação	-												
Outras despesas	103.477	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623	8.623
<b>Comerciais</b>	<b>695.005</b>	<b>54.851</b>	<b>51.343</b>	<b>56.605</b>	<b>47.836</b>	<b>54.851</b>	<b>51.343</b>	<b>51.096</b>	<b>70.306</b>	<b>61.574</b>	<b>68.560</b>	<b>61.574</b>	<b>65.067</b>
Salários e encargos	377.856	30.720	30.720	30.720	30.720	30.720	30.720	32.256	32.256	32.256	32.256	32.256	32.256
Comissões - 0,5% s/ faturamento	174.899	12.277	8.769	14.030	5.261	12.277	8.769	6.986	26.196	17.464	24.450	17.464	20.957
Marketing	69.750	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813	5.813
Outras despesas	72.500	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042	6.042

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.6 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PROJETADAS

Nesse tópico, serão apresentadas com valores fictícios, as ferramentas gerenciais projetadas para o ano de 2012 conforme os dados apresentados até o seguinte momento.

A seguir apresenta-se o D.R.E. projetado:

Quadro 16 – Demonstrações contábeis projetadas

DRE - MENSAL	ACUM	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>34.979.800</b>	<b>2.455.320</b>	<b>1.753.800</b>	<b>2.806.080</b>	<b>1.052.280</b>	<b>2.455.320</b>	<b>1.753.800</b>	<b>1.397.120</b>	<b>5.239.200</b>	<b>3.492.800</b>	<b>4.889.920</b>	<b>3.492.800</b>	<b>4.191.360</b>
Sementes	<b>29.838.400</b>	2.113.440	1.509.600	2.415.360	905.760	2.113.440	1.509.600	1.185.920	4.447.200	2.964.800	4.150.720	2.964.800	3.557.760
Fertilizantes	<b>2.804.400</b>	186.480	133.200	213.120	79.920	186.480	133.200	115.200	432.000	288.000	403.200	288.000	345.600
Defenivos	<b>2.337.000</b>	155.400	111.000	177.600	66.600	155.400	111.000	96.000	360.000	240.000	336.000	240.000	288.000
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>(2.518.546)</b>	<b>(176.783)</b>	<b>(126.274)</b>	<b>(202.038)</b>	<b>(75.764)</b>	<b>(176.783)</b>	<b>(126.274)</b>	<b>(100.593)</b>	<b>(377.222)</b>	<b>(251.482)</b>	<b>(352.074)</b>	<b>(251.482)</b>	<b>(301.778)</b>
ICMS	<b>(2.518.546)</b>	(176.783)	(126.274)	(202.038)	(75.764)	(176.783)	(126.274)	(100.593)	(377.222)	(251.482)	(352.074)	(251.482)	(301.778)
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>32.461.254</b>	<b>2.278.537</b>	<b>1.627.526</b>	<b>2.604.042</b>	<b>976.516</b>	<b>2.278.537</b>	<b>1.627.526</b>	<b>1.296.527</b>	<b>4.861.978</b>	<b>3.241.318</b>	<b>4.537.846</b>	<b>3.241.318</b>	<b>3.889.582</b>
(-) Custo da Produção Vendida	<b>(27.651.763)</b>	(1.650.276)	(1.281.786)	(2.171.578)	(824.510)	(1.962.032)	(1.414.801)	(1.131.254)	(4.236.858)	(2.823.096)	(3.950.342)	(2.820.934)	(3.384.297)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>4.809.491</b>	<b>628.261</b>	<b>345.741</b>	<b>432.465</b>	<b>152.006</b>	<b>316.505</b>	<b>212.725</b>	<b>165.274</b>	<b>625.120</b>	<b>418.222</b>	<b>587.504</b>	<b>420.385</b>	<b>505.285</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(1.222.271)</b>	<b>(98.390)</b>	<b>(94.882)</b>	<b>(100.143)</b>	<b>(91.374)</b>	<b>(98.390)</b>	<b>(94.882)</b>	<b>(95.435)</b>	<b>(114.645)</b>	<b>(105.913)</b>	<b>(112.899)</b>	<b>(105.913)</b>	<b>(109.406)</b>
Administrativas	(527.266)	(43.539)	(43.539)	(43.539)	(43.539)	(43.539)	(43.539)	(44.339)	(44.339)	(44.339)	(44.339)	(44.339)	(44.339)
Comerciais	(695.005)	(54.851)	(51.343)	(56.605)	(47.836)	(54.851)	(51.343)	(51.096)	(70.306)	(61.574)	(68.560)	(61.574)	(65.067)
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	<b>2.265.500</b>	<b>188.792</b>											
Receitas Financeiras	2.265.500	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL</b>	<b>5.852.720</b>	<b>718.663</b>	<b>439.650</b>	<b>521.113</b>	<b>249.423</b>	<b>406.907</b>	<b>306.635</b>	<b>258.631</b>	<b>699.266</b>	<b>501.101</b>	<b>663.397</b>	<b>503.263</b>	<b>584.671</b>
IRPJ	(1.439.180)	(177.666)	(107.913)	(128.278)	(60.356)	(99.727)	(74.659)	(62.658)	(172.817)	(123.275)	(163.849)	(123.816)	(144.168)
CSLL	(526.745)	(64.680)	(39.569)	(46.900)	(22.448)	(36.622)	(27.597)	(23.277)	(62.934)	(45.099)	(59.706)	(45.294)	(52.620)
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>3.886.795</b>	<b>476.317</b>	<b>292.169</b>	<b>345.934</b>	<b>166.619</b>	<b>270.559</b>	<b>204.379</b>	<b>172.696</b>	<b>463.516</b>	<b>332.727</b>	<b>439.842</b>	<b>334.154</b>	<b>387.883</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir apresenta-se o Fluxo de Caixa Projetado pela empresa diante os tópicos apresentados:

