

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADRIANO AMBONI LOURENÇO

**PROPOSTA PARA UMA MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
DESTINADAS À TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DE
PORTE MÉDIO.**

CRICIÚMA

2014

ADRIANO AMBONI LOURENÇO

**PROPOSTA PARA UMA MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
DESTINADAS À TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DE
PORTE MÉDIO.**

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(a): Prof. (a) Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

CRICIÚMA

2014

ADRIANO AMBONI LOURENÇO

**PROPOSTA PARA UMA MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
DESTINADAS À TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA COMERCIAL DE
PORTE MÉDIO.**

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

Criciúma, 17 de Novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - *esp.* Orientador

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – *esp.* Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, Doranei e Jucemar, por serem minha fonte de incentivo e dedicação durante esta etapa da minha vida e à minha namorada Kathleen por seu carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus acima de tudo, por ser meu guia e companheiro nesta jornada, por me conceder cada minuto de vida sem desespero ou apreensão e por sempre me dar forças para continuar.

A meus pais Jucemar Lourenço e Doranei Amboni Lourenço, pela educação e incentivo que me passaram, por sempre poder contar com eles em qualquer situação, por me proteger com todas as suas forças, por serem meu espelho de caráter e personalidade e pela liberdade de poder seguir em frente.

Aos meus irmãos Reinaldo, Reginaldo, Anderson e Rodrigo por estarem sempre ao meu lado para o que precisar, por todas as comemorações, por todas as discussões construtivas e por serem exemplo de pessoas.

A garota mais especial da minha vida, que com seu carisma e simplicidade me conquistou com todas as forças, por sua compreensão e carinho nesta importante etapa da minha história. Obrigado Kathleen, eu amo você.

Aos amigos que me acompanharam durante toda esta graduação em especial as minhas amigas Beatriz, Daiane, Manoela e Nicóli pela parceria, pela troca de conhecimento, pelas risadas, pelos choros enfim por tudo.

Ao professor Henrique Tibúrcio Daufembach, por sua orientação que foi fundamental para a confecção desta obra, e pela confiança depositada sobre mim.

Aos meus colegas de trabalho pelo aprendizado, pela troca de informações, pela companhia de todos os dias e pelas críticas construtivas que me ajudaram a crescer profissionalmente.

Peço a Deus que derrame sobre todos eles sua bênção, e os proteja seja qual for a situação ou independente de onde estiverem. Obrigado a todos por fazerem parte de minha história.

“A maneira como você coleta, gerencia e utiliza as informações determina se você vai vencer ou perder.”

Bill Gates

RESUMO

LOURENÇO, Adriano Amboni. **Proposta para uma modelagem de informações gerenciais destinadas à tomada de decisão em uma empresa comercial de porte médio**. 2014. 67 p. Orientador: Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Atualmente o ambiente mercadológico está complexo e competitivo, com isso as organizações passam a buscar novas formas de se manter no mercado. Para que a empresa mantenha uma boa atuação no mercado os gestores passam procurar alternativas de melhoria para embasar a tomada de decisão, que visa a mudança de hábitos e procedimentos para alavancar os resultados da empresa. A modelagem de informações gerenciais surge especificamente para demonstrar aos gestores uma maneira mais fácil de leitura de dados, pois contém um grande número de informações devidamente formuladas e alocadas em relatórios gerenciais. Com isso tem-se o intuito de demonstrar uma modelagem de informações gerenciais destinada ao processo decisório empresarial, que consiste em manter um acompanhamento dos resultados da empresa. Sendo assim, o objetivo desta obra é identificar quais diretrizes a controladoria pode utilizar para formular uma modelagem de informações gerenciais, destinada à tomada de decisão em uma empresa comercial de porte médio. Este trabalho é caracterizado como pesquisa descritiva de natureza qualitativa que visa elaborar uma melhor forma de absorção de informações para os gestores. Em âmbito bibliográfico, está sendo caracterizado o que a controladoria oferece para elaboração de uma modelagem de informações gerenciais. Após todo o aprofundamento teórico, está sendo apresentada a formulação de um caso prático, que consiste em uma estrutura de uma modelagem de informações gerenciais dinâmica, destinada ao processo decisório organizacional. Diante disso é inegável a necessidade de apresentar um relatório gerencial, baseado na proposta constante no caso prático, que pode ser lido no apêndice desta obra.

Palavras Chave: Gestão. Controle de resultados. Informações gerenciais. Tomada de decisão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de Controle de Estratégias	29
Quadro 2 – Sumário do Relatório Gerencial.....	41
Quadro 3 – Demonstrativo De Vendas.....	43
Quadro 4 – Demonstração do Resultado do Exercício com Painel de Indicadores ..	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do Processo Decisório	17
Figura 2 – Controladoria na Organização	19
Figura 3 – Estrutura da Controladoria	21
Figura 4 – Planejamento Estratégico	25
Figura 5 – Perspectivas Básicas do BSC	27
Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico em uma Distribuidora de Combustível.....	28
Figura 7 – Visão Global da Estrutura do Orçamento.....	30
Figura 8 – Organograma da Empresa.....	37
Figura 9 – Cabeçalho das Planilhas da Modelagem de Informações.....	39
Figura 10 – Índices do Painel de Indicadores.....	44
Figura 11 – Gráfico da Receita Bruta	47
Figura 12 – Gráfico de Velocímetro.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL.....	14
2.1.1 Modelos de gestão	15
2.1.2 Processos de gestão	16
2.1.3 Processo decisório	16
2.2 CONTROLADORIA.....	18
2.2.1 Missão e objetivos da controladoria	20
2.2.2 Funções e estrutura da controladoria	20
2.2.3 Controller	22
2.2.4 A controladoria no processo de gestão	23
2.2.5 Controladoria estratégica e suas principais ferramentas	23
2.2.5.1 Planejamento estratégico.....	24
2.2.5.2 <i>Balanced scorecard</i> (BSC).....	26
2.2.5.3 Sistema orçamentário.....	29
2.2.5.4 Modelagem de informações gerenciais.....	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	34
3.2 PROCEDIMENTOS PARA O ESTUDO DE CASO.....	35
4 ESTUDO DE CASO	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.1.1 Diagnóstico dos relatórios gerenciais	37
4.2 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	38
4.2.1 Controle orçamentário/cálculo de indicadores	39
4.2.2 Relatório de informações gerenciais	40
4.2.2.1 Sumário do relatório gerencial.....	40
4.2.2.2 Demonstrações explodidas.....	42
4.2.2.3 Aplicação de indicadores por níveis de desempenho.....	44
4.2.2.4 Gráficos de acompanhamento.....	46

4.2.2.5 Reuniões	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE	54
APENDICE A – Relatório Gerencial	55

1 INTRODUÇÃO

Temas voltados ao gerenciamento de organizações são complexos, pois envolve análise contábil e administrativa muitas vezes divergentes entre si. Tendo em vista que estas ciências têm por objetivo à viabilidade econômica das organizações, esta proposta visa uni-las para uma melhor tomada de decisão.

A seguir serão elencados os objetivos a serem atingidos com este estudo assim como sua colaboração para a ciência contábil e sua cooperação para a sociedade.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O crescimento empresarial após a revolução industrial causou grande influência na economia mundial atual. Com o passar dos anos, a globalização deixou o mercado mais complexo e competitivo, tendo a necessidade de uma boa administração das organizações para que as mesmas se mantenham ativas. Devido a isso, inúmeras empresas concorrentes buscam por vantagem competitiva.

Com esta evolução as empresas não se restringem mais a uma administração cultural, atendendo a necessidade de uma base sólida de técnicas e controles, a mesma agora passa a ter características científicas. Iniciam-se então análises a partir de números gerados pela operação das organizações e fatores que influenciam em seus resultados.

Tendo em vista que a finalidade de todas as empresas é a geração de lucros, e elencando as dificuldades de manter o *status* no mercado, são necessárias tomadas de decisões constantes, que tenham como objetivo positivar o resultado econômico das mesmas. A Controladoria hoje tem uma função de transformação de dados em informações, então quando se fala em análises, planejamentos e orçamentos das organizações, logo se discute a respeito deste ramo da ciência contábil essencial para a tomada de decisão que pode levar uma empresa crescer e sobressair-se no mercado. Esta ciência desenvolveu algumas ferramentas com o intuito de melhorar a apresentação da situação da empresa e demonstrar onde a mesma pode estar em um futuro próximo ou distante.

Com isso a administração de hoje necessita de auxílio contábil para análise dos fatos ocasionados no empreendimento, diante disso o contador ou *controller* aplica seu conhecimento com o intuito de maximizar o entendimento destas informações qualificando o processo decisório. Surge então a modelagem de informações disponibilizada por esta área contábil, que deve atender aos administradores em suas decisões.

Diante do exposto destaca-se a seguinte problemática: Quais são os critérios oferecidos pela controladoria para desenvolver uma modelagem de informações gerenciais destinada ao processo decisório de uma empresa comercial de porte médio?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em averiguar através da controladoria, as diretrizes que uma empresa comercial de porte médio deve seguir para obter uma modelagem de informações gerenciais ideal ao seu processo decisório.

Para atingir este objetivo geral faz-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar o conceito de controladoria analisando a importância das informações gerenciais para os gestores;
- ✓ Verificar quais as informações necessárias para embasar a tomada de decisão; e
- ✓ Propor uma modelagem de informações gerenciais em uma empresa comercial de porte médio;

1.3 JUSTIFICATIVA

Como já especificado anteriormente, a perenidade de uma empresa no mercado tem como base as decisões dos gestores, são eles os responsáveis pela criação de estratégias, planejamentos e metas que objetivam o sucesso da organização.

Deve-se levar em consideração que o cenário mercadológico proporciona as empresas inúmeras oportunidades de crescimento como também ameaças, cabe aos gestores analisar as mais diversas informações geradas ou não, pela organização, para a criação de novas decisões, que visam à melhoria dos resultados. As mutações de mercado não podem ser controladas pelos gestores, mas podem ser estudadas estrategicamente para serem amenizadas.

Diante do exposto pode-se definir que a informação é uma ferramenta essencial para o processo decisório empresarial. Ela demonstrará a situação do empreendimento e onde o mesmo pode chegar futuramente, porém, como o que está por vir ainda não é concreto a administração deverá acompanhar os resultados e tomar decisões para o redirecionamento das operações quando necessário.

Esta pesquisa é de grande importância para complementação literária atual, no que tange contabilidade gerencial e controladoria. Esta cooperação se dá a partir do momento em que serão elencadas as principais informações gerenciais, as ferramentas de gestão e suas finalidades.

Indo além da contribuição literária, este estudo irá proporcionar as empresas comerciais de porte médio uma modelagem de informações gerenciais que quando analisada poderá auxiliar no crescimento e na perenidade da mesma. Com estes crescimentos empresariais a sociedade terá cada vez mais, alternativa de emprego, assim como a oportunidade de capacitação profissional.

Desta forma, torna-se indispensável à sugestão de que as empresas tenham um ferramental de análise e demonstrativos que irão incorporar uma modelagem específica, onde a principal finalidade é dar suporte, para os gestores tomarem decisões estratégicas visando à continuidade do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a formulação desta proposta, inicialmente precisa-se apresentar uma base teórica, que terá por finalidade, fortalecer a modelagem de informações gerenciais e atingir os objetivos da obra.

Apresenta-se a seguir um referencial teórico na área de gestão empresarial com ênfase na controladoria, abordando suas principais ferramentas de controle gerencial.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão empresarial é representada pela análise de específicas informações visando tomar decisões que norteiam, planejam e organizam uma entidade para a obtenção de bons resultados. Em outras palavras, tem o objetivo de administrar uma empresa para que ela alcance seus objetivos.

