



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS



MARIANA CARDOSO RONCHI

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO
EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE MODELAGEM DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS**

CRICIÚMA

2013

MARIANA CARDOSO RONCHI

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO
EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE MODELAGEM DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS**

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: Professor Especialista Rafael dos
Santos

CRICIÚMA

2013

MARIANA CARDOSO RONCHI

**A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO
EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE MODELAGEM DE INFORMAÇÕES
GERENCIAIS**

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, 08 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp.: Rafael dos Santos – UNESC - Orientador

Prof. Esp.: Edson Cichella – UNESC – Examinador 01

Prof. Esp.: Rogério Vicente – UNESC – Examinador 02

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Marino e Rosane, pilares da minha educação e grande incentivadores do meu estudo, a meu irmão Roberto, e ao meu namorado Rodrigo, por todo incentivo, apoio, conselhos e carinho.

A todas as minhas colegas de trabalho, em especial a Luciana, por toda a sua compreensão, a Aline por sua generosidade.

Minhas grandes e inesquecíveis amigas da faculdade, Alana, Bruna, Débora, Edinéia, Mariana, Marity, Sheila, à elas agradeço pelos muitos momentos felizes que me proporcionaram e por todo o incentivo.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder forças para alcançar meus objetivos e me confortar nas horas mais difíceis.

À minha Mãe, Rosane, e ao meu Pai, Marino, que sempre indagaram a frase de que “a melhor herança é o estudo”, por todos os conselhos e incentivos.

À meu irmão, Roberto, pelo apoio e compreensão nos momentos mais difíceis desta jornada acadêmica.

Ao Rodrigo, meu namorado, por toda a sua compreensão e palavras de incentivo.

Ao meu orientador, Rafael, que foi imprescindível na conclusão do presente estudo.

A UNESC e a todo corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento e dedicação que proporcionaram durante todo o convívio da vida acadêmica.

RESUMO

RONCHI, Mariana Cardoso. **A importância da governança corporativa para a gestão empresarial**: uma proposta de modelagem de informações gerenciais. 2013. 93 p. Orientador: Prof. Especialista Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc. Criciúma – SC.

Diante o desenvolvimento econômico mundial, as empresas almejam crescimento econômico, continuidade das suas atividades e a excelência em gestão. Para a continuidade de suas atividades e permanência no mercado, é necessário que os gestores estejam envolvidos no processo decisório e tenham conhecimento da situação econômica e financeira em que a empresa se encontra. Desta forma, a controladoria fornece aos gestores ferramentas necessárias para o processo decisório, permitindo a real ilustração da organização para a Governança Corporativa por meio de uma modelagem de informações gerenciais. Esta modelagem de informações gerenciais é composta por demonstrativos contábeis e financeiros, sendo dados compilados e transformados em informações confiáveis, auxiliando no planejamento e controle de gestão. Contudo, o presente trabalho tem por objetivo verificar uma modelagem de informações gerenciais adequada para a gestão de supermercados. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se a aplicação de um questionário para verificar a prática e o índice de aplicabilidade das ferramentas contábeis que as redes de supermercados utilizam. Com o referencial teórico expondo o proposto e uma pesquisa que demonstrar a real forma de gestão das redes de supermercados, demonstra-se a proposta de modelagem de informações gerenciais do supermercado Ronchi. O relatório gerencial auxiliará os gestores para o alcance da excelência em gestão e para a prosperidade de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão, Governança Corporativa, Modelagem de Informações Gerenciais, Controladoria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A Controladoria na Organização	25
Figura 2: Estrutura da Controladoria.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de Participação.....	45
Gráfico 2: Supermercados com Controladoria.....	46
Gráfico 3: Focos de Trabalho da Controladoria.....	47
Gráfico 4: Planejamento Estratégico da Empresa	48
Gráfico 5: Projeção e Controle Orçamentário.....	49
Gráfico 6: Demonstrativos que Integram a Modelagem das Informações Gerenciais	50
Gráfico 7: Responsabilidade na Elaboração dos Relatórios Gerenciais.....	51
Gráfico 8: Análise da Modelagem de Informação Gerencial.....	52
Gráfico 9: Governança Corporativa	53

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

A.H.: Análise Horizontal

A.V.: Análise Vertical

Bal. C.: Balneário Camboriú

BP: Balanço Patrimonial

CD: Central de Distribuição

CEO: *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

Cocal: Cocal do Sul

Cric.: Criciúma

DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa

DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício

DVA: Demonstração do Valor Adicionado

Ebtida: *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (Lucros antes de juros, taxas, depreciação e amortização)

Forq.: Forquilha

Palhoç.: Palhoça

S.J.: São José

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 TEMA E PROBLEMA	12
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	15
2.1.1 Organismos da governança corporativa	16
2.1.1.1 Conselho de Família.....	16
2.1.1.2 Conselho de Acionistas	17
2.1.1.3 Conselho Fiscal	17
2.1.1.4 Conselho de Administração.....	18
2.1.1.5 CEO.....	19
2.2 CONTROLADORIA	20
2.2.1 Objetivos da Controladoria	22
2.2.2 Hierarquia da Controladoria	24
2.2.3 Planejamento Estratégico	27
2.2.3.1 Missão	28
2.2.3.2 Visão	29
2.2.4 Orçamento Empresarial	29
2.2.4.1 Principais Tipos de Orçamento	31
2.2.5 Modelagem de Informações Gerenciais	32
2.2.6 Informações para a Elaboração dos Relatórios Gerenciais	35
2.2.6.1 Demonstrativos Contábeis	36
2.2.6.1.1 Balanço Patrimonial	36
2.2.6.1.2 Demonstração do Resultado do Exercício	37
2.2.6.1.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa	38
2.2.6.1.4 Demonstração do Valor Adicionado	40
2.2.6.1.5 EBITDA	41
3 METODOLOGIA	42
3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA E DA PESQUISA	42
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	43
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	44

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	44
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	45
5 ESTUDO DE CASO	54
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	54
5.1.1 Proposta de Modelagem das Informações Gerenciais.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES.....	91

INTRODUÇÃO

Com o crescimento das empresas e a competitividade do mercado, os gestores sentem a necessidade de informações que, demonstrem a posição econômica e financeira da empresa, perante o mercado e seus concorrentes.

Para atender a necessidade da informação surge a controladoria, que tem como função originar informações seguras, que por sua vez, é a base de informações para os demais setores da empresa, com a finalidade de auxiliar os gestores na toma de decisão.

A controladoria, como um órgão de *staff*, cria um sistema de informações, que de forma integrada trabalha com dados de todos os setores transformando estes em informações. Estas informações prosperam para um processo de gestão, com o intuito de atingir todos os objetivos que a empresa almeja.

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta como tema a Importância da Modelagem de Informação Gerencial para a Governança Corporativa, focando na gestão de supermercados, evidenciando um estudo de caso, conforme fundamentação teórica para averiguar a modelagem ideal de informação gerencial para gestão de supermercados.

1 TEMA E PROBLEMA

Diante do cenário competitivo que as empresas do setor Supermercadistas vêm enfrentando, decorrente das mudanças constantes em relação ao conceito de supermercado, é visível a disputa entre as organizações do mesmo ramo de atividade.

As informações se multiplicam e alteram a cada momento, os gestores sentem a necessidade de analisar mais informações, as empresas investem cada vez mais em Tecnologia da Informação para aperfeiçoar a forma de sua gestão.

Com a necessidade da informação ágil e correta para suporte à gestão, muitas organizações buscam uma forma de controle para auxiliar os gestores na tomada de decisão e ao mesmo tempo verificar o desempenho econômico e financeiro da organização.

Muitas empresas que possuem o setor de Controladoria, em sua estrutura organizacional, dão suporte ao processo de gestão das mesmas, extraindo dados da contabilidade transmitem aos usuários informações essenciais para a continuidade do objeto da empresa.

Para o alcance da excelência em gestão empresarial, as organizações estão utilizando Sistema de Informações que dão auxílio à tomada de decisão. Neste sentido, o sistema de informações auxilia na elaboração da Informação Gerencial, que por consequência, proporciona aos gestores uma informação precisa do posicionamento da empresa.

A excelência em gestão empresarial é um objetivo almejado por muitas as organizações no âmbito comercial e empresarial, pois somente com uma gestão eficaz e eficiente uma empresa poderá se tornar cada vez mais competitiva, traçar suas estratégias e alcançar suas metas e objetivos.

Diante do exposto surge o seguinte questionamento: Qual a modelagem de informação gerencial ideal para a gestão de uma rede de supermercados?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por finalidade estudar os objetivos e a forma de atuação da controladoria, enfatizando a importância da modelagem de informação gerencial para a Governança Corporativa em uma rede de supermercados da região sul de Santa Catarina.

Para alcançar o objetivo geral, foram elencados como indispensáveis para o sucesso deste trabalho, alguns objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa sobre a controladoria e suas principais atribuições;
- Identificar quais demonstrativos contábeis mais contribuem para o processo de tomada de decisão;
- Avaliar e sugerir, por meio de pesquisa teórica e prática, qual a modelagem de informações gerenciais ideal para uma Rede de Supermercados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o cenário econômico competitivo e as informações se multiplicando de uma maneira muito rápida, busca-se o uso de ferramentas gerenciais para a eficácia na tomada de decisões.

Um sistema de informações gerenciais traz grandes benefícios a empresa, como por exemplo: deixa mais transparente aos gestores o posicionamento da empresa, em relação ao mercado que a mesma esta inserida; analisa a viabilidade de investimentos; pode dar continuidade a empresa de forma rentável; facilita a elaboração de estratégias para a redução de despesas; permite a verificação das variações entre os valores orçados e realizados; e possibilita aos gestores uma tomada de decisão antecipada, ou seja, credita mais tempo para avaliar se a decisão terá relevância diante a concorrência.

Dessa forma, as informações gerenciais são a base para as estratégias e alternativas que asseguram a missão e os objetivos da empresa.

A rede de supermercados objeto de estudo, encontra-se em constante crescimento, desta forma, tem por objetivo abrir lojas em todas as cidades da região sul do estado de Santa Catarina. Para dar continuidade a este objetivo, os gestores reconhecem a necessidade de um setor de controladoria.

A presente pesquisa é relevante, pois a modelagem de informações gerenciais visa conhecimento para a continuidade da empresa, além de proporcionar aos envolvidos um maior conhecimento de como é constituída a modelagem de informações e o meio pelo qual as decisões são tomadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo do trabalho será apresentada a Fundamentação Teórica sobre o tema objeto dessa pesquisa, ou seja, a importância da modelagem de informação gerencial para a governança corporativa. Desta forma o referencial teórico irá explicar o tema proposto.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diante do cenário competitivo, julga-se necessário a utilização de novas ferramentas de gestão, voltada para a alta administração, atuando com transparência em seus atos e decisões. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa possui um código que trata quatro princípios como balizadores, menciona Vilmar (2007, p.15)

- 1-Transparência no fluxo de divulgação das informações.
- 2-Equidade no acesso e trato com todos aqueles com que a empresa se relaciona societariamente.
- 3-Prestação de contas regulares por parte dos agentes responsáveis pela gestão da empresa.
- 4- Responsabilidade socioambiental da corporação.

Como as organizações estão em busca de transparência em suas ações e tomada de decisões, a Governança Corporativa vem ganhando espaço nas empresas. De acordo com Periard (2009), “[...]por ter em sua essência de principal objetivo recuperar e garantir confiabilidade em uma determinada empresa[...]”.

Silva (2005, p.16) afirma que “a governança corporativa pode ser descrita como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia, com o objetivo de maximizar o valor da empresa [...]”

Este relato demonstra a importância da governança corporativa para as empresas que buscam se consolidar no mercado com a certeza da continuação do seu negócio e a valorização do seu patrimônio.

Neste sentido, Andrade e Amboni (2010, p. 238), expressam sua afirmação no dizer que:

governança corporativa é o sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações específicas objetivas, alinhando interesse com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Conclui-se, portanto, que governança corporativa trabalha nas empresas atuando na gestão administrativa, tendo sempre como principal relevância a transparência e a confiabilidade das informações.

2.1.1 Organismos da governança corporativa

A governança corporativa utiliza-se de algumas práticas para a busca da excelência em gestão. Entre estas práticas encontram-se os conselhos, que estão inseridos na estrutura organizacional da empresa e possuem funções específicas.

Os organismos da governança corporativa são compostos pelo Conselho de Família, Conselho de Acionistas, Conselho Fiscal e Conselho de Administração, conforme apresenta-se a seguir.

2.1.1.1 Conselho de Família

O conselho de família não é somente voltado para empresas familiares, nele discute-se assuntos familiares, mantendo a família informada sobre a empresa e o interesse de educação da geração futura, sempre visando a continuidade da empresa e a valorização do seu patrimônio. Os autores Álvares, Gusso e Giacometti (2008,p.166) sustentam a afirmação: “[...] o papel desempenhado pelo conselho deve ter como foco a continuidade da empresa [...]”.

A função do conselho de família de acordo com Frugis (2007, p.146), “não é gerir a empresa ou as empresas do grupo, mas apenas informar e tomar grandes decisões, além de indicar os representantes da família no conselho de administração”.

Neste contexto, entende-se que, o conselho de família é criado para que todos os familiares possam compreender tudo que se diz respeito a empresa, nos

processos que os mesmos estão envolvidos. Desta forma, pode-se promover a oportunidade de anúncio de seus valores e as suas perspectivas em relação a empresa, podendo, o conselho, elaborar políticas de boa conduta, com o intuito de proteger os interesses da família a longo prazo.

2.1.1.2 Conselho de Acionistas

Os Acionistas são elementos de uma direção executiva que Alvares, Giacometti e Gusso (2006, p. 145) identificam: “a direção executiva é o principal elo da cadeia de comando da empresa”. Neste contexto, defendem a ideia que a direção executiva preserva e atende os principais interesses dos acionistas, possuindo autonomia e conhecimento para representar a empresa em todos os atos, sendo a fonte de informações fidedignas para os demais órgãos do sistema de governança.

Contudo, Oliveira (2006) destaca que os Acionistas participam das Assembléias Gerais, sendo estas realizadas sempre em datas e horários acessíveis aos acionistas, sendo que para a convocação deste Assembléia é necessário a divulgação de um edital onde de forma clara e objetiva esteja explicito os assuntos a serem tratados.

Neste contexto, Alvares, Giacometti e Gusso (2006, p. 179) descrevem a razão de ser da assembléia de acionistas “como órgão soberano da sociedade tendo como principal a deliberação livre e transparente das matérias que lhe são submetidas”. É de competência da assembléia de acionistas tratar os assuntos de maior relevância da companhia, enfatizando a transparência e a ética em todas as suas ações.

2.1.1.3 Conselho Fiscal

O conselho fiscal tem por missão, segundo Silva (2006, p. 77) “[...] fiscalizar os atos da administração e seus pareceres inclusive os votos dos conselheiros fiscais sobre a demonstração financeiras, devem ser divulgados[...]”.

Há de ressaltar, no entanto, que o conselho fiscal protege os acionistas sendo atuante na fiscalização da gestão da empresa e das contas dos administradores.

Neste mesmo contexto, Silva (2006, p. 40) ressalta que compete ao conselho fiscal:

Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários; Opinar sobre o relatório anual da administração; Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidos a assembléia geral relativas à modificação do capital social, à emissão de debêntures ou de bônus de subscrição aos planos de investimento ou aos orçamentos de capital, à distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão; Denunciar aos órgãos de administração e á assembléia geral os erros, as fraudes ou os crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia [...]; Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas, periodicamente pela companhia; Examinar as demonstrações financeiras do exercício social, opinando sobre elas.

Este relato leva a considerar que o conselho fiscal dentro de uma organização, contribui com a transparência e o comprometimento do conselho de administração com os acionistas. Sendo, que o conselho fiscal, executa com êxito tudo que é de sua competência, as informações em relação ao posicionamento financeiro e econômico da empresa apresentada aos acionista são verídicas e passivas para uma tomada de decisão.

O conselho fiscal é composto por três a cinco membros, podendo ser acionistas ou não, respondem solidariamente com o conselho de administração por atos praticados por dolo ou culpa, violação da lei ou do estatuto e, também, pela omissão no cumprimento de seus deveres, conforme menciona (SILVA, 2006).

2.1.1.4 Conselho de Administração

Dentre todos os organismos da Governança Corporativa, em empresas familiares, segundo Silva (2006, p. 121) “o conselho de administração é o mais importante [...]”. O autor destaca que é necessário um compromisso para a escolha da equipe de profissionais que fazem parte deste conselho.

Este comprometimento é importante na escolha dos membros, pois Silva (2006, p.121) considera que, “eles têm que ser ativos e muito competentes; precisam trabalhar com base nas metas estipuladas pela família”. Neste contexto, de que o conselho de administração segue metas estipuladas pela família, a ideal

composição do conselho seria com pessoas que não tivessem nenhuma relação com a família, sustentando a ideia de independência de membros deste conselho, ou seja, não ser ninguém ligado a família.

Silva (2006, p.121) reforça, “quanto mais membros do conselho forem independentes, isto é, não forem membros da família, não ser um administrador atual ou anterior não-membro da família e não ser de dependente da família ou de seu negocio, em termos de renda, mais forte e transparente será o conselho.”

2.1.1.5 CEO

A direção executiva é fator determinante do comando da empresa, por este motivo Alvares, Giacometti, Gusso (2008), comentam que na direção executiva estão presentes os diretores de funções corporativas e o CEO. Sendo este segundo, responsável por indicar os membros que compõem a direção executiva da organização, fazendo-se válido destacar que a deliberação do caminho eficiente para atingir as metas e conduzir a companhia para o sucesso é liderada pelo CEO.

CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, que significa Diretor Executivo, em Português, conforme o IBGC.

Silva (2006) contempla que a companhia é administrada pelo CEO e o conselho de administração é gerido pelo presidente do conselho, sendo que uma das funções do administrador do conselho é fiscalizar a atuação do executivo-chefe (CEO). O ideal é que as funções de CEO e de Presidente do Conselho sejam executadas por pessoas diferentes, ou seja, o CEO e o presidente do conselho de administração não devem ser a mesma pessoa, considerando que a Governança Corporativa prevê a intensa transparência em todos os atos.

O conselho de administração, entre suas atribuições, de acordo com Alvares, Giacometti, Gusso (2008), possui a de selecionar o CEO da organização. Tal afirmação sustenta a argumentação de Silva (2006) de que as funções de CEO e presidente de conselho devem ser exercidas por diferentes pessoas, para dar mais transparência a governança corporativa.

2.2 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu impulsionada pelas multinacionais, que tinham necessidade de controlar suas operações em razão de possuírem várias filiais. A controladoria é uma área muito recente, que surgiu nos Estados Unidos no século XX. (BEUREN, 2006).

Beuren (2006), comenta que no Brasil a controladoria começou a se desenvolver nas empresas multinacionais, os profissionais que atuavam na área vinham de outros países para aplicar seu conhecimento, devido a necessidade que as empresas foram tendo ao passar do tempo de garantir informações úteis ao processo decisório da entidade.

Controladoria, para Padoveze (2003), é uma ciência que é vista como estágio de evolução da Ciência Contábil, pois entre duas/três décadas saiu da teoria do lucro (resultados) para a teoria da decisão (modelos de decisão). É com a união destes dois conceitos de teoria, que se pode identificar controladoria como ciência e como forma de executar a função contábil.

Contudo, Coronado (2006) afirma que a controladoria atua com função específica nas organizações, diretamente na gestão, na tomada de decisão e na mensuração das informações. Possui como missão, coordenar o desempenho econômico e prosperar para o crescimento da riqueza da empresa, com a responsabilidade de disponibilizar sistemas de informações que darão suporte a gestão, atendendo as normas e legislações vigentes, com a autoridade de determinar os conceitos de mensuração da empresa.

O processo de gestão é constituído pelas atitudes tomadas em prol da empresa. Neste contexto, Padoveze (2005, p. 27) identifica que o processo de gestão “tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão da empresa”.

Catelli (2001) destaca a atuação da controladoria de viabilizar e otimizar o bom emprego da gestão econômica para a organização. No processo de planejamento, tem como principal papel, otimizar o resultado e atuar na coordenação dos orçamentos das diversas áreas da empresa. A controladoria é uma grande fonte de informações econômicas, vista internamente pela empresa, atua

como gestora de sistema de informações e dá suporte a cúpula administrativa das organizações.

Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344) afirmam que

a controladoria deve ser vista por duas perspectivas distintas, o primeiro como o ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de um sistema de informações.

A controladoria como ramo do conhecimento, modela todos os dados contábeis, a fim de informações que de forma clara e objetiva expressam o posicionamento econômico e financeiro das organizações.

Mosimann e Fisch (1999, p. 99) sobre controladoria destacam o seguinte conceito:

a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e método oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente contabilidade, que se ocupa de gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

A controladoria atua como órgão administrativo empresarial, que por ser o ramo do conhecimento, mudou o foco da contabilidade, transformando os registros e análise das transações financeiras para o uso das informações para tomada de decisões, envolvendo todos os setores da organização.

Segundo Kanitz (1976 apud Mosimann e Fisch, p. 90), compete a controladoria a realização de atividades específicas, destacando como principal função da controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação – visando centralizar as informações com vista aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também surgindo soluções.
- Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) sustentam as afirmações acima, a controladoria para eles é o departamento responsável por elaborar, projetar e dar manutenção ao sistema de informações contábeis, sendo este o atual estágio de evolução da contabilidade, passando a transformar dados em informações para fim de gestão.

2.2.1 Objetivos da Controladoria

Para um controle eficaz na gestão de uma empresa, é necessário que o gestor esteja cercado de informações verídicas e em tempo hábil para a tomada de decisão. A controladoria é o principal setor envolvido no processo decisório, conforme destaca Souza (2009 apud Perez e outros 1997) “o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle.”

Neste sentido, Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), comentam que as funções exercidas pela controladoria são de fundamental importância para a continuidade da empresa, sendo que a controladoria interfere diretamente em todo o processo de planejamento de longo prazo de qualquer organização. Os autores dão continuidade ao assunto, afirmando que a controladoria é base de apoio de todos os outros setores, fornecendo as informações necessárias para tal planejamento por meio de um sistema de informações que assegura uma informação segura e em tempo hábil.

Pode-se entender que o objeto principal da controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral. É função da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vista em assegurar o conjunto de interesses da empresa, na visão de Beuren. (Oliveira, Perez jr, Silva 2010, p. 6).

Assim, a controladoria dá suporte à tomada de decisões e ao planejamento das ações em nível macro na organização, acompanhando as ações e os resultados, verificando e assegurando os interesses da empresa.

As funções clássicas da controladoria são destacadas por Brito (2003) sendo:

✓ **Planejamento:** organizar e sustentar projetos que contribuem para a empresa alcançar as suas metas e objetivos;

✓ **Controle:** criar e ponderar modelos que atendem a gerência da empresa com informações financeiras e não-financeiras;

✓ **Relatórios:** esquematizar, revisar e interpretar os resultados financeiros que informações utilizadas num processo decisório; e

✓ **Contabilidade:** organizar as transações financeiras para uma correta escrituração contábil, fornecendo informações a gerência.

Considerando que a controladoria é responsável em unir todas as informações que auxiliam os gestores na tomada de decisão, faz-se necessário destacar a figura do *controller*, que Souza (2009, p. 47) julga como o “elemento responsável pelo departamento de controladoria, ou responsável pelas funções que exerce na controladoria”.

Para Figueiredo (1997, p.28), este profissional chamado *Controller*, é responsável pela contabilidade:

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 alcance resultados superiores as que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Para Garrison (1976, p. 7 apud MOSIMANN;FISCH, 1999, p. 89), “o controller faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos nos processos de planejamento e controle empresarial.”

O *controller* é o profissional contábil que está a frente do setor de controladoria. Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), defendem a posição do *controller* ser o profissional de alto nível na empresa, devido a importância que o setor de controladoria representa como órgão de controle e assessoria.

Esta valorização do profissional *controller* é consequência da necessidade que as empresas tem com a elaboração do planejamento estratégico e de controlar o mesmo.

Horngren (1985, p. 14 apud PADOVEZE, 2003, p.34) destaca que nas funções do *controller* incluem:

- Planejamento e controle;
- Relatórios internos;

- Avaliação e consultoria;
- Relatórios externos;
- Proteção dos ativos; e
- Avaliação econômica;

Assim, entende-se que, controladoria é o órgão responsável pelas informações gerenciais passadas à cúpula administrativa de qualquer organização. Estas informações são extraídas de um sistema de informações integrado, com o objetivo de mensurar todas as informações e transcrevê-las para relatórios, sendo peças fundamentais em um processo decisório.

Os relatórios da controladoria dão suporte para a tomada de decisão, uma vez que se trabalha com informações integradas fica evidente a que trabalha-se com informações verdadeiras, conseguindo demonstrar a real situação em que a empresa se encontra.

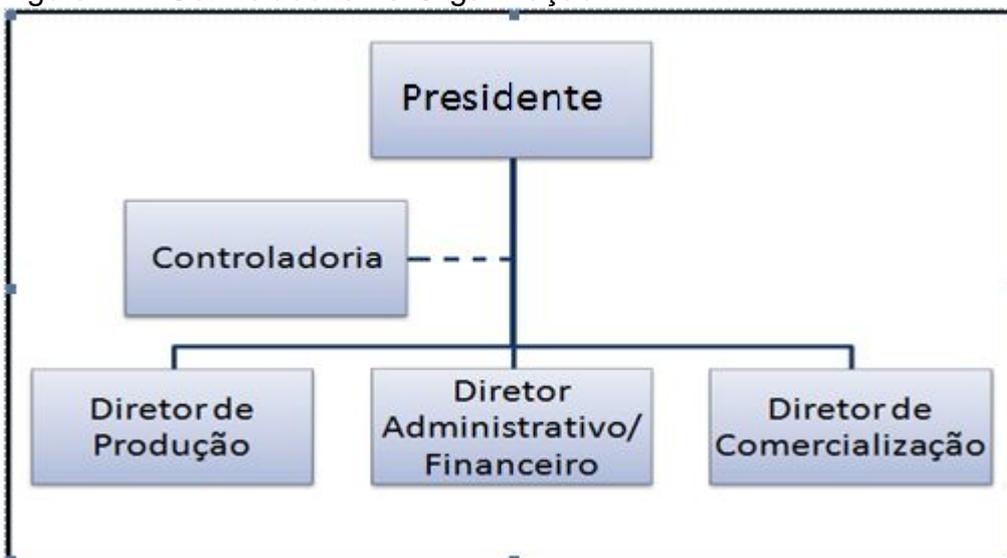
2.2.2 Hierarquia da Controladoria

Lunkes e Schnorrenberg (2009) ressaltam que na estrutura organizacional da empresa o posicionamento da controladoria, bem como a sua autonomia, dependem de uma série de fatores, como por exemplo: característica cultural e organizacional da empresa, características pessoais do *controller*, entre outras.

Quando se elenca controladoria como unidade administrativa logo entende-se que este departamento possui estrutura de funcionamento que irá desenvolver atividades de sua competência.

A figura, a seguir, demonstra a estrutura organizacional do setor de Controladoria em uma entidade.

Figura 1: A Controladoria na Organização



Fonte: Adaptado pela autora (Padoveze, 2003, p.34).