Quadro 17 – Fluxo de Caixa Projetado

FLUXO DE CAIXA ORÇADO - MENSAL	TOTAL	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b><u>29.647.074</u></b>	<b><u>251.161</u></b>	<b><u>1.283.651</u></b>	<b><u>2.176.964</u></b>	<b><u>2.157.174</u></b>	<b><u>1.981.794</u></b>	<b><u>1.753.800</u></b>	<b><u>2.033.816</u></b>	<b><u>1.941.834</u></b>	<b><u>3.335.624</u></b>	<b><u>4.418.392</u></b>	<b><u>4.121.504</u></b>	<b><u>4.191.360</u></b>
Venda de Produção	29.647.074	251.161	1.283.651	2.176.964	2.157.174	1.981.794	1.753.800	2.033.816	1.941.834	3.335.624	4.418.392	4.121.504	4.191.360
Outras Entradas													
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b><u>(8.492.121)</u></b>	<b><u>(379.700)</u></b>	<b><u>(290.566)</u></b>	<b><u>(584.260)</u></b>	<b><u>(578.160)</u></b>	<b><u>(687.703)</u></b>	<b><u>(478.601)</u></b>	<b><u>(567.796)</u></b>	<b><u>(654.392)</u></b>	<b><u>(606.446)</u></b>	<b><u>(1.201.995)</u></b>	<b><u>(1.184.642)</u></b>	<b><u>(1.277.861)</u></b>
Gastos com Pessoal	(573.718)	(48.118)	(46.720)	(46.720)	(46.720)	(46.720)	(46.720)	(46.720)	(49.056)	(49.056)	(49.056)	(49.056)	(49.056)
Comissões	(253.965)	(87.835)	(12.277)	(8.769)	(14.030)	(5.261)	(12.277)	(6.986)	(26.196)	(17.464)	(24.450)	(17.464)	(20.957)
Compra de Insumos	(11.054.115)	(38.692)	(433.288)	(687.224)	(855.360)	(720.720)	(727.320)	(717.768)	(708.900)	(1.221.360)	(1.558.440)	(1.747.980)	(1.637.064)
Administrativas	(330.466)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)	(27.539)
Comerciais	(142.250)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)	(11.854)
Tributárias	3.862.394	(165.662)	241.112	197.845	377.344	124.392	347.108	243.071	169.153	720.827	469.344	669.251	468.609
Outras Saídas Operacionais	-												
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b><u>21.154.953</u></b>	<b><u>(128.539)</u></b>	<b><u>993.086</u></b>	<b><u>1.592.703</u></b>	<b><u>1.579.014</u></b>	<b><u>1.294.091</u></b>	<b><u>1.275.199</u></b>	<b><u>1.466.020</u></b>	<b><u>1.287.442</u></b>	<b><u>2.729.178</u></b>	<b><u>3.216.397</u></b>	<b><u>2.936.862</u></b>	<b><u>2.913.499</u></b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b><u>2.265.500</u></b>	<b><u>188.792</u></b>	<b><u>188.792</u></b>	<b><u>188.792</u></b>									
Entradas Financeiras Operacionais	<b>2.265.500</b>	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792	188.792
Saídas Financeiras Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b><u>23.420.453</u></b>	<b><u>60.253</u></b>	<b><u>1.181.877</u></b>	<b><u>1.781.495</u></b>	<b><u>1.767.806</u></b>	<b><u>1.482.883</u></b>	<b><u>1.463.990</u></b>	<b><u>1.654.812</u></b>	<b><u>1.476.234</u></b>	<b><u>2.917.970</u></b>	<b><u>3.405.189</u></b>	<b><u>3.125.654</u></b>	<b><u>3.102.291</u></b>