“O termo gestão deriva-se do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA 2014, p.104)

Complementando este assunto Sordi (2005, p. 23), fala que gestão “compreende planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes”.

Antigamente este processo baseava-se muito mais na cultura empresarial, tendo uma visão apenas empírica do mercado, o que hoje poderia causar erros relevantes na administração de uma empresa. Gerir não é algo fácil, Rosa e Maróstica (2013) relatam que este processo visa guiar o trabalho de uma equipe para poder executar a missão que lhe foi dada. Com isso concentra-se no gestor toda a responsabilidade e organização do trabalho executado pela equipe.

Observando a conceituação de gestão, percebe-se a necessidade da criação de modelos, que serão abordados no próximo tópico, a serem seguidos para melhor gerir o negócio, a fim de atingir os objetivos propostos.

2.1.1 Modelos de gestão

Baseado no assunto abordado anteriormente, evidenciamos que para a empresa atingir seus objetivos e metas faz-se necessário a criação de modelos de gestão.

Oliveira, Peres Jr. e Silva (2014, p.104) relatam que:

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle. [...] pode-se entender “modelo de gestão” como a representação abstrata do conjunto de elementos que viabilizam a administração da eficiência e da eficácia da organização rumo aos resultados pretendidos.

Os autores enfatizam que este modelo serve para auxiliar os gestores, em seu dia-a-dia, a comandar o processo produtivo de uma empresa com fim de torná-lo eficiente e eficaz atingindo seus objetivos. Estes modelos podem não estar escritos, porém devem ser bem estruturados.

Conforme Parisi e Megliorini (2011, p.100),

Muitas vezes este modelo não está formalizado em um documento, mas sim na mente de seus principais executivos, nos hábitos e nas rotinas de interação entre eles quando da necessidade de tomar alguma decisão, nos processos administrativos rotineiros utilizados efetivamente por uma empresa e nas coisas efetivamente utilizadas pela empresa (tecnologia, sistemas de informações etc.).

Cada modelo respeita as crenças e valores da organização, estruturando a maneira que cada gestor pretende trabalhar. Na visão de Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2006) este modelo é particular e consiste na maneira que a empresa executa suas funções.

Com a finalidade de demonstrar as características de um modelo de gestão, Padoveze (2009) estrutura um considerando a importância de conter o processo de gestão que engloba o planejamento a execução e o controle, a avaliação de desempenho das áreas e dos gestores, o processo decisório sendo ele centralizado ou descentralizado e o comportamento dos gestores quanto a sua motivação.

Conclui-se que os modelos de gestão utilizam dos valores e crenças da empresa para estruturar diretrizes de trabalho com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Com a definição deste modelo parte-se agora para o processo de gestão que será assunto do próximo tópico.

2.1.2 Processos de gestão

Na definição de um modelo é necessário relacionar as diretrizes para o funcionamento da organização, desta forma é imprescindível estruturar processos de gestão. Padoveze (2009, p.27) explica ainda que este influencia diretamente no alcance das metas e objetivos projetados pela empresa, seguindo um conjunto de diretrizes estruturado para este fim.

Para melhor adequação destes processos precisa-se saber o que ele deve conter para que seja viável. Catelli (2001, p.135) discorre que:

Do ponto de vista da gestão empresarial, nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, são fundamentais:

- ✓ o planejamento cuidadoso de sua ações;
- ✓ a implementação adequada de seus planos; e
- ✓ a avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados.

Então o processo de gestão deve incorporar o planejamento, a execução e o controle das atividades. Padoveze (2009) fala que este processo engloba um conjunto de tomada de decisões que compreende os passos citados anteriormente. Com isso no próximo tópico está referenciado o que é o processo decisório de uma organização.

2.1.3 Processo decisório

Para uma boa gestão, se faz necessário uma constante usualidade da tomada de decisão, visando sempre melhorar o processo produtivo e os resultados da empresa, assim como sua continuidade.

Conforme Gomes e Gomes (2012, p.1),

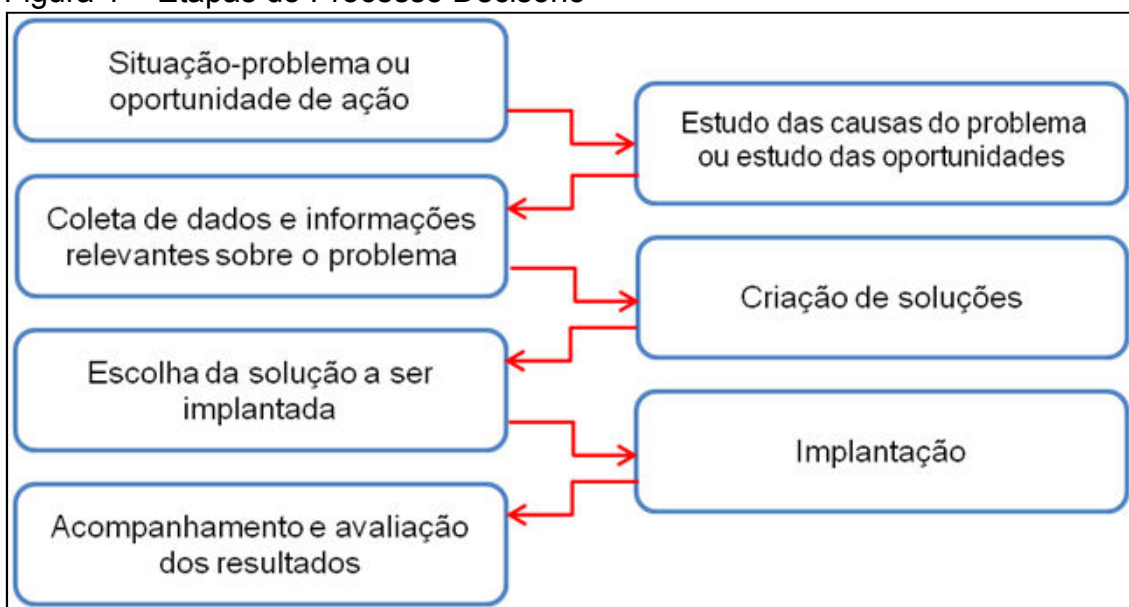
uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Os autores enfatizam com esta afirmação que a decisão baseia-se em encontrar uma solução para algum fator que esteja impedindo ou diminuindo o crescimento empresarial, que pode ser a escolha de uma alternativa entre várias ou a utilização ou não, de apenas uma.

A tomada de decisão dos gestores tem a finalidade de moldar o processo de uma organização, estabelecendo diretrizes para atingir os objetivos propostos. Lunkes e Schnorrenberger (2009) falam que para executar um bom processo decisório precisa-se estar auxiliado com um conteúdo de informações oportunas e pertinentes. A análise destas informações pode reduzir consideravelmente o risco tomar uma decisão inadequada, além de propiciar melhores resultados.

Alguns autores definem que não há regras para chegar a uma decisão coerente à necessidade da organização, mas para que o resultado seja favorável, devem-se seguir algumas etapas determinantes exemplificadas na figura 1.

Figura 1 – Etapas do Processo Decisório



Fonte: Adaptado de PARISI e MEGLIORINI (2011 p.127)

A imagem aponta um seguimento ideal para uma boa execução do processo decisório, que começa com a identificação de fatores que não beneficiam o crescimento, a partir desta identificação eles são estudados através coleta de dados chegando a um ponto de levantamento de hipóteses benéficas que serão selecionadas ou não, para a implantação, e por ultimo é necessário o acompanhamento dos resultados gerados pela escolha.

Além disso, Gomes e Gomes (2012, p. 32) relatam alguns cuidados que devem ser vislumbrados no processo decisório sendo eles:

- a) Só aceitar como verdadeiro o que souber com clareza;
- b) Reconhecer corretamente o problema a ser atacado;
- c) Verificar se existe disposição para resolver o problema;
- d) Revisar o processo de forma a estar seguro de que nada foi omitido;

- e) Verificar se o tempo e a competência da equipe são suficientes para resolver o problema;
- f) Escolher corretamente as escalas utilizadas;
- g) Quantificar o não determinístico.

Percebemos desta forma que a tomada de decisão é um processo minucioso, profundo e necessário, pois ele é um dos fatores que poderá permitir a perenidade da organização. Para isso estar o mais próximo da precisão, serão necessárias informações pertinentes e fidedignas, onde entra o trabalho da controladoria.

2.2 CONTROLADORIA

É inegável que o mercado mundial, assim como a humanidade contemplaram avanços importantes após a revolução industrial, com isso as organizações necessitam cada vez mais de uma boa gerência, para poder crescer e se manter no mercado.

Conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009) esta mudança no cenário econômico mundial fez com que as margens de lucro caíssem, fazendo as empresas buscarem maiores e melhores informações sobre seus gastos e seu capital. Com isso a controladoria se torna peça crucial, reunindo uma capacidade de transformação de dados em informações gerenciais.

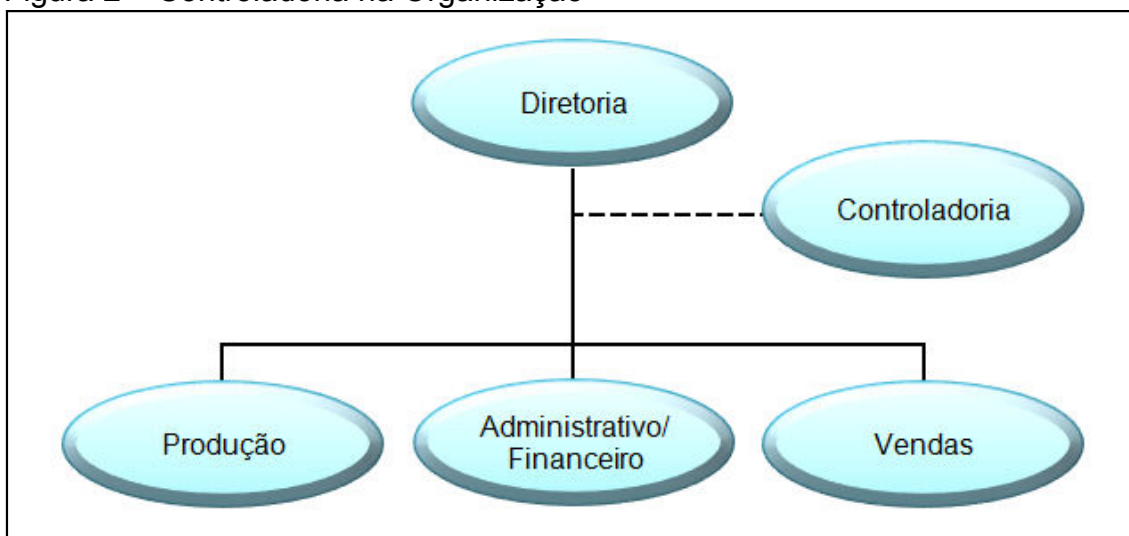
Herrman Jr, citado por Padoveze (2002) fala que a contabilidade demonstra, em todo instante, a situação da empresa, e sendo bem estruturada pode ser uma forte ferramenta de direção por demandar de uma visão geral da organização, através de seus registros econômicos e financeiros.

Com isso muitos autores assim como Padoveze (2003) classificam a controladoria como uma evolução da ciência contábil, que utiliza todo o seu conjunto de informações dentro de uma empresa para dar suporte aos gestores. Além destas definições ele fala que a controladoria assume a responsabilidade de implantação, desenvolvimento e coordenação de todo o ferramental contábil em uma organização.

Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas. (OLIVEIRA, PEREZ JR E SILVA, 2014 p. 5)

Sendo assim a controladoria é capaz de absorver um conjunto de dados de uma organização e transformá-lo em um sistema integrado de informações gerenciais, atualizado e relevante, destinados a tomada de decisão pelos administradores de uma entidade. A controladoria então ganha uma posição de *staff* dentro da organização, por ser um órgão que apoia todos os demais setores como demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Controladoria na Organização



Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2002, P.123)

Segundo Catelli (2001) para compreender a controladoria é necessário separá-la em dois vértices, um se destaca como ramo do conhecimento, já o outro como órgão administrativo. O primeiro estabelece bases teóricas para modelar, construir e manter um sistema de informações que irá suprir as necessidades dos gestores no processo decisório. Já o segundo é responsável por coordenar a atuação dos gestores a fim de conduzi-los a aperfeiçoar resultados.

Autores que falam sobre controladoria a conceituam como uma evolução da ciência contábil que surgiu para suprir as necessidades dos gestores com um sistema integrado e informações gerenciais, este que por sua vez auxilia na tomada de decisão, planejamento, execução e controle de uma organização. Para uma melhor compreensão da controladoria é essencial aprofundarmos o conhecimento nesta área, assim determina-se os tópicos que seguem.

2.2.1 Missão e objetivos da controladoria

A controladoria em sua totalidade tem característica gerencial, pois consiste em absorver dados e transformá-los em informações para a tomada de decisão. Catelli (2001, p.346) fala que a missão da controladoria baseia-se em “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Esclarecendo esta afirmação Peleias citado por Padoveze (2003) relata que a controladoria deve dar suporte para os gestores, assegurando o atendimento dos objetivos propostos.

Com isso a controladoria deve ser capaz de viabilizar os resultados econômicos da empresa. Oliveira, Peres Jr e Silva (2014) falam que seu papel na organização é fornecer alternativas econômicas por meio de uma visão sistêmica que tende a melhorar o processo decisório pelo fornecimento de informações, para manter a eficácia organizacional.

Com a missão exposta partimos agora para os objetivos da controladoria que Catelli (2001, p.347) classifica sendo “promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade”.

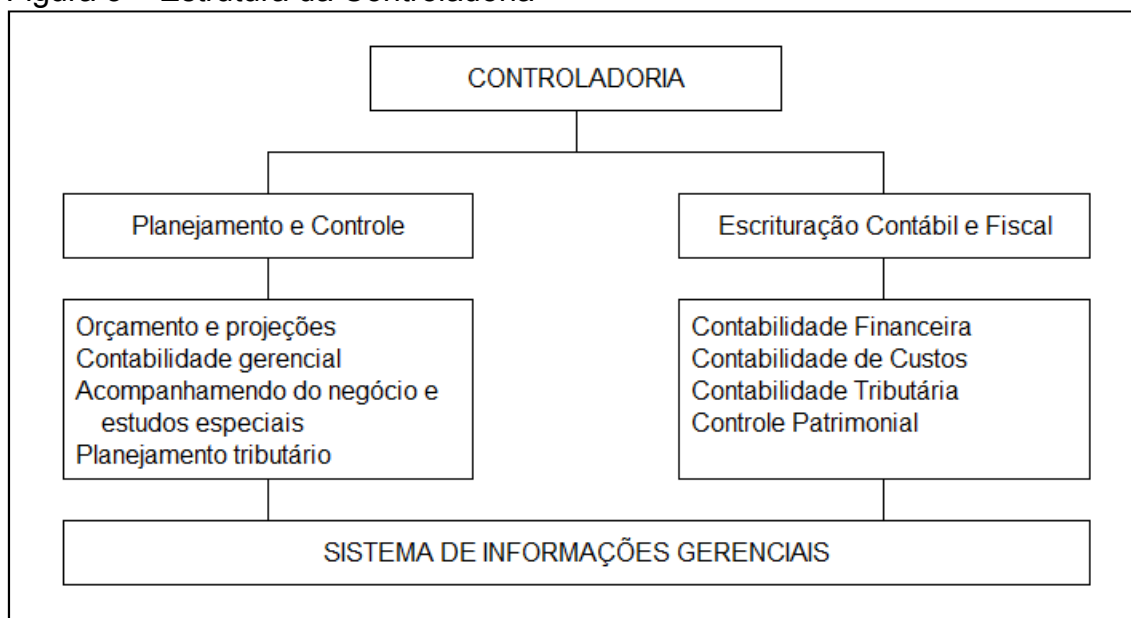
Dito isto podemos definir que a controladoria usa uma série de medidas para assegurar a eficácia no processo de gestão a fim de viabilizar os resultados econômicos da organização. Para cumprir a missão, e alcançar os objetivos da controladoria temos que conhecer a estrutura assim como a função da mesma, que veremos a seguir.

2.2.2 Funções e estrutura da controladoria

Tanto se falou da controladoria até o momento como tema de suporte gerencial, não podemos esquecer de que a mesma precisa cumprir com as obrigações contábeis. Portanto Padoveze (2003) estrutura a controladoria dividindo-a em duas partes. A primeira é denominada área contábil e fiscal que fica responsável pelas informações societárias destinadas a usuários externos, ela é responsável pela escrituração pelos demonstrativos a serem publicados, gestão de impostos, controle patrimonial entre outros. Já o segundo denomina-se área de planejamento e controle que tem por finalidade orçamento, projeções e análise,

simulações de custos e contabilidade por responsabilidade, fica por cargo desta área o acompanhamento do negócio. Para melhor entendimento vejamos a figura 3 que mostra uma estrutura da controladoria.

Figura 3 – Estrutura da Controladoria



Fonte: OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA (2014, p.8)

Esta estrutura está diretamente ligada às funções da controladoria. Estas que por sua vez tem o objetivo de orientar seu campo de atuação. Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.13) determinam que as principais funções da controladoria sejam:

- **planejamento:** determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- **organização:** para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- **direção:** coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- **controle:** função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

Os autores falam que a controladoria tem por função assessorar os gestores no planejamento dos processos e os objetivos a serem alcançados, na coordenação da execução deste planejamento e por último no acompanhamento dos resultados para verificar se tudo está conforme o planejado, se não estiver devem ser feitas correções que tendem a passar novamente por todas estas etapas.

Com as funções delimitadas precisamos saber quem é o responsável pela controladoria assim como suas atribuições que seguem.

2.2.3 Controller

Para esta área funcionar dentro de uma organização é necessário nomear um profissional específico que denomina-se *Controller*. Muitos autores discorrem que este profissional deva ter conhecimento nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, e o mesmo tende a assumir um alto cargo dentro da organização.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) definem que o conhecimento exigido para a prática das funções de *Controller* engloba: “contabilidade e finanças; sistema de informações gerenciais; tecnologia de informação; aspectos legais de negócios e visão empresarial; métodos quantitativos; e processos informatizados da produção de bens e serviços”. Além destes conhecimentos este profissional deve ser hábil em controle orçamentário e planejamento estratégico.

Figueiredo e Caggiano citados por Lunkes e Schnorrenberger (2009) falam que além de o *controller* ter os conhecimentos relacionados acima, ele deve ter um bom conhecimento no ramo de atividade da organização, bem como os problemas e as vantagens que a influenciam. Devemos resaltar também que este deve respeitar as políticas e cultura da empresa.

Este cargo não contém apenas exigências técnicas, Perez Jr, Oliveira e Costa (2005, p.286) falam que as exigências também serão de “capacidade de comunicação oral e escrita, de preparar relatórios, e de participação ativa e construtiva nas reuniões”. A inteligência emocional, a capacidade de trabalho em equipe e papéis de liderança são também atribuições que o competem.

O *controller* irá assessorar os gestores no planejamento, execução e controle dos processos organizacionais, devido a isto é que deve ser preparado com as atribuições anteriormente citadas. O profissional contábil ganha destaque nesta área de atuação, pois tem o conhecimento necessário para a tradução dos dados contábeis em informações de suporte gerencial, além de ter uma visão holística da organização. Vejamos a seguir como estas informações influenciam no processo de gestão.

2.2.4 A controladoria no processo de gestão

Até o momento falou-se da controladoria como uma área que assessora os gestores, agora veremos como ela atua no processo de gestão. Catelli (2001, p. 351) fala que os gestores, no desempenho de suas funções, deverão ter “conformidade com um processo de gestão estruturado que analiticamente compõe-se das seguintes etapas: Planejamento estratégico, operacional e programação; execução; e controle”. Estes devem ser adequados com a realidade organizacional.

Diante disso, Peleias (2002) explica que a controladoria contribui no processo de gestão com os seguintes subsídios:

- a. Subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b. Subsídio à etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c. Subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas a atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos.

Com isso o autor demonstra a controladoria apenas como uma prestadora de informações empresariais e de processos para os gestores planejar, executar e controlar a organização com eficiência e eficácia. A controladoria então passa a ter uma ramificação estratégica que é estruturada com uma serie de ferramentas, visando a otimização dos resultados.

2.2.5 Controladoria estratégica e suas principais ferramentas

A controladoria foi criada para auxiliar a gestão do negócio, porém com um cenário cada vez mais competitivo as empresas necessitam estruturar vantagens que tendem garantir seu crescimento e perenidade. A estratégia começa então a ganhar ênfase, que segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p.19), “se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas”.

Ligando a esta definição, Padoveze (2003) fala que a controladoria estratégica utiliza um sistema de informação contábil para abastecer os gestores com informações financeiras e não financeiras, apoiando-os nos processos de planejamento, execução e controle da estratégia operacional.

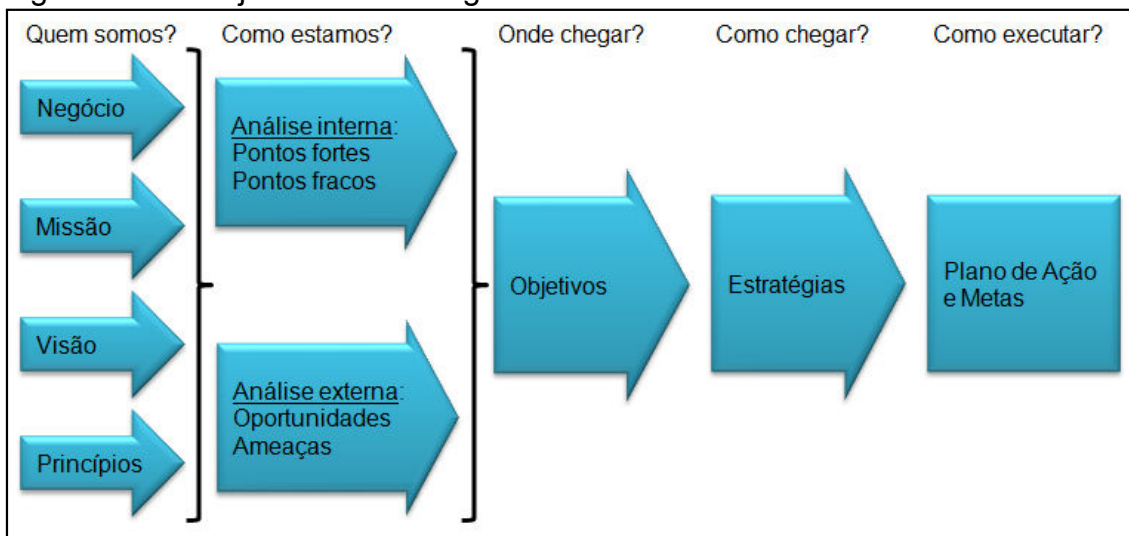
Definimos com isso que a controladoria estratégica dá suporte à gestão com uma série de informações gerenciais, para que possam tomar decisões visando garantir a vantagem competitiva no mercado. Para isso a controladoria passa a criar ferramentas de auxílio como o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard*, o Plano Orçamentário e a Modelagem de Informações Gerenciais que serão apresentados a seguir.