Observa-se que a controladoria está subordinada ao Presidente da organização, sendo que possui funções, missão e objetivos perante o modelo de gestão, possuindo característica de linha com relação às suas áreas subordinadas. Em comparação com outros departamentos assume característica de órgão de *staff* (grupo de profissionais que prestam assessoria e consultoria, para proporcionar aos gestores a devida orientação no processo administrativo), participando diretamente no processo decisório junto aos diretores.

Horngren (1985, p. 12) afirma que:

[...] as organizações estão enfatizando a importância de equipes para alcançar seus objetivos. Essas equipes podem incluir administração de *staff* como de linha, resultando que as tradicionais distribuições entre *staff* e linha são menos claras do que foram décadas atrás.

A controladoria conta com uma estrutura organizacional que lhe possibilite agilidade no seu processo de trabalho, que lhe forneça dados confiáveis, que as informações geradas pelos sistemas de informações sejam de acordo com o modelo de gestão, que as pessoas envolvidas com a empresa possuem motivação e envolvimento pleno com a missão da Controladoria.

Contudo, Souza (2010) caracteriza a controladoria como um órgão de *staff*, pois para o alcance de seus objetivos e cumprimento da sua missão, é necessário que a controladoria trabalhe com uma posição de linha com estrutura própria.

Desta forma, Padoveze (2003) enfatiza que a controladoria é de extrema importância em todas as etapas que envolve o processo de gestão da empresa e defende a ideia de que esta unidade seja dividida em duas grandes áreas:

- A área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações fiscais e societárias; e
- A área de planejamento e controle: que contempla o orçamento, simulações, projeções e custos.

A figura a seguir, representa a ideia que Padoveze defende de estrutura da controladoria. Nessa estrutura verifica-se a valorização da controladoria no monitoramento das operações, destacando a importância no planejamento, acompanhamento da real situação econômica e financeira da organização.

Figura 2: Estrutura da Controladoria



Fonte: Padoveze (2003,p.37).

O Sistema de Informações Gerenciais, segundo Oliveira (2007), trás vários benefícios para a empresa, entre eles: redução de custos nas operações; apresenta melhorias na produtividade/serviços realizados e oferecidos; informações com nível de confiabilidade maior, contribuindo com relatórios mais precisos; estimula a interação entre os tomadores de decisão, mais agilidade na tomada de decisão; e redução da centralização de decisões. Com este conjunto de benefícios, a

consequência é a melhoria na estrutura organizacional que facilitam diretamente o fluxo de informações de toda a organização.

2.2.3 Planejamento Estratégico

Com base na literatura de Santos (2005), o planejamento estratégico pode ser caracterizado como uma ferramenta administrativa que possibilita elaborar planos direcionados a projetos que se desejam colocar em prática. Por meio de um planejamento é possível ter uma prévia de como será a realidade, fazendo assim uma avaliação dos caminhos a serem seguidos e construir um referencial futuro, que organiza e define as ações a serem utilizadas.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. (SANTOS, 2005, p. 16)

Planejar é de fundamental importância para a sobrevivência de uma empresa, pois através de um planejamento, conforme citado, é possível a empresa melhorar a utilização de seus recursos, auxiliando na definição das atividades que se tornam prioritárias.

Futida e Rosa (2007, p.18) conceituam planejamento como “[...] o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.”

O planejamento deve ser contínuo e participativo, conforme observam os autores, e deve ser feito em grupos, tendo a participação das pessoas que estarão diretamente ligadas na execução dos planos. Pressupõe-se que, assim as informações serão precisas e o objetivo será alcançado.

Santos (2009, p. 32) ressalta que:

é lógico que a fixação dos objetivos é um passo inicial indispensável a todo o processo, mas esta tarefa em si mesma só tem sentido diante uma espécie de “exame prévio de viabilidade”, em que as empresas, através de sua administração particularmente os mais altos executivos encarregados da tarefa de planejar- verifica e procura identificar a existência de oportunidades e restrições tanto no âmbito interno da organização quando externamente.

Com o planejamento a empresa fixa seus objetivos e políticas, permitindo examinar periodicamente e com antecedência os fatores antes da tomada de decisão. Obrigatoriamente, os administradores definem as atividades, metas e alvos pelos quais são responsáveis.

Stoner e Freeman (1994, p. 136) caracterizam planejamento como, “a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”. Para eles, a importância de um planejamento para a empresa está visível no dia a dia, e a evolução do mercado é prova disso, proporcionando situações onde cada vez mais as empresas precisarão estar organizadas.

Planejamento estratégico para Oliveira (2002, p. 47), “[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa[.]”. Para ele, este planejamento normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois é nele que acontece a formulação dos objetivos, como a seleção dos cursos de ação a serem seguidos, observando as condições externas e internas.

2.2.3.1 Missão

A missão da empresa é o objeto que define o porquê da sua existência e qual o objetivo da empresa estar inserida no meio em que atua, ou seja, no contexto de Matos, Matos e Almeida (2007, p. 109) “A missão é a razão de ser da sua organização”.

Oliveira (2002, p. 76) define que missão “[...] corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”.

A missão de uma empresa caracteriza o segmento em que ela está inserida e determina seus objetivos de acordo com o público do seu segmento, sempre alinhada ao planejamento.

Contudo, Matos, Matos e Almeida (2007) descrevem que a missão da empresa é norteadora e delimitadora das ações da organização, todos os planos de ação designados para a empresa devem estar de acordo com a sua missão, desta forma a missão se faz ser válida, pois a mesma é criada com intuito de que a empresa siga um horizonte ou algum caminho que contemple este.

2.2.3.2 Visão

A visão de uma empresa determina onde a empresa deseja chegar dentro do seu segmento de atuação, ou seja, determina o crescimento que a empresa almeja. Para Vasconcellos filho e Pagnoncelli (2001, p. 228) “a visão pode funcionar como um sonho ou como Desafio Estratégico”.

Oliveira (2002, p. 88) conceitua a Visão da empresa como:

[...] os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Diante do exposto, entende-se que a visão da empresa é o objetivo almejado em um futuro próximo que pode ser caracterizado como curto, médio ou longo prazo, de acordo com as perspectivas dos gestores da empresa.

Há de se ressaltar, no entanto, que visão para Vasconcelos (2008), tem que ser conhecida por todos que fazem parte da organização, principalmente os envolvidos no processo de elaboração de planejamento. Como a visão indica a projeção de um futuro, o planejamento da empresa deve ser elaborado seguindo as diretrizes que compõem a visão da organização.

2.2.4 Orçamento Empresarial

Diante da competitividade entre empresas do mesmo seguimento, o orçamento é de extrema importância para auxiliar no processo decisório, de forma ágil e segura. É esta ferramenta que muitas empresas utilizam como estratégia para se manter no mercado e ficar á frente, ou muito próximo, do seu concorrente.

Padoveze (2009, p. 505) traz a seguinte definição para orçamento, “é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”.

Muitas empresas implantam o sistema orçamentário somente após passarem por uma crise financeira, diante da crise percebem a necessidade do orçamento. Sendo que o correto é que o sistema orçamentário deve estar atuante na

empresa desde o princípio da sua existência no meio empresarial, para prever situações não favoráveis a organização.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 20) afirmam que

a saída do sistema orçamentário é um conjunto de informações físicas e econômico-financeiras para um período de tempo futuro, decorrentes de políticas, procedimentos e metas consubstanciados nos planos operacionais e nos conceitos de identificação, mensuração e informação de apoio à gestão. Os orçamentos, além de serem parâmetros para a avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando o papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade.

O sistema orçamentário tem intuito de otimizar o resultado econômico da empresa, seja nas atividades operacionais ou de suporte, com o auxílio do planejamento que proporciona indicadores que levará a eficácia para a execução das atividades tendo sempre em vista a missão, visão e os objetivos da empresa, estes traçados no planejamento estratégico.

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos os trabalhem sinergicamente em busca do plano de lucros. (PADOVEZE, 2009, p. 506).

O sistema orçamentário tem como objetivo contemplar todas as áreas da empresa, ou seja, o sistema orçamentário deve estar presente em todos os setores da empresa de forma clara e objetiva. É essencial, que todos os colaboradores tomem conhecimento do orçado e qual o seu objetivo, a fim de motivá-los para atingir o sucesso almejado pelos gestores.

Todos os envolvidos no processo orçamentário devem ser ouvidos. Esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, consistente com a estrutura de delegação de responsabilidades, e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos. (PADOVEZE, 2009, p. 507).

Para a eficácia do sistema orçamentário é necessário o envolvimento de todos os colaboradores, este envolvimento se dá por meio dos líderes de setores, os quais devem ter participação ativa no processo orçamentário. Esta participação é de extrema importância para os planos de ações que contemplam parte do sistema orçamentário. O plano de ação indica o responsável pelas estratégias, e as pessoas mais capacitadas para coordenar são os líderes de setores, pois antes de se

tornarem líderes passaram pelas atividades operacionais e hoje são responsáveis pelo setor específico.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 20) ressaltam que

o processo orçamentário será sempre definido com base na identificação do modelo de gestão e do processo de administração implementado na empresa; em decorrência disso, requer perfeita integração do sistema de gestão com o sistema de informação.

O sistema orçamentário deve ser modelado de acordo com a gestão da empresa, observando o modo de administrar, para facilitar o entendimento aos gestores no processo decisório.

2.2.4.1 Principais Tipos de Orçamento

Existem várias formas de elaborar um plano orçamentário, como por exemplo: Orçamento de Tendências e Orçamento Base Zero.

O orçamento de tendências utiliza dados passados para projeções de situações futuras.

Na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos passados de conhecimento da empresa que não se repetirão e que, portanto, não serão reproduzidos no orçamento. Da mesma forma, existirão eventos futuros – que deverão ser orçados de outra maneira – que não terão um passado onde possam ser baseadas novas alternativa. (PADOVEZE 2003, p. 192).

Conforme destaca o autor, o orçamento de tendências deve sempre observar os dados históricos da empresa, sabendo mensurar as situações que tem possibilidades de se repetirem como aquelas que podem não mais se repetir. Estas situações podem ser previstas conforme o comportamento do mercado em que a empresa esta inserida. O ideal é que antes da execução do orçamento de tendências, se tenha um bom conhecimento do passado da empresa, ou seja, conhecimento como a empresa vem se destacando no segmento em que atua, e o seu desempenho em relação a resultado econômico e financeiro.

O orçamento base zero parte do pressuposto de que a empresa esteja iniciando suas atividades “hoje”, ou seja, não se utiliza informações passadas para a sua projeção.

Destacado por Young (2000, p. 495)

[...] o orçamento base zero surgiu, em parte, para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, já que, esta abordagem pode requer muito pouco raciocínio e pode resultar em má alocação de recursos. De acordo com o orçamento base zero, os planejadores alocam os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa.

O orçamento base zero é elaborado considerando cada atividade da empresa, analisando sempre as metas já impostas para que haja possibilidade das mesmas serem atingidas, e eliminando sempre deficiências que podem ter reflexos significantes do resultado.

2.2.5 Modelagem de Informações Gerenciais

Visando a informação para a gestão, Coronado (2001) identifica que os gestores possuem grande dependência do recurso chamado informação, sendo este recurso de fundamental importância para a tomada de decisão e para a continuidade da organização. Desta forma, a informação deve ser útil e sua definição ser lógica para que se possa atender as necessidades dos gestores de acordo com área de atuação.

É importante comentar, apesar de que os gestores necessitam da informação, Padoveze (2009) enfatiza que para as informações apuradas serem utilizadas no processo de gestão, é necessário que estas sejam desejadas e úteis para os responsáveis pela gestão da empresa. Ressalta que os administradores buscam uma excelência empresarial, onde deve haver uma conciliação entre custo e benefício, ou seja, a informação mesmo que útil só é desejada a um custo de acordo com as condições da empresa.

“A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração da entidade”. (PADOVEZE, 2009, p. 45).

Diante do exposto, a contabilidade da empresa possui todas as informações necessárias para que se faça uma modelagem de informações que será de grande utilidade no processo decisório. Esta modelagem consiste na formatação das demonstrações contábeis, adequando a melhor forma que atenda as necessidades da empresa, contando com análises que garantem uma verificação real do posicionamento financeiro e econômico da empresa, que por consequência torna um processo decisório eficaz por ser balizado por informações verídicas.

Para Peleias (2002, p. 17), “um modelo gerencial, [...] se propõe a apoiar o processo de gestão e as decisões que vierem a ser tomadas em todas as suas etapas, em seus níveis planejado e realizado”.

Os relatórios contábeis são formados pela união de dados fornecidos pela contabilidade, que informam a situação financeira, patrimonial e econômica de uma entidade em um determinado período. Os mais utilizados pelos gestores da empresa, que são por consequência os que mais lhe interessam, conforme Ignacio (2008, apud Silva et al, 2002) são os que demonstram a evolução das receitas, custos, despesas e resultados.

Desta forma, destaca-se as seguintes demonstrações:

- ✓ Balanço Patrimonial (BP);
- ✓ Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- ✓ Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC);
- ✓ Demonstração do Valor Adicionado (DVA); e
- ✓ Ebitda;

Para uma melhor compreensão das demonstrações citadas acima, à elas pode-se adicionar as metodologias de análises, como Análise Vertical e a Análise Horizontal.

Análise Vertical: O principal objetivo da análise vertical, para Marques (2004), “é demonstrar a importância de cada conta na demonstração financeira a que pertence”. Sendo que esta análise pode-se aplicar a qualquer demonstração financeira.

Com a aplicação da Análise Vertical é possível comparar dois ou mais valores de uma determinada demonstração financeira.

Conforme Matarazzo (2003, p. 249), a análise vertical

mostrar a importância de cada conta em relação a demonstração financeira a que pertence, e através da comparação com padrões dos ramos ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

Padoveze (2000) ressalta que a A.V deve ser interpretada com atenção, fazendo-se válida analisar a A.V juntamente com o resultado da análise horizontal para não se equivocar na análise que se esta realizando.

Para Iudícibus (2007, p. 83), “este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”. O autor

remete a importância da A.V, sendo possível por meio desta, mensurar a participação de cada conta em relação à soma total das contas e destaca que esta análise consiste também em verificar a evolução dessas contas nos períodos.

Schier (2004, p. 58) expressa sua opinião

A análise Vertical, além de ser importante para a avaliação da estrutura da composição dos itens da demonstração financeira e de sua evolução no tempo, mostra a composição percentual e a participação de cada conta da demonstração em análise, em relação a um valor adotado como base (100%). Essa análise, quando feita em períodos sucessivos, pode fornecer base para projeção de uma demonstração de resultados.

A análise vertical é realizada em forma de vértice, sendo que para uma conta específica geralmente a de maior relevância assume a base de 100% que se relaciona com o grupo que a abrange, que desta forma, é possível verificar a sua relação com o todo, e em relação a comparação de anos é possível atestar a sua evolução ou involução.

Segundo Matarazzo (2008, p. 243), “Análise Vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras.”

De acordo com Vasconcelos (2008), por meio da utilização da análise vertical é possível realizar um estudo sobre a estrutura patrimonial, considerando os seus aspectos qualitativos e quantitativos e visando a apresentação dos grupos patrimoniais. A análise vertical nada mais é que uma leitura das contas patrimoniais de cima para baixo.

Análise Horizontal: a análise horizontal permite a visualização de cada conta das demonstrações financeiras, sendo possível compará-las.

Conforme Reis (2009,p. 212), “é uma técnica de análise que parte da comparação do valor de cada item do demonstrativo, em cada ano, com o valor correspondente em determinado ano anterior [...]”

A análise horizontal é considerada um tipo de análise que evidencia as variações que ocorreram nos demonstrativos financeiros, possibilitando a comparação com períodos definidos, que desta forma é possível identificar a evolução que ocorreu nas contas e resultados.

Para Ludícibus (2007, p. 80)

a finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens dos Balanços e das Demonstrações de Resultados (bem como outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendência.

Desta forma, compreende-se que a Análise Horizontal tem como finalidade apontar o que cresceu nas Demonstrações Contábeis nos períodos, observando a tendência e a evolução histórica de uma série de valores de uma mesma conta ou de um grupo de contas.

Matarazzo (1998, p.57) complementa que, “pela comparação das contas entre si é possível tirar conclusões sobre a evolução a empresa.”

No entanto, entende-se que, a análise horizontal permite a averiguação que ocorreram de evolução nas contas patrimoniais e nas contas de resultados da empresa.

2.2.6 Informações para a Elaboração dos Relatórios Gerenciais

A contabilidade é a grande fonte de dados para alimentar o sistema orçamentário e é a esta ciência que pertence a ferramenta orçamentária.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22),

é tarefa dos contadores transformar dados em informações, pois os dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos como símbolos ou caracteres, incapazes de influenciar e decisões, até serem transformados em informações.

Todo e qualquer dado econômico, financeiro e patrimonial que se deseja saber referente a empresa é na contabilidade que se busca estes, sendo que a contabilidade é norteadora para todas as informações.

Padoveze (2003, p.4) destaca que, “contabilidade é um processo de comunicação de informações econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos”.

Diante do exposto, podemos destacar que os dados extraídos da contabilidade passam pelo processo de comunicação/interpretação e acabam se transformando em informações contábeis que são uma das principais fontes de informações para os gestores. Sendo, estas informações, expressas por meio dos relatórios gerenciais de maneira que facilite o entendimento dos gestores e que direcionam a empresa para o caminho do sucesso.

2.2.6.1 Demonstrativos Contábeis

As demonstrações contábeis são fatores determinantes no processo de decisão, sendo que o resultado dos relatórios gerenciais é reflexo das demonstrações contábeis, quando estas são utilizadas na interpretação dos resultados.

Reis (2003, p. 43) destaca que

[...] o objetivo básico das demonstrações financeiras – ou – demonstrações contábeis são de fornecer informações para a correta gestão dos negócios e para a correta avaliação dos resultados operacionais. [...] Possibilitam aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio da empresa e das atividades sociais.

Sá (2008, p. 104) define demonstrações contábeis como: “Tudo que pode interessar como conjunto de informes pode, também, gerar uma demonstração contábil. As demonstrações são geradas do sistema de escrituração (registros, livros e documentos)”.

As demonstrações contábeis são basicamente a união de dados de um sistema contábil, que nos permite avaliar situações dentro da empresa.

2.2.6.1.1 Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial é um demonstrativo contábil, no qual reflete o conjunto patrimonial de uma organização.

Segundo Padoveze (2006, p. 47) “ A peça contábil por excelência, e a mais importante, é o balanço patrimonial”.

Contudo, Ludicibus (1998, p.40) afirma que, o balanço patrimonial “reflete a posição das contas patrimoniais em determinado momento, normalmente no fim do ano ou um período prefixado”.

Pode-se afirmar que o balanço patrimonial é um espelho da posição patrimonial da empresa, ou seja, nele conseguimos observar, quais os bens que a empresa.

Neto (2006, p. 68) comenta que

o balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e,[...] o balanço servirá como elemento de partida indispensável para o conhecimento da situação econômica e financeira de um empresa.

Esta peça contábil, também conhecida como um demonstrativo contábil, é de fundamental importância, pois através deste demonstrativo os gestores das empresas conseguem visualizar o real posicionamento em que a organização se encontra, tanto no âmbito patrimonial quanto no âmbito financeiro.

2.2.6.1.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício, também muito conhecido como DRE, é utilizado por muitas organizações, na qual demonstra o lucro do exercício de um determinado período.

Conforme Neto (2006, p. 84), “a demonstração do resultado do exercício visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social”.

Padoveze (2004) afirma que a finalidade da DRE é demonstrar, de forma mais objetiva, o ganho que a empresa obteve no período em que se esta apurando o resultado.

Padoveze (2006, p. 51) contudo, destaca que:

são inúmeras as transações que afetam a riqueza do acionista, e fazer uma demonstração de resultado para cada evento torna-se contraproducente. Dessa maneira, convencionou-se aglutinar todos estes eventos econômicos de um certo período de tempo, elaborando uma demonstração de resultado periódica.

Conforme citado anteriormente, este demonstrativo contábil, DRE, simplifica a apuração do resultado da empresa, ao invés de se elabora um demonstrativo para cada situação que gera riqueza a empresa, elabora-se um único que evidencia todas as situações.

Nos dizeres de Braga (2006), a DRE apresenta em conjunto todas as variações positivas, ou seja, todas as suas receitas e ganhos e em outro conjunto, este sendo negativo, todas as suas despesas custos e perdas, que ocorreram em um determinado período, subtraindo todos os negativos dos positivos irá se obter o

resultado do exercício, ou seja, teremos o resultado apurado do período que se está analisando.

2.2.6.1.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, conforme destaca Padoveze (2006), sua elaboração consiste nos dados apresentados em dois relatórios citados anteriormente, que são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Pizzolato (2000) compara o Fluxo de Caixa aos medidores de uma caixa d' água, que controlam a entrada e a saída de água da caixa, e assim é o fluxo de caixa que da mesma forma é um instrumento de controle, que este controla a entrada e a saída de dinheiro e seus equivalentes.

Fazendo-se válida a idéia de Pizzolato, Padoveze (2004, p. 382) menciona que

esta demonstração procura evidenciar as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa, como saldo bancário e aplicações financeiras) da companhia em determinado período, através de fluxos de recebimentos e pagamentos.

Segundo Padoveze (2009), existe três áreas que este demonstrativo deve ser contemplado. Que são:

✓ **Atividades Operacionais:** esta atividade é composta por um total devido ao acúmulo dos recebimentos e pagamentos estes identificados na demonstração do resultado do exercício. Destaca-se que as receitas e os gastos são consequências das atividades de industrialização, comercialização dos produtos ou serviços que a empresa oferece. Esta atividade possui direta ligação com o balanço patrimonial destacando as contas de ativo e passivo circulante, que por sua vez representam a necessidade de capital de giro da empresa.

✓ **Atividades de Investimento:** nesta atividade contempla-se os dados do ativo permanente ou do realizável a longo prazo, dando evidência ao ativo como aplicações de recurso. É por meio desta atividade que registra-se saída de disponível (dinheiro e seus equivalentes) para pagamento de um investimento, como também registra-se a entrada de disponível pela venda de bens que a empresa possuía anteriormente.

✓ **Atividades de Financiamento:** esta parte das atividades, compõem os valores representados no Exigível a longo prazo e do Patrimônio Líquido. Nas entradas são considerados valores decorrentes da obtenção de novos financiamentos e empréstimos, que no balanço patrimonial encontram-se no passivo circulante, e possíveis integralização de capital. Já os valores de saída considera-se a amortização dos empréstimos, incluindo a parcela do principal e os juros e as possíveis devoluções de capital.

A demonstração dos Fluxos de Caixa pode ser representada de duas maneiras, sendo elas, pelo Método Direto e pelo Método Indireto. A seguir apresenta-se os métodos citados.

a) Método direto

De acordo com Azzolin (2012), o Fluxo de Caixa pelo método direto relacionam-se com as principais classes que são os pagamentos e recebimentos.

Santos (2009) salienta que, pelo método direto o fluxo de caixa é elaborado, por meio das informações de entrada e saída. Contudo comenta que este método é o mais comum e o mais simplificado. Pelo Método direto pode-se visualizar de forma clara e objetiva o resultado líquido de caixa, este é proveniente das entradas (recebimento de vendas, produtos ou serviços) e os pagamentos (pagamento de fornecedores e colaboradores da empresa).

Padoveze (2004) afirma que este método é usado pelos gestores de tesouraria e que apresentam movimentações efetivamente financeiras e simplificadas, sendo apresentada informações de recebimento e pagamento.

Conclui-se que o fluxo de caixa elaborado pelo método direto é um demonstrativo simplificado que contempla todas as movimentações financeiras da empresa, que ao final apresenta o valor líquido de caixa.

b) Método Indireto

A elaboração de Fluxo de Caixa pelo método Indireto, com base em Padoveze (2005), não se preocupa com as entradas e nem com as saídas. Neste método são válidas as movimentações de fundos, ou seja, origens e aplicações, que ao final origina-se o saldo final de caixa.

Destaca Azzolin (2012) que o método direto é elaborado partindo-se do lucro ou do prejuízo líquido, seguido dos ajustes que não afetam o caixa, esta elaboração é similar a DOAR.

2.2.6.1.4 Demonstração do Valor Adicionado

A Demonstração do Valor Adicionado é o demonstrativo que apresenta a riqueza gerada pela organização, juntamente com sua respectiva distribuição. É um elemento de grande importância no Balanço Social, constitui uma respeitável fonte de informação, pois apresenta um conjunto de elementos que permitem a análise do desempenho econômico da empresa.

Segundo Santos (2003, p. 35),

essa demonstração pode ser elaborada com base em dados oriundos da contabilidade, portanto, extraídos de registros efetuados de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, que poderão ser obtidos principalmente na Demonstração do Resultado do Exercício, mas que jamais poderá ser confundida com ela.

A Demonstração do Valor Adicionado apresenta informações que possibilitam uma análise completa, que não se poderia alcançar apenas com ferramentas tradicionais oferecidas pela contabilidade.

Para Santos (2003, p. 126), “tal demonstrativo está dirigido para a linha do lucro líquido, sendo de interesse maior para os proprietários, sócios ou acionistas”.

Para a DVA a distribuição da riqueza gerada pela empresa obedecerá aos critérios do beneficiário da renda. Sendo assim, esta distribuição será apresentada entre os beneficiários da renda; os detentores de capitais, acionistas e financiadores externos; os trabalhadores, destacando-se os salários e os encargos; e, a parte destinada ao governo na forma de impostos, podendo ser Municipais, Estaduais, ou Federais.

Maior (2002, p. 68) descreve que, um dos pontos mais importantes da Demonstração do Valor Adicionado é fornecer aos gestores uma visualização da contribuição que a empresa apresenta para diversas áreas da sociedade. É de grande importância controlar o fluxo do valor adicionado, sendo que, as informações que integram o demonstrativo auxiliam nas projeções de reinvestimentos e a importância da organização em relação ao meio.

Com as informações do demonstrativo é possível realizar uma análise do desempenho econômico da empresa, auxiliando os gestores no processo decisório, tal demonstrativo é relevante, pois dará suporte para uma melhor decisão e visão da riqueza gerada pela entidade e a forma que a mesma foi distribuída.

2.2.6.1.5 EBITDA

O EBITDA é uma ferramenta útil e normalmente utilizada entre os analista de mercado devido a facilidade de sua interpretação. Conforme afirma Vasconcelos (2001), o EBITDA auxilia os analistas financeiros no processo de tomada de decisão dos gestores.

Costa, Monteiro e Botelho (2005, p.8) afirmam que, “com a globalização dos mercados o lucro líquido tornou-se um indicador de desempenho não tão confiável, pois tende a mascarar seu resultado pela alta taxa dos juros e desvalorização cambial”.

Contudo, Vasconcelos (2001), descreve que o EBITDA retrata o desempenho da empresa na sua atividade. Menciona que esta demonstração contábil está apta a globalização, sendo que não há interferência de legislação Fiscal e não contempla os diferentes métodos de depreciação, que desta forma facilita a comparação do EBITDA entre empresas de outros países.

O EBITDA, sendo utilizado no Brasil, trouxe para as empresas a oportunidade de demonstrar os seus resultados aos interessados da informação sem o impacto dos juros ou variações cambiais.

3 METODOLOGIA

Será descrito a seguir, a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolver o presente trabalho de conclusão de curso, bem como os procedimentos adotados para elaborar o estudo de caso.