(continua)

(continuação)

FLUXO DE CAIXA ORÇADO - MENSAL	TOTAL	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
Investimentos na Fábrica	-												
Investimentos na Administração	-												
Investimentos no Comercial	-												
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<u>(54.000)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>	<u>(4.500)</u>
Entradas de Empréstimos	-												
Entradas de Financiamentos	-												
Outras Entradas	-												
Amortização Empréstimos	(54.000)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)
Amortização Financiamentos	-												
Dividendos Distribuídos	-												
<b>ENTRADAS/SAÍDAS NÃO-OPERAC.</b>	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
Entradas Não-Operacionais	-												
Saídas Não-Operacionais	-												
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<u>23.366.453</u>	<u>55.753</u>	<u>1.177.377</u>	<u>1.776.995</u>	<u>1.763.306</u>	<u>1.478.383</u>	<u>1.459.490</u>	<u>1.650.312</u>	<u>1.471.734</u>	<u>2.913.470</u>	<u>3.400.689</u>	<u>3.121.154</u>	<u>3.097.791</u>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>		<u>310.150</u>	<u>365.903</u>	<u>1.543.280</u>	<u>3.320.275</u>	<u>5.083.581</u>	<u>6.561.964</u>	<u>8.021.455</u>	<u>9.671.766</u>	<u>11.143.500</u>	<u>14.056.971</u>	<u>17.457.660</u>	<u>20.578.813</u>
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>		<u>365.903</u>	<u>1.543.280</u>	<u>3.320.275</u>	<u>5.083.581</u>	<u>6.561.964</u>	<u>8.021.455</u>	<u>9.671.766</u>	<u>11.143.500</u>	<u>14.056.971</u>	<u>17.457.660</u>	<u>20.578.813</u>	<u>23.676.604</u>

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir apresenta-se o Balanço Patrimonial Projetado pela empresa diante os tópicos apresentados:

Quadro 18 – Balanço Patrimonial Projetado

ATIVO	2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>CIRCULANTE</b>	<b>3.955.450</b>	<b>17.593.102</b>	<b>26.781.112</b>	<b>41.559.481</b>	<b>46.424.297</b>	<b>59.234.996</b>	<b>68.101.955</b>	<b>74.651.998</b>	<b>101.227.929</b>	<b>118.051.421</b>	<b>141.881.103</b>	<b>158.192.332</b>	<b>178.307.129</b>
Disponibilidades	310.150	365.903	1.543.280	3.320.275	5.083.581	6.561.964	8.021.455	9.671.766	11.143.500	14.056.971	17.457.660	20.578.813	23.676.604
ICMS a recuperar	0	483.457	345.326	552.522	207.196	483.457	345.326	255.087	956.578	637.718	892.806	637.718	765.262
Clientes	11.258	2.215.417	2.685.566	3.314.682	2.209.788	2.683.314	2.683.314	2.046.618	5.343.984	5.501.160	5.972.688	5.343.984	5.343.984
Estoque	<u>3.634.042</u>	<u>14.528.326</u>	<u>22.206.940</u>	<u>34.372.002</u>	<u>38.923.732</u>	<u>49.506.261</u>	<u>57.051.860</u>	<u>62.678.526</u>	<u>83.783.868</u>	<u>97.855.572</u>	<u>117.557.950</u>	<u>131.631.816</u>	<u>148.521.279</u>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>
Contas a receber	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861	5.861
<b>PERMANENTE</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>	<b>218.743</b>
Imobilizado	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674	264.674
(-) Depreciação acumulada	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931	-45.931
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.180.054</b>	<b>17.817.706</b>	<b>27.005.716</b>	<b>41.784.085</b>	<b>46.648.901</b>	<b>59.459.600</b>	<b>68.326.559</b>	<b>74.876.602</b>	<b>101.452.533</b>	<b>118.276.025</b>	<b>142.105.707</b>	<b>158.416.936</b>	<b>178.531.733</b>

(continua)

(continuação)

PASSIVO	2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.122.234</b>	<b>14.283.569</b>	<b>23.179.410</b>	<b>37.611.844</b>	<b>42.310.041</b>	<b>54.850.181</b>	<b>63.512.761</b>	<b>69.890.107</b>	<b>96.002.523</b>	<b>112.493.288</b>	<b>135.883.129</b>	<b>151.860.203</b>	<b>171.587.118</b>
Fornecedores	109.719	13.275.827	22.274.540	36.678.516	41.482.356	53.966.436	62.671.116	69.068.731	95.016.621	111.587.994	134.920.168	150.963.174	170.663.417
Salários e Encargos	48.118	46.720	46.720	46.720	46.720	46.720	46.720	49.056	49.056	49.056	49.056	49.056	49.056
Tributos	<u>165.662</u>	<u>242.345</u>	<u>147.481</u>	<u>175.178</u>	<u>82.804</u>	<u>136.349</u>	<u>102.256</u>	<u>85.934</u>	<u>235.751</u>	<u>168.374</u>	<u>223.555</u>	<u>169.110</u>	<u>196.788</u>
ICMS a Recolher	118.186	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IRPJ a Recolher	32.168	177.666	107.913	128.278	60.356	99.727	74.659	62.658	172.817	123.275	163.849	123.816	144.168
CSSL a Recolher	15.308	64.680	39.569	46.900	22.448	36.622	27.597	23.277	62.934	45.099	59.706	45.294	52.620
Comissões a Pagar	87.835	12.277	8.769	14.030	5.261	12.277	8.769	6.986	26.196	17.464	24.450	17.464	20.957
Empréstimos e financiamentos	710.900	706.400	701.900	697.400	692.900	688.400	683.900	679.400	674.900	670.400	665.900	661.400	656.900
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>
Adiant. p/ Aumento de Capital	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437	747.437
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.310.383</b>	<b>2.786.700</b>	<b>3.078.869</b>	<b>3.424.804</b>	<b>3.591.423</b>	<b>3.861.982</b>	<b>4.066.361</b>	<b>4.239.057</b>	<b>4.702.573</b>	<b>5.035.300</b>	<b>5.475.142</b>	<b>5.809.295</b>	<b>6.197.178</b>
Capital social	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Reserva de lucros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lucros/Prej. Acumulados	2.220.383	2.220.383	2.696.700	2.988.869	3.334.804	3.501.423	3.771.982	3.976.361	4.149.057	4.612.573	4.945.300	5.385.142	5.719.295
Resultado do exercício		476.317	292.169	345.934	166.619	270.559	204.379	172.696	463.516	332.727	439.842	334.154	387.883
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4.180.054</b>	<b>17.817.706</b>	<b>27.005.716</b>	<b>41.784.085</b>	<b>46.648.901</b>	<b>59.459.600</b>	<b>68.326.559</b>	<b>74.876.602</b>	<b>101.452.533</b>	<b>118.276.025</b>	<b>142.105.707</b>	<b>158.416.936</b>	<b>178.531.733</b>

Fonte: Elaborado pela autora

## 5.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS GERENCIAIS ORÇADO X REALIZADO

Neste tópico, será apresentado o resultado gerencial do Grupo AgrosLtda, ou seja, Balanço Patrimonial, D.R.E e o Fluxo de Caixa, onde será feita uma comparação dos dados na qual a empresa projetou de forma fictícia, em relação aos valores na qual a mesma realizou no mês de Dezembro do ano de 2012.