2.2.5.1 Planejamento estratégico

Um dos passos iniciais para a obtenção de vantagens competitivas, para o crescimento e perenidade do negócio, é planejar. Padoveze (2013, p. 24) fala que “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Com isso Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) conceituam o planejamento estratégico como uma ferramenta que estabelece finalidades, metas, diretrizes, objetivos e planos a serem alcançados, definindo assim qual é o negócio da empresa, que tipo de empresa ela é, aonde ela se encontra, aonde quer chegar e como chegar. Para um melhor entendimento sobre a estrutura de um planejamento estratégico a figura 4 explica os passos para sua confecção.

Figura 4 – Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de LUNKES e SCHNORRENBARGER (2009, p .51)

Na imagem podemos perceber que primeiramente precisamos saber o que a empresa oferece a seus clientes, qual é a sua razão de existir, o que ela quer se tornar futuramente e quais são suas crenças e valores, que pode-se resumir em definição de Negócio, Missão, Visão e Princípios. A partir disso o planejamento parte para uma análise de cenário para saber como a empresa se encontra no mercado, conforme Catelli (2001) a identificação dos pontos fortes e oportunidades podem ser utilizados para superar as ameaças e os pontos fracos.

Quanto aos objetivos o planejamento irá determinar quais os resultados que a empresa quer alcançar em um determinado período, Oliveira, Peres Jr e Silva (2014, p.37) falam que o objetivo deve:

- representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade;
- representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- ser desafiador.

Com isso entende-se que o objetivo a ser definido deve estar de acordo com a caracterização da empresa, porém deve ser desafiador, apresentado de forma clara e possível de ser alcançado, podendo ainda ser segmentado por área.

Com a definição dos objetivos, o próximo passo é elaborar as estratégias, que serão os caminhos que a empresa deve seguir para o alcance dos mesmos. Este está ligado ao plano de ação que irá delimitar a execução, quem são os responsáveis, o custo, o período e as metas da estratégia.

Normalmente o planejamento estratégico é elaborado com uma visão a longo prazo, estabelecido por muitas empresas, em um prazo ideal de 5 anos. Após definido o planejamento estratégico é necessário que a empresa o “tire do papel”, ou seja, a empresa tem agora que executa-lo, é onde surge o *Balanced Scorecard* referenciado a seguir.

2.2.5.2 *Balanced scorecard* (bsc)

Com as estratégias já definidas a empresa precisa de uma ferramenta que auxilie na sua execução e controle, onde surge o BSC. Conforme Padoveze (2003) esta ferramenta estrutura um sistema de medição e gestão, que visa traduzir a missão e a estratégia da empresa através de um conjunto de medidas de desempenho, financeiras e não financeiras.

Araujo (2006, p. 74) fala que a implantação do BSC necessita passar pelas etapas de “sensibilização de pessoal; definição de metas; avaliação dos processos internos; definição de indicadores de performance; e implementação”. Com a definição das metas e dos indicadores, o alcance dos objetivos estratégicos ficam facilmente controláveis, muitos autores falam que devem ser feitos dentro de quatro perspectivas como explica a figura 5.

Figura 5 – Perspectivas Básicas do BSC

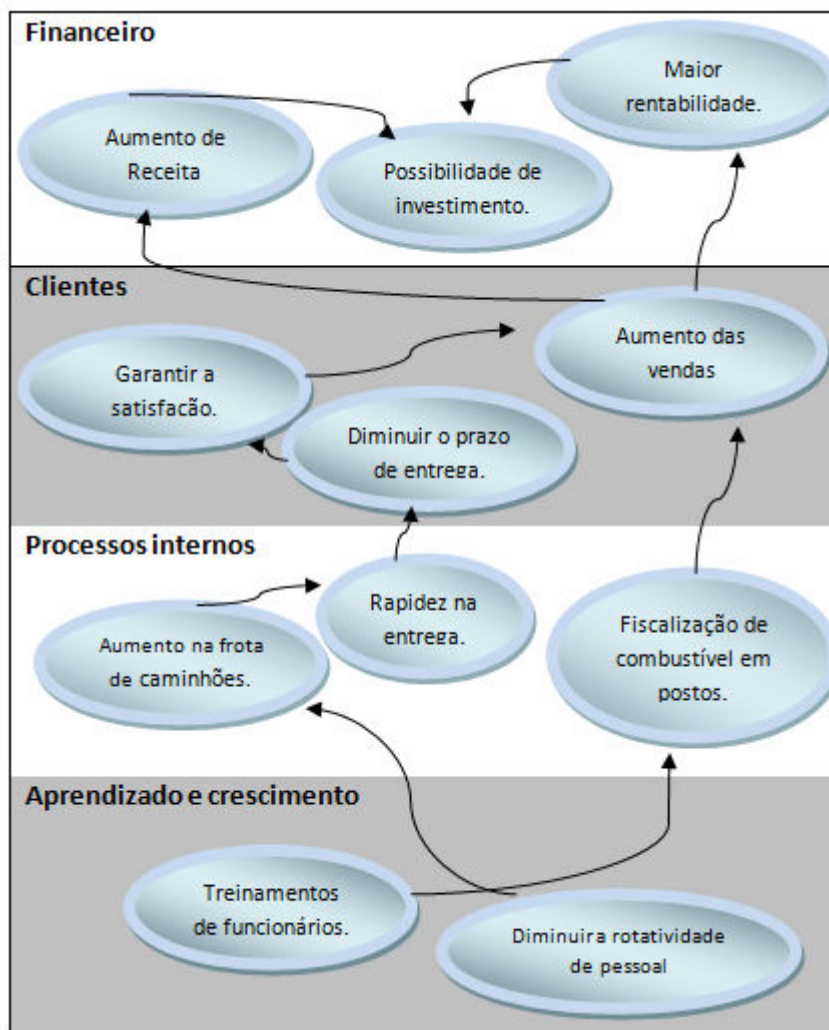
Perspectivas	Enfoque	Indicadores
Perspectiva Financeira	Como a empresa é vista pelos acionistas ou proprietários.	Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia de uma empresa estão contribuindo para melhoria dos resultados.
Perspectiva de Clientes	Como a empresa é vista pelo seu cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa.
Perspectiva de Processos Internos	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA (2014)

A figura demonstra as perspectivas do BSC, seu foco principal assim como a característica de seus indicadores. Podemos notar que a perspectiva financeira visa à melhoria dos resultados e é baseado no desejo dos acionistas ou proprietários. Já a perspectiva de cliente visa concretizar a fidelização de uma carteira que impulsionará as vendas, preocupando-se com a sua imagem de mercado. A perspectiva de processos internos diz respeito à operacionalização da empresa, visando melhorar a operação e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Por fim a perspectiva de aprendizado e crescimento tem seu foco na capacitação e especialização dos funcionários. A imagem mostra também que cada perspectiva auxilia no desenvolvimento e no resultado da perspectiva seguinte pelo fenômeno causa e efeito.

Com esta estrutura de causa e efeito cria-se o mapa estratégico, que segundo Kaplan e Norton (2004), exige da organização, conteúdo lógico na criação das estratégias, tanto em como quanto pra quem elas criarão valor como segue o exemplo na figura 6.

Figura 6 – Exemplo de Mapa Estratégico em uma Distribuidora de Combustível



Fonte: Elaborado pelo autor

A imagem demonstra uma estrutura de ligação das estratégias em cada perspectiva. Muller (2014, p.110) fala que cada uma delas deve conter a definição de “objetivos, medidas ou indicadores, metas e iniciativas”, para controlar seu desempenho, que para Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) podem levar a estratégia ao sucesso. No quadro 1 segue um exemplo de controle das estratégias.

Quadro 1 – Exemplo de Controle de Estratégias

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS								
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
FINANCEIRA	Diminuir ciclo operacional	Diminuir prazo médio de recebimento	Relatórios Internos	Alteração da política de crédito	NCG	-15% anual	Antonio	Não
		Estoques reduzidos	Relatórios Internos	Produção por encomenda, mensal	Volume de estoques	-20% mensalmente	Augusto	Sim
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
CLIENTES	Preços competitivos	Redefinir tabelas de preços	Tabela de preço	Avaliação de custos e preços de mercado, mensal	Preços competitivos em relação ao da Concorrência	-5% em relação ao mercado, mensal	Pedro	Não
		Diminuir custos de transportes	Relatórios Internos	Novas transportadoras, mensal	Valor de fretes	-15% em relação ao atual,	Elisa	Não

Fonte: OLIVEIRA (2013, p. 32)

Kaplan e Norton (2003) falam que esta ferramenta é um instrumento que visa integrar derivadas medidas estratégicas, onde sem desconsiderar nenhum vetor de desempenho cria um esforço rigoroso para a tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas palpáveis.

Com isso concluímos que o BSC trata-se de uma ferramenta que auxilia na execução e no controle do planejamento estratégico visando traduzir a missão e a estratégia da empresa, para isso é necessário descrever as ações que serão realizadas assim como sua forma de implantação, o período de realização, os responsáveis e seus indicadores de desempenho. O controle proporcionado pelo BSC é focado unicamente na estratégia, mas podemos referenciar também outra ferramenta que visa manter o controle do desempenho operacional com um detalhamento maior, é este o sistema orçamentário que será conceituado a seguir.

2.2.5.3 Sistema orçamentário

Após todo o conhecimento do cenário empresarial e planejamento para a criação de rumos estratégicos, é necessário concretizar projeções numéricas que servirão para controle de alcance dos objetivos traçados. Conforme Frezatti (2009, p.46) o Orçamento é

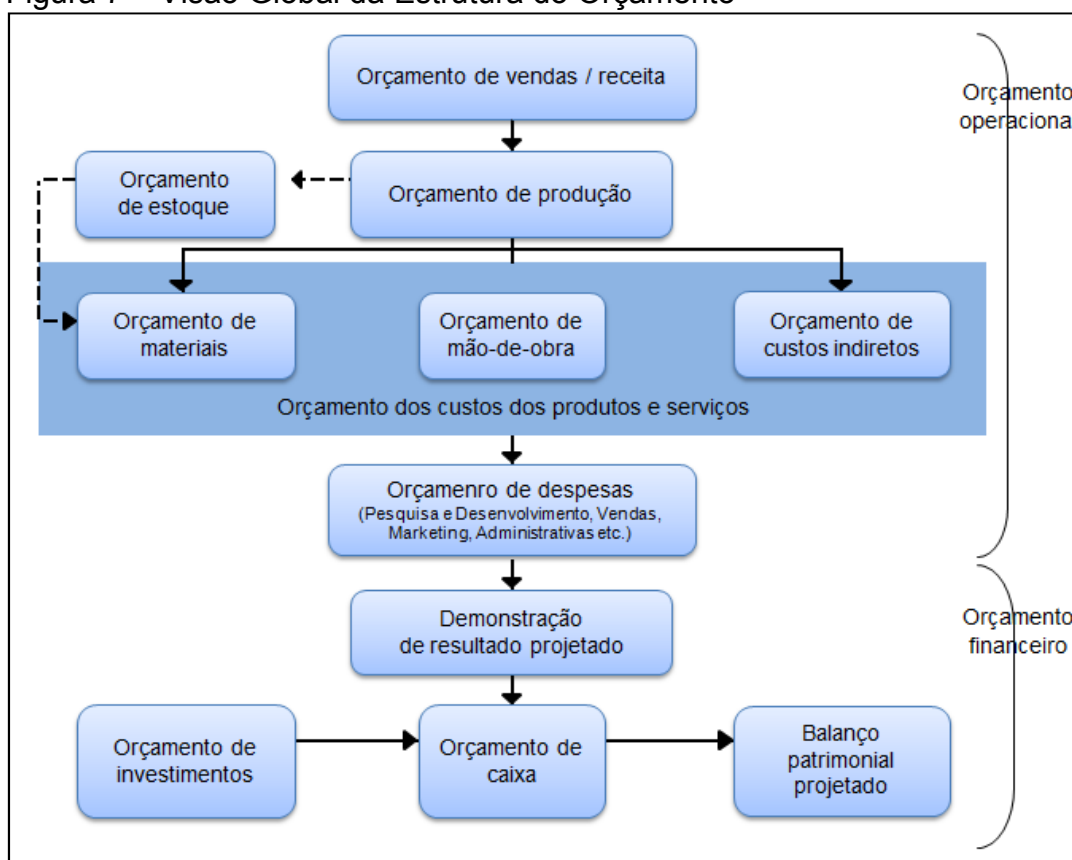
o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem

alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação de desempenho da entidade suas áreas internas e seus gestores.