3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA E DA PESQUISA

A metodologia descreve a forma que a pesquisa será desenvolvida. Para Marconi e Lakatos (2008, p.223), metodologia “responde, a um só tempo, às questões, como? Com quê? Onde? E quando?”.

O presente trabalho foi desenvolvido por meio do método de pesquisa descritiva, que, desta forma, aborda conceitos e funções da Governança Corporativa e seus Organismos, Controladoria, Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, e Demonstrativos Contábeis, auxiliando a empresa na estruturação de uma Modelagem de Informação Ideal para a sua gestão.

Sampierio, Collado e Lucio (2006, p.101), afirmam que “do ponto de vista científico, descrever é coletar dados, isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que é pesquisa.”

A pesquisa descritiva, para Gil (1991, p.21) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

A abordagem do problema é realizada por meio do método qualitativo. Segundo Pinheiro (2010, p.20) “a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”.

Contudo, pretende-se atingir os objetivos desta pesquisa, correlacionando dados coletados em âmbito teórico e sua visualização prática, conforme já definidos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para solucionar o problema descrito neste trabalho, é necessário uma coleta de informações gerenciais na empresa em estudo, abrangendo todos os setores internos da mesma.

O estudo de caso foi realizado na contabilidade da empresa, sendo que a modelagem de informações gerenciais é de acordo com dados gerados a partir dos relatórios contábeis.

Pinheiro (2010, p.23) destaca que “o estudo de caso envolve o estudo aprofundado e exaustivo de um ou pouco objetivos de maneira que se permita o seu amplo conhecimento”

Para Gil (2007, p. 54) o estudo de caso:

é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita mo seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Assim, o presente trabalho aborda a linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial com o tema: A importância da modelagem de informação gerencial para a governança corporativa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com o referencial teórico já apresentado destacando o entendimento dos principais autores sobre a Governança Corporativa, Controladoria, Demonstrativos Contábeis e Financeiras, que integram a proposta da modelagem de informações gerenciais, evidencia-se a importância do tema deste trabalho de conclusão de Curso, por meio de uma pesquisa realizada nas redes de supermercados do estado de Santa Catarina, elencadas no ranking da revista do Supermercado Moderno.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com a finalidade de, identificar se as redes de supermercados do estado de Santa Catarina, elencadas no ranking do supermercado moderno utilizam-se de ferramentas de gestão para gerir a rede. Sendo este aplicado no setor de contabilidade das empresas e respondido por profissionais que estão na alta gestão junto a diretoria.

O questionário aborda questões referentes à controladoria, Modelagem de Informações Gerenciais, o mesmo encontra-se no apêndice para uma melhor compreensão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

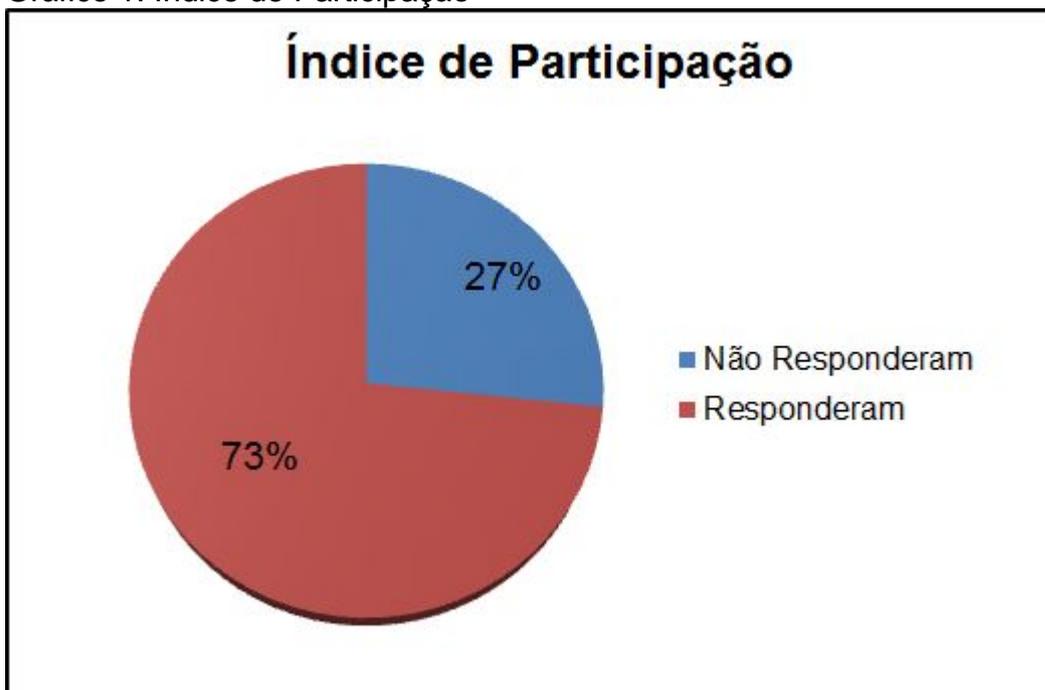
A amostra foi elaborada de acordo com o objetivo de estudo, que é de propor uma modelagem das informações gerenciais para a rede de Supermercados Ronchi. Assim verificou-se os 30 supermercados do estado de Santa Catarina, que estão presente no *ranking* da revista do Supermercado Moderno.

O questionário conta com 10 (dez) questões fechadas e foi aplicado aos profissionais que estão na alta gestão da empresa junto à diretoria. Estes receberam o questionário via e-mail, e responderam no período de 14/05/2013 à 31/05/2013.

Dos 30 (trinta) questionários aplicados, 22 (vinte e dois) foram respondidos.

O Gráfico 1 demonstra o índice de participação das Redes de Supermercados na pesquisa aplicada.

Gráfico 1: Índice de Participação



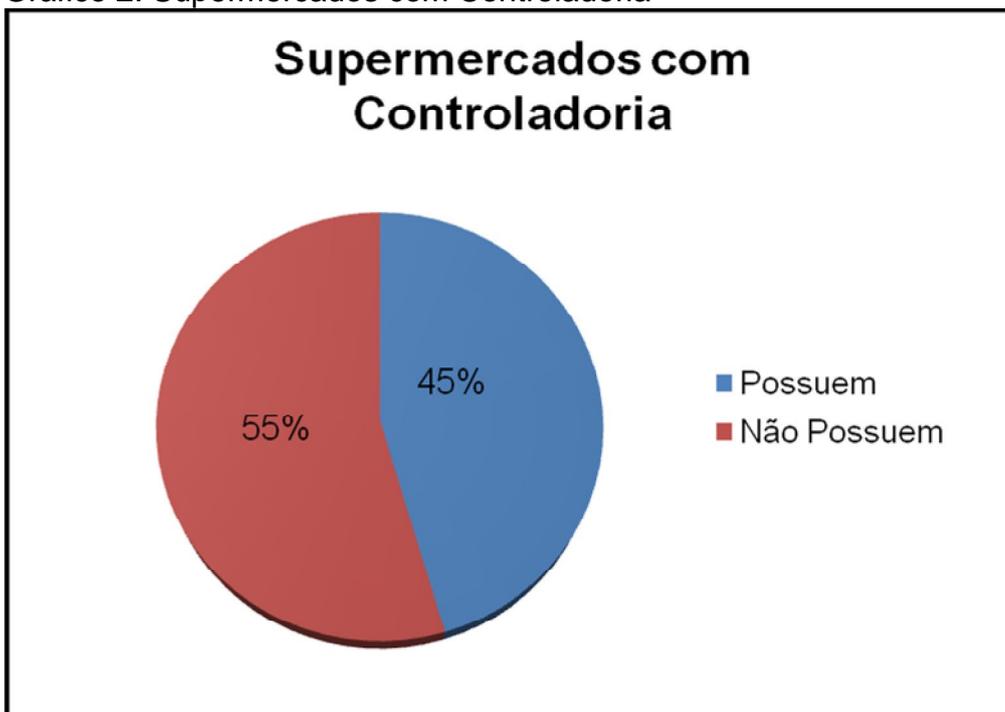
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O questionário inicia perguntando se as Redes de Supermercados possuem a Controladoria formalmente constituída.

Conforme pode-se observar no Gráfico 2, apenas 45% das redes responderam que possuem este departamento, e 55 % responderam que não possuem.

Gráfico 2: Supermercados com Controladoria

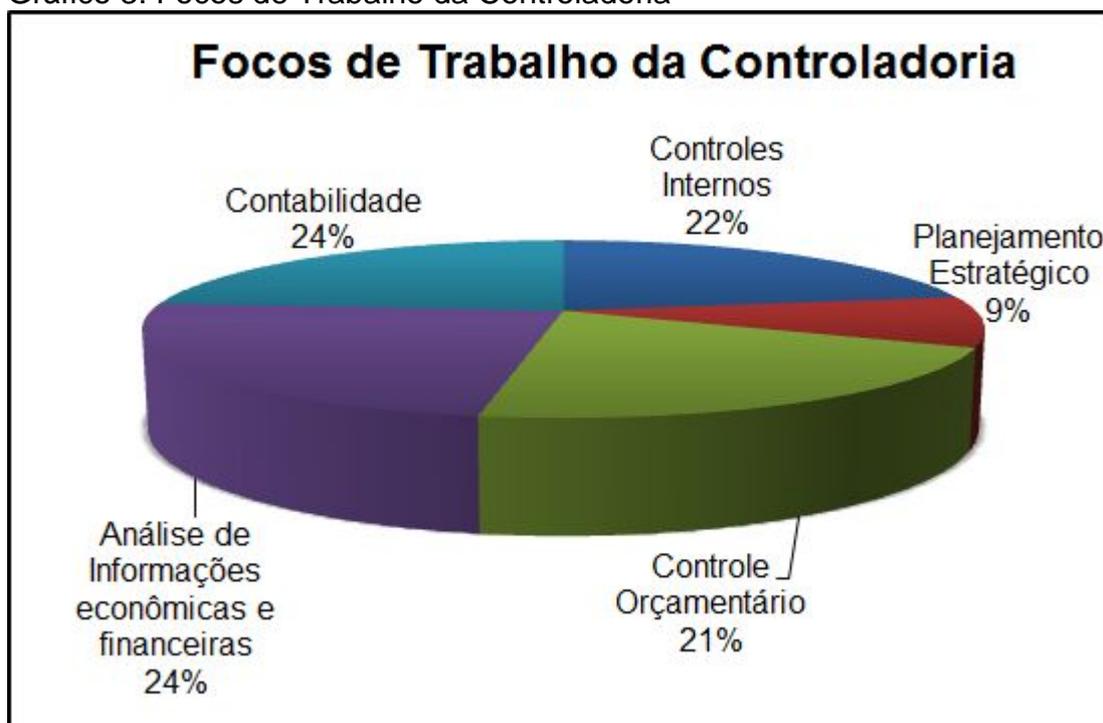


Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda pergunta é direcionada as redes que possuem controladoria, questionando qual o foco de trabalho do profissional deste setor.

No gráfico 3 é possível observar que os profissionais da controladoria das Redes de Supermercado desempenham seus trabalhos em Análises de Informações econômico/financeira, Contabilidade, Controles Internos, Controle Orçamentário e uma pequena participação no planejamento estratégico.

Gráfico 3: Focos de Trabalho da Controladoria



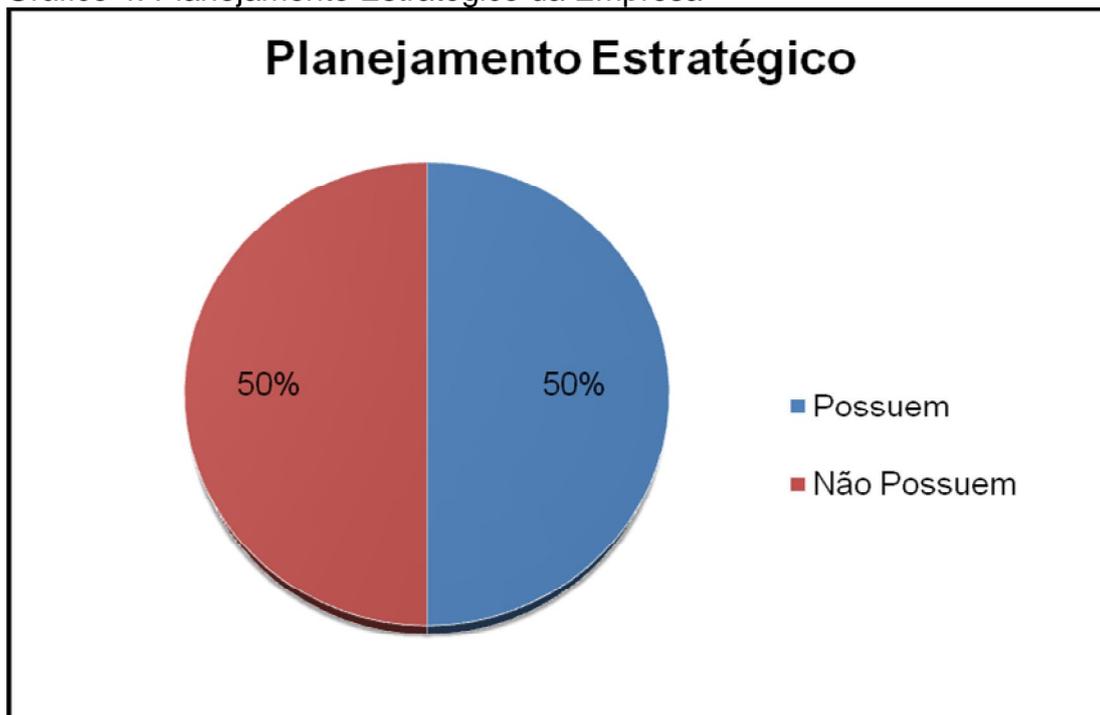
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a subordinação do setor de controladoria, a parte teórica deste trabalho, conforme autores citados, referem-se a atuação da controladoria como um órgão de *Staff*. Desta forma o questionário continuou seguindo com a pergunta, a quem a controladoria estava subordinada no organograma da empresa.

Observou-se que das rede que responderam e que possuem controladoria, todas afirmam que este setor esta subordinado ao Diretor da empresa,

Seguindo com as respostas obtidas pela aplicação do questionário, as Redes de supermercado responderam se possuem ou não Planejamento Estratégico. No gráfico 5, está identificado que, dos respondentes do questionário, 50% das redes possuem planejamento estratégico e 50% dos respondentes afirmam não possuírem.

Gráfico 4: Planejamento Estratégico da Empresa



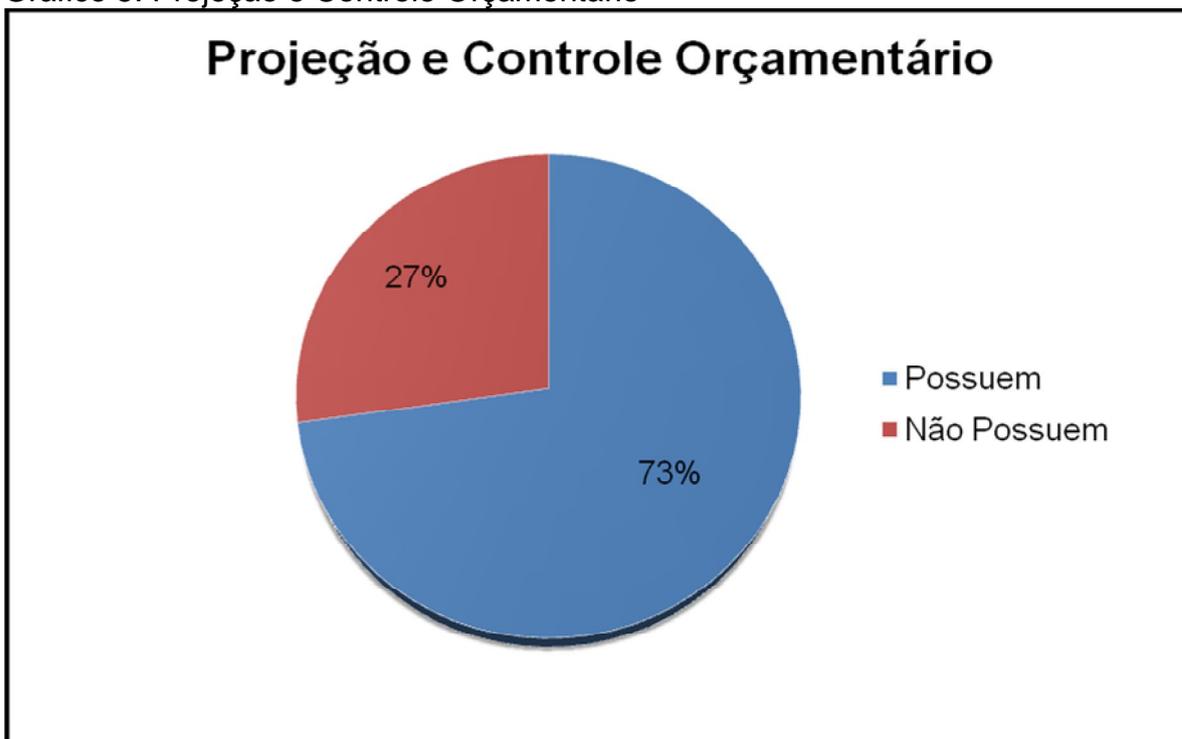
Fonte: Elaborado pela autora.

Pelas respostas obtidas é possível identificar que, mesmo algumas das redes de supermercados não possuindo o setor de controladoria formalmente constituída, utilizam-se de ferramentas gerenciais na gestão da sua empresa.

Indagou-se aos profissionais que atuam na alta gestão da empresa, junto a diretoria, se os mesmos projetam e controlam o orçamento da organização.

A obtenção das respostas sim, somam 73% e apenas 27% afirmam que não projetam e nem controlam o orçamento da rede de supermercado. Segue a ilustração no gráfico 5.

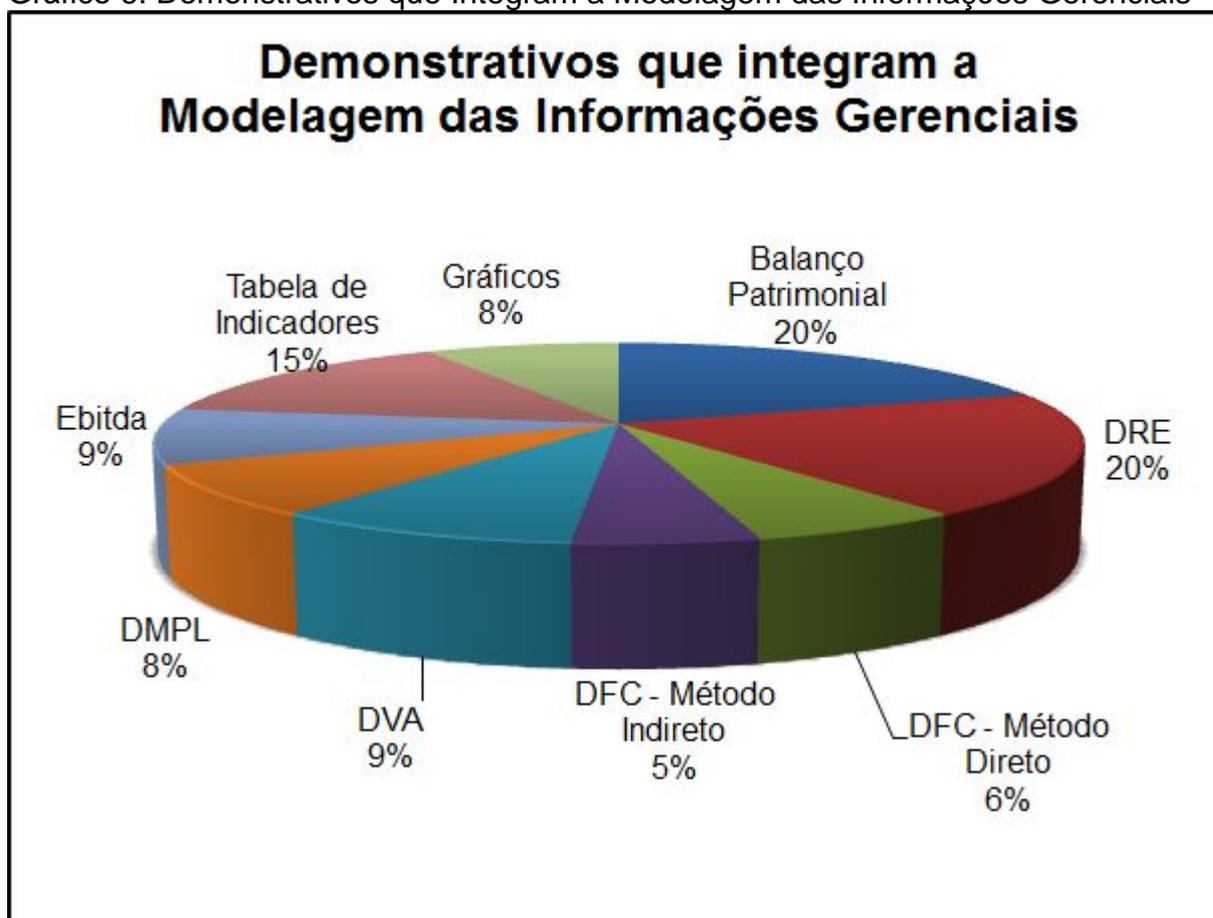
Gráfico 5: Projeção e Controle Orçamentário



Fonte: Elaborado pela autora.

Os profissionais, respondentes do questionário aplicado nas redes de Supermercados do Estado de Santa Catarina elencadas no *ranking* da revista do Supermercado Moderno, à eles perguntou-se em relação a modelagem de informações gerenciais, quais os possíveis demonstrativos que fazem parte desta. De acordo com o gráfico 6 pode-se verificar as respostas.

Gráfico 6: Demonstrativos que Integram a Modelagem das Informações Gerenciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Identifica-se que o Balanço Patrimonial e o DRE são os demonstrativos mais utilizados. Das redes respondentes, 20% afirmam utilizar estes demonstrativos. Seguindo com as informações mais utilizadas pelas redes de supermercados respondentes do questionário, as tabelas de indicadores como índices de liquidez endividamento e rotação de estoques somam 15%. A DVA e o Ebitda estão presente em 9% na modelagem de informações gerenciais, a DMPL e os gráficos com média do ano corrente e anteriores somam 8% dos demonstrativos que integram a modelagem de informações gerenciais.

Analisando o gráfico 6, observa-se que as redes de supermercados se preocupam em manter uma modelagem de informações gerenciais mais completa possível para atender os diretores.

Identificados os possíveis demonstrativos contábeis que integram a modelagem de informações gerenciais das redes de supermercados respondentes, parte-se para a seguinte pergunta: qual a área responsável pela elaboração dos Relatórios Gerenciais?

Com a ilustração no gráfico 7, conclui-se que, todas as redes que possuem o setor de controladoria formalmente constituída, a controladoria é o setor responsável pela elaboração dos relatórios, somando 45%. Já nas demais redes, 19% afirmam que a responsabilidade é do setor administrativo/financeiro, e o restante, 36% afirmam que estas responsabilidades pela elaboração dos relatórios gerenciais é da contabilidade.

Gráfico 7: Responsabilidade na Elaboração dos Relatórios Gerenciais



Fonte: Elaborado pela autora.

Para uma tomada de decisão coerente é necessário ter conhecimento de como se encontra a posição econômico/financeira da empresa, desta forma os gestores podem utilizar dos demonstrativos contábeis que integram a modelagem de informações gerenciais para esta tomada de decisão.

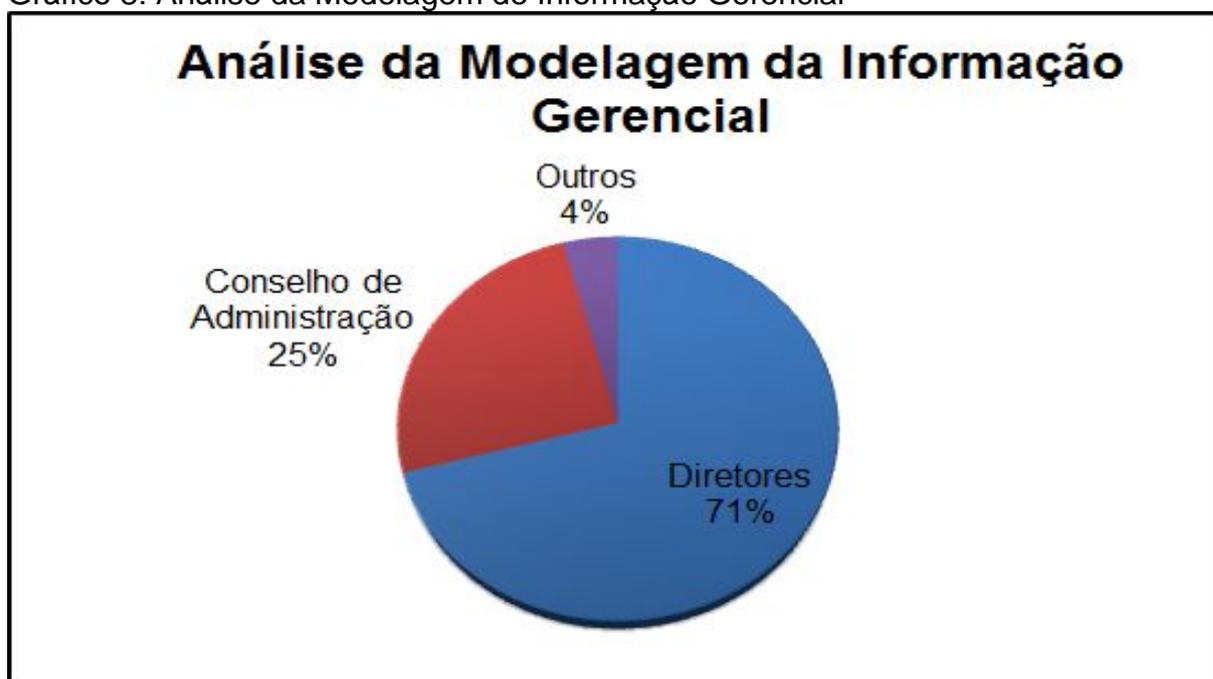
Contudo, pergunta-se se os demonstrativos contábeis são balizadores para a tomada de decisão. As respostas de todas as empresas respondentes do questionário confirmam que sim. Assim, percebe-se que a modelagem de informações gerenciais é indispensável para a continuidade de uma organização.

Possuindo o conhecimento que das redes de supermercados pesquisadas, mesmo aquelas que não possuem controladoria formalmente constituída, utilizam-se dos demonstrativos contábeis e financeiros, segue-se perguntando quem analisa os demonstrativos que integram a modelagem das informações gerenciais.

De acordo com o gráfico 8, é possível observar que dos respondentes, 71% afirmam que a modelagem de informações gerenciais são analisadas pelos diretores, o conselho de administração soma 25%, e 4% dos respondentes afirmam que outros profissionais analisam estas informações.

Na compilação de dados verificou-se que duas das redes de supermercados afirmaram que os demonstrativos que integram sua modelagem de informações gerenciais são analisados pelos Diretores, conselho fiscal e pelo seu conselho de administração.

Gráfico 8: Análise da Modelagem de Informação Gerencial



Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário finalizou com uma pergunta relacionada a Governança Corporativa, onde pergunta-se quais dos organismos estão presente na Rede do Supermercado.

A seguir, no gráfico 9, pode-se observar as repostas obtidas.