A seguir segue o Balanço Patrimonial Realizado x Orçado:

Quadro 19 – Balanço Patrimonial Realizado x Orçado

	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>ATIVO</b>	<b>135.090.549</b>	<b>151.706.228</b>	<b>178.531.733</b>	<b>84,97</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>134.865.945</b>	<b>151.481.624</b>	<b>178.307.129</b>	<b>84,96</b>
<b>Disponibilidades</b>	20.446.363	23.507.940	23.676.604	99,29
Clientes	5.003.712	5.003.712	5.343.984	93,63
ICMS a recuperar	505.531	606.637	765.262	79,27
Estoques	108.910.340	122.363.335	148.521.279	82,39
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>5.861</b>	<b>100,00</b>
Contas a receber	5.861	5.861	5.861	100,00
<b>Permanente</b>	218.743	218.413	218.743	99,85
Imobilizado	<b>264.674</b>	<b>264.674</b>	<b>264.674</b>	<b>100,00</b>
(-) Depreciação acumulada	(45.931)	(45.931)	(45.931)	100,00
				-
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>135.090.549</b>	<b>151.706.228</b>	<b>178.531.733</b>	<b>84,97</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>135.090.549</b>	<b>151.706.228</b>	<b>178.531.733</b>	<b>84,97</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>130.254.480</b>	<b>146.682.810</b>	<b>171.587.118</b>	<b>85,49</b>
Fornecedores	129.447.239	145.863.748	170.663.417	<b>85,47</b>
Salários e Encargos	49.056	49.056	49.056	<b>100,00</b>
<b>Tributos</b>	<b>80.434</b>	<b>93.483</b>	<b>196.788</b>	<b>47,50</b>
IRPJ a Recolher	58.613	68.208	144.168	<b>47,31</b>
CSSL a Recolher	21.821	25.275	52.620	<b>48,03</b>
Comissões a Pagar	16.352	19.622	20.957	<b>93,63</b>
Empréstimos e financiamentos	661.400	656.900	656.900	<b>100,00</b>

(continua)

(continuação)

<b>PASSIVO</b>	<b>135.090.549</b>	<b>151.706.228</b>	<b>178.531.733</b>	<b>84,97</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>747.437</b>	<b>100,00</b>
Adiant. p/ Aumento de Capital	747.437	747.437	747.437	100,00
				-
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.088.632</b>	<b>4.275.982</b>	<b>6.197.178</b>	<b>69,00</b>
Capital social	90.000	90.000	90.000	100,00
Lucros/Prejuízos acumulados	3.836.614	3.998.632	5.719.295	69,91
Resultado do Exercício	162.018	187.350	387.883	48,30
				-
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>135.090.549</b>	<b>151.706.228</b>	<b>178.531.733</b>	<b>84,97</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir segue o Fluxo de Caixa Realizado x Orçado:

## Quadro 20 – Fluxo de Caixa Realizado x Orçado

	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>3.859.072</b>	<b>3.924.480</b>	<b>4.191.360</b>	<b>-6,4%</b>	<b>27.764.746</b>	<b>29.647.074</b>	<b>-6,3%</b>
Venda de Produção	3.859.072	3.924.480	4.191.360	-6,4%	27.764.746	29.647.074	-6,3%
Outras Entradas	-	-	-		-	-	0,0%
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>(949.204)</b>	<b>(1.047.194)</b>	<b>(1.277.861)</b>	<b>-18,1%</b>	<b>(6.778.457)</b>	<b>(8.492.121)</b>	<b>-20,2%</b>
Gastos com Pessoal	(49.056)	(49.056)	(49.056)	0,0%	(573.718)	(573.718)	0,0%
Comissões	(16.352)	(19.622)	(20.957)	-6,4%	(243.407)	(253.965)	-4,2%
Compra de Insumos	(1.456.650)	(1.364.220)	(1.637.064)	-16,7%	(9.224.563)	(11.054.115)	-16,6%
Administrativas	(27.539)	(27.539)	(27.539)	0,0%	(330.466)	(330.466)	0,0%
Comerciais	(11.854)	(11.854)	(11.854)	0,0%	(142.250)	(142.250)	0,0%
Tributárias	612.247	425.098	468.609	-9,3%	3.735.948	3.862.394	-3,3%
Outras Saídas Operacionais	-	-	-		-	-	0,0%
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>2.909.868</b>	<b>2.877.286</b>	<b>2.913.499</b>	<b>-1,2%</b>	<b>20.986.289</b>	<b>21.154.953</b>	<b>-0,8%</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>188.792</b>	<b>188.792</b>	<b>188.792</b>	<b>0,0%</b>	<b>2.265.500</b>	<b>2.265.500</b>	<b>0,0%</b>
Entradas Financeiras Operacionais	188.792	188.792	188.792	0,0%	2.265.500	2.265.500	0,0%
Saídas Financeiras Operacionais	-	-	-		-	-	
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>3.098.660</b>	<b>3.066.078</b>	<b>3.102.291</b>	<b>-1,2%</b>	<b>23.251.789</b>	<b>23.420.453</b>	<b>-0,7%</b>

(continua)

(continuação)

	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Investimentos na Fábrica	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Entradas de Empréstimos	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Entradas de Financiamentos	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Outras Entradas	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Amortização Empréstimos	(4.500)	(4.500)	(4.500)	0,0%	(54.000)	(54.000)	0,0%
Amortização Financiamentos	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
Dividendos Distribuídos	-	-	-	0,0%	-	-	0,0%
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>3.094.160</b>	<b>3.061.578</b>	<b>3.097.791</b>	<b>-1,2%</b>	<b>23.197.789</b>	<b>23.366.453</b>	<b>-0,7%</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>17.352.203</b>	<b>20.446.363</b>	<b>20.578.813</b>	<b>-0,6%</b>	-	-	0,0%
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>	<b>20.446.363</b>	<b>23.507.940</b>	<b>23.676.604</b>	<b>-0,7%</b>	-	-	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir segue o Demonstrativo do Resultado do Exercício Realizado x Orçado:

Quadro 21 – Demonstrativo do Resultado do Exercício Realizado x Orçado

	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>3.270.400</b>	3.924.480	4.191.360	-6,4%
Sementes	2.790.400	3.348.480	3.557.760	-5,9%
Fertilizantes	264.000	316.800	345.600	-8,3%
Defensivos	216.000	259.200	288.000	-10,0%
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>(235.469)</b>	(282.563)	(301.778)	-6,4%
ICMS	(235.469)	(282.563)	(301.778)	-6,4%
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>3.034.931</b>	3.641.917	3.889.582	-6,4%
(-) Custo da Produção Vendida	(2.876.470)	(3.441.805)	(3.384.297)	1,7%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>158.461</b>	200.113	505.285	-60,4%

(continua)

(continuação)

	REAL MÊS ANT	MÊS ATUAL		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	(104.801)	(108.071)	(109.406)	-1,2%
Administrativas	(44.339)	(44.339)	(44.339)	0,0%
Comerciais	(60.462)	(63.733)	(65.067)	-2,1%
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>	188.792	188.792	188.792	0,0%
Receitas Financeiras	188.792	188.792	188.792	0,0%
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL</b>	242.452	280.833	584.671	-52,0%
IRPJ	(58.613)	(68.208)	(144.168)	-52,7%
CSLL	(21.821)	(25.275)	(52.620)	-52,0%
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	162.018	187.350	387.883	-51,7%

Fonte: Elaborado pela autora

Diante as ferramentas apresentadas, pode-se perceber claramente a grande importância que a modelagem de informações gerenciais possuem, no que diz respeito a comparação do que a empresa orçou com o que a mesma efetivamente realizou.