O autor descreve que o orçamento tem a capacidade de traduzir os planos estratégicos em projeções numéricas, que servirão para mensurar o futuro da organização, assim como avaliar o desempenho operacional a fim dos objetivos traçados. Muitos autores definem também que o orçamento reúne todos os setores da empresa, pois estes deverão elaborar peças orçamentárias com probabilidades de gastos ou receitas.

Para Lunkes (2007) a estrutura do orçamento é composta pela projeção individual dos resultados de diversas unidades da empresa e uma série de peças orçamentárias. Esta estrutura tem o poder de influenciar as tomadas de decisões, tanto no âmbito operacional como em âmbito financeiro, por ter definido limites de gastos e receitas que os setores precisam cumprir. A figura 7 traz uma visão global desta estrutura.

Figura 7 – Visão Global da Estrutura do Orçamento



Fonte: LUNKES e SCHNORREBERGUER (2009, P.64)

Podemos analisar pela imagem que o orçamento empresarial parte sempre do orçamento de vendas, pois é onde será provisionada a quantidade de venda do estabelecimento, esta que deve respeitar sua capacidade de produção, assim como os preços dos produtos e serviços. Em seguida aparece o orçamento de produção, que levará em consideração o estoque inicial e o que a empresa deve produzir para suprir suas vendas. Com a quantidade de produção já provisionada parte-se agora para o orçamento dos custos dos produtos e serviços, englobando a compra de matéria prima, os gastos com mão-de-obra e outros custos indiretos relacionados. Encerrando a estrutura operacional o orçamento das despesas departamentais faz a projeção separada por departamento dos gastos indiretos, sejam elas mão-de-obra indireta, materiais indiretos entre outros, além de englobar também as despesas e amortizações por departamento.

Quanto à estrutura financeira, tem por objetivo projetar a demonstração de resultado, o fluxo de caixa o balanço patrimonial assim como a necessidade de financiamento ou a probabilidade de investimento da empresa. Padoveze (2003) fala ainda que nesta estrutura são identificadas projeções de despesas que não foram projetadas na estrutura operacional como equivalência patrimonial, resultados não-operacionais, impostos sobre lucro e distribuição de resultado.

Quanto aos tipos de orçamento há uma conceituação diferente entre diversos autores, Padoveze (2013) fala que existe o orçamento por tendências, que baseia-se em dados passados da empresa para a projeção de seus resultados futuros, e o orçamento base zero que, contraposto ao primeiro, não utiliza dados passados para a projeção de resultados, pois parte do princípio que “não é porque aconteceu que deverá acontecer”. Estes orçamentos podem ser divididos em dois tipos o estático e o flexível, o primeiro não permite nenhuma alteração do orçamento fixado até o final de seu período, já o segundo pode ser ajustado para a melhor adequação, a uma tomada de decisão inevitável ao funcionamento d empresa.

Podemos concluir que o orçamento é uma ferramenta que traduz o plano estratégico em números, possibilitando a projeção de resultados que podem ser usados para um melhor controle da execução da estratégia e da operação da empresa. Estas projeções são em sua totalidade contábeis, impossibilitando, na maioria das vezes, o entendimento dos gestores, para isto se faz necessária, a criação de uma modelagem de informações gerenciais que tende melhorar este entendimento.

2.2.5.4 Modelagem de informações gerenciais

As informações geradas pela contabilidade demonstram o desempenho da organização com relação ao que a empresa planeja, porém, na maioria dos casos, o entendimento do gestor não fica claro quanto aos relatórios contábeis por não demandar de um conhecimento necessário. É nesta perspectiva que surge o sistema de informações gerenciais, que conforme Catelli (2001, p.146) deve conter “informações oportunas, corretas, confiáveis, com a periodicidade necessária para viabilizar a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização”.

Padoveze (2009) explica que o sistema de informação é um conjunto de dados, processados e traduzidos em informações flexibilizadas, que atendam as necessidades dos gestores em sua tomada de decisão, visando cumprir os objetivos propostos.

Com base nos autores pode-se afirmar que esta ferramenta tende manter um controle organizacional, e segundo Cavalcanti (2007, p.197) possibilita o comparativo entre o que está projetado e o seu desempenho real, resultando nas questões:

- a. Por que a Projeção mudou?
- b. Como a última projeção afeta o fluxo de caixa líquido?
- c. Qual deve ser a ação a ser desenvolvida para melhorar a situação?
- d. O orçamento previsto era efetivo à luz dos eventos identificados no momento atual?
- e. Se não, onde e por que está errado?
- f. Os erros na previsão são devidos a excessivo pessimismo ou otimismo? Como é possível corrigir estes erros?

O autor destaca as questões que surgirão com a modelagem de informações, e que serão respondidas com as tomadas de decisões dos gestores. Cavalcanti (2007) fala ainda que para um controle essencial dos resultados da organização, ela necessita conter os orçamentos de vendas, de produção, de consumo de matéria prima, de compras, de mão-de-obra, de custos indiretos, de estoque final, de despesas administrativas e de vendas, de despesa de capital e dos custos das mercadorias vendidas. Com estes orçamentos definidos a empresa consegue projetar também as demonstrações contábeis básicas, são elas:

- ✓ o Balanço Patrimonial;
- ✓ o Demonstrativo de resultado; e
- ✓ o Fluxo de caixa.

Com isso é possível exercer um controle orçamentário que possa influenciar a tomada de decisão dos gestores. Passarelli e Bomfim (2003) falam que este controle consiste em comparar os resultados que a empresa gerou em um determinado período, com os resultados anteriormente orçados para o mesmo período, a fim de identificar as variações e analisá-las, para redirecionar o orçamento à obtenção de bons resultados, baseando-se na real situação da empresa.

Para uma melhor comparabilidade destes demonstrativos real versus projetado usa-se a Análise Horizontal (AH) que Matarazzo (2010) define como um indicador que mostra quanto representa a variação, em percentual, de cada conta com relação a uma demonstração anteriormente definida, podendo esta ser o orçamento projetado ou demonstrações históricas. Utiliza-se também neste caso a análise por diferenças absolutas que também demonstra a variação anteriormente citada, porém em números.

A partir destas análises pode-se estruturar uma modelagem de informações como um relatório gerencial que conforme Padoveze (2002, p.171) tem a finalidade de “fornecer à administração da empresa dados adequados ao controle global de suas operações e à tomada de decisões”. Conforme o autor, estes relatórios se tornam importantes por concentrarem sua atenção no sucesso das estratégias, possibilitando tomadas de decisões eficazes.

Quanto à apresentação destes relatórios, se dará através de reuniões informativas, que para Oliveira (2007) é feita com a presença de todos os gestores e será o momento onde serão discutidos os assuntos para decisão que englobam a verificação dos resultados, assim como a redefinição de estratégias para solucionar possíveis falhas empresariais ou de planejamento. O ideal é que estas reuniões informativas tenham um prazo de realização mensal para o melhor controle das estratégias.

Podemos concluir que a controladoria utiliza de uma modelagem de informações gerenciais, que consiste na junção de inúmeros dados visado traduzi-los em informações gerenciais desejáveis aos administradores, para que possam tomar decisões eficazes quanto à perenidade da organização. Para melhor esclarecimento deste assunto se faz necessário, a confecção de uma modelagem de informações gerenciais destinadas ao processo decisório que será abordado no caso prático.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo é elaborado objetivando a busca do conhecimento científico relacionado à área gerencial, com isso, se torna importante, a definição da metodologia da pesquisa com base nos objetivos, nos procedimentos e na abordagem do problema. Abaixo segue o enquadramento metodológico da pesquisa, e em seguida os procedimentos utilizados para a elaboração do estudo de caso.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos, este trabalho torna-se uma pesquisa descritiva, por necessitar uma revisão bibliográfica para a absorção de conhecimento a fim de propor uma modelagem de informações gerenciais, que auxiliará os gestores no processo decisório organizacional.

Na pesquisa descritiva,

os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. (ANDRADE, 2007, p. 114)

Para esta revisão em busca do conhecimento na área contábil gerencial, foram usados instrumentos de base como livros, artigos e dissertações publicadas, tornando esta pesquisa bibliográfica quanto a seus procedimentos.

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 183),

a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.. [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para reforçar a proposta da modelagem de informações, outro procedimento utilizado será o estudo de caso, que irá mostrar um exemplo prático da importância da mesma.

Conforme Gray (2012, p. 367)

os estudos de caso exploram temas e questões nos quais as relações podem ser ambíguas e incertas, mas, diferentemente de métodos como pesquisas de levantamentos descritivas, os estudos de caso também estão tentando atribuir relações casuais e não apenas descrevendo uma situação.

Sampieri, Collato e Lucio (2006, p. 05) dizem que o propósito de uma pesquisa qualitativa “consiste em reconstruir a realidade, tal como é observado pelos atores de um sistema social predefinido. Muitas vezes é chamado de holístico, porque considera o todo, sem reduzi-lo ao estudo de suas partes”.

Esta pesquisa se caracteriza pelo confronto teórico e prático com isso a abordagem do problema será qualitativa, por propor uma melhor forma de absorção de informações para os gestores no momento de tomar as decisões que irão impulsionar os resultados da empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA O ESTUDO DE CASO

Retomando o que já foi falado, esta obra necessitará de um estudo prático para que se torne compreensível aos leitores, a finalidade da mesma. Com isso espera-se que esta pesquisa auxilie os gestores de empresas de porte médio.

Neste caso será utilizada uma empresa comercial fictícia com informações simuladas, que demonstrará uma situação vivida por inúmeras empresas deste ramo. Será apresentado de forma prática o que foi referenciado teoricamente pelo autor com a finalidade de compreensão dos leitores com este trabalho.

Serão referenciadas neste caso prático as demonstrações contábeis da empresa, e serão aplicados os índices de níveis de desempenho, para estruturar uma modelagem de informações para o controle empresarial a fim de se tornar precisa no processo decisório organizacional.

4 ESTUDO DE CASO

Em seguida mostram-se como os dados da empresa estudada são apresentados aos diretores, para que os mesmos possam tomar suas decisões visando à perenidade da empresa. Logo após será apresentada a proposta de uma modelagem de informações gerenciais destinadas ao processo decisório organizacional, em forma de relatórios que visam facilitar e aperfeiçoar o entendimento dos gestores.