Das redes respondentes, duas dessas responderam que possuem o Conselho de Família, Conselho de Acionistas, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Comitês.

Gráfico 9: Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se a empresa na qual foi realizada o presente estudo, bem como o resultado da pesquisa realizada nas demais empresas, do mesmo seguimento, do estado de Santa Catarina, com o objetivo de verificar qual a Modelagem de Informação Gerencial ideal para a gestão de uma rede de Supermercados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Ronchi Supermercados Ltda., atua no ramo supermercadista, com atividade de Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, de Produtos Alimentícios, optante pelo Lucro Real, localizada na região sul de Santa Catarina.

A Rede Ronchi Supermercados atua como Comércio Varejista de Mercadorias há mais de 15 anos, estando presente em 8 municípios, com um total de 8 unidades. Sendo que, das 8 unidades, 6 são Filiais Lojas, um Centro de Distribuição e a Administração (Matriz).

As unidades da empresa Ronchi estão localizadas nos municípios de Criciúma, Forquilha, Cocal do Sul, Florianópolis (Administração e Centro de Distribuição), São José, Balneário Camboriú e Palhoça.

Atualmente, a Rede de Supermercados conta com 1.000 colaboradores e pretende, entre os anos de 2014 à 2016, consolidar todo o estado de Santa Catarina com novas filiais, e expandir a Rede para o Estado do Rio Grande do Sul.

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

5.1.1 Proposta de Modelagem das Informações Gerenciais



Ronchi Supermercados Ltda
Ronchi Supermercados Ltda

Relatório Gerencial

Maio/2013

SUMÁRIO

1. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO.....	57
2. BALANÇO PATRIMONIAL.....	60
3. DRE CONSOLIDADO.....	61
3.1. DRE LOJA COCAL DO SUL.....	62
3.2. DRE LOJA FORQUILHINHA.....	63
3.3. DRE LOJA SÃO JOSÉ.....	64
3.4. DRE LOJA CRICIÚMA.....	65
3.5. DRE LOJA BALNEÁRIO CAMBORIÚ.....	66
3.6. DRE LOJA PALHOÇA.....	67
3.7. DRE MATRIZ (ADMINISTRAÇÃO) – FLORIANÓPOLIS.....	68
3.8. DRE CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO – FLORIANÓPOLIS.....	69
4. DESPESAS GERAIS.....	70
5. EBITDA CONSOLIDADO.....	71
6. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (MÉTODO INDIRETO).....	72
7. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (MÉTODO DIRETO).....	73
8. DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA).....	74
9. COMPARATIVO ENTRE LOJAS.....	75
10. GRÁFICOS DE DESEMPENHO.....	76

1. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Ao Conselho de Administração

Ronchi Supermercados Ltda.

Colocamos a disposição o Relatório Mensal de Informações Gerenciais, onde passamos a comentar as principais variações ocorridas no mês de maio de 2013.

O **Faturamento** do mês em análise superou o orçado para o período em 5,91%. Porém, em relação ao mês anterior ocorreu uma redução de 4,5%, esta redução do faturamento já era prevista no orçado, sendo que mês de Abril a venda é maior devido a data comemorativa de páscoa.

O recebimento de **Bonificação** foi de 144,25%, acima do orçado pela área responsável.

O **Custo da Mercadoria vendida** apresentou um aumento de 7,56% superior ao orçado do mês. Já em comparação ao mês anterior o CMV aumento em 2,68%. No mês em questão, o resultado obtido de CMV foi de 1,09 pontos percentuais sobre a receita líquida. Estes aumentos são preocupantes para a rede, desta forma foram adotadas novas políticas de compras. Para o mês de junho de 2013, prevê-se uma redução de 4%. O setor comercial possui conhecimento deste resultado e irá adequar-se a nova política de compras.

As **Quebras** apresentaram um aumento de 3,72% do orçado do mês. Previa-se um orçado de R\$ 844.618, devido a contratação de um Gestor de Estoques, que realizou um trabalho de acompanhamento da data de validade dos produtos em parceria com aos fornecedores, não contemplando apenas o departamento de higiene e Limpeza. Porém, as quebras do mês em questão, reduziram 31,62% em relação ao mês anterior devido a este novo trabalho de parceira junto aos fornecedores. Para o mês de junho o Gestor de Estoques já confirmou a parceria junto aos fornecedores de produtos de higiene, faltando apenas os fornecedores dos produtos de limpeza, na qual o responsável pelo setor está negociação.

As **Despesas com Pessoal** ficaram em 4,31%, acima do orçado para o mês, devido ao dissídio das lojas de Cocal do Sul, São José e Palhoça, que o sindicato patronal já havia informado aumento de 7,5%. Porém, a categoria

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

reivindicou e conseguiram 9,0%. O maior impacto foi a loja de Balneário Comboriú, com a demissão de um funcionário com 10 anos de empresa. Mas, nas despesas com pessoal, houve uma redução de 12% do mês em questão ao mês anterior, devido a demissão de colaboradores que ainda estavam com contrato de experiência, desta forma, realizou-se remanejamento nas funções de forma adequada para cada função.

As **Despesas Administrativas** no mês em questão teve um aumento de 9,24% em relação ao mês anterior, porém este aumento das despesas administrativas já estavam orçados, tanto que o mês em questão manteve-se no previsto.

As **Despesas Tributárias** ficaram 5,23% acima do orçado do mês, devido a multas do *Inmetro*.

As **Despesas financeiras** apresentaram um aumento de 19,93% do orçado do mês. Isto ocorreu, devido ao atraso no envio dos malotes com boletos para pagamento ao Financeiro Central (Filial Matriz), tendo maior impacto as lojas de São José e Balneário Comboriú. Porém, em comparação com o mês anterior, verifica-se uma redução de 34,13% devido a mudança de gestão no setor.

A **Margem de Contribuição** do mês em questão é de 25,5%. Apresentando um aumento ao mês anterior de 26,41%. No Acumulado encontra-se em 25,85%.

O **Faturamento** acumulado superou o orçado em 2,80%.

As **Despesas Gerais** no DRE acumulado do período apresentaram 2,08% acima do orçado. Aumento das despesas com pessoal, deu-se em função do dissídio para o mês de maio que foi aprovado pela categoria econômica acima do previsto no orçamento. As Despesas Administrativas não ultrapassaram o valor orçado, se mantendo no previsto. As Despesas Tributárias obtiveram um aumento de 2,06%, devido as aferições de balanças que o Inmetro realizou no mês de maio, esta fiscalização estava prevista para o mês de dezembro, porém o Inmetro antecipou sua fiscalização. As Despesas Financeiras realizaram-se 7,07%, acima do orçado para acumulado do ano, devido a juros pagos de duplicatas recebidas em atrasado. Uma nova política de envio de boletos já esta sendo estuda para redução do pagamento destes juros.

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Conta de **Clientes** mês anterior, do total que encontra-se no balanço 30% são contas vencidas. Desta forma no mês de maio adotou-se uma nova política de cobrança que reduziu 10% os atrasos nos pagamentos.

A Conta de **Fornecedores** ocorreu um aumento de 4,06% devido ao aumento das compras de mercadorias para revenda, por opção do gestor de estoques em aumentar o estoque mínimo.

Conta **Caixa e Bancos** obteve-se um aumento de 19,53%, parte deste aumento é consequência da adoção da política de cobrança.

O **Ebitda** aponta um crescimento no mês em questão, em comparação com o mês anterior de 8,16%, demonstrando a rentabilidade da empresa.

O **Resultado do Exercício** fechou 48,03 % acima do previsto.

Desta forma, apresentado o comentário das principais variações ocorridas no período em análise, apresenta-se, a seguir, os demonstrativos contábeis e financeiros que proporcionaram as informações para elaboração do relatório.

Atenciosamente,
Mariana Ronchi - *Controller*

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

2. BALANÇO PATRIMONIAL

Maio 2013	31/12/2012	Mês Anterior		Mês Atual		A.H% A.H%
	R\$	R\$	A.V%	R\$	A.V%	
ATIVO						
CIRCULANTE	265.954.340	156.140.144	88,55%	162.127.528	85,73%	3,83%
Disponibilidades	47.273.131	44.349.154	25,15%	53.008.620	28,03%	19,53%
Caixa e bancos	47.273.131	44.349.154	25,15%	53.008.620	28,03%	19,53%
Créditos	33.386.735	34.599.209	19,62%	31.254.790	16,53%	-9,67%
Clientes	30.786.479	31.998.952	18,15%	28.654.534	15,15%	-10,45%
Adiantamento a fornecedores	2.600.256	2.600.256	1,47%	2.600.256	1,37%	0,00%
Estoques	185.294.474	77.191.782	43,78%	77.864.117	41,17%	0,87%
Estoques	76.563.839	75.996.256	43,10%	76.407.328	40,40%	0,54%
Tributos a Recuperar	108.730.635	1.196.525	0,68%	1.456.789	0,77%	21,75%
NÃO CIRCULANTE	20.186.106	20.186.106	11,45%	26.983.292	14,27%	33,67%
Créditos	607.505	607.505	0,34%	607.505	0,32%	0,00%
Contas a Receber	528.980	528.980	0,30%	528.980	0,28%	0,00%
Créditos a Receber	78.525	78.525	0,04%	78.525	0,04%	0,00%
Investimentos	90.555	90.555	0,05%	90.555	0,05%	0,00%
Participações em outras sociedades	90.555	90.555	0,05%	90.555	0,05%	0,00%
Imobilizado	19.488.046	19.488.046	11,05%	26.285.232	13,90%	34,88%
Imóveis	12.222.899	12.222.899	6,93%	19.062.906	10,08%	55,96%
Equipamentos	900.259	900.259	0,51%	900.259	0,48%	0,00%
Veículos	6.545.482	6.545.482	3,71%	6.545.482	3,48%	0,00%
(-) Depreciação	- 180.595	- 180.595	-0,10%	- 223.415	-0,12%	23,71%
TOTAL DO ATIVO	286.140.446	176.326.250	100%	189.110.820	100%	7,25%
PASSIVO						
CIRCULANTE	255.863.832	146.067.981	82,84%	150.872.767	83,30%	3,29%
Fornecedores	134.578.360	130.852.369	74,21%	136.166.131	75,18%	4,06%
Salários e Encargos	4.663.789	3.876.509	2,20%	3.876.509	2,14%	0,00%
Tributos	116.489.314	11.216.744	6,38%	10.707.758	5,91%	-4,54%
ICMS a Recolher	8.746.453	7.264.177	4,12%	6.994.548	3,89%	-4,54%
PIS a Recolher	645.839	705.052	0,40%	673.089	0,37%	-4,54%
Cofins a Recolher	4.737.392	3.247.514	1,84%	3.100.151	1,71%	-4,54%
IRPJ a Recolher	65.872.165	-	-	-	-	-
CSLL a Recolher	35.487.455	-	-	-	-	-
Empréstimos e financiamentos	122.369	122.369	0,07%	122.369	0,07%	0,00%
NÃO CIRCULANTE	494.519	494.519	0,28%	494.519	0,27%	0,00%
Empréstimos e financiamentos	494.519	494.519	0,28%	494.519	0,27%	0,00%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	29.782.094	29.763.740	16,88%	29.743.534	16,42%	-0,07%
Capital social	239.676	239.676	0,14%	239.676	0,13%	0,00%
Reserva de lucros	29.262.765	29.263.482	16,60%	29.263.482	16,18%	0,00%
Sobras a Disposição	279.654	260.582	0,15%	240.377	0,13%	-7,75%
TOTAL DO PASSIVO	286.140.446	176.326.250	100%	189.110.820	100%	7,25%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3. DRE CONSOLIDADO

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V	A.H
VENDA BRUTA Total	42.730.451,50	135,96%	40.791.458,60	136,11%	38.515.196,64	136,13%	5,91%	264.747.750,64	136,03%	257.532.455,46	136,04%	2,80%
(+) Receita com Vendas	42.691.630,32	135,83%	40.765.374,25	136,02%	38.489.627,38	136,04%	5,91%	264.542.013,09	135,93%	257.328.350,67	135,93%	2,80%
(+) Recarga de Celular	38.821,18	0,12%	26.084,35	0,09%	25.569,25	0,09%	2,01%	205.737,55	0,11%	204.104,79	0,11%	0,80%
(=)Devolução de Vendas	-84.243,75	-0,27%	- 114.374,34	-0,38%	- 111.559,79	-0,39%	2,52%	- 629.579,63	-0,32%	- 620.658,06	-0,33%	1,44%
(-)Devolução de Vendas	-84.243,75	-0,27%	- 114.374,34	-0,38%	- 111.559,79	-0,39%	2,52%	- 629.579,63	-0,32%	- 620.658,06	-0,33%	1,44%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	-11.216.743,52	-35,69%	- 10.707.757,88	-35,73%	- 10.110.239,12	-35,73%	5,91%	- 69.496.284,54	-35,71%	- 67.602.269,56	-35,71%	2,80%
(-) ICMS	-7.264.176,76	-23,11%	- 6.934.547,96	-23,14%	- 6.547.583,43	-23,14%	5,91%	- 45.007.117,61	-23,13%	- 43.780.517,43	-23,13%	2,80%
(-) PIS	-705.052,45	-2,24%	- 673.059,07	-2,25%	- 635.500,74	-2,25%	5,91%	- 4.368.337,89	-2,24%	- 4.249.285,52	-2,24%	2,80%
(-) COFINS	-3.247.514,31	-10,33%	- 3.100.150,85	-10,34%	- 2.927.154,94	-10,35%	5,91%	- 20.120.829,05	-10,34%	- 19.572.466,62	-10,34%	2,80%
(=) VENDA LÍQUIDA	31.429.464,23	100%	29.969.326,38	100%	28.293.397,73	100%	5,92%	194.621.886,47	100%	189.309.527,84	100%	2,81%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	-22.124.692,77	-70,39%	- 21.532.766,22	-71,85%	- 20.019.051,10	-70,76%	7,56%	- 138.385.413,52	-71,10%	- 133.587.239,34	-70,57%	3,59%
(-)Custo do CMV	-22.124.692,77	-70,39%	- 21.532.766,22	-71,85%	- 20.019.051,10	-70,76%	7,56%	- 138.385.413,52	-71,10%	- 133.587.239,34	-70,57%	3,59%
(=)LUCRO BRUTO	9.304.771,46	29,61%	8.436.560,16	28,15%	8.274.346,63	29,24%	1,96%	56.236.472,95	28,90%	55.722.288,50	29,43%	0,92%
(-) Quebras	-1.281.242,74	-4,08%	- 876.066,90	-2,92%	- 844.618,51	-2,99%	3,72%	- 6.838.240,11	-3,51%	- 6.738.555,00	-3,56%	1,48%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	180.628,28	0,57%	105.992,69	0,35%	43.395,48	0,15%	144,25%	908.531,14	0,47%	710.110,51	0,38%	27,94%
(+) Bonificações	180.628,28	0,57%	105.992,69	0,35%	43.395,48	0,15%	144,25%	908.531,14	0,47%	710.110,51	0,38%	27,94%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	8.204.156,99	26,10%	7.666.485,95	25,58%	7.473.123,60	26,41%	2,59%	50.306.763,98	25,85%	49.693.844,00	26,25%	1,23%
(-) DESPESAS - GERAL Total	-6.532.352,50	-20,78%	- 5.886.296,22	-19,64%	- 5.632.752,46	-19,91%	4,50%	- 39.364.632,72	-20,23%	- 38.560.949,71	-20,37%	2,08%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	-3.791.022,75	-12,06%	- 3.351.699,44	-11,18%	- 3.213.204,29	-11,36%	4,31%	- 22.641.000,80	-11,63%	- 22.201.998,88	-11,73%	1,98%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVASTotal	-1.674.480,49	-5,33%	- 1.829.194,11	-6,10%	- 1.830.339,13	-6,47%	-0,06%	- 11.105.947,73	-5,71%	- 11.109.577,22	-5,87%	-0,03%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	-97.033,14	-0,31%	- 66.542,26	-0,22%	- 63.236,20	-0,22%	5,23%	- 518.501,30	-0,27%	- 508.021,73	-0,27%	2,06%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	-969.816,13	-3,09%	- 638.860,41	-2,13%	- 532.676,75	-1,88%	19,93%	- 5.099.182,88	-2,62%	- 4.762.601,91	-2,52%	7,07%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	1.671.804,49	5,32%	1.780.189,73	5,94%	1.840.371,14	6,50%	-3,27%	10.942.131,26	5,62%	11.132.894,29	5,88%	-1,71%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	1.671.804,49	5,32%	1.780.189,73	5,94%	1.840.371,14	6,50%	-3,27%	10.942.131,26	5,62%	11.132.894,29	5,88%	-1,71%
(-) RATEIO Matriz/CD	-1.238.156,76	-3,94%	- 1.464.545,97	-4,89%	- 1.627.139,77	-5,75%	-9,99%	- 8.567.027,10	-4,40%	- 9.082.416,92	-4,80%	-5,67%
(-) MATRIZ												
(-) Centro de Distribuição												
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	433.647,73	1,38%	315.643,76	1,05%	213.231,37	0,75%	48,03%	2.375.104,16	1,22%	2.050.477,37	1,08%	15,83%
(-) PROVISÃO IRPJ												
(-) PROVISÃO CSLL												
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	433.647,73	1,38%	315.643,76	1,05%	213.231,37	0,75%	48,03%	2.375.104,16	1,22%	2.050.477,37	1,08%	15,83%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.1 DRE LOJA COCAL DO SUL

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	2.624.882	135,98%	2.651.816	136,03%	2.573.569	136,03%	1,03%	16.726.078	136,01%	16.478.050	136,01%	1,51%
(+) Receita com Vendas	2.621.850	135,83%	2.649.806	135,93%	2.571.758	135,94%	1,07%	16.710.093	135,88%	16.462.698	135,88%	1,50%
(+) Recarga de Celular	3.033	0,16%	2.011	0,10%	1.811	0,10%	-33,70%	15.986	0,13%	15.352	0,13%	4,13%
(=) Devoluções de Vendas	- 5.573	-0,29%	- 6.276	-0,32%	- 6.151	-0,33%	12,63%	- 37.558	-0,31%	- 37.160	-0,31%	1,07%
(-)Devolução de Vendas	- 5.573	-0,29%	- 6.276	-0,32%	- 6.151	-0,33%	12,63%	- 37.558	-0,31%	- 37.160	-0,31%	1,07%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 689.032	-35,70%	- 696.102	-35,71%	- 675.562	-35,71%	1,03%	- 4.390.596	-35,70%	- 4.325.488	-35,70%	1,51%
(-) ICMS	- 446.230	-23,12%	- 450.809	-23,13%	- 437.507	-23,13%	1,03%	- 2.843.433	-23,12%	- 2.801.269	-23,12%	1,51%
(-) PIS	- 43.311	-2,24%	- 43.755	-2,24%	- 42.464	-2,24%	1,03%	- 275.980	-2,24%	- 271.888	-2,24%	1,51%
(-) COFINS	- 199.491	-10,33%	- 201.538	-10,34%	- 195.591	-10,34%	1,03%	- 1.271.182	-10,34%	- 1.252.332	-10,34%	1,51%
(=) VENDA LÍQUIDA	1.930.278	100,00%	1.949.438	100%	1.891.856	100%	0,99%	12.297.925	100%	12.115.402	100%	1,51%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	- 1.025.641	-53,13%	- 1.168.004	-59,91%	- 1.109.603	-58,65%	13,88%	- 6.953.415	-56,54%	- 6.768.299	-55,87%	2,74%
(-)Custo do CMV	- 1.025.641	-53,13%	- 1.168.004	-59,91%	- 1.109.603	-58,65%	13,88%	- 6.953.415	-56,54%	- 6.768.299	-55,87%	2,74%
(=)LUCRO BRUTO	904.637	46,87%	781.435	40,09%	782.253	41,35%	-13,62%	5.344.509	43,46%	5.347.103	44,13%	-0,05%
(-) Quebras	- 60.397	-3,13%	- 70.317	-3,61%	- 61.281	-3,24%	16,42%	- 414.339	-3,37%	- 385.697	-3,18%	7,43%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	17.000	0,88%	106	0,01%	106	0,01%	-99,38%	54.223	0,44%	54.221	0,45%	0,00%
(+) Bonificações	17.000	0,88%	106	0,01%	106	0,01%	-99,38%	54.223	0,44%	54.221	0,45%	0,00%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	861.240	44,62%	711.223	36,48%	721.077	38,11%	-17,42%	4.984.393	40,53%	5.015.627	41,40%	-0,62%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 430.550	-22,31%	- 350.169	-17,96%	- 346.059	-18,29%	-18,67%	- 2.474.723	-20,12%	- 2.461.694	-20,32%	0,53%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 242.710	-12,57%	- 212.588	-10,91%	- 211.908	-11,20%	-12,41%	- 1.443.205	-11,74%	- 1.441.049	-11,89%	0,15%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 162.490	-8,42%	- 123.038	-6,31%	- 119.347	-6,31%	-24,28%	- 905.070	-7,36%	- 893.369	-7,37%	1,31%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	- 3.835	-0,20%	-	0,00%	- 1.500	-0,08%	-100,00%	- 12.157	-0,10%	- 16.912	-0,14%	-28,11%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 21.513	-1,11%	- 14.543	-0,75%	- 13.304	-0,70%	-32,40%	- 114.291	-0,93%	- 110.363	-0,91%	3,56%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	430.690	22,31%	361.054	18,52%	375.018	19,82%	-16,17%	2.509.670	20,41%	2.553.933	21,08%	-1,73%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	430.690	22,31%	361.054	18,52%	375.018	19,82%	-16,17%	2.509.670	20,41%	2.553.933	21,08%	-1,73%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 76.059	-3,94%	- 95.209	-4,88%	- 108.725	-5,75%	25,18%	- 542.883	-4,41%	- 585.726	-4,83%	-7,31%
(-) MATRIZ	- 53.852	-2,79%	- 59.638	-3,06%	- 69.479	-3,67%	10,74%	- 359.738	-2,93%	- 390.932	-3,23%	-7,98%
(-) Centro de Distribuição	- 22.207	-1,15%	- 35.571	-1,82%	- 39.246	-2,07%	60,18%	- 183.145	-1,49%	- 194.794	-1,61%	-5,98%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	354.631	18,37%	265.845	13,64%	266.293	14,08%	-25,04%	1.966.786	15,99%	1.968.207	16,25%	-0,07%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	354.631	18,37%	265.845	13,64%	266.293	14,08%	-25,04%	1.966.786	15,99%	1.968.207	16,25%	-0,07%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.2 DRE LOJA FORQUILHINHA

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	2.905.245	136,24%	2.793.669	136,19%	2.756.735	136,19%	-3,84%	18.064.416	136,22%	17.947.343	136,22%	0,65%
(+) Receita com Vendas	2.899.352	135,97%	2.791.021	136,06%	2.754.044	136,06%	-3,74%	18.037.346	136,01%	17.920.135	136,01%	0,65%
(+) Recarga de Celular	5.892	0,28%	2.648	0,13%	2.691	0,13%	-55,07%	27.070	0,20%	27.208	0,21%	-0,51%
(=) Devoluções de Vendas	- 10.220	-0,48%	- 8.970	-0,44%	- 8.934	-0,44%	-12,23%	- 60.829	-0,46%	- 60.715	-0,46%	0,19%
(-) Devolução de Vendas	- 10.220	-0,48%	- 8.970	-0,44%	- 8.934	-0,44%	-12,23%	- 60.829	-0,46%	- 60.715	-0,46%	0,19%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 762.627	-35,76%	- 733.338	-35,75%	- 723.643	-35,75%	-3,84%	- 4.741.909	-35,76%	- 4.711.178	-35,76%	0,65%
(-) ICMS	- 493.892	-23,16%	- 474.924	-23,15%	- 468.645	-23,15%	-3,84%	- 3.070.951	-23,16%	- 3.051.048	-23,16%	0,65%
(-) PIS	- 47.937	-2,25%	- 46.096	-2,25%	- 45.486	-2,25%	-3,84%	- 298.063	-2,25%	- 296.131	-2,25%	0,65%
(-) COFINS	- 220.799	-10,35%	- 212.319	-10,35%	- 209.512	-10,35%	-3,84%	- 1.372.896	-10,35%	- 1.363.998	-10,35%	0,65%
(=) VENDA LÍQUIDA	2.132.398	100,00%	2.051.361	100%	2.024.158	100%	-3,80%	13.261.678	100%	13.175.450	100%	0,65%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	- 1.407.538	-66,01%	- 1.452.404	-70,80%	- 1.423.501	-70,33%	3,19%	- 9.065.444	-68,36%	- 8.973.828	-68,11%	1,02%
(-)Custo do CMV	- 1.407.538	-66,01%	- 1.452.404	-70,80%	- 1.423.501	-70,33%	3,19%	- 9.065.444	-68,36%	- 8.973.828	-68,11%	1,02%
(=)LUCRO BRUTO	724.860	33,99%	598.957	29,20%	600.657	29,67%	-17,37%	4.196.234	31,64%	4.201.623	31,89%	-0,13%
(-) Quebras	- 79.956	-3,75%	- 53.920	-2,63%	- 49.606	-2,45%	-32,56%	- 424.361	-3,20%	- 410.687	-3,12%	3,33%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	11.214	0,53%	867	0,04%	867	0,04%	-92,27%	38.294	0,29%	38.296	0,29%	-0,01%
(+) Bonificações	11.214	0,53%	867	0,04%	867	0,04%	-92,27%	38.294	0,29%	38.296	0,29%	-0,01%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	656.118	30,77%	545.903	26,61%	551.918	27,27%	-16,80%	3.810.167	28,73%	3.829.231	29,06%	-0,50%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 410.154	-19,23%	- 309.043	-15,07%	- 279.226	-13,79%	-24,65%	- 2.279.711	-17,19%	- 2.185.196	-16,59%	4,33%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 267.819	-12,56%	- 213.585	-10,41%	- 217.109	-10,73%	-20,25%	- 1.525.953	-11,51%	- 1.537.124	-11,67%	-0,73%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 86.711	-4,07%	- 71.923	-3,51%	- 48.908	-2,42%	-17,05%	- 502.838	-3,79%	- 429.884	-3,26%	16,97%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	- 21.145	-0,99%	- 611	-0,03%	- 601	-0,03%	-97,11%	- 68.962	-0,52%	- 68.930	-0,52%	0,05%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 34.479	-1,62%	- 22.924	-1,12%	- 12.608	-0,62%	-33,51%	- 181.958	-1,37%	- 149.258	-1,13%	21,91%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	245.964	11,53%	236.860	11,55%	272.692	13,47%	-3,70%	1.530.456	11,54%	1.644.035	12,48%	-6,91%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	245.964	11,53%	236.860	11,55%	272.692	13,47%	-3,70%	1.530.456	11,54%	1.644.035	12,48%	-6,91%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 84.182	-3,95%	- 100.302	-4,89%	- 116.463	-5,75%	19,15%	- 584.778	-4,41%	- 636.005	-4,83%	-8,05%
(-) MATRIZ	- 59.604	-2,80%	- 62.828	-3,06%	- 74.424	-3,68%	5,41%	- 388.082	-2,93%	- 424.839	-3,22%	-8,65%
(-) Centro de Distribuição	- 24.579	-1,15%	- 37.474	-1,83%	- 42.039	-2,08%	52,47%	- 196.695	-1,48%	- 211.166	-1,60%	-6,85%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	161.782	7,59%	136.558	6,66%	156.229	7,72%	-15,59%	945.679	7,13%	1.008.030	7,65%	-6,19%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	161.782	7,59%	136.558	6,66%	156.229	7,72%	-15,59%	945.679	7,13%	1.008.030	7,65%	-6,19%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.3 DRE LOJA SÃO JOSÉ