Neste trabalho, todos os dados apresentados foram meramente fictícios, ou seja, objetivou-se em apresentar o modelo das ferramentas, para assim os gestores e responsáveis terem um melhor entendimento, para que possam tomar as devidas providências quando necessárias, ou averiguar ainda onde o processo pode ser melhorado para almejarem os objetivos estabelecidos pela mesma.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que hoje em dia, quem atua e se insere no mercado de trabalho, visa nada mais nada a menos que a obtenção de lucro.

Logo, diante a disputa acirrada da concorrência, esse objetivo muitas vezes torna-se distante. Em síntese, a principal razão da existência de uma organização está em gerar recursos favoráveis para aqueles que por essa respondem.

Diante de tal fato, objetivou-se neste trabalho, diante pesquisas bibliográficas efetuadas, demonstrar as principais ferramentas de gestão que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões, apontando assim a relevância que cada uma possui dentro do processo decisório. Estudo importante esse, pois hoje, consegue se manter no mercado, aquele que melhor se sobressai, ou seja, aquele que planeja, orça e analisa os resultados obtidos, verificando assim onde encontram-se as falhas para serem melhoradas, ou seja, os responsáveis precisam de informações úteis e precisas para que essas os auxiliem nas tomadas de decisões.

Logo, diante de tais objetivos expostos, foi efetuado uma pesquisa em um grupo empresarial, do mesmo segmento, agropecuário, a fim de verificar quais dessas ferramentas os mesmos possuem conhecimento e quais utilizam em seus processos decisórios.

Buscou-se também, apresentar a importância que o contador vem sendo hoje em dia, conhecido atualmente como *controller*, esse é o profissional habilitado para controlar e analisar todos os resultados obtidos, dentro das ferramentas gerenciais apresentadas.

Várias são elas, contudo ressaltaram-se nesse trabalho os principais pontos de cada uma, nas quais todas as empresas deveriam estar a par, seguindo como regras, analisando-as mensalmente.

Ficou claro, diante o estudo de caso apresentado, que as empresas objeto desse estudo, apesar de estarem inseridas no mercado já há algum tempo, não possuem conhecimento, ou não utilizam tais ferramentas no seu processo de gestão. Todas as ferramentas aqui supracitadas, BP, Fluxo de Caixa, orçamento, mapa estratégico, D.R.E, deveriam ser executados mensalmente e apresentados

pelo *controller* da empresa em reuniões mensais, para assim almejarem aquilo na qual foi planejado.

Como já comentado na caracterização da empresa, o Grupos Agros Ltda., nome fictício na qual foi dado para caracterizá-las, na qual correspondem a dez empresas do mesmo ramo e com sócios em comum, porém no que diz respeito a parte da gestão, é feito separadamente, ou seja, de forma como cada gestor entenda ser mais viável. Com isso teve-se o intuito de apresentar quais seriam as ferramentas essenciais a serem analisadas mensalmente para as tomadas de decisões, essas, porém de forma padronizada, ou seja, fazer com que o grupo analisassem as mesmas ferramentas gerenciais.

Logo, como apresentado anteriormente, tais objetivos foram concluídos com êxito, onde foi possível demonstrar um pouco de cada ferramenta a fim de favorecer os responsáveis, foi possível a execução do estudo de caso e assim demonstrar um exemplo de modelagem adequada de gestão para o Grupo Agros Ltda.

Tudo isso se faz necessário, pois é indispensável que todos os dados sejam planejados da maneira mais coerente possível, garantindo assim o futuro da organização.

## REFERENCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7.ed São Paulo: Atlas, 2002. 219 p.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 221 p.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães; SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. . **Contabilidade introdutória descomplicada**. Curitiba: Juruá, 2009. 189 p.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2008. 254 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007. 276 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293 p.

\_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 6 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 330 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 338 p.

\_\_\_\_\_; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 288 p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 312 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. . **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balanco Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. 162 p.

LOPES, Jorge; RIBEIRO FILHO, José Francisco; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009. 357p.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 306 p.

MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras**: aspectos contábeis das demonstração de resultado e do balanço patrimonial. São Paulo: Atlas, 2007. 111p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 5.ed São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 11. ed.ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2007. 299 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 2. ed. ver. e atual. São Paulo: Thomson, 2011. 493 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed São Paulo: Atlas, 2000. 414 p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 629 p.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2002. 299 p.

\_\_\_\_\_; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: 2011. 298 p.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2003. 262 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002. 206p.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.;FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: Teoria e pratica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 305 p.

RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009. 357 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. . **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

SÁ, A. Lopes de. **A evolução da contabilidade.** São Paulo: Thomson, 2006. 430 p.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da contabilidade geral.** 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2005. 305 p.

\_\_\_\_\_. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos.** Curitiba, PR: Juruá, 2005. 284 p.

SANVICENTE, Antonio Zoratto, SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladora como instrumento de gestão.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008. 145 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão prática de custos.** Curitiba, PR: Juruá, 2004. 126 p.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. . **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006. 277p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso Editoras, 2004. 178 p.

SOUZA, Luiz Eurido de. **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor.** Curitiba: Juruá, 2008. 331 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

**APENDICES**

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO

	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</b> <b>– UNESC</b> Curso de Ciências Contábeis	
---	---	--

Prezado (a) Senhor (a)

Estamos solicitando sua colaboração para responder as questões abaixo, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento desta Pesquisa, cujo objetivo consiste em investigar **“A importância da Contabilidade Gerencial em um grupo de empresas do ramo agropecuário”** pesquisa essa para o trabalho de conclusão de curso.

Desde já contamos com sua colaboração e deixamos nossos sinceros agradecimentos pela sua participação. Informamos que os dados coletados serão tratados de maneira sigilosa.

Atenciosamente,

Acadêmica  
Bruna Martins de Oliveira

### Questionário elaborado para a pesquisa

#### **1 – Perfil do responsável pela organização:**

( ) Gênero masculino    ( ) Gênero feminino

#### **2 – Cargo na qual ocupa:**

- ( ) Sócio/ proprietário
- ( ) Gerente
- ( ) Financeiro / Tesoureiro
- ( ) Contador
- ( ) Controller
- ( ) Administrador
- ( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_

#### **3 – Atuação da empresa:**

( ) Indústria    ( ) Comércio

#### **4 – Porte jurídico da empresa:**

- ( ) LTDA
- ( ) Empresário individual

( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_

**5 – Qual o regime tributário voltado para a empresa:**

- ( ) Simples Nacional
- ( ) Lucro Presumido
- ( ) Lucro Real
- ( ) Lucro Arbitrado
- ( ) Outro, Qual \_\_\_\_\_

**6 -A empresa possui contabilidade:**

( ) Terceirizada ou ( ) Própria

**7 – Quais das ferramentas gerenciais citadas a baixo é de seu conhecimento:**

- ( ) D.R.E
- ( ) Planejamento Estratégico
- ( ) Fluxo de Caixa
- ( ) Orçamento
- ( ) Controle Orçamentário
- ( ) Balanço Patrimonial
- ( ) *Balanced Scorecard*
- ( ) Outras. Quais \_\_\_\_\_

**8 – Quais ferramentas gerenciais a baixo, a empresa utiliza para averiguação dos resultados e tomada de decisões?**

- ( ) D.R.E
- ( ) Planejamento Estratégico
- ( ) Fluxo de Caixa
- ( ) Orçamento
- ( ) Controle Orçamentário
- ( ) Balanço Patrimonial
- ( ) *Balanced Scorecard*
- ( ) Outras. Quais \_\_\_\_\_

**9 – Quem é a pessoa indicada dentro da empresa para analisar os resultados da empresa?**

- ( ) Sócio/ proprietário
- ( ) Gerente
- ( ) Contador
- ( ) *Controller*
- ( ) Administrador
- ( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_

**10 – A empresa realiza reuniões para a apresentação e análise dos resultados?**

( ) SIM    ( ) NÃO

**11 -Em caso afirmativo qual a frequência das reuniões?**

( ) Quinzenal

( ) Mensal

( ) Bimestral

( ) Semestral

( ) Outro. Qual \_\_\_\_\_