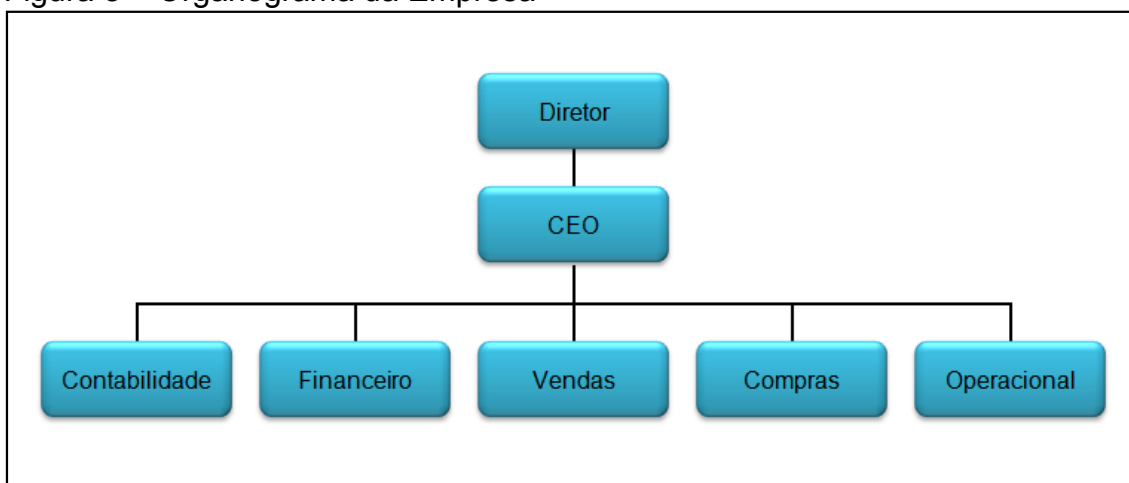
Para esta proposta serão usados valores fictícios, visando apenas apresentar um modelo de apresentação e apuração de informações que serão lidas pelos gestores. Para isso a seguir será caracterizada a empresa em que será apresentada a proposta, para que seja possível estruturar uma modelagem adaptada ao funcionamento da mesma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo atua no mercado regional há aproximadamente 43 anos, uma organização de porte médio que exerce sua atividade no ramo do comércio na região de SC. Com sua forte atuação nesta região a empresa oferece uma série de máquinas, equipamentos, ferramentas e ferragens, assim como insumos para indústrias metalúrgicas, cerâmicas, mineradoras, etc.

A empresa conta hoje com aproximadamente com 120 funcionários e tem sua estrutura hierárquica organizacional é apresentada no organograma encontrado na figura 8.

Figura 8 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a figura apresentada a empresa atua com cargos hierárquicos, onde primeiramente encontra-se o Diretor, responsável pelas decisões da empresa, seguido pelo CEO que também responde por algumas decisões que o competem dentro da organização, e após são apresentadas as divisões dos departamentos como Contabilidade, Financeiro, Compras, Vendas e Operacional.

Para a empresa manter uma vantagem competitiva neste ramo, se faz necessário, informações tempestivas e relevantes que possam beneficiá-la. Para suprir a demanda de informações, a empresa já utiliza as principais ferramentas gerenciais da controladoria como planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e orçamento, assim como uma série de relatórios elaborados pelos setores, que serão apresentados a seguir.

4.1.1 Diagnóstico dos relatórios gerenciais

A empresa conta atualmente com diversos tipos de relatórios gerenciais para a tomada de decisão. Estes que são apresentados ao diretor da empresa pelos setores de vendas, financeiro, contábil e compras.

O setor de vendas apresenta um relatório que busca demonstrar como o setor está se desenvolvendo em cada região com determinado produto. O relatório especifica qual segmento de produtos foi o mais vendido em regiões delimitadas pela empresa, além disso, mostra quanto cada colaborador vendeu.

O setor financeiro apresenta um controle de contas a receber e a pagar, assim como o controle de todas as despesas. É apresentado ao diretor da empresa

um fluxo de caixa financeiro onde são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos efetuados durante um determinado período, é demonstrado também neste relatório, um controle de contas em aberto seja a receber ou a pagar.

O setor contábil emite um relatório da folha de pagamento, onde é demonstrado quanto cada funcionário custa para a empresa. Neste relatório se faz o comparativo de quanto o custo dos funcionários equivale do total das vendas, trabalhando assim com uma margem estabelecida pelo diretor. Quanto às demonstrações fiscais, apenas é feito um relatório com as apurações dos principais impostos da empresa com seus valores a recolher.

Estes relatórios são apresentados mensalmente ao diretor da empresa em reuniões que acontecem na metade do mês subsequente ao das demonstrações. Com isso chegamos ao foco deste trabalho, onde iremos propor uma nova maneira de apresentar estes relatórios, visando facilitar o entendimento das informações para melhorar o processo decisório.

4.2 MODELAGEM DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Como vimos anteriormente, o gestor tem suas decisões baseadas em relatórios emitidos por determinados setores, cada um especificando o que diz respeito ao seu setor.

Nossa proposta consiste em centralizar estes relatórios para que possam ser apresentados todos unificados. Com esta junção dos relatórios o acesso a todas as informações fica mais ágil e fácil, permitindo um melhor entendimento dos gestores.

Para apresentar essa modelagem de informações usaremos dados fictícios com a finalidade principal de mostrar uma forma mais dinâmica de apresentação de relatórios, objetivando facilitar o processo decisório. Uma das melhores formas de clarear a tomada de decisão é fazendo um controle orçamentário, interligando-o com indicadores contábeis de variação que veremos a seguir.

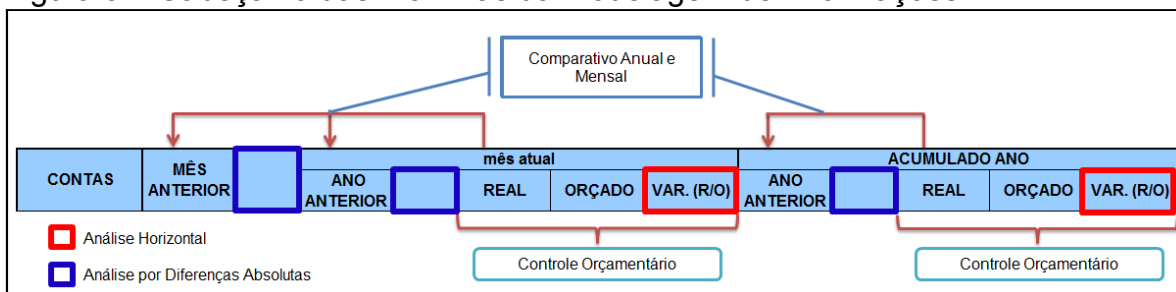
4.2.1 Controle orçamentário/cálculo de indicadores

O controle orçamentário nos dias atuais está facilitando cada vez mais a tomada de decisão nas empresas, pois está demonstrando o que a empresa está conseguindo atingir com base em seu planejamento.

Este controle é feito mensalmente, e busca principalmente causar uma percepção de fragilidade da empresa ou uma possível oportunidade, pois com base nestes controles os gestores irão a debater o porquê da diferença na projeção e como será possível reverter a situação. Para demonstrar esta variação utiliza-se o indicador de análise horizontal.

Além do controle orçamentário é muito importante verificar se a empresa está em crescimento constante, para isso se faz necessário o comparativo com dados passados para verificar se a empresa está melhorando seu resultado, independente do comparativo orçamentário, para uma melhor comparação usa-se o indicador por diferenças absolutas. Posto isto monta-se uma planilha com estes controles onde o cabeçalho está sendo explicado na figura 9.

Figura 9 – Cabeçalho das Planilhas da Modelagem de Informações



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura mostra o cabeçalho de uma demonstração gerencial, podemos identificar a divisão da demonstração em mês atual e acumulado do ano. No que se refere ao mês atual, compara-se os valores reais com os valores orçados usando a análise horizontal, após se compara os valores reais com os dados históricos para a análise de crescimento, podemos ver que há o confronto com o mês anterior e também com o mesmo mês no ano anterior, através da análise por diferenças absolutas. Com a demonstração acumulada do ano acontece algo similar, onde usa-se a análise horizontal para o controle orçamentário e a análise por diferenças absolutas para comparar o acumulado do ano até o mês atual com o acumulado do ano que antecede até o mesmo mês.

Estes controles são fundamentais para o processo decisório da empresa, pois identifica onde estão os problemas, e induz a percepção do por que não está atingindo os resultados desejados, além disso, analisa o desempenho da empresa, se ela está em crescimento ou não. Para atender esta demanda de informações, iremos propor, com base na controladoria, um modelo de relatório gerencial dinâmico e de fácil entendimento para os gestores apresentado no próximo tópico.

4.2.2 Relatório de informações gerenciais

Devido à demanda de informações que os gestores de uma empresa necessitam para tomar decisões firmes e coerentes, que visam proporcionar a continuidade da organização no mercado, criam-se diversos tipos de relatórios. Estes ao serem apresentados aos solicitantes podem causar um efeito negativo para a empresa, isso deve-se a dificuldade encontrada pelos gestores ao analisá-los.

Este é o ponto principal desta proposta, passa-se agora a ser demonstrado, uma estrutura de relatório gerencial que permitirá o gestor tomar decisões mais claras e precisas, devido à facilidade de absorção de informações apresentadas de forma mais dinâmica.

Será esclarecido também neste tópico, além de uma estrutura modernizada, a maneira e o momento que estes relatórios devem ser apresentados e discutidos pelos gestores, para que possam analisá-los com mais ênfase. Será apresentado apenas um modelo de relatório que não conterá números, o exemplo de relatório gerencial com números incorporados pode ser visto no apêndice 1 Relatório de Informações Gerenciais.

4.2.2.1 Sumário do relatório gerencial

É importante que primeiramente os gestores tenham um conhecimento prévio de contas fundamentais ao funcionamento da organização, então o relatório gerencial inicia-se com um sumário, este que não tem as características de um sumário paginado, mas demonstra valores de relevância da empresa. A escolha das contas que farão parte do sumário devem estar alinhadas ao interesse dos gestores com os resultados.

O sumário do relatório gerencial consiste em apresentar os números que têm mais relevância dentro da empresa demonstrando de forma sucinta alguns resultados. Embora frágil para a tomada de decisão o sumário mostra uma prévia do que o gestor pode encontrar em outros relatórios, que podem ser solicitados.

Neste modelo de relatório, iremos utilizar para construir o sumário as duas demonstrações de maior relevância, que demonstram o resultado econômico e financeiro da empresa, são elas a Demonstração do Resultado de Exercício e a Demonstração do Fluxo de Caixa, apresentados de forma sintética. O exemplo do quadro 2 retrata um modelo de sumário.

Quadro 2 – Sumário do Relatório Gerencial

SUMÁRIO GERENCIAL JUNHO/2014						
CONTAS	MÊS ANTERIOR	mês atual				
		ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)
RECEITA BRUTA DE VENDAS						
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA						
DESPESAS OPERACIONAIS						
RESULTADO OPERACIONAL						
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO						
GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL						
SALDO DE CAIXA ATUAL						

Fonte: Adaptado de ESTÁGIO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS IV

Podemos ver na figura que são abordadas apenas contas sintéticas com a finalidade principal de apresentar uma situação da empresa de forma mais sucinta. Com base na planilha apresentada pode-se analisar o desempenho da receita, custos e despesas, como também da geração e saldo de caixa, se estão obedecendo em um âmbito geral os resultados projetados.

Como este sumário tende apenas em mostrar uma prévia das informações gerenciais da organização, ele não seria suficiente para solidificar a tomada de decisão. A análise dos gestores requer uma série de informações fidedignas, coerentes e concretas apresentadas de forma ampla, que atinjam todas as suas perspectivas, então o sumário ficaria a desejar nessa situação por não ser detalhado, e para suprir esta demanda é necessária uma análise mais crítica e minuciosa que será tema do próximo tópico.