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	8.397.595	136,00%	8.209.274	135,96%	7.799.010	135,99%	-2,24%	52.640.454	135,98%	51.339.998	135,99%	2,53%
(+) Receita com Vendas	8.390.033	135,88%	8.199.989	135,80%	7.789.990	135,83%	-2,27%	52.587.052	135,84%	51.287.436	135,86%	2,53%
(+) Recarga de Celular	7.562	0,12%	9.285	0,15%	9.020	0,16%	22,77%	53.401	0,14%	52.563	0,14%	1,60%
(=) Devoluções de Vendas	- 18.497	-0,30%	- 16.206	-0,27%	- 16.732	-0,29%	-12,39%	- 110.000	-0,28%	- 111.669	-0,30%	-1,50%
(-)Devolução de Vendas	- 18.497	-0,30%	- 16.206	-0,27%	- 16.732	-0,29%	-12,39%	- 110.000	-0,28%	- 111.669	-0,30%	-1,50%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 2.204.369	-35,70%	- 2.154.934	-35,69%	- 2.047.240	-35,70%	-2,24%	- 13.818.119	-35,69%	- 13.476.750	-35,70%	2,53%
(-) ICMS	- 1.427.591	-23,12%	- 1.395.577	-23,11%	- 1.325.832	-23,12%	-2,24%	- 8.948.877	-23,12%	- 8.727.800	-23,12%	2,53%
(-) PIS	- 138.560	-2,24%	- 135.453	-2,24%	- 128.684	-2,24%	-2,24%	- 868.567	-2,24%	- 847.110	-2,24%	2,53%
(-) COFINS	- 638.217	-10,34%	- 623.905	-10,33%	- 592.725	-10,34%	-2,24%	- 4.000.674	-10,33%	- 3.901.840	-10,34%	2,53%
(=) VENDA LÍQUIDA	6.174.730	100,00%	6.038.134	100%	5.735.038	100%	-2,21%	38.712.335	100%	37.751.580	100%	2,54%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	- 4.244.834	-68,75%	- 4.240.706	-70,23%	- 3.920.108	-68,35%	-0,10%	- 26.897.465	-69,48%	- 25.881.235	-68,56%	3,93%
(-)Custo do CMV	- 4.244.834	-68,75%	- 4.240.706	-70,23%	- 3.920.108	-68,35%	-0,10%	- 26.897.465	-69,48%	- 25.881.235	-68,56%	3,93%
(=)LUCRO BRUTO	1.929.895	31,25%	1.797.428	29,77%	1.814.929	31,65%	-6,86%	11.814.870	30,52%	11.870.344	31,44%	-0,47%
(-) Quebras	- 240.496	-3,89%	- 93.971	-1,56%	- 89.282	-1,56%	-60,93%	- 1.060.192	-2,74%	- 1.045.329	-2,77%	1,42%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	-	0,00%	9.425	0,16%	9.345	0,16%	0,00%	29.875	0,08%	29.621	0,08%	0,86%
(+) Bonificações	-	0,00%	9.425	0,16%	9.345	0,16%	0,00%	29.875	0,08%	29.621	0,08%	0,86%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	1.689.399	27,36%	1.712.883	28,37%	1.734.992	30,25%	1,39%	10.784.553	27,86%	10.854.637	28,75%	-0,65%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 1.016.678	-16,47%	- 965.972	-16,00%	- 940.405	-16,40%	-4,99%	- 6.284.605	-16,23%	- 6.203.562	-16,43%	1,31%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 788.917	-12,78%	- 639.530	-10,59%	- 637.484	-11,12%	-18,94%	- 4.527.894	-11,70%	- 4.521.407	-11,98%	0,14%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 123.147	-1,99%	- 266.598	-4,42%	- 264.518	-4,61%	116,49%	- 1.235.414	-3,19%	- 1.228.822	-3,26%	0,54%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	- 4.163	-0,07%	- 4.617	-0,08%	- 4.163	-0,07%	10,92%	- 27.831	-0,07%	- 26.390	-0,07%	5,46%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 100.450	-1,63%	- 55.227	-0,91%	- 34.241	-0,60%	-45,02%	- 493.466	-1,27%	- 426.944	-1,13%	15,58%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	672.722	10,89%	746.910	12,37%	794.587	13,85%	11,03%	4.499.948	11,62%	4.651.075	12,32%	-3,25%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	672.722	10,89%	746.910	12,37%	794.587	13,85%	11,03%	4.499.948	11,62%	4.651.075	12,32%	-3,25%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 243.329	-3,94%	- 294.740	-4,88%	- 329.482	-5,75%	21,13%	- 1.705.569	-4,41%	- 1.815.696	-4,81%	-6,07%
(-) MATRIZ	- 172.284	-2,79%	- 184.621	-3,06%	- 210.550	-3,67%	7,16%	- 1.131.316	-2,92%	- 1.213.506	-3,21%	-6,77%
(-) Centro de Distribuição	- 71.045	-1,15%	- 110.119	-1,82%	- 118.933	-2,07%	55,00%	- 574.252	-1,48%	- 602.190	-1,60%	-4,64%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	429.393	6,95%	452.171	7,49%	465.105	8,11%	5,30%	2.794.380	7,22%	2.835.379	7,51%	-1,45%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	429.393	6,95%	452.171	7,49%	465.105	8,11%	5,30%	2.794.380	7,22%	2.835.379	7,51%	-1,45%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.4 DRE LOJA CRICIÚMA

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	8.808.376	135,92%	8.605.485	135,97%	8.347.359	135,99%	-2,30%	55.198.457	135,94%	54.380.247	135,95%	1,50%
(+) Receita com Vendas	8.799.947	135,79%	8.600.052	135,89%	8.342.050	135,90%	-2,27%	55.154.515	135,84%	54.336.702	135,84%	1,51%
(+) Recarga de Celular	8.429	0,13%	5.433	0,09%	5.308	0,09%	-35,54%	43.941	0,11%	43.545	0,11%	0,91%
(=) Devoluções de Vendas	- 15.586	-0,24%	- 17.642	-0,28%	- 17.975	-0,29%	13,19%	- 105.327	-0,26%	- 106.384	-0,27%	-0,99%
(-)Devolução de Vendas	- 15.586	-0,24%	- 17.642	-0,28%	- 17.975	-0,29%	13,19%	- 105.327	-0,26%	- 106.384	-0,27%	-0,99%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 2.312.199	-35,68%	- 2.258.940	-35,69%	- 2.191.182	-35,70%	-2,30%	- 14.489.595	-35,69%	- 14.274.815	-35,69%	1,50%
(-) ICMS	- 1.497.424	-23,11%	- 1.462.933	-23,12%	- 1.419.051	-23,12%	-2,30%	- 9.383.738	-23,11%	- 9.244.642	-23,11%	1,50%
(-) PIS	- 145.338	-2,24%	- 141.991	-2,24%	- 137.731	-2,24%	-2,30%	- 910.775	-2,24%	- 897.274	-2,24%	1,50%
(-) COFINS	- 669.437	-10,33%	- 654.017	-10,33%	- 634.399	-10,34%	-2,30%	- 4.195.083	-10,33%	- 4.132.899	-10,33%	1,50%
(=) VENDA LÍQUIDA	6.480.591	100,00%	6.328.904	100%	6.138.202	100%	-2,34%	40.603.535	100%	39.999.048	100%	1,51%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	- 4.656.725	-71,86%	- 4.591.414	-72,55%	- 4.335.213	-70,63%	-1,40%	- 29.314.750	-72,20%	- 28.502.645	-71,26%	2,85%
(-)Custo do CMV	- 4.656.725	-71,86%	- 4.591.414	-72,55%	- 4.335.213	-70,63%	-1,40%	- 29.314.750	-72,20%	- 28.502.645	-71,26%	2,85%
(=)LUCRO BRUTO	1.823.866	28,14%	1.737.489	27,45%	1.802.989	29,37%	-4,74%	11.288.784	27,80%	11.496.404	28,74%	-1,81%
(-) Quebras	- 251.326	-3,88%	- 187.882	-2,97%	- 176.816	-2,88%	-25,24%	- 1.392.199	-3,43%	- 1.357.122	-3,39%	2,58%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	6.153	0,09%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	19.503	0,05%	19.503	0,05%	0,00%
(+) Bonificações	6.153	0,09%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	19.503	0,05%	19.503	0,05%	0,00%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	1.578.693	24,36%	1.549.608	24,48%	1.626.173	26,49%	-1,84%	9.916.088	24,42%	10.158.785	25,40%	-2,39%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 1.069.088	-16,50%	- 882.232	-13,94%	- 900.767	-14,67%	-17,48%	- 6.185.294	-15,23%	- 6.244.048	-15,61%	-0,94%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 661.415	-10,21%	- 533.449	-8,43%	- 545.719	-8,89%	-19,35%	- 3.787.480	-9,33%	- 3.826.371	-9,57%	-1,02%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 270.522	-4,17%	- 243.166	-3,84%	- 247.543	-4,03%	-10,11%	- 1.628.287	-4,01%	- 1.642.161	-4,11%	-0,84%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	- 3.996	-0,06%	- 25.687	-0,41%	- 28.255	-0,46%	542,81%	- 94.089	-0,23%	- 102.231	-0,26%	-7,96%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 133.156	-2,05%	- 79.930	-1,26%	- 79.250	-1,29%	-39,97%	- 675.439	-1,66%	- 673.285	-1,68%	0,32%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	509.605	7,86%	667.376	10,54%	725.406	11,82%	30,96%	3.730.794	9,19%	3.914.737	9,79%	-4,70%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	509.605	7,86%	667.376	10,54%	725.406	11,82%	30,96%	3.730.794	9,19%	3.914.737	9,79%	-4,70%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 255.231	-3,94%	- 308.965	-4,88%	- 352.648	-5,75%	21,05%	- 1.788.389	-4,40%	- 1.926.857	-4,82%	-7,19%
(-) MATRIZ	- 180.711	-2,79%	- 193.531	-3,06%	- 225.354	-3,67%	7,09%	- 1.186.274	-2,92%	- 1.287.144	-3,22%	-7,84%
(-) Centro de Distribuição	- 74.520	-1,15%	- 115.434	-1,82%	- 127.295	-2,07%	54,90%	- 602.115	-1,48%	- 639.713	-1,60%	-5,88%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	254.374	3,93%	358.411	5,66%	372.758	6,07%	40,90%	1.942.405	4,78%	1.987.880	4,97%	-2,29%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	254.374	3,93%	358.411	5,66%	372.758	6,07%	40,90%	1.942.405	4,78%	1.987.880	4,97%	-2,29%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.5 DRE LOJA BALNEÁRIO CAMBORIÚ

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	12.008.356	135,92%	11.635.409	136,18%	10.763.010	136,20%	-3,11%	74.946.009	136,05%	72.180.677	136,05%	3,83%
(+) Receita com Vendas	11.999.521	135,82%	11.632.306	136,15%	10.759.883	136,16%	-3,06%	74.908.166	135,98%	72.142.760	135,98%	3,83%
(+) Recarga de Celular	8.835	0,10%	3.104	0,04%	3.127	0,04%	-64,87%	37.843	0,07%	37.917	0,07%	-0,20%
(=) Devoluções de Vendas	- 21.095	-0,24%	- 37.277	-0,44%	- 35.413	-0,45%	76,71%	- 185.028	-0,34%	- 179.120	-0,34%	3,30%
(-)Devolução de Vendas	- 21.095	-0,24%	- 37.277	-0,44%	- 35.413	-0,45%	76,71%	- 185.028	-0,34%	- 179.120	-0,34%	3,30%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 3.152.194	-35,68%	- 3.054.295	-35,75%	- 2.825.290	-35,75%	-3,11%	- 19.673.327	-35,71%	- 18.947.428	-35,71%	3,83%
(-) ICMS	- 2.041.421	-23,11%	- 1.978.020	-23,15%	- 1.829.712	-23,15%	-3,11%	- 12.740.821	-23,13%	- 12.270.715	-23,13%	3,83%
(-) PIS	- 198.138	-2,24%	- 191.984	-2,25%	- 177.590	-2,25%	-3,11%	- 1.236.609	-2,24%	- 1.190.981	-2,24%	3,83%
(-) COFINS	- 912.635	-10,33%	- 884.291	-10,35%	- 817.989	-10,35%	-3,11%	- 5.695.897	-10,34%	- 5.485.731	-10,34%	3,83%
(=) VENDA LÍQUIDA	8.835.068	100,00%	8.543.837	100%	7.902.307	100%	-3,30%	55.087.653	100%	53.054.129	100%	3,83%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	- 6.539.709	-74,02%	- 6.323.629	-74,01%	- 5.881.607	-74,43%	-3,30%	- 40.774.207	-74,02%	- 39.373.087	-74,21%	3,56%
(-)Custo do CMV	- 6.539.709	-74,02%	- 6.323.629	-74,01%	- 5.881.607	-74,43%	-3,30%	- 40.774.207	-74,02%	- 39.373.087	-74,21%	3,56%
(=)LUCRO BRUTO	2.295.359	25,98%	2.220.209	25,99%	2.020.700	25,57%	-3,27%	14.313.446	25,98%	13.681.042	25,79%	4,62%
(-) Quebras	- 430.230	-4,87%	- 399.119	-4,67%	- 383.155	-4,85%	-7,23%	- 2.628.871	-4,77%	- 2.578.266	-4,86%	1,96%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	19.746	0,22%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	62.591	0,11%	62.591	0,12%	0,00%
(+) Bonificações	19.746	0,22%	-	0,00%	-	0,00%	-100,00%	62.591	0,11%	62.591	0,12%	0,00%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	1.884.875	21,33%	1.821.089	21,31%	1.637.545	20,72%	-3,38%	11.747.166	21,32%	11.165.368	21,05%	5,21%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 1.303.827	-14,76%	- 1.080.575	-12,65%	- 848.404	-10,74%	-17,12%	- 7.558.078	-13,72%	- 6.822.143	-12,86%	10,79%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 735.444	-8,32%	- 623.456	-7,30%	- 467.592	-5,92%	-15,23%	- 4.307.443	-7,82%	- 3.813.385	-7,19%	12,96%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 325.255	-3,68%	- 328.815	-3,85%	- 315.663	-3,99%	1,09%	- 2.073.272	-3,76%	- 2.031.581	-3,83%	2,05%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	- 28.081	-0,32%	- 2.008	-0,02%	- 2.001	-0,03%	-92,85%	- 95.375	-0,17%	- 95.355	-0,18%	0,02%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 215.047	-2,43%	- 126.296	-1,48%	- 63.148	-0,80%	-41,27%	- 1.081.987	-1,96%	- 881.821	-1,66%	22,70%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	581.048	6,58%	740.514	8,67%	789.141	9,99%	27,44%	4.189.088	7,60%	4.343.225	8,19%	-3,55%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	581.048	6,58%	740.514	8,67%	789.141	9,99%	27,44%	4.189.088	7,60%	4.343.225	8,19%	-3,55%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 347.954	-3,94%	- 417.749	-4,89%	- 454.702	-5,75%	20,06%	- 2.427.125	-4,41%	- 2.544.257	-4,80%	-4,60%
(-) MATRIZ	- 246.362	-2,79%	- 261.672	-3,06%	- 290.569	-3,68%	6,21%	- 1.610.365	-2,92%	- 1.701.962	-3,21%	-5,38%
(-) Centro de Distribuição	- 101.592	-1,15%	- 156.077	-1,83%	- 164.133	-2,08%	53,63%	- 816.760	-1,48%	- 842.295	-1,59%	-3,03%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	233.094	2,64%	322.765	3,78%	334.440	4,23%	38,47%	1.761.963	3,20%	1.798.967	3,39%	-2,06%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	233.094	2,64%	322.765	3,78%	334.440	4,23%	38,47%	1.761.963	3,20%	1.798.967	3,39%	-2,06%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.6 DRE LOJA PALHOÇA

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
VENDA BRUTA Total	7.985.998	135,90%	6.895.805	136,34%	6.275.514	136,37%	-13,65%	47.172.337	136,11%	45.206.140	136,11%	4,35%
(+) Receita com Vendas	7.980.928	135,81%	6.892.200	136,27%	6.271.902	136,29%	-13,64%	47.144.841	136,03%	45.178.620	136,02%	4,35%
(+) Recarga de Celular	5.070	0,09%	3.605	0,07%	3.612	0,08%	-28,90%	27.496	0,08%	27.519	0,08%	-0,08%
(=) Devoluções de Vendas	- 13.273	-0,23%	- 28.004	-0,55%	- 26.354	-0,57%	110,99%	- 130.837	-0,38%	- 125.609	-0,38%	4,16%
(-) Devolução de Vendas	- 13.273	-0,23%	- 28.004	-0,55%	- 26.354	-0,57%	110,99%	- 130.837	-0,38%	- 125.609	-0,38%	4,16%
(=) IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 2.096.324	-35,67%	- 1.810.149	-35,79%	- 1.647.322	-35,80%	-13,65%	- 12.382.739	-35,73%	- 11.866.612	-35,73%	4,35%
(-) ICMS	- 1.357.620	-23,10%	- 1.172.287	-23,18%	- 1.066.837	-23,18%	-13,65%	- 8.019.297	-23,14%	- 7.685.044	-23,14%	4,35%
(-) PIS	- 131.769	-2,24%	- 113.781	-2,25%	- 103.546	-2,25%	-13,65%	- 778.344	-2,25%	- 745.901	-2,25%	4,35%
(-) COFINS	- 606.936	-10,33%	- 524.081	-10,36%	- 476.939	-10,36%	-13,65%	- 3.585.098	-10,34%	- 3.435.667	-10,34%	4,35%
(=) VENDA LÍQUIDA	5.876.401	100,00%	5.057.652	100%	4.601.837	100%	-13,93%	34.658.761	100%	33.213.919	100%	4,35%
(=) Custo da Mercadoria Vendida	- 4.250.246	-72,33%	- 3.756.610	-74,28%	- 3.349.018	-72,78%	-11,61%	- 25.380.132	-73,23%	- 24.088.147	-72,52%	5,36%
(-) Custo do CMV	- 4.250.246	-72,33%	- 3.756.610	-74,28%	- 3.349.018	-72,78%	-11,61%	- 25.380.132	-73,23%	- 24.088.147	-72,52%	5,36%
(=) LUCRO BRUTO	1.626.155	27,67%	1.301.042	25,72%	1.252.820	27,22%	-19,99%	9.278.629	26,77%	9.125.772	27,48%	1,68%
(-) Quebras	- 192.123	-3,27%	- 47.069	-0,93%	- 41.943	-0,91%	-75,50%	- 758.189	-2,19%	- 741.941	-2,23%	2,19%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	11.075	0,19%	2.609	0,05%	2.508	0,05%	-76,44%	43.377	0,13%	43.055	0,13%	0,75%
(+) Bonificações	11.075	0,19%	2.609	0,05%	2.508	0,05%	-76,44%	43.377	0,13%	43.055	0,13%	0,75%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	1.445.107	24,59%	1.256.583	24,85%	1.213.384	26,37%	-13,05%	8.563.817	24,71%	8.426.886	25,37%	1,62%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 975.174	-16,59%	- 764.562	-15,12%	- 702.717	-15,27%	-21,60%	- 5.514.615	-15,91%	- 5.318.580	-16,01%	3,69%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 516.694	-8,79%	- 420.799	-8,32%	- 357.679	-7,77%	-18,56%	- 2.971.666	-8,57%	- 2.771.589	-8,34%	7,22%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 380.895	-6,48%	- 258.771	-5,12%	- 279.472	-6,07%	-32,06%	- 2.027.613	-5,85%	- 2.093.233	-6,30%	-3,13%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	-	0,00%	- 29.901	-0,59%	- 20.930	-0,45%	0,00%	- 94.779	-0,27%	- 66.345	-0,20%	42,86%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 77.585	-1,32%	- 55.092	-1,09%	- 44.635	-0,97%	-28,99%	- 420.557	-1,21%	- 387.413	-1,17%	8,56%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	469.933	8,00%	492.021	9,73%	510.667	11,10%	4,70%	3.049.202	8,80%	3.108.306	9,36%	-1,90%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	469.933	8,00%	492.021	9,73%	510.667	11,10%	4,70%	3.049.202	8,80%	3.108.306	9,36%	-1,90%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 231.402	-3,94%	- 247.582	-4,90%	- 265.120	-5,76%	6,99%	- 1.518.283	-4,38%	- 1.573.875	-4,74%	-3,53%
(-) MATRIZ	- 163.839	-2,79%	- 155.082	-3,07%	- 169.420	-3,68%	-5,35%	- 1.010.917	-2,92%	- 1.056.366	-3,18%	-4,30%
(-) Centro de Distribuição	- 67.563	-1,15%	- 92.500	-1,83%	- 95.700	-2,08%	36,91%	- 507.366	-1,46%	- 517.509	-1,56%	-1,96%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	238.531	4,06%	244.439	4,83%	245.548	5,34%	2,48%	1.530.918	4,42%	1.534.431	4,62%	-0,23%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-					-	0,00%	-		
(-) PROVISÃO CSLL	-		-					-	0,00%	-		
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	238.531	4,06%	244.439	4,83%	245.548	5,34%	2,48%	1.530.918	4,42%	1.534.431	4,62%	-0,23%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.7 DRE MATRIZ (ADMINISTRAÇÃO) - FLORIANÓPOLIS

Maio 2013	Mês Anterior	Mês Atual		Acumulado Período	
	R\$	Real	Orçado	Real	Orçado
VENDA BRUTA Total					
(+) Receita com Vendas					
(+) Recarga de Celular					
(=) Devoluções de Vendas					
(-)Devolução de Vendas					
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total					
(-) ICMS					
(-) PIS					
(-) COFINS					
(=) VENDA LÍQUIDA				-	-
(=) Custo da Mercadoria Vendida					
(-)Custo do CMV					
(=)LUCRO BRUTO					
(-) Quebras					
(+) OUTRAS RECEITAS Total		30.000	0	95.094	0
(+) Bonificações		30.000		95.094	0
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO		30.000	0	95.094	0
(-) DESPESAS - GERAL Total	-876.651	-947.372	-1.039.795	-5.781.787	-6.074.750
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	-288.086	-391.464	-461.928	-2.154.038	-2.377.393
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	-174.029	-274.107	-293.295	-1.420.502	-1.481.322
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	-35.813	-3.709	-5.785	-125.276	-131.859
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	-378.723	-278.092	-278.787	-2.081.971	-2.084.175
(=) RESULTADO OPERACIONAL	-876.651	-917.372	-1.039.795	-5.686.693	-6.074.750
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	-876.651	-917.372	-1.039.795	-5.686.693	-6.074.750
(-) RATEIO Matriz/CD					0
(-) MATRIZ	876.651	917.372	1.039.795	5.686.693	6.074.750
(-) Centro de Distribuição					-
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) PROVISÃO IRPJ					-
(-) PROVISÃO CSLL					-
(=) RESULTADO DO EXERCICIO					-

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

3.8 DRE CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO - FLORIANÓPOLIS

Maio 2013	Mês Anterior	Mês Atual		Acumulado Período	
	R\$	Real	Orçado	Real	Orçado
VENDA BRUTA Total				-	-
(+) Receita com Vendas				-	-
(+) Recarga de Celular				-	-
(=) Devoluções de Vendas				-	-
(-)Devolução de Vendas				-	-
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total				-	-
(-) ICMS				-	-
(-) PIS				-	-
(-) COFINS				-	-
(=) VENDA LÍQUIDA				-	-
(=) Custo da Mercadoria Vendida				-	-
(-)Custo do CMV				-	-
(=)LUCRO BRUTO				-	-
(-) Quebras	-26.715	-23.789	-42.536	-160.089	-219.512
(+) OUTRAS RECEITAS Total	115.440	62.986	30.570	565.573	462.822
(+) Bonificações	115.440	62.986	30.570	565.573	462.822
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	88.725	39.197	-11.966	405.485	243.309
(-) DESPESAS - GERAL Total	-450.230	-586.371	-575.379	-3.285.819	-3.250.977
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	-289.937	-316.827	-313.786	-1.923.322	-1.913.681
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	-151.431	-262.776	-261.593	-1.312.951	-1.309.203
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total		-10		-32	0
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	-8.863	-6.758	-6.704	-49.514	-49.343
(=) RESULTADO OPERACIONAL	-361.506	-547.174	-587.345	-2.880.334	-3.007.667
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	-361.506	-547.174	-587.345	-2.880.334	-3.007.667
(-) RATEIO Matriz/CD					
(-) MATRIZ					
(-) Centro de Distribuição	361.506	547.174	587.345	2.880.334	3.007.667
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) PROVISÃO IRPJ					
(-) PROVISÃO CSLL					
(=) RESULTADO DO EXERCICIO					

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

4 DESPESAS GERAIS

	Matriz	A.V%	Loja Cocal	A.V%	Loja Forq	A.V%	Loja S. José	A.V%	Loja Cric	A.V%	Loja Bal. C.	A.V%	Loja Palhoç	A.V%	CD	A.V%
Despesas Gerais	- 1.080.108	100,00%	- 350.169	100,00%	- 309.043	100,00%	- 965.972	100,00%	- 882.232	100,00%	- 1.080.575	100,00%	- 764.562	100,00%	- 586.371	100,00%
(-)Despesa com Pessoal	- 391.464	36,24%	- 212.588	60,71%	- 213.585	69,11%	- 639.529	66,21%	- 533.449	60,47%	- 623.456	57,70%	- 420.799	55,04%	- 316.827	54,03%
(-) Salários	- 219.661	20,34%	- 108.350	30,94%	- 117.297	37,95%	- 345.421	35,76%	- 276.935	31,39%	- 331.348	30,66%	- 246.762	32,27%	- 172.768	29,46%
(-) Horas Extras	- 8.197	0,76%	- 13.452	3,84%	- 11.892	3,85%	- 37.834	3,92%	- 35.754	4,05%	- 33.803	3,13%	- 10.334	1,35%	- 14.996	2,56%
(-) 13º Salários e Férias	- 42.156	3,90%	- 28.273	8,07%	- 24.362	7,88%	- 68.420	7,08%	- 58.145	6,59%	- 75.232	6,96%	- 42.246	5,53%	- 34.399	5,87%
(-) Impostos Folha	- 114.769	10,63%	- 53.154	15,18%	- 50.935	16,48%	- 161.237	16,69%	- 131.923	14,95%	- 159.249	14,74%	- 109.353	14,30%	- 74.289	12,67%
(-) Outras despesas	- 6.681	0,62%	- 9.359	2,67%	- 9.099	2,94%	- 26.617	2,76%	- 30.692	3,48%	- 23.824	2,20%	- 12.104	1,58%	- 20.375	3,47%
(-) Despesas Administrativas Total	- 274.107	25,38%	- 123.038	35,14%	- 71.923	23,27%	- 266.598	27,60%	- 243.166	27,56%	- 328.815	30,43%	- 258.771	33,85%	- 262.776	44,81%
(-) Aluguéis de Maquinas e Eqptos	- 2.576	0,24%	- 267	0,08%	- 316	0,10%	- 614	0,06%	- 749	0,08%	- 487	0,05%	- 382	0,05%	- 1.076	0,18%
(-) Agua e Esgoto	- 42	0,00%	- 1.184	0,34%	- 60	0,02%	- 605	0,06%	- 10.953	1,24%	- 9.789	0,91%	- 55	0,01%	- 669	0,11%
(-) Combustíveis e Lubrificantes	- 17.026	1,58%		0,00%	- 1.011	0,33%	- 1.625	0,17%		0,00%	- 1.243	0,11%	- 273	0,04%	- 107.932	18,41%
(-) Telecomun/ Inform/ Equipam.	- 47.283	4,38%	- 8.816	2,52%	- 6.458	2,09%	- 24.012	2,49%	- 21.308	2,42%	- 38.019	3,52%	- 16.994	2,22%	- 10.360	1,77%
(-) Embalagens		0,00%	- 7.187	2,05%	- 5.256	1,70%	- 9.377	0,97%	- 8.035	0,91%	- 37.394	3,46%	- 8.499	1,11%		0,00%
(-) Energia Elétrica/Gás/Oleo Gera	- 1.120	0,10%	- 20.011	5,71%	- 20.762	6,72%	- 100.709	10,43%	- 77.993	8,84%	- 116.833	10,81%	- 104.202	13,63%	- 12.581	2,15%
(-) Reforma Predial	- 60.673	5,62%	- 7.990	2,28%	- 6.331	2,05%	- 17.721	1,83%	- 22.262	2,52%	- 17.024	1,58%	- 11.198	1,46%	- 4.290	0,73%
(-)Material de Limpeza	- 27.888	2,58%	- 20.039	5,72%	- 1.875	0,61%	- 2.304	0,24%	- 2.894	0,33%	- 2.213	0,20%	- 1.456	0,19%	- 558	0,10%
(-) Material de Expediente	- 1.001	0,09%	- 841	0,24%	- 37	0,01%	- 1.287	0,13%	- 668	0,08%	- 600	0,06%	- 1.150	0,15%	- 907	0,15%
(-) Despesa Depreciação Mês	- 12.778	1,18%	- 819	0,23%	- 24	0,01%	- 1.144	0,12%	- 505	0,06%	- 557	0,05%	- 980	0,13%	- 23.381	3,99%
(-) Seguranga	- 1.382	0,13%	- 12.885	3,68%	- 5.280	1,71%	- 11.921	1,23%	- 18.840	2,14%	- 18.615	1,72%	- 16.077	2,10%	- 8.291	1,41%
(-) Serviços Terceirizados	- 73.220	6,78%	- 3.781	1,08%		0,00%		0,00%		0,00%	- 1.500	0,14%	- 5.889	0,77%		0,00%
(-) Dsps com compra de Imobilizado		0,00%	- 95	0,03%		0,00%		0,00%	- 696	0,08%	- 1.161	0,11%	- 124	0,02%		0,00%
(-) Quebra de Caixa		0,00%	160	-0,05%	- 86	0,03%	- 182	0,02%	- 67	0,01%	- 794	-0,07%	- 421	0,06%		0,00%
(-) Uso e Consumo - Loja	- 978	0,09%	- 6.150	1,76%	- 4.753	1,54%	- 38.791	4,02%	- 23.425	2,66%	- 10.752	1,00%	- 12.284	1,61%	- 31.149	5,31%
(-)Marketing		0,00%	- 24.608	7,03%	- 14.385	4,65%	- 53.320	5,52%	- 48.633	5,51%	- 65.763	6,09%	- 51.754	6,77%	- 52.555	8,96%
(-)Seguro Predial	- 28.140	2,61%	- 8.525	2,43%	- 5.289	1,71%	- 2.985	0,31%	- 6.138	0,70%	- 7.658	0,71%	- 27.034	3,54%	- 9.027	1,54%
(-) Despesas Tributárias Total	- 35.813	3,32%	-	0,00%	- 611	0,20%	- 4.617	0,48%	- 25.687	2,91%	- 2.008	0,19%	- 29.901	3,91%	- 10	0,00%
(-) Impostos e taxas	- 33.938	3,14%		0,00%		0,00%	- 175	0,02%		0,00%		0,00%		0,00%	- 10	0,00%
(-) Alvara	- 614	0,06%		0,00%		0,00%	- 3.842	0,40%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(-) IPTU	- 1.261	0,12%		0,00%	- 146	0,05%		0,00%	- 23.127	2,62%		0,00%	- 29.481	3,86%		0,00%
(-) Mul. Imetro/ Aferição Balança		0,00%		0,00%	- 465	0,15%	- 600	0,06%	- 2.559	0,29%	- 2.008	0,19%	- 420	0,05%		0,00%
(-) Despesas Financeiras Total	- 378.723	35,06%	- 14.543	4,15%	- 22.924	7,42%	- 55.227	5,72%	- 79.930	9,06%	- 126.296	11,69%	- 55.092	7,21%	- 6.758	1,15%
(-) Juros s/ pagto de duplicatas	- 8.641	0,80%	- 1.832	0,52%	- 2.022	0,65%	- 4.281	0,44%	- 4.674	0,53%	- 4.569	0,42%	- 1.434	0,19%	- 4.409	0,75%
(-) Descontos concedidos		0,00%	- 508	0,14%	- 492	0,16%	- 1.380	0,14%	- 1.067	0,12%	- 2.013	0,19%	- 536	0,07%	- 2.349	0,40%
(-) Dsps Comissao Assessoria Chq	- 104	0,01%	- 428	0,12%		0,00%	- 399	0,04%	- 207	0,02%	- 304	0,03%	- 212	0,03%		0,00%
(-) Despesas e taxas bancárias	- 26.688	2,47%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(-) IOF	- 23.329	2,16%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(-) Juros s/ Empréstimos	- 36.780	3,41%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(-) Juros s/ Financiamentos	- 279.603	25,89%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(-) Taxas Cartao Credito/Debito	- 3.579	0,33%	- 11.013	3,15%	- 19.365	6,27%	- 48.152	4,98%	- 65.449	7,42%	- 108.855	10,07%	- 48.557	6,35%		0,00%
(-) Cheques Devolvidos		0,00%	- 671	0,19%	- 917	0,30%	38	0,00%	- 3.319	0,38%	- 2.865	0,27%	- 3.691	0,48%		0,00%
(-) Juros Anteci de Cartoes		0,00%	- 92	0,03%	- 129	0,04%	- 1.054	0,11%	- 5.214	0,59%	- 7.690	0,71%	- 662	0,09%		0,00%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

5. EBITDA CONSOLIDADO

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V %	Real	A.V	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
(+) VENDA BRUTA Total	42.730.451,50	135,96%	40.791.458,60	136,11%	38.515.196,64	136,13%	-4,54%	264.747.750,64	136,03%	257.532.455,46	136,04%	2,80%
(-) Devolução de Vendas	- 84.243,75	-0,27%	- 114.374,34	-0,38%	- 111.559,79	-0,39%	35,77%	- 629.579,63	-0,32%	- 620.658,06	-0,33%	1,44%
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 11.216.743,52	-35,69%	- 10.707.757,88	-35,73%	- 10.110.239,12	-35,73%	-4,54%	- 69.496.284,54	-35,71%	- 67.602.269,56	-35,71%	2,80%
(=) VENDA LÍQUIDA	31.429.464,23	100%	29.969.326,38	100%	28.293.397,73	100%	-4,65%	194.621.886,47	100%	189.309.527,84	100%	2,81%
(-) C.M.V.	- 22.124.692,77	-70,39%	- 21.532.766,22	-71,85%	- 20.019.051,10	-70,76%	-2,68%	- 138.385.413,52	-71,10%	- 133.587.239,34	-70,57%	3,59%
(=) LUCRO BRUTO	9.304.771,46	29,61%	8.436.560,16	28,15%	8.274.346,63	29,24%	-9,33%	56.236.472,95	28,90%	55.722.288,50	29,43%	0,92%
(-) Quebras	- 1.281.242,74	-4,08%	- 876.066,90	-2,92%	- 844.618,51	-2,99%	-31,62%	- 6.838.240,11	-3,51%	- 6.738.555,00	-3,56%	1,48%
(+) OUTRAS RECEITAS	180.628,28	0,57%	105.992,69	0,35%	43.395,48	0,15%	-41,32%	908.531,14	0,47%	710.110,51	0,38%	27,94%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	8.204.156,99	26,10%	7.666.485,95	25,58%	7.473.123,60	26,41%	-6,55%	50.306.763,98	25,85%	49.693.844,00	26,25%	1,23%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 6.351.757,67	-20,21%	- 5.662.880,57	-18,90%	- 5.547.767,20	-19,61%	-10,85%	- 38.084.000,30	-19,57%	- 38.905.738,96	-20,55%	-2,11%
(=) LUCRO OPERACIONAL (EBIT/RAJI)	1.852.399,32	5,89%	2.003.605,38	6,69%	1.925.356,40	6,80%	8,16%	12.222.763,68	6,28%	10.788.105,04	5,70%	13,30%
(=) EBITDA	1.852.399,32	5,89%	2.003.605,38	6,69%	1.925.356,40	6,80%	8,16%	12.222.763,68	6,28%	10.788.105,04	5,70%	13,30%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (MÉTODO INDIRETO)

Maio 2013	Acumulado até	Mês Atual	Acumulado até MAIO
	ABRIL		
	R\$	R\$	R\$
SOBRAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	2.059.460	315.644	2.375.104
(+) Depreciação	113.828	42.821	156.649
	-		-
Varição nas contas Patrimoniais	-		-
Redução de Contas a Receber	10.446.625	3.344.418	13.791.043
Aumento de Estoques	1.287.144	412.071	1.699.214
Aumento Tributos a recuperar	- 812.960	- 260.264	- 1.073.224
Redução de Fornecedores	16.598.065	5.313.761	21.911.826
Aumento Tributos a recolher	- 1.589.868	- 508.986	- 2.098.853
	-		-
Caixa Gerado nos Negócios	28.102.294	8.659.465	36.761.760
	-		-
GERAÇÃO DE CAIXA	-		-
RESULTADO FINAL DO CAIXA	28.102.294	8.659.465	36.761.760
saldo Inicial de Caixa	16.246.860	44.349.154	16.246.860
SALDO FINAL DE CAIXA	44.349.154	53.008.620	53.008.620

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

7 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (DIRETO)

Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual					Acumulado Período				
	R\$	A.V %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %	Real	A.V %	Orçado	A.V %	A.H %
ENTRADAS OPERACIONAIS	37.576.047	100%	38.313.745	100%	37.589.256	100%	1,96%	236.808.598	100%	231.875.269	100%	2,13%
Venda de Mercadoria	37.576.047	100%	38.313.745	100%	37.589.256	100%	1,96%	236.808.598	100%	231.875.269	100%	2,13%
SAÍDAS OPERACIONAIS	- 25.178.664	-67,01%	- 29.015.418	-75,73%	- 31.837.861	-84,70%	15,24%	- 241.973.072	-102,18%	- 240.919.653	-103,90%	0,44%
Aquisição de Mercadorias	- 24.528.982	-65,28%	- 26.129.005	-68,20%	- 28.952.852	-77,02%	6,52%	- 166.823.719	-70,45%	- 170.174.750	-73,39%	-1,97%
Gastos com Pessoal	- 425.369	-1,13%	- 1.689.323	-4,41%	- 1.682.598	-4,48%	297,14%	- 42.854.817	-18,10%	- 40.333.499	-17,39%	6,25%
Administrativas	- 164.565	-0,44%	- 685.656	-1,79%	- 688.852	-1,83%	316,65%	- 17.173.393	-7,25%	- 16.183.523	-6,98%	6,12%
Marketing	- 29.891	-0,08%	- 230.943	-0,60%	- 237.770	-0,63%	672,62%	- 6.732.042	-2,84%	- 6.353.685	-2,74%	5,95%
Tributarias	- 29.857	-0,08%	- 280.491	-0,73%	- 275.789	-0,73%	839,45%	- 8.389.100	-3,54%	- 7.874.196	-3,40%	6,54%
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	12.397.383	32,99%	9.298.327	24,27%	5.751.395	15,30%	-25,00%	- 5.164.474	-2,18%	- 9.044.384	-3,90%	-42,90%
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	- 637.985	-1,70%	- 638.860	-1,67%	- 635.258	-1,69%	0,14%	- 2.025.060	-0,86%	- 1.688.479	-0,73%	19,93%
Entradas Financeiras Operacionais				0,00%		0,00%		-	0,00%	-	0,00%	
Saídas Financeiras Operacionais	- 637.985	-1,70%	- 638.860	-1,67%	- 532.677	-1,42%	0,14%	- 2.025.060	-0,86%	- 1.688.479	-0,73%	19,93%
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	11.759.398	31,29%	8.659.466	22,60%	5.116.137	13,61%	-26,36%	- 7.189.533	-3,04%	- 10.732.863	-4,63%	-33,01%
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	11.759.398	31,29%	8.659.466	22,60%	5.116.137	13,61%	-26,36%	- 7.189.533	-3,04%	- 10.732.863	-4,63%	-33,01%
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	32.589.756	86,73%	44.349.154	115,75%	36.856.253	98,05%	36,08%	44.349.154	18,73%	38.254.123	16,50%	15,93%
SALDO DE CAIXA ATUAL	44.349.154	118,03%	53.008.620	138,35%	41.972.390	111,66%	19,53%	37.159.621	15,69%	27.521.260	11,87%	35,02%

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

8 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA)

Demonstração do Valor Adicionada - DVA					
Maio 2013	Mês Anterior		Mês Atual		AH%
	R\$	A.V%	R\$	A.V%	
1. RECEITAS	42.646.207,75	280,0%	40.677.084,26	299,7%	-4,62%
1.1) Vendas de mercadorias, produtos e serviços	42.730.451,50	280,6%	40.791.458,60	300,6%	-4,54%
1.2) Devoluções	-84.243,75	-0,6%	- 114.374,34	-0,8%	35,77%
2- INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	-22.363.192,77	-146,8%	-21.832.778,74	-160,9%	-2,37%
2.1) Custo das mercadorias e serviços vendidos	-22.124.692,77	-145,3%	- 21.532.766,22	-158,7%	-2,68%
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	- 238.500,00	-1,6%	- 300.012,52	-2,2%	25,79%
3- VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)	65.009.400,52	426,9%	62.509.863,00	460,6%	-3,84%
4- RETENÇÕES	- 180.594,83	-1,2%	- 223.415,65	-1,6%	23,71%
4.1) Depreciação, amortização e exaustão	- 180.594,83	-1,2%	- 223.415,65	-1,6%	23,71%
5- VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	64.828.805,69	425,7%	62.286.447,35	458,9%	-3,92%
6- VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	14.258,96	0,1%	22.859,36	0,2%	60,32%
6.1) Receitas Financeiras	14.258,96	0,1%	22.859,36	0,2%	60,32%
7- VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	15.229.704,88	100,0%	13.572.172,49	100,0%	-10,88%
8- DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	15.229.704,88	100%	13.572.172,49	100%	-10,88%
8.1) Pessoal e encargos	3.791.022,75	24,89%	3.351.699,44	24,70%	-11,59%
8.2) Impostos, Taxas e contribuições	10.020.218,27	65,79%	9.250.968,88	68,16%	-7,68%
8.3) Juros e Aluguéis	984.816,13	6,47%	653.860,41	4,82%	-33,61%
8.4) Lucros retidos/ projuízo do exercício	433.647,73	2,85%	315.643,76	2,33%	-27,21%

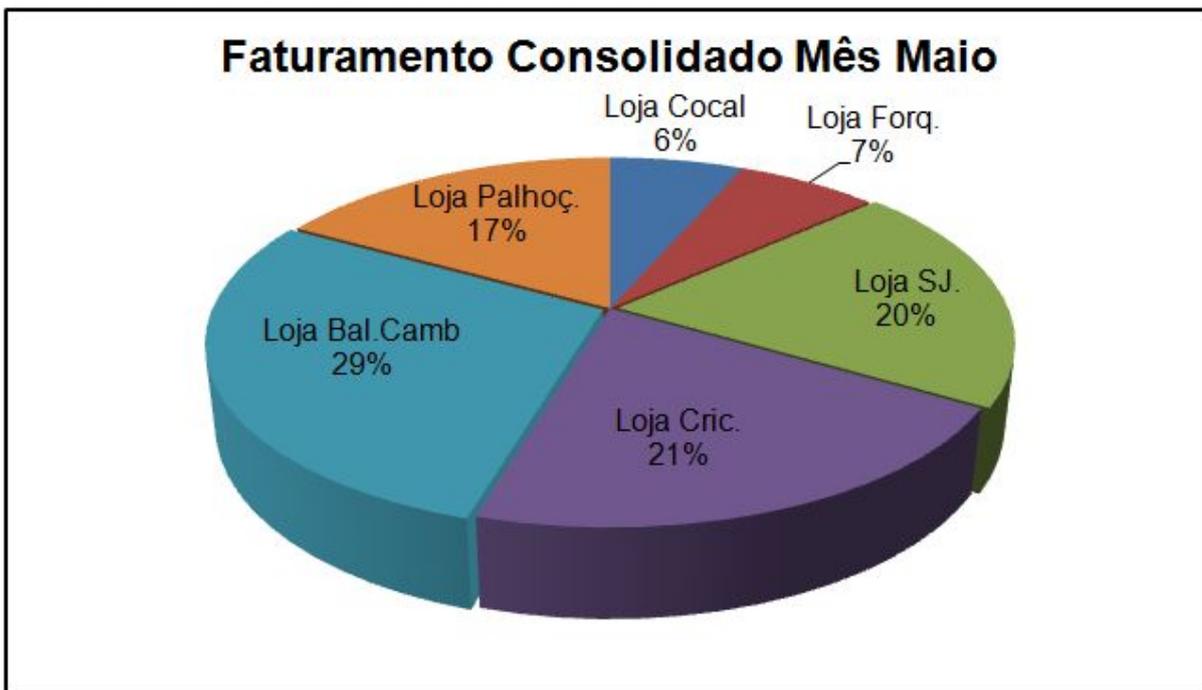
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

9 COMPARATIVO ENTRE AS LOJAS

	Loja Cocal do Sul		Loja Forquilha		Loja São José		Loja Criciúma		Loja Balneário Camboriú		Loja Palhoça		Consolidado	
	Real	A.V	Real	A.V	Real	A.V	Real	A.V	Real	A.V	Real	A.V	Real	A.V
VENDA BRUTA Total	2.651.816	136,03%	2.793.669	136,19%	8.209.274	135,96%	8.605.485	135,97%	11.635.409	136,18%	6.895.805	136,34%	40.791.459	136,02%
(+) Receita com Vendas	2.649.806	135,93%	2.791.021	136,06%	8.199.989	135,80%	8.600.052	135,89%	11.632.306	136,15%	6.892.200	136,27%	40.765.374	99,94%
(+) Recarga de Celular	2.011	0,10%	2.648	0,13%	9.285	0,15%	5.433	0,09%	3.104	0,04%	3.605	0,07%	26.084	0,06%
(=) Devoluções de Vendas	- 6.276	-0,32%	- 8.970	-0,44%	- 16.206	-0,27%	- 17.642	-0,28%	- 37.277	-0,44%	- 28.004	-0,55%	- 114.374	-0,28%
(-)Devolução de Vendas	- 6.276	-0,32%	- 8.970	-0,44%	- 16.206	-0,27%	- 17.642	-0,28%	- 37.277	-0,44%	- 28.004	-0,55%	- 114.374	-0,28%
(=)IMPOSTOS SOBRE VENDAS Total	- 696.102	-35,71%	- 733.338	-35,75%	- 2.154.934	-35,69%	- 2.258.940	-35,69%	- 3.054.295	-35,75%	-1.810.149	-35,79%	-10.707.758	-26,25%
(-) ICMS	- 450.809	-23,13%	- 474.924	-23,15%	- 1.395.577	-23,11%	- 1.462.933	-23,12%	- 1.978.020	-23,15%	-1.172.287	-23,18%	- 6.934.548	-17,00%
(-) PIS	- 43.755	-2,24%	- 46.096	-2,25%	- 135.453	-2,24%	- 141.991	-2,24%	- 191.984	-2,25%	- 113.781	-2,25%	- 673.059	-1,65%
(-) COFINS	- 201.538	-10,34%	- 212.319	-10,35%	- 623.905	-10,33%	- 654.017	-10,33%	- 884.291	-10,35%	- 524.081	-10,36%	- 3.100.151	-7,60%
(=) VENDA LÍQUIDA	1.949.438	100%	2.051.361	100%	6.038.134	100%	6.328.904	100%	8.543.837	100%	5.057.652	100%	29.969.326	100%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	-1.168.004	-59,91%	-1.452.404	-70,80%	- 4.240.706	-70,23%	- 4.591.414	-72,55%	- 6.323.629	-74,01%	-3.756.610	-74,28%	-21.532.766	-71,85%
(-)Custo do CMV	-1.168.004	-59,91%	-1.452.404	-70,80%	- 4.240.706	-70,23%	- 4.591.414	-72,55%	- 6.323.629	-74,01%	-3.756.610	-74,28%	-21.532.766	-71,85%
(=)LUCRO BRUTO	781.435	40,09%	598.957	29,20%	1.797.428	29,77%	1.737.489	27,45%	2.220.209	25,99%	1.301.042	25,72%	8.436.560	28,15%
(-) Quebras	- 70.317	-3,61%	- 53.920	-2,63%	- 93.971	-1,56%	- 187.882	-2,97%	- 399.119	-4,67%	- 47.069	-0,93%	- 852.278	-2,84%
(+) OUTRAS RECEITAS Total	106	0,01%	867	0,04%	9.425	0,16%	-	0,00%	-	0,00%	2.609	0,05%	13.007	0,04%
(+) Bonificações	106	0,01%	867	0,04%	9.425	0,16%	-	0,00%	-	0,00%	2.609	0,05%	13.007	0,04%
(=) MARGEM DE CONTRIBUICAO	711.223	36,48%	545.903	26,61%	1.712.883	28,37%	1.549.608	24,48%	1.821.089	21,31%	1.256.583	24,85%	7.597.289	25,35%
(-) DESPESAS - GERAL Total	- 350.169	-17,96%	- 309.043	-15,07%	- 965.972	-16,00%	- 882.232	-13,94%	- 1.080.575	-12,65%	- 764.562	-15,12%	- 4.352.554	-14,52%
(-) DESPESAS COM PESSOAL Total	- 212.588	-10,91%	- 213.585	-10,41%	- 639.530	-10,59%	- 533.449	-8,43%	- 623.456	-7,30%	- 420.799	-8,32%	- 2.643.408	-8,82%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS Total	- 123.038	-6,31%	- 71.923	-3,51%	- 266.598	-4,42%	- 243.166	-3,84%	- 328.815	-3,85%	- 258.771	-5,12%	- 1.292.311	-4,31%
(-) DESPESAS TRIBUTARIAS Total	-	0,00%	- 611	-0,03%	- 4.617	-0,08%	- 25.687	-0,41%	- 2.008	-0,02%	- 29.901	-0,59%	- 62.824	-0,21%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS Total	- 14.543	-0,75%	- 22.924	-1,12%	- 55.227	-0,91%	- 79.930	-1,26%	- 126.296	-1,48%	- 55.092	-1,09%	- 354.011	-1,18%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	361.054	18,52%	236.860	11,55%	746.910	12,37%	667.376	10,54%	740.514	8,67%	492.021	9,73%	3.244.736	10,83%
(=) RESULTADO ANTES RATEIO	361.054	18,52%	236.860	11,55%	746.910	12,37%	667.376	10,54%	740.514	8,67%	492.021	9,73%	3.244.736	10,83%
(-) RATEIO Matriz/CD	- 95.209	-4,88%	- 100.302	-4,89%	- 294.740	-4,88%	- 308.965	-4,88%	- 417.749	-4,89%	- 247.582	-4,90%	- 1.464.546	-4,89%
(-) MATRIZ	- 59.638	-3,06%	- 62.828	-3,06%	- 184.621	-3,06%	- 193.531	-3,06%	- 261.672	-3,06%	- 155.082	-3,07%	- 917.372	-3,06%
(-) Centro de Distribuição	- 35.571	-1,82%	- 37.474	-1,83%	- 110.119	-1,82%	- 115.434	-1,82%	- 156.077	-1,83%	- 92.500	-1,83%	- 547.174	-1,83%
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ e CSLL	265.845	13,64%	136.558	6,66%	452.171	7,49%	358.411	5,66%	322.765	3,78%	244.439	4,83%	1.780.190	5,94%
(-) PROVISÃO IRPJ	-		-		-		-		-		-		-	
(-) PROVISÃO CSLL	-		-		-		-		-		-		-	
(=) RESULTADO DO EXERCICIO	265.845	13,64%	136.558	6,66%	452.171	7,49%	358.411	5,66%	322.765	3,78%	244.439	4,83%	1.780.190	5,94%