4.2.2.2 Demonstrações explodidas

Para analisar com mais precisão e segurança a situação da empresa os gestores necessitam de informações detalhadas, que possam atendê-los em suas análises, sem este aprofundamento os gestores não conseguem ter uma decisão coerente com a continuidade da empresa, podendo causar danos futuros.

Visando atender as necessidades dos gestores, se inclui nesta modelagem as demonstrações explodidas, que consiste em uma apresentação mais detalhada de algumas informações. Estas serão apresentadas conforme as necessidades dos gestores, porém terão a estrutura padrão ao relatório. Com esta apresentação permite-se identificar onde a empresa está falhando gerando questões como, “Porque a empresa não consegue atingir este resultado?” ou “O que podemos fazer para reverter esta situação?”, que tendem a construir novas estratégias.

O quadro 3 traz um exemplo de como podem ser detalhadas as informações gerenciais para que possam fortalecer o processo decisório.

Quadro 3 – Demonstrativo De Vendas

DEMONSTRATIVO DE VENDAS						
JUNHO/2014						
FATURAMENTO	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL			
			ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO
Máquinas e Equipamentos						
Sul de Santa Catarina						
Norte de Santa Catarina						
Oeste de Santa Catarina						
Outros Estados						
Ferragens e Ferramentas						
Sul de Santa Catarina						
Norte de Santa Catarina						
Oeste de Santa Catarina						
Outros Estados						
Consumíveis Industriais						
Sul de Santa Catarina						
Norte de Santa Catarina						
Oeste de Santa Catarina						
Outros Estados						
Equipamentos de Segurança						
Sul de Santa Catarina						
Norte de Santa Catarina						
Oeste de Santa Catarina						
Outros Estados						
TOTAL						

Fonte: Adaptado de ESTÁGIO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS IV

No caso desta figura podemos perceber a diversidade de informações contidas, com base neste relatório de vendas podemos identificar qual é a linha de produto mais vendida em cada uma das regiões, em quais regiões que o faturamento se destaca, qual é a linha de produtos mais vendida em um âmbito geral, em quais regiões não foi possível atingir o resultado projetado e qual a possibilidade de melhora no faturamento da empresa. Este é um exemplo claro de que é muito importante a análise mais detalhada das informações, este detalhamento pode ser implantado também nas despesas e no custo dos produtos.




Os relatórios apresentados concentram uma grande quantidade de números a serem analisados, que podem acabar confundindo os gestores no momento de sua análise, perante a isto o próximo tópico apresenta uma maneira de facilitar a sua compreensão.




4.2.2.3 Aplicação de indicadores por níveis de desempenho

Entendida a maneira de apresentação das demonstrações partimos agora para um dos pontos mais importantes desta proposta, que visa facilitar o entendimento dos gestores no processo decisório.

Devido à quantidade de números que são apresentados aos gestores, os mesmos podem acabar se confundindo ao analisá-los, é perante a esta situação que se propõe a aplicação de indicadores por níveis de desempenho. Esta etapa do relatório consiste em apresentar um painel de indicadores por cor de desempenho que tem por finalidade direcionar os olhares dos gestores aos valores incoerentes. Para esta aplicação usa-se os índices demonstrados na figura 10.

Figura 10 – Índices do Painel de Indicadores

	O valor real está superior ao periodo da coluna anterior
	O valor real está constante ao periodo da coluna anterior
	O valor real está inferior ao periodo da coluna anterior

	O valor real atingiu o valor orçado
	O valor real aproximou-se do valor orçado
	O valor real não atingiu o valor orçado

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro índice demonstrado na figura é utilizado para fazer o comparativo histórico das informações, alocado a análise por diferenças absolutas, estes indicadores de flechas irão identificar se os resultados da empresa estão em crescimento, se estão constantes obedecendo a uma margem de aceitação delimitada pela empresa ou se estão em declínio. Já o segundo refere-se ao controle orçamentário, vinculado à análise horizontal, ele tem a finalidade de demonstrar se os resultados atingiram o valor projetado, se os resultados se aproximaram aos valores projetados respeitando uma margem de aceitação da empresa ou se os resultados não atingiram o valor projetado. Usando estes indicadores no relatório gerencial, ficaria com a estrutura apresentada no quadro 4.

Quadro 4 – Demonstração do Resultado do Exercício com Painel de Indicadores

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO JUNHO/2014													
CONTAS	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL				ACUMULADO ANO						
			ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	
RECEITA BRUTA DE VENDAS		↑		↑				✓		↑			⚠
Máquinas e Equipamentos		↑		↑				✓		↑			⚠
Ferragens e Ferramentas		↑		↑				✗		↑			✗
Consumíveis Industriais		↑		↑				⚠		↑			⚠
Equipamentos de Segurança		↓		↑				✓		↑			⚠
DEDUÇÕES DA RECEITA		↓		↓				⚠		↓			✗
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS		↑		↑				✓		↑			⚠
(-) Custo da mercadoria Vendida		↓		↓				✗		↓			✓
LUCRO BRUTO		↑		↑				✓		↑			⚠
DESPESAS OPERACIONAIS		↓		↓				⚠		↓			⚠
Administrativas		↓		↓				✓		↓			✓
Comerciais		↓		↓				✗		↓			✗
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO		↓		↓				⚠		↓			✓
Receitas Financeiras		→		→				✓		→			✓
Despesas financeiras		↓		↓				⚠		↓			✓
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL		↑		↑				✓		↑			⚠
IRPJ		↓		↓				✗		↓			✓
CSSL		↓		↓				✗		↓			✓
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		↑		↑				✓		↑			⚠

Fonte: Adaptado de ESTÁGIO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS IV

A imagem mostra uma planilha mais dinâmica que os relatórios habituais, podemos perceber que os indicadores com cores facilitam significativamente a análise dos gestores, pois tendem a direcionar os olhares dos gestores aos dados que estão em vermelho, ou seja, que estão incoerentes com os resultados esperados pela empresa. Esta estrutura de planilha será padrão em qualquer relatório, alterando apenas a margem de aceitação, isso é possível, pois a planilha é facilmente adaptável aos relatórios solicitados pelos gestores.

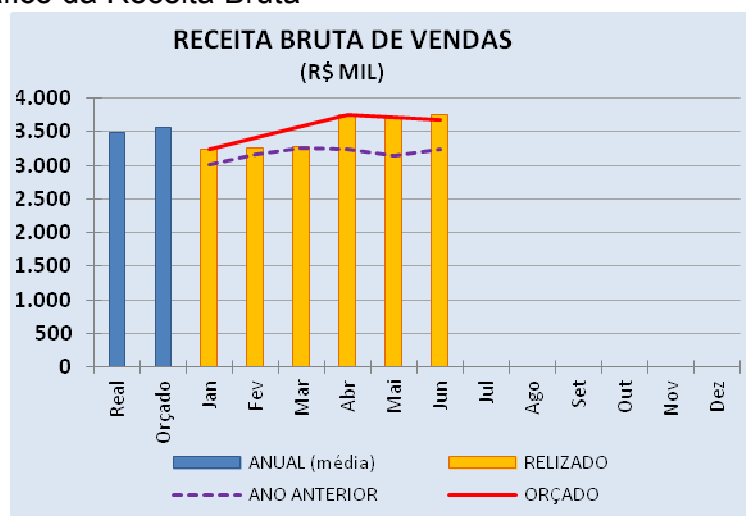
Este relatório facilita a análise dos gestores em situações mensais, ela traz um acompanhamento de um determinado mês ou até um determinado mês, mas muitos querem saber como foi o desempenho de algumas contas em um determinado período verificando todas as variações. Para o relatório causar este efeito, os gestores teriam que reunir relatórios dos meses desejados e compará-los separadamente. Para que isso não aconteça precisa-se incluir no relatório, uma demonstração que permita um acompanhamento contínuo de algumas informações, que apresentaremos em seguida.

4.2.2.4 Gráficos de acompanhamento

Muitas vezes os gestores tem conhecimento do desempenho dos resultados reais, mas não tem um conhecimento de variação, ou seja, não tem um controle de desempenhos, por isso estão incluídos nesta modelagem os gráficos de acompanhamento.

Estes gráficos ganham grande importância, pois demonstram o que não é possível ver nos relatórios anteriormente apresentados. Os relatórios apresentam a situação da empresa em períodos específicos, já os gráficos tem finalidade de demonstrar o desempenho de algumas contas em um período contínuo, facilitando a análise dos gestores como segue na figura 11.

Figura 11 – Gráfico da Receita Bruta

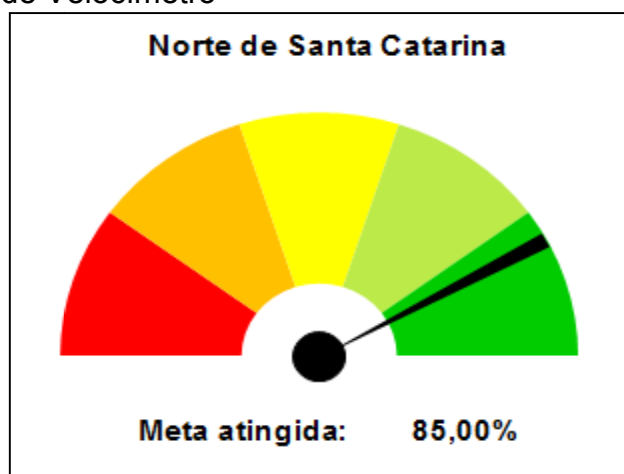


Fonte: Adaptado de ESTÁGIO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS IV

Podemos visualizar na imagem a facilidade de acompanhamento do desempenho de vendas em um período contínuo. O gráfico demonstra que a empresa iniciou o ano atingindo o valor projetado para venda, logo após já não conseguiu mais este êxito, alcançando os valores projetados novamente em abril que e alongou até junho. A análise de um ano para o gestor fica mais fácil através de gráficos, além disso, é possível também a comparação de desempenho com o ano anterior. As contas a serem usadas para a elaboração dos gráficos podem ser definidas pelos gestores ou baseadas no relatório gerencial.

Nesta proposta incluem-se também gráficos que tendem demonstrar o alcance de metas projetadas pela organização. Para esta análise esta sendo utilizado o gráfico de velocímetro que é apresentado na figura 12.

Figura 12 – Gráfico de Velocímetro



Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos perceber no gráfico que o posicionamento do ponteiro inclina-se a 85% da meta atingida de vendas no Norte de Santa Catarina, este gráfico demonstra claramente o desempenho de alcance de metas de venda seja por região, por vendedor, ou por qualquer outro indicador que a empresa desejar optar.

Com isso podemos perceber que os gestores que não demandam de conhecimento necessário para a leitura de relatórios habituais, terão facilidade no processo decisório, utilizando adequadamente a modelagem apresentada com indicadores coloridos e os gráficos de acompanhamento. A maneira de apresentação também conta muito para uma melhor discussão entre os gestores, vejamos a seguir como deve proceder as reuniões.

4.2.2.5 Reuniões

Após o relatório concluído, deve-se entregá-los aos gestores para que os mesmos analisem, visando tomar eventuais decisões que permitam a empresa atingir os valores que foram projetados. As decisões serão discutidas através de reuniões que terão a presença de todos os gestores.

Os relatórios devem ser terminados e entregues aos gestores, no mínimo, uma semana anterior à reunião, para que os mesmos tenham tempo hábil para a análise dos relatórios, e elaboração de propostas ou questionamento, que serão discutidos junto aos demais. Para que o relatório possa ser entregue no mínimo uma semana que antecede a reunião, os setores devem apresentar seus dados mensais ao responsável pela elaboração do relatório gerencial, até o oitavo dia do mês subsequente ao das informações.