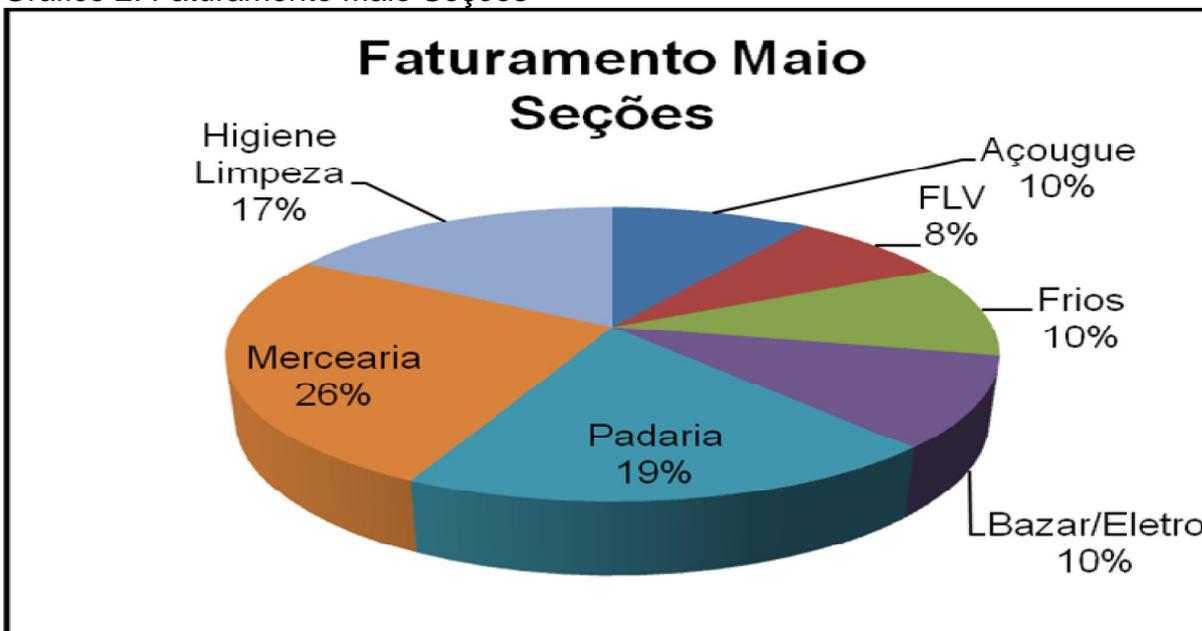
10 GRÁFICOS DE DESEMPENHO

Gráfico1: Faturamento Consolidado Mês Maio



Fonte: Elaborado pela autora

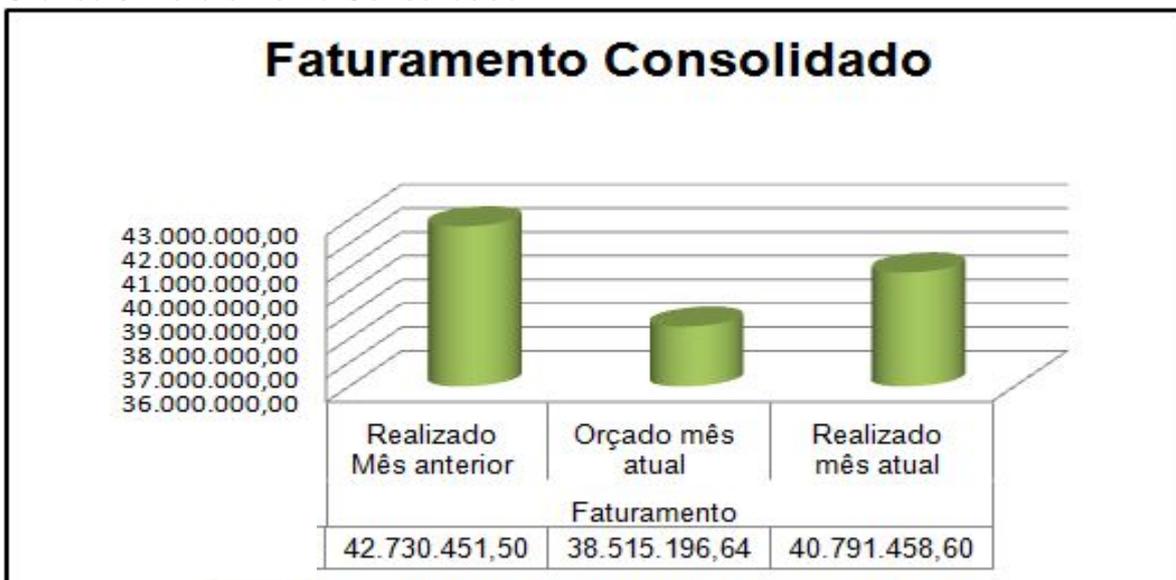
Gráfico 2: Faturamento Maio Seções



Fonte: Elaborado pela autora

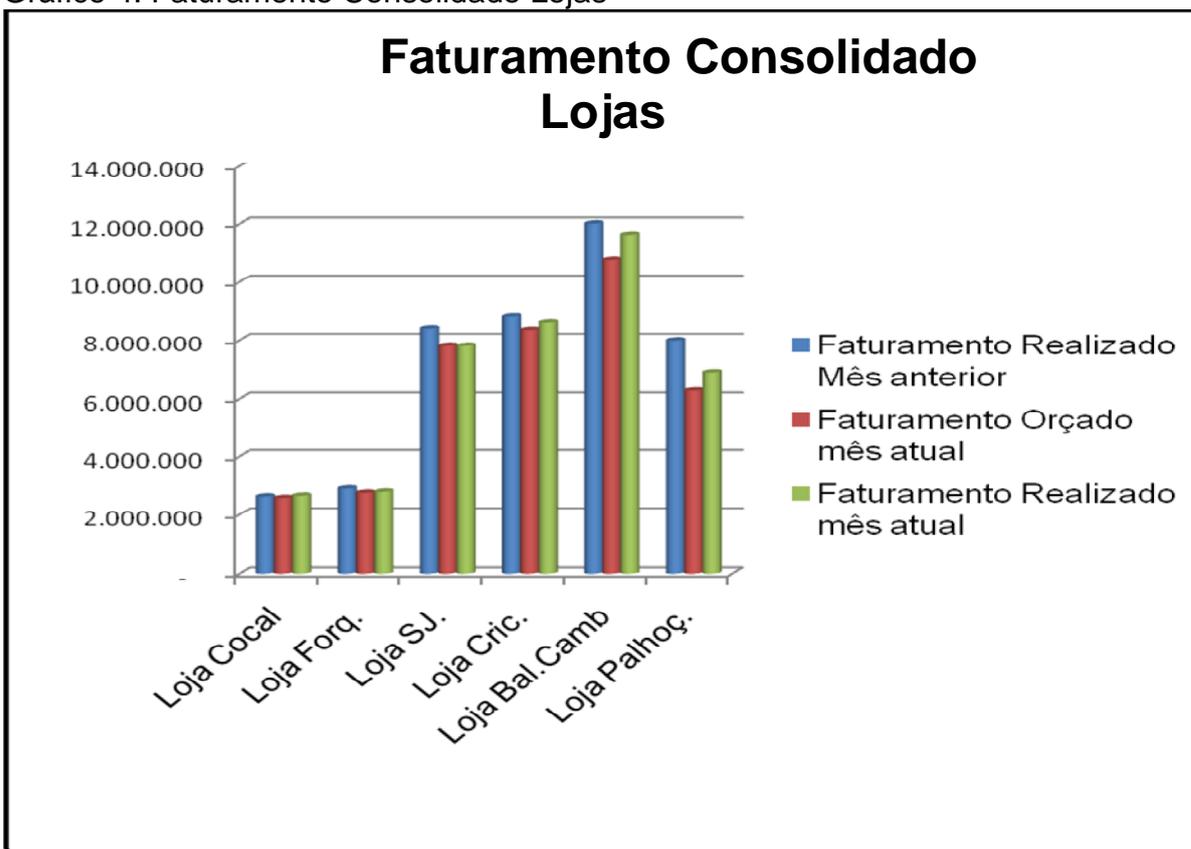
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 3: Faturamento Consolidado



Fonte: Elaborado pela autora

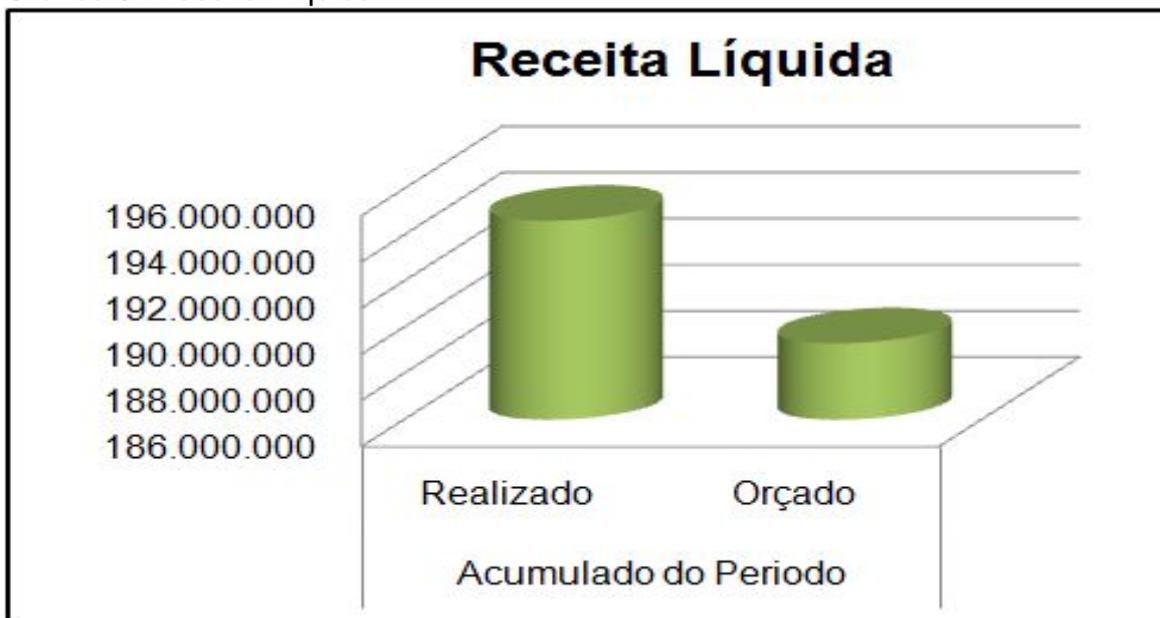
Gráfico 4: Faturamento Consolidado Lojas



Fonte: Elaborado pela autora

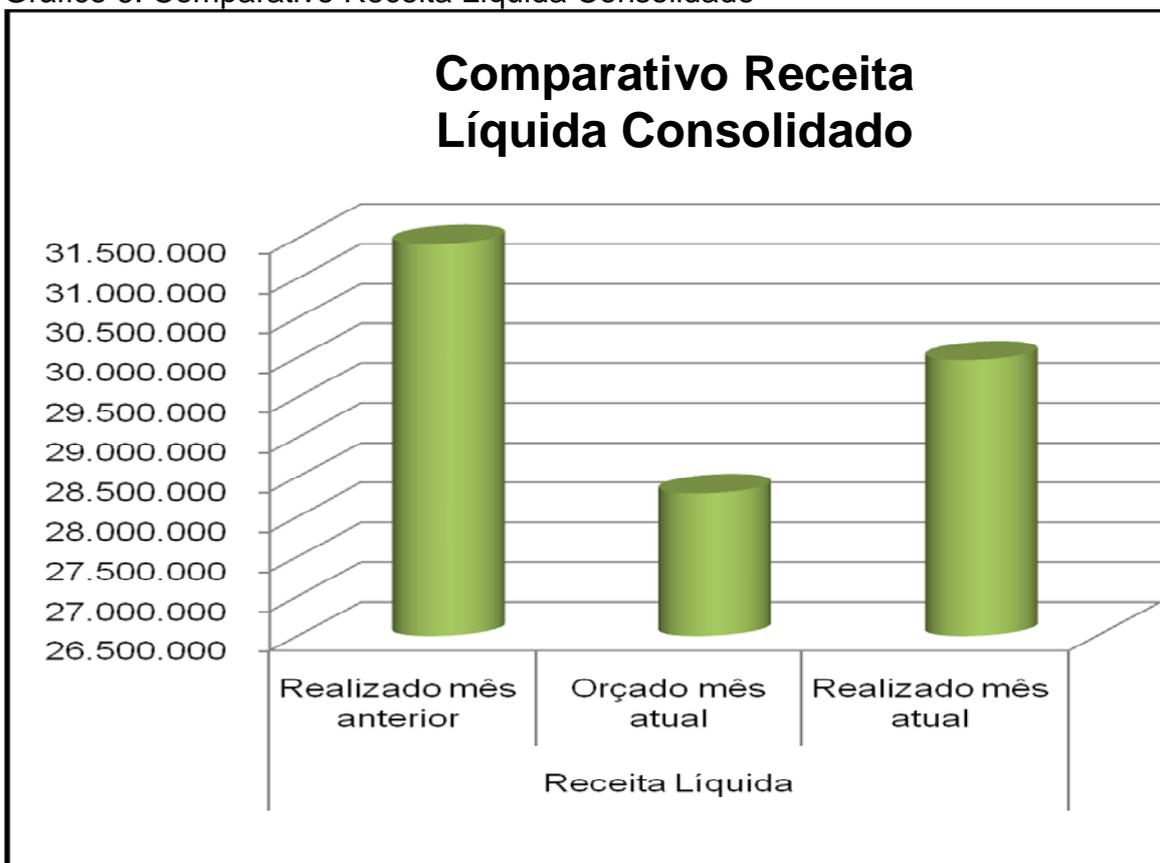
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 5: Receita Líquida



Fonte: Elaborado pela autora

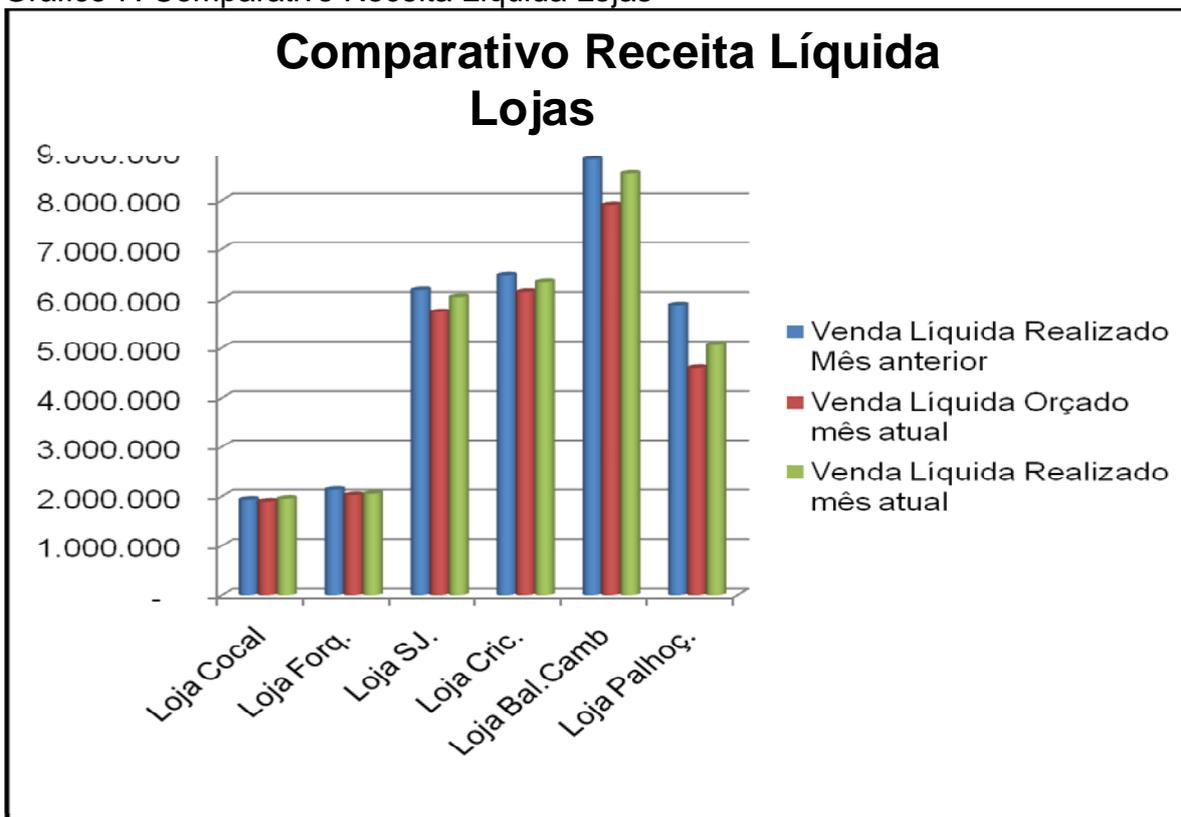
Gráfico 6: Comparativo Receita Líquida Consolidado



Fonte: Elaborado pela autora

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

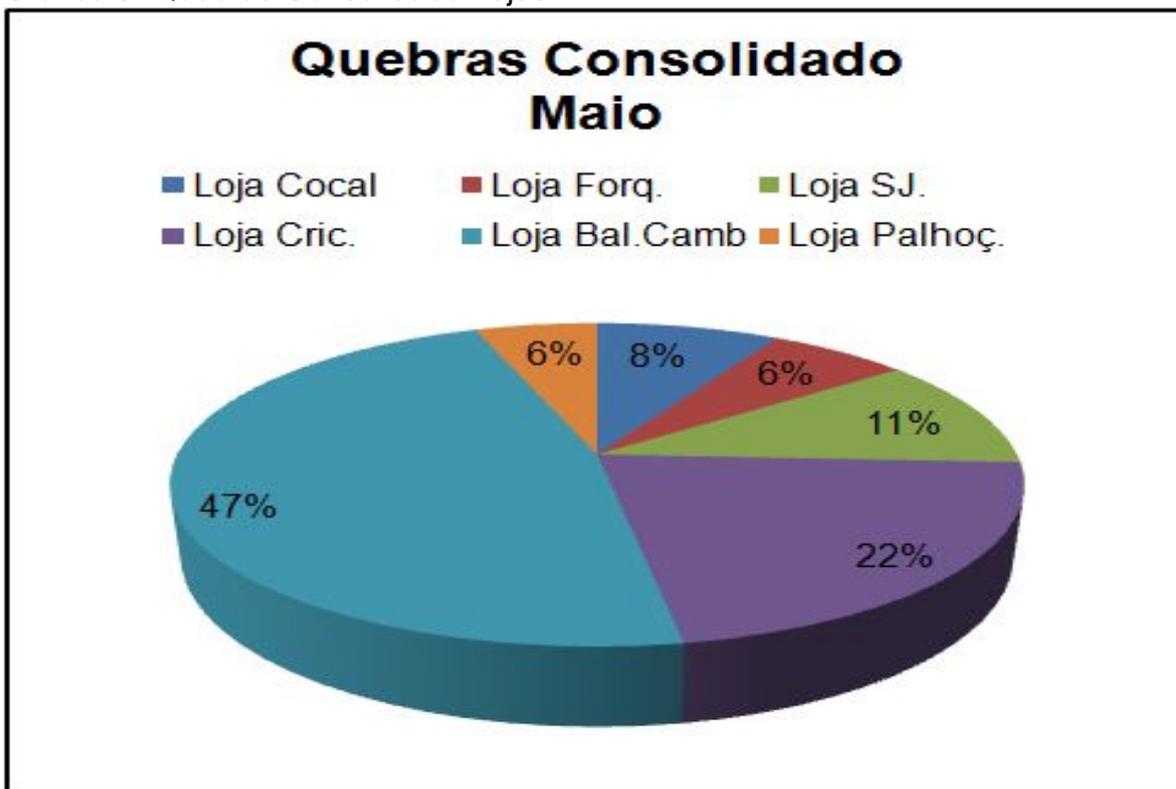
Gráfico 7: Comparativo Receita Líquida Lojas



Fonte: Elaborado pela autora

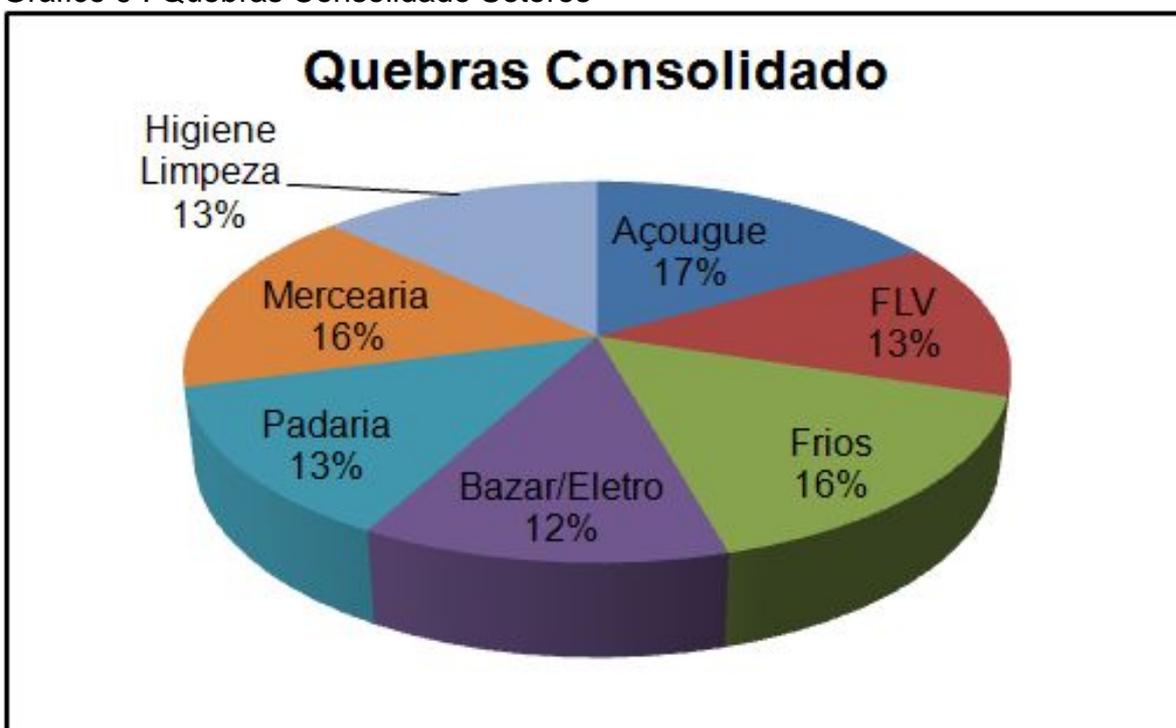
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 8: Quebras Consolidado Lojas



Fonte: Elaborado pela autora

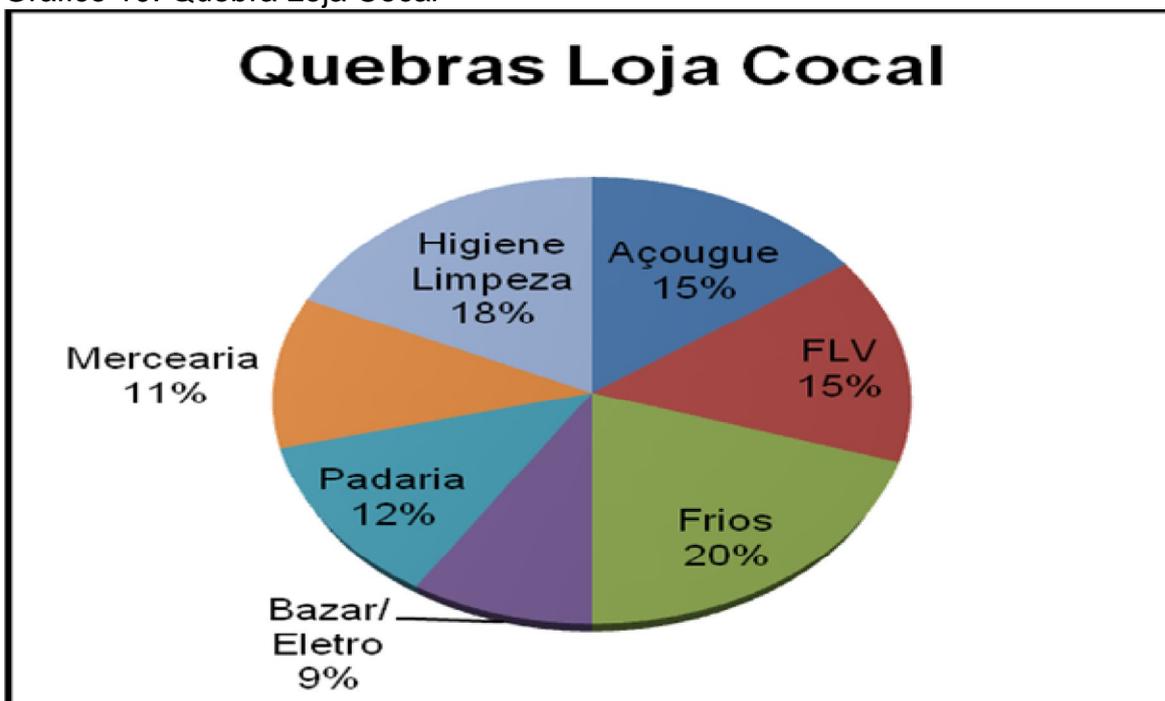
Gráfico 9 : Quebras Consolidado Setores



Fonte: Elaborado pela autora

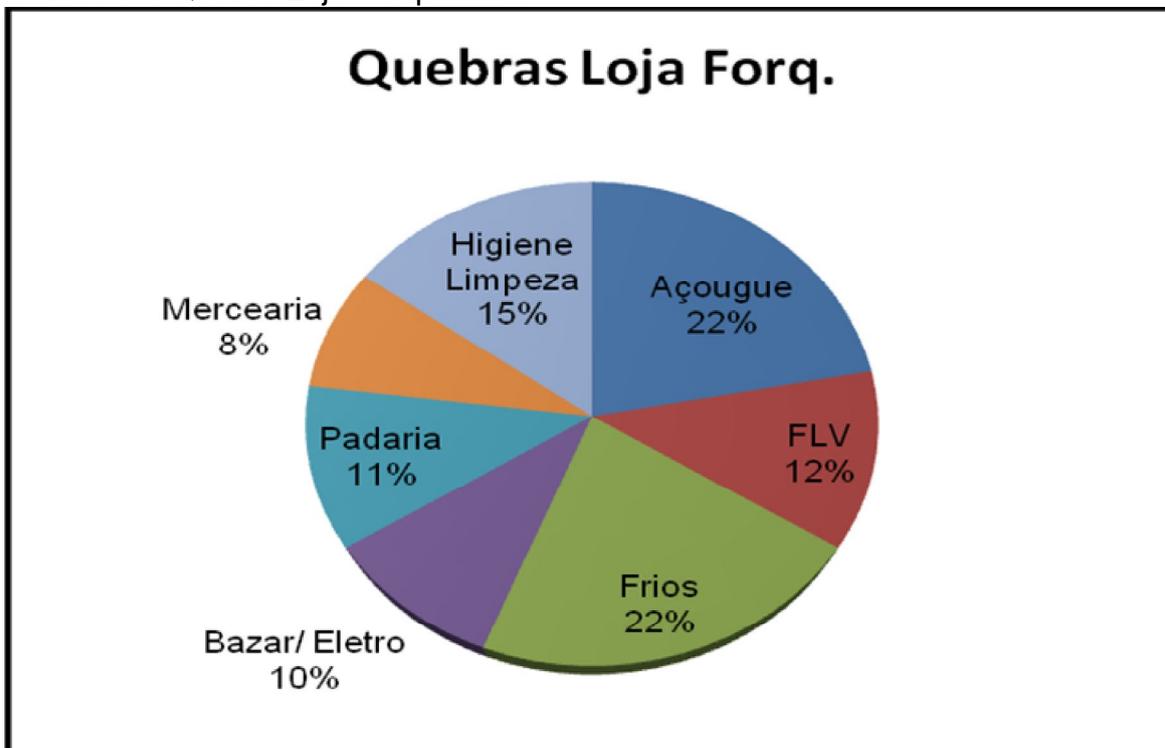
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 10: Quebra Loja Cocal



Fonte: Elaborado pela autora

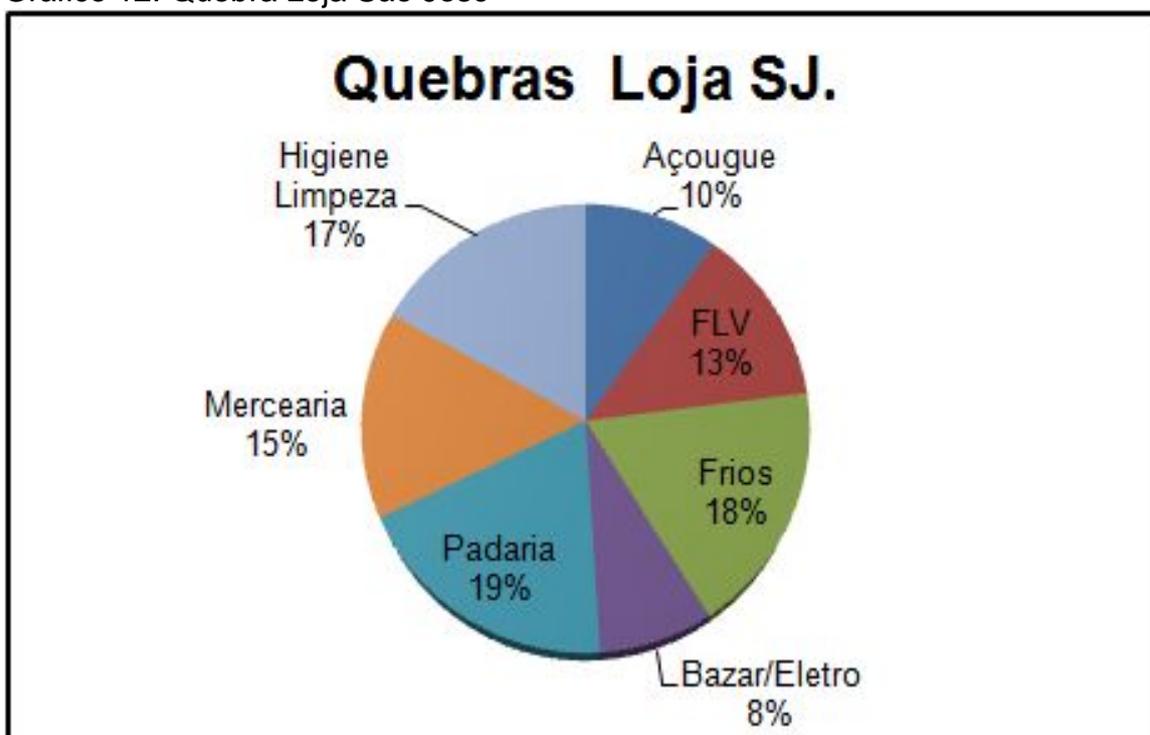
Gráfico 11: Quebra Loja Forquilha



Fonte: Elaborado pela autora

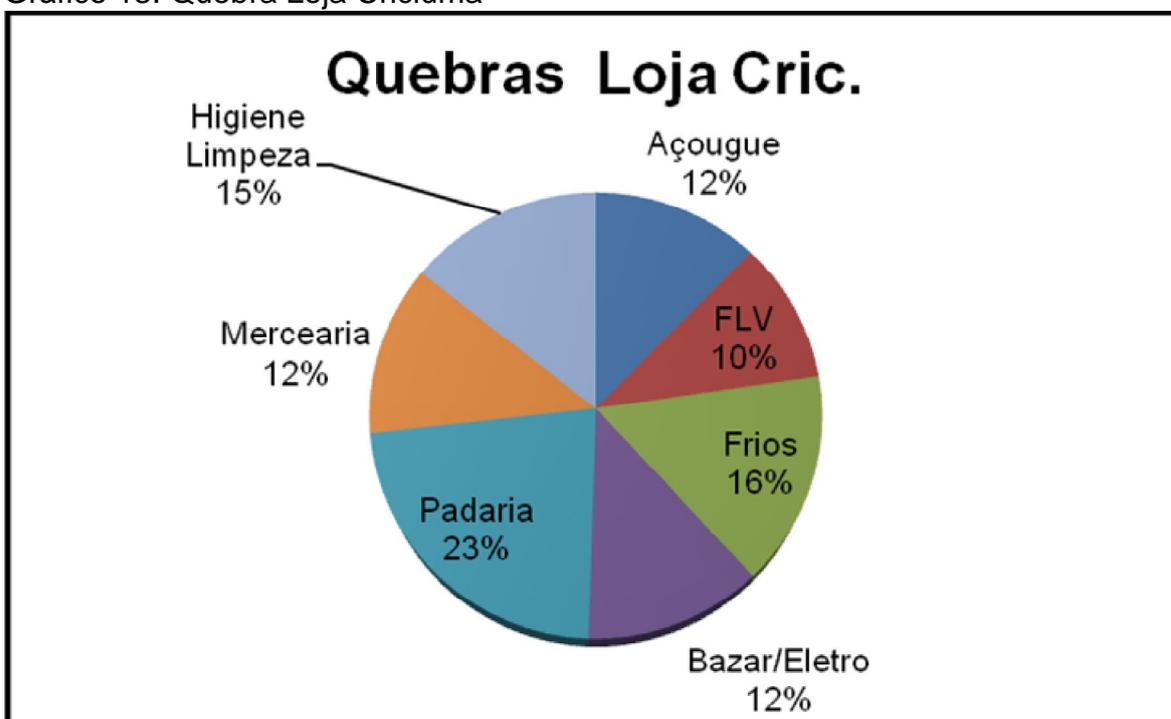
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 12: Quebra Loja São José



Fonte: Elaborado pela autora

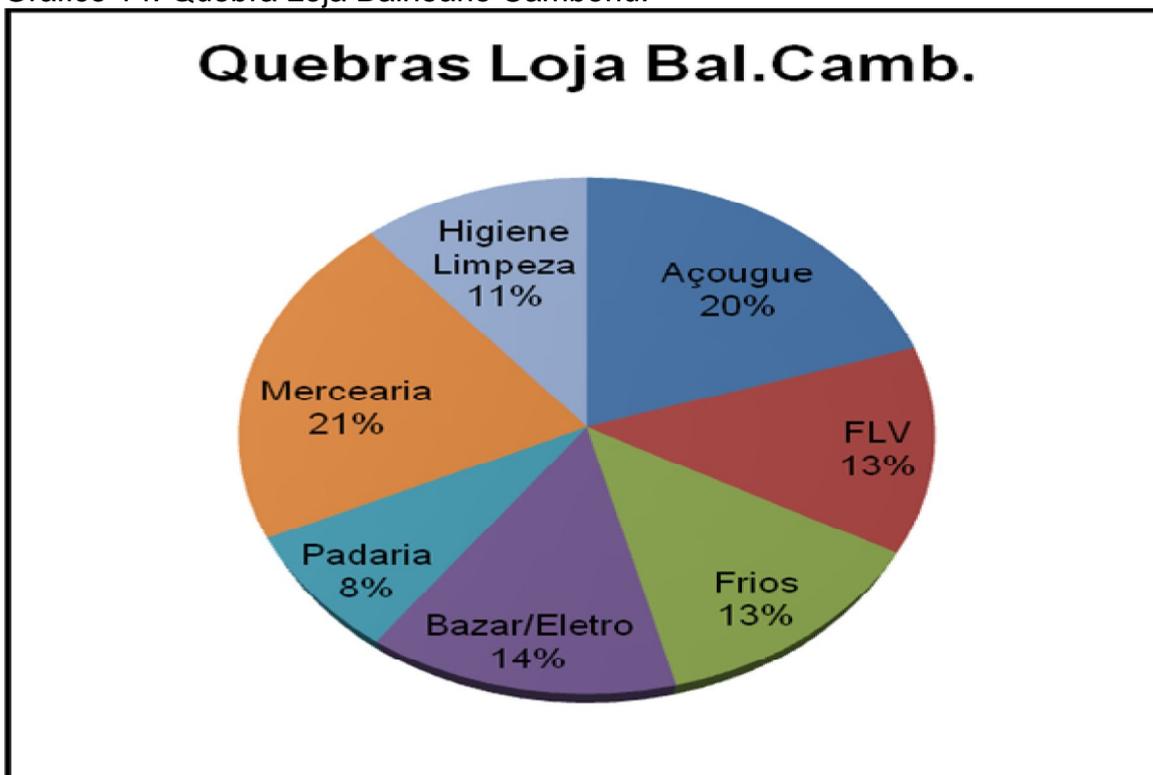
Gráfico 13: Quebra Loja Criciúma



Fonte: Elaborado pela autora

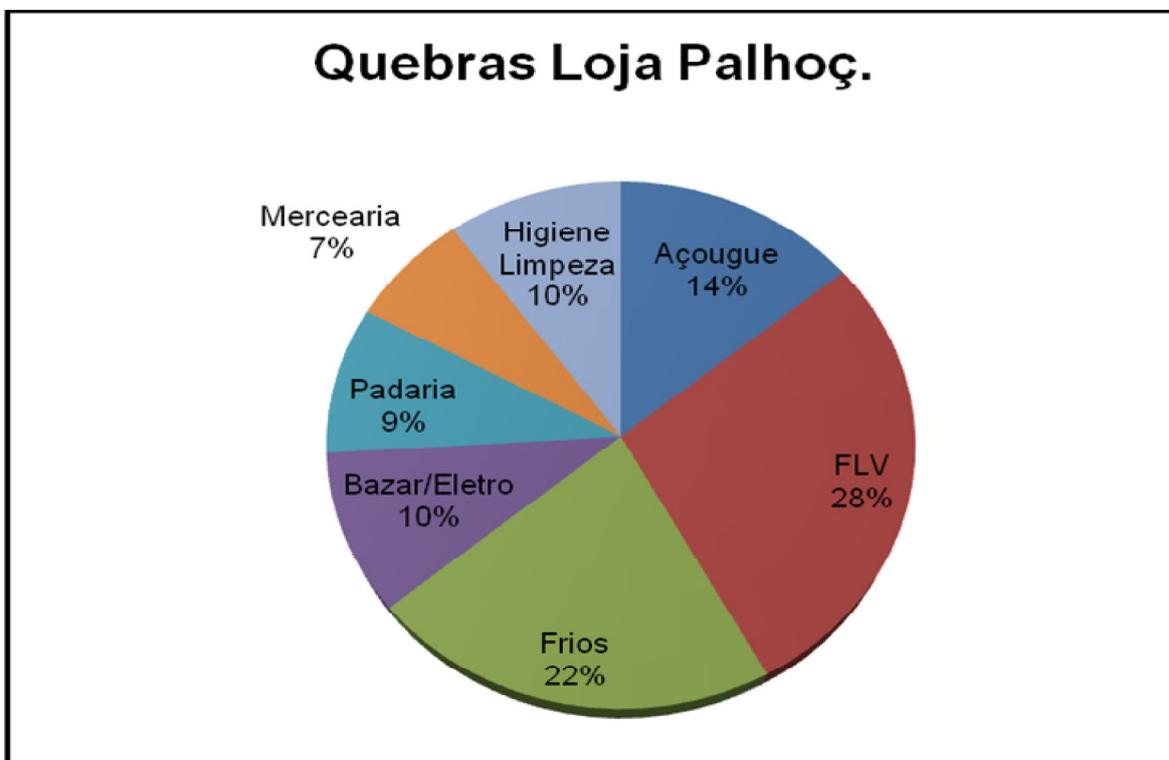
Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 14: Quebra Loja Balneário Camboriu.



Fonte: Elaborado pela autora

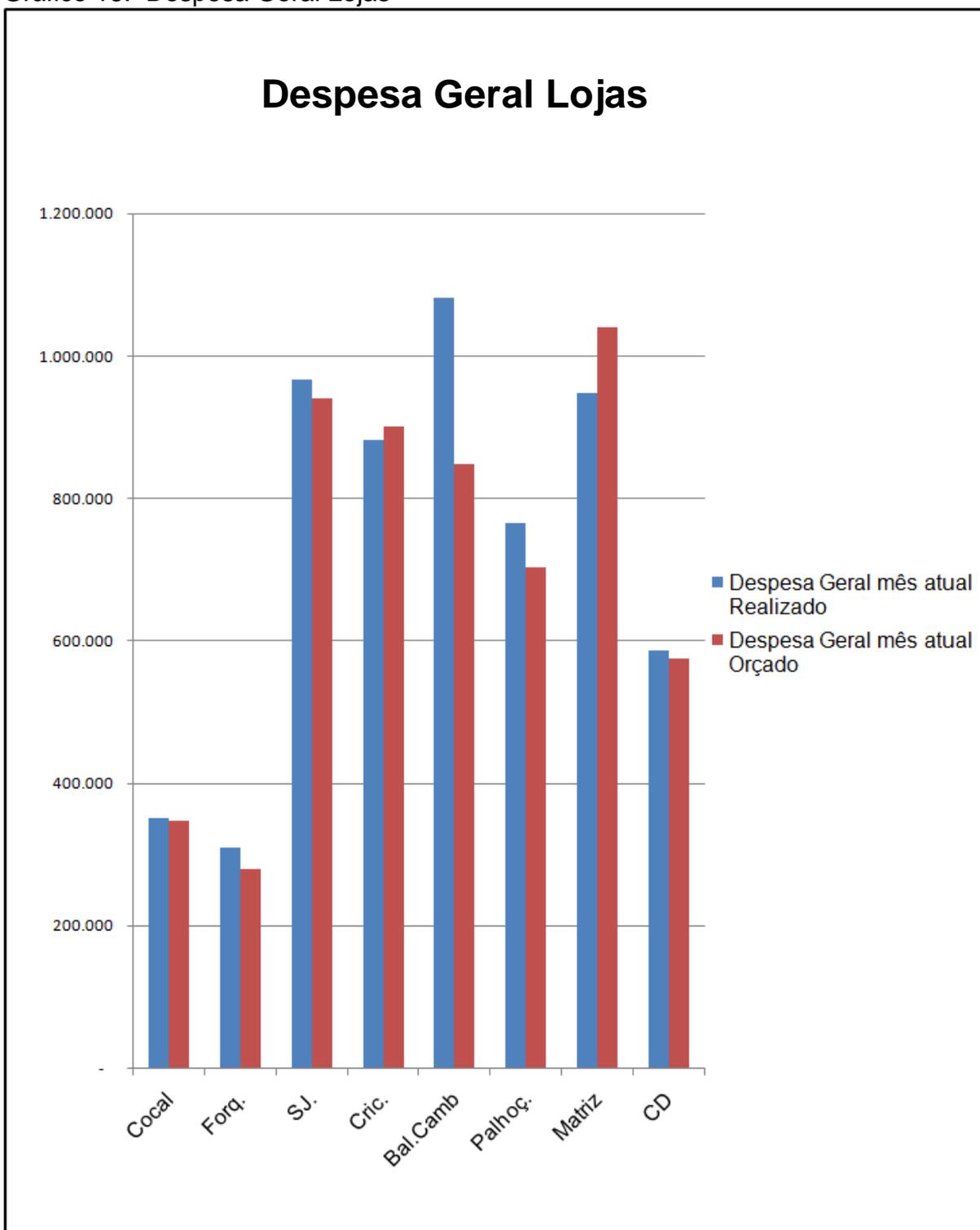
Gráfico 15: Quebra Loja Palhoça



Fonte: Elaborado pela autora

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

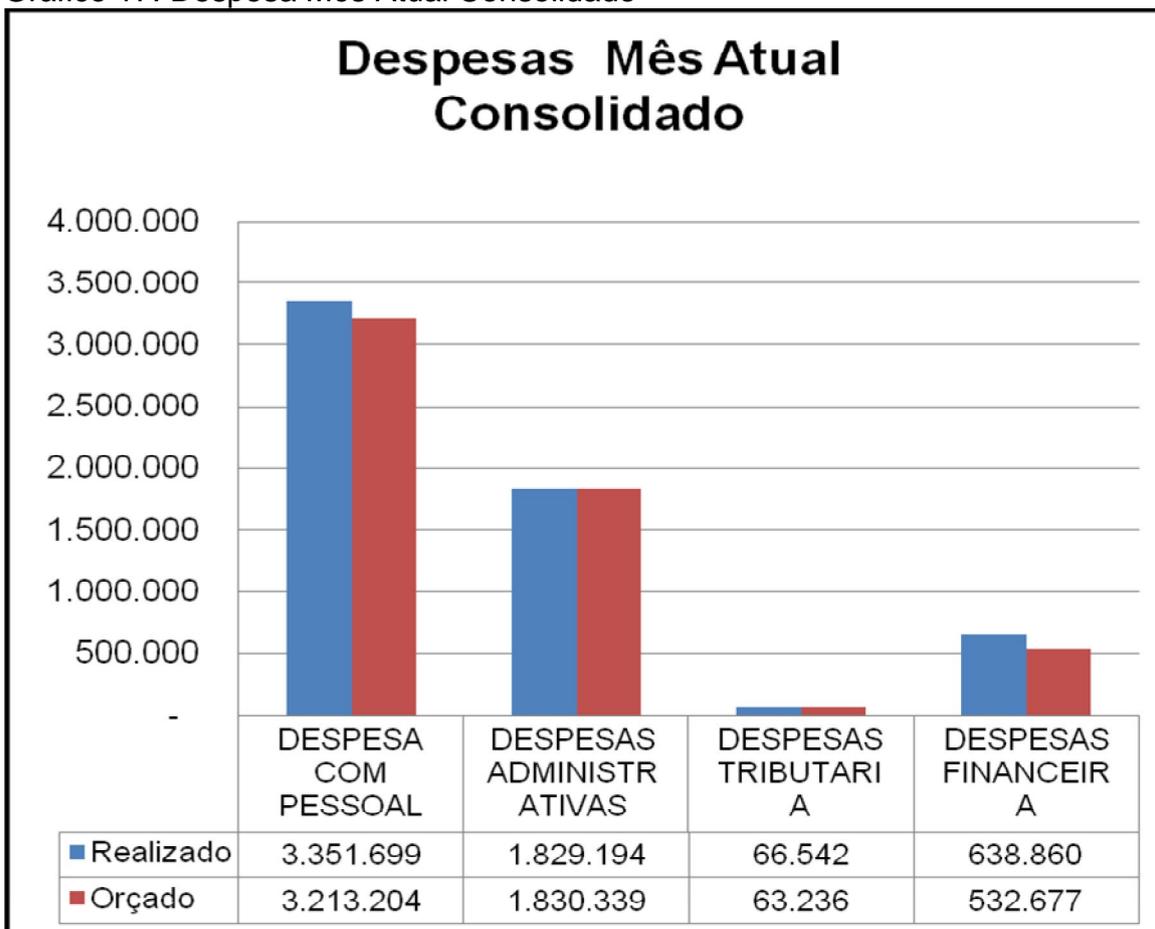
Gráfico 16: Despesa Geral Lojas



Fonte: Elaborado pela autora

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

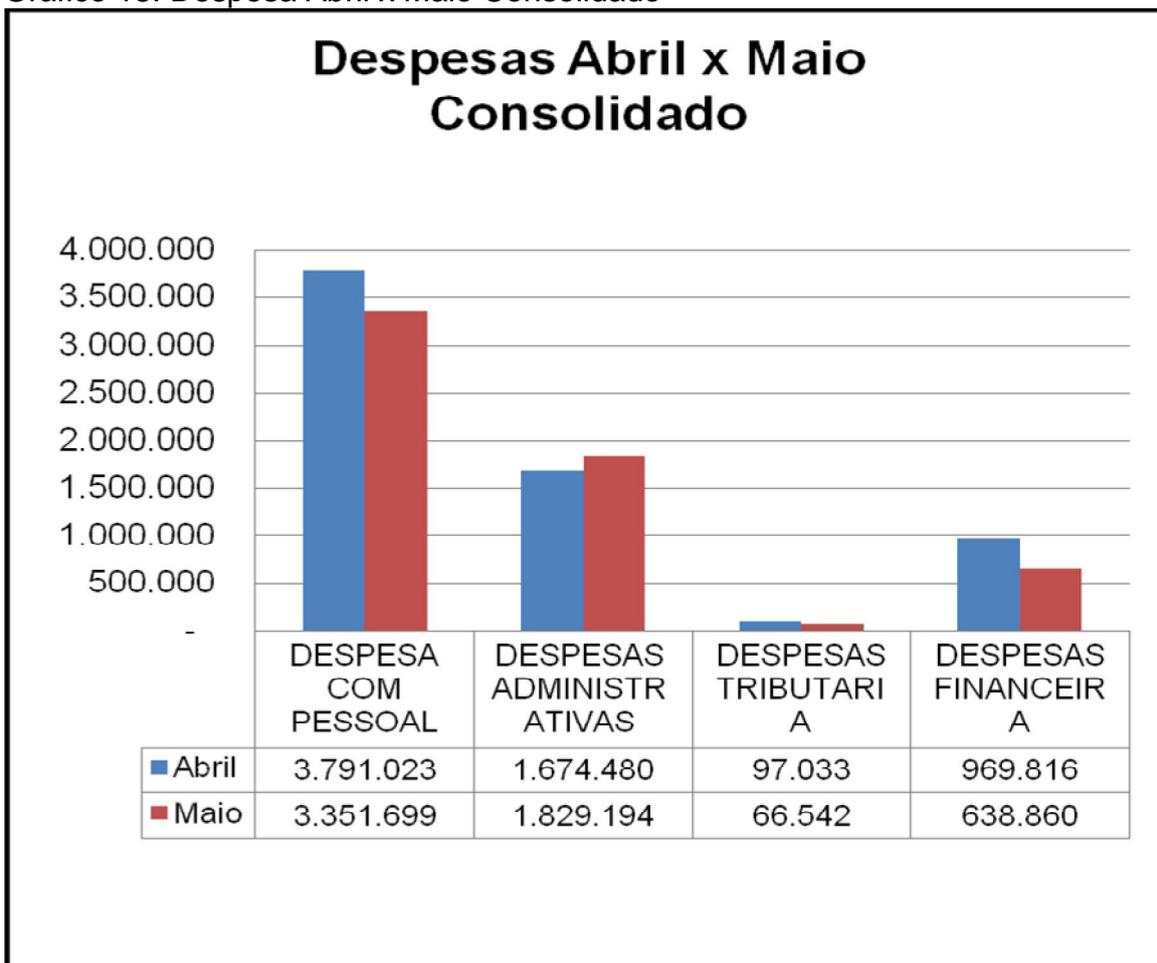
Gráfico 17: Despesa Mês Atual Consolidado



Fonte: Elaborado pela autora

Relatório Gerencial Mês de Maio/2013 – Ronchi Supermercados.

Gráfico 18: Despesa Abril x Maio Consolidado



Fonte: Elaborado pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que abordar assuntos relacionados a gestão administrativa, o foco é sempre a continuidade da empresa. Com a concorrência acirrada, as novas técnicas de gestão buscam sempre a maximização dos resultados, e novas ferramentas para auxiliar a gestão vão surgindo. Mediante as várias ferramentas de gerenciamento existentes e as mesmas estando a disponibilidade dos profissionais, é notório que erros por falta de conhecimento ou erros no planejamento/execução não podem vir a acontecer. Os gestores precisam de total apoio dos profissionais que irão lhe auxiliar no processo de toma de decisão.

A controladoria por meio das informações possui ferramentas que possibilita alinhar a gestão com os propósitos da missão e visão da empresa, que sustentam o processo decisório. Desta forma, fornece informações à gestão, não toma decisões, mas é a grande influenciadora da tomada de decisão mediante a apresentação da modelagem de informações gerenciais.

Contudo, as informações gerenciais são indispensáveis para a continuidade de uma organização diante da globalização e da forte concorrência. Estas informações são de grande valia, podem ser aproveitadas para fins de controles e gerenciamento internos, valendo-se para todos os setores da organização.

Sendo que o profissional da área de Controladoria, reconhecido como *controller*, deve ser o profissional habilitado para implantar e controlar todas as ferramentas aqui apresentadas. É indispensável que o mesmo tenha o total conhecimento destas ferramentas, desde a compilação de todos os dados até a análise.

Buscou-se por meio do caso prático, aplicar um questionário nas Redes de Supermercados do estado de Santa Catarina, que estão no ranking da revista do Supermercado Moderno, questões que evidenciam a importância da Gestão, Governança Corporativa, Modelagem de Informações Gerenciais e a Controladoria, apresentadas na teoria presente deste trabalho, que de modo geral atendem aos entendimentos dos autores citados no trabalho.

Assim, é possível concluir que o Relatório de Informações Gerenciais contribuirá significativamente para a gestão da organização, fornecendo-lhe informações necessárias para total apoio que os gestores necessitam tanto para

tomada de decisão como, também, para conhecimento da real posição que a empresa se encontra.

Diante de todo o exposto ressalta-se que, a controladoria utiliza-se de ferramentas gerenciais, com intuito de maximizar os resultados e de uma boa gestão para a organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2007. 584 p.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro: comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 371 p.

BARRETO, Gualter. **Manual do Contador.** São Paulo: Atlas, 2009.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco retorno em instituições financeiras.** São Paulo: Saraiva, 2003. 225 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, 2001. 570 p.

COGAN, Samuel. **Contabilidade gerencial: uma abordagem da teoria das restrições.** São Paulo: Saraiva, 2007. 294p.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica.** São Paulo: Saraiva, 2006. 177 p.

_____, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon.** São Paulo: Atlas, 2001. 338 p.

FUTIDA, Honório T, ROSA; José Antônio. **Administração da Empresa Contábil: gerência e operação.** São Paulo: IOB Thomson, 2005.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2002. 302 p

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil : conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 629 p.

_____, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: uma introdução à prática contábil : texto e exercícios.** 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 392 p.

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

_____, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 2. ed. rev. e atual São Paulo: Thomson, 2009. 493 p.

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

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Makron Books, 1998. 230 p

_____, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2.ed. rev. e ampl São Paulo: Makron Books, 2000. 222 p

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking dos supermercados**. Disponível em: < <http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38>>. Acessado em: 06 Maio 2013.

SANTI FILHO, Armando de; OLINQUEVITCH, José Leônidas. . **Análise de balanços para controle gerencial** enfoque sobre o fluxo de recursos e previsão de rentabilidade. São Paulo: Atlas, 1987. 282 p.

SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração : novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor . São Paulo: Atlas, 2006. 181 p

_____, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança corporativa**: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas; 2007. 262 p.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado na pesquisa de campo

O questionário, a seguir, foi elaborado e aplicado junto à gestão das redes dos supermercados do estado de Santa Catarina, conforme *ranking* da revista Supermercado Moderno.

A pesquisa foi aplicada pela acadêmica Mariana Cardoso Ronchi, na busca de informações de seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sobre a Importância da Modelagem de Informação Gerencial.

As informações serão guardadas em forma de sigilo, desta forma o nome da empresa não será divulgada.

1-A Rede de Supermercados possui Controladoria formalmente constituída?

- () Sim
- () Não

2-Se possui, qual(is) o(s) foco(s) de trabalho do profissional deste setor?

- () Controle Internos
- () Planejamento Estratégico
- () Controle Orçamentário
- () Análise de Informações econômico/financeira
- () Contabilidade
- () outros. Especificar _____

3-A controladoria está subordinada a quem no organograma da empresa?

- () Conselho de Administração
- () Diretor da Empresa
- () Gerente Administrativo/Financeiro
- () Contador
- () Outros. Especificar _____

4-A Rede de Supermercados possui Planejamento Estratégico?

- () Sim
- () Não

5-Os gestores do Supermercado projetam e controlam o orçamento da organização?

- () Sim
- () Não

6- Quais os demonstrativos que integram a modelagem das informações gerenciais utilizadas pela gestão?

- Balanço Patrimonial (BP)
- Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE)
- Demonstrativo de Fluxo de Caixa – Método Direto (DFC)
- Demonstrativo de fluxo de Caixa – Método Indireto (DFC)
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
- Demonstração de Mutação do Patrim nio Líquido (DMPL)
- Ebitda*
- Tabela de Indicadores (Liquidez, Endividamento, Rota o de Estoques, etc...)
- Gráficos com média do ano corrente e anteriores
- Outros. Especificar: _____

7- Qual   a área /setor responsável pela elabora o dos Relatórios Gerenciais?

- Controladoria
- Contabilidade
- Administrativa/ Financeiro
- Outros. Especificar: _____

8- Os demonstrativos contábeis são balizadores para a tomada de decisão?

- Sim
- Não

9- Quem analisa os demonstrativos elencados na 6  questão?

- Diretores
- Conselho de Administra o
- Conselho Fiscal
- Outros. Especificar: _____

10- Considerando a estrutura de Governança Corporativa quais os organismos estão presentes na Rede do Supermercado.

- Conselho de Família
- Conselho de Acionistas
- Conselho de Administra o
- Conselho Fiscal
- Comitês
- Outros. Especificar _____