As reuniões devem ter realizações mensais, preferencialmente ao término da primeira quinzena, para que seja possível a apuração das informações e análise dos gestores. A periodicidade mensal das reuniões se dá pelo fato do acompanhamento e controle das informações. A reunião terá como pauta o relatório gerencial, onde os gestores irão apresentar seus questionamentos e possíveis resoluções para alcance de metas.

As reuniões serão marcadas pelo responsável à elaboração do relatório, o mesmo que fará a apresentação das informações geradas aos gestores abordando os temas na sequência em que será mais útil discutir. Durante esta apresentação

serão postas em mesa as dúvidas e propostas dos gestores, que podem ainda ter o suporte do apresentador. Com isso os gestores terão decisões mais concretas visando o sucesso empresarial.

Durante a reunião é imprescindível a presença de um colaborador para a formalização de uma ata, que deve conter ao término, os assuntos abordados, as soluções propostas, o responsável por executar estas soluções e o tempo em que deve ser realizado, além da assinatura de todos os presentes. Esta ata será incluída no relatório gerencial do mês seguinte, e será o primeiro assunto a ser discutido no próximo encontro, expondo as metas estabelecidas na ultima reunião com o que foi atingido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, nos dias atuais, buscam cada vez mais, maneiras de aperfeiçoar seus processos, com fins de atingir a vantagem competitiva e manter-se no mercado. Com isso passam a elaborar diversos tipos de relatórios e análises para aperfeiçoar as decisões dos gestores, ligadas a continuidade da empresa.

A modelagem de informações gerenciais reflete muito neste quesito, pois tente facilitar o entendimento dos gestores, quando passam a ler as informações. Com essa modelagem os gestores passam a ter decisões mais coerentes e precisas, com base em indicadores de desempenho e gráficos, beneficiando o desenvolvimento da empresa.

Para a elaboração do caso prático utilizou-se uma empresa comercial fictícia, que tem sua localização e atividade dentro do estado de SC, onde a finalidade principal foi demonstrar uma estrutura de relatório gerencial que será destinada à tomada de decisão dos gestores.

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso era analisar as diretrizes que uma empresa comercial de porte médio deve seguir para obter uma modelagem de informações gerenciais. Para o alcance deste objetivo foi necessário o alcance dos seguintes objetivos específicos: verificar a importância das informações gerenciais para os gestores; verificar quais as informações necessárias para embasar uma tomada de decisão; e elaborar uma proposta para uma modelagem de informações gerenciais destinadas a tomada de decisão.

O primeiro objetivo concluiu-se com uma pesquisa dentro da controladoria, demonstrando de que maneira uma modelagem de informações gerenciais influencia na tomada de decisão dos gestores, que são a base principal para o funcionamento da empresa.

Em seguida vimos que os gestores precisam de informações detalhadas às suas necessidades, ou seja, para que suas decisões sejam coerentes eles devem analisar as informações da empresa minuciosamente, possibilitando identificar erros e possíveis oportunidades de crescimento. Para o alcance do segundo objetivo específico foi examinado o diagnóstico dos relatórios da empresa fictícia, alinhados a teoria apresentada identificando quais as informações necessárias para embasar a tomada de decisão em uma empresa comercial de porte médio.

E para o atendimento deste terceiro objetivo, foi elaborada uma proposta para uma modelagem de informações gerenciais, que contenham informações de fácil leitura para os gestores. Nesta estrutura foram incluídos indicadores em cores de fácil identificação para o controle dos resultados.

Além desta estrutura de apresentação, foi tomada como parte indispensável do relatório gerencial a explosão das informações, ou seja, a demonstração mais detalhada possível. E por fim incluiu-se na modelagem uma série de gráficos que deixam mais visível o desempenho da empresa em um período contínuo.

Para este relatório obter êxito em uma empresa é necessário o envolvimento e colaboração de todos os setores, seja para a disponibilidade de informações em datas previamente especificadas, como para o suporte à leitura destas informações e o auxílio na tomada de decisão. Com isso conclui-se que as empresas comerciais de porte médio possuem uma alternativa de melhorar a tomada de decisão dos gestores, implantando uma modelagem dinâmica de informações gerenciais, adaptada às informações que a empresa possui, proporcionando por fim melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- CAVALCANTI, Marly. . **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007. 499 p.
- ESTÁGIO DE PRÁTICAS CONTÁBEIS, IV. **Relatório Gerencial**. Criciúma: 2014.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5.ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012. 331 p.
- GRAY, David E.. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 448 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. 344 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.
- LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 181 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 11. ed. ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2007. 299 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

OLIVEIRA, Realdo de. **Contabilidade orçamentária empresarial**. Apostila do Curso de Ciências Contábeis – UNESC. Criciúma, 2013.

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.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2.ed. , rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 277 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 3.ed São Paulo: Atlas, 2002. 299 p.

PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.) (.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

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

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

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2005. 364 p.

ROSA, José Antônio; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de negócios**: organização e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 88 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLATO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006. 583 p.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005. 223 p.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2006. 319 p.

APÊNDICE

RELATÓRIO GERENCIAL



AMBONI COMÉRCIO DE FERRAGENS LTDA.

JUNHO/2014

Criciúma 10/07/2014

Colocamos para vossa apreciação as Informações Gerenciais relativas ao mês de Junho de 2014 da empresa Amboni Comércio de Ferragens Ltda.:

Pontos a destacar no relatório:

- ⇒ As metas de venda no norte de Santa Catarina e de Outros Estados ficaram entre 80% a 85% no mês de junho pelo fato de as vendas de ferragens, ferramentas e consumíveis industriais não atingirem completamente o valor orçado nestas regiões.
- ⇒ Embora as metas anteriores não tiveram êxito a receita bruta total ficou dentro do projetado mensal contendo um saldo de R\$ 3.759.841,00, porém este valor acumulado do início do ano ficou abaixo do projetado. O valor acumulado embora não tenha alcançado o valor projetado, obteve crescimento comparando com o ano anterior.
- ⇒ O Custo da Mercadoria Vendida ficou abaixo dos valores históricos, isso é explicado pelo aumento da receita. O valor realizado de R\$1.380.012,00, apesar de ter aumentado, ficou dentro do orçado de R\$ 1.387.559,00.
- ⇒ As despesas operacionais, além de estarem em resultado decrescente, não ficaram dentro do orçado com um valor total de R\$ 204.714,00. Este resultado influenciou no valor acumulado que também não ficou dentro do orçado.
- ⇒ Apesar dos pontos negativos a empresa obteve um lucro líquido acima do valor orçado, no valor de R\$ 378.970,00.

Atenciosamente,

Adriano Amboni Lourenço

Controller

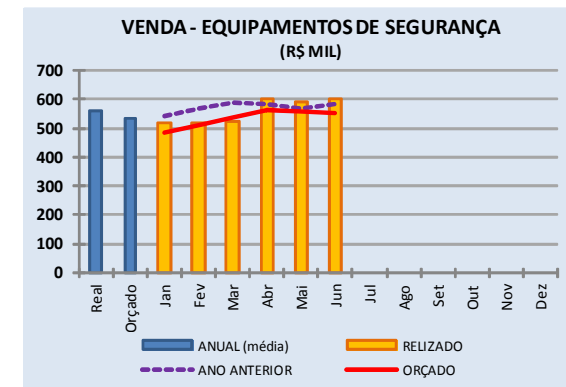
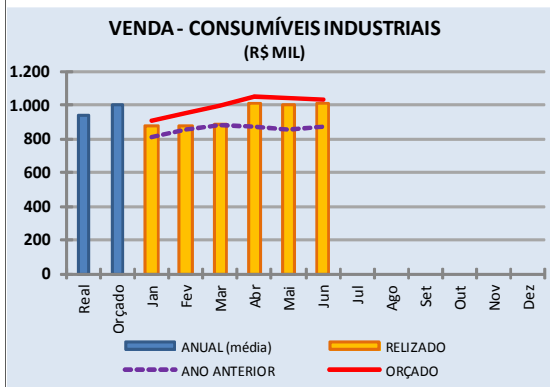
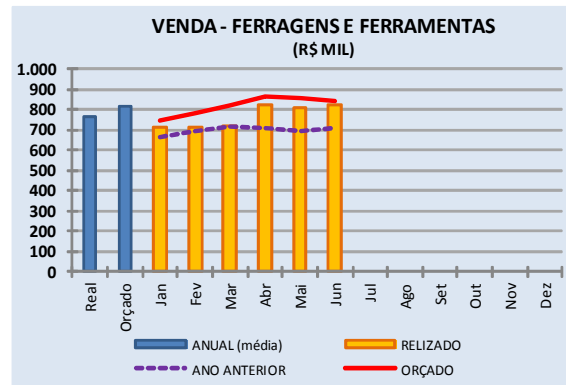
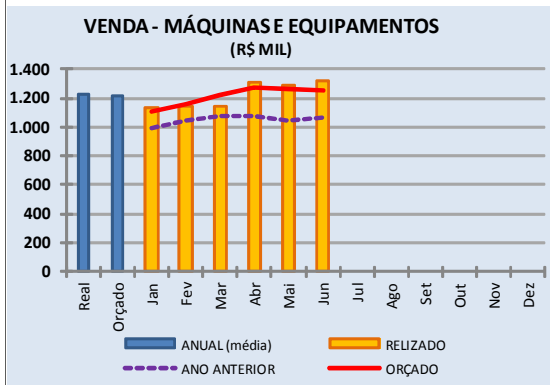
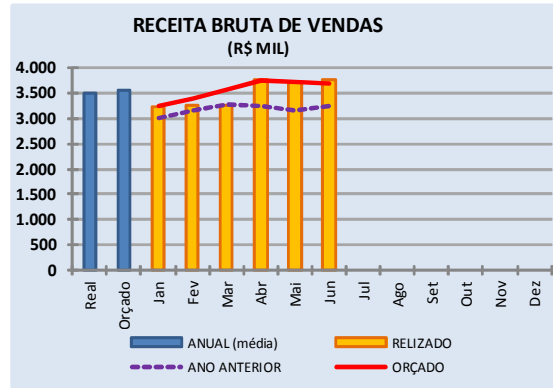
RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

SUMÁRIO GERENCIAL
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO						
			ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
RECEITA BRUTA DE VENDAS	3.695.452	↑	3.236.548	↑	3.759.841	3.722.243	✓	1,0%	19.069.574	↑	20.970.241	21.388.624	⚠	-2,0%
(-) CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	(1.377.572)	↓	(1.206.504)	↓	(1.380.012)	(1.387.559)	✓	0,5%	(7.108.660)	↓	(7.784.975)	(7.973.144)	✓	2,4%
DESPESAS OPERACIONAIS	(203.807)	↓	(181.145)	↓	(204.714)	(203.290)	⚠	-0,7%	(1.084.365)	↓	(1.216.897)	(1.212.968)	⚠	-0,3%
RESULTADO OPERACIONAL	537.962	↑	468.511	↑	571.543	543.857	✓	5,1%	2.743.375	↑	3.011.979	3.080.263	⚠	-2,2%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	356.811	↑	311.004	↑	378.970	360.700	✓	5,1%	1.821.369	↑	1.998.522	2.043.562	⚠	-2,2%
GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL	2.018	↑	35.047	↑	62.716	58.118	✓	7,9%	24.235	↑	76.008	64.935	✓	17,1%
SALDO DE CAIXA ATUAL	34.470	↑	44.412	↑	97.186	82.776	✓	17,4%	44.412	↑	97.186	82.776	✓	17,4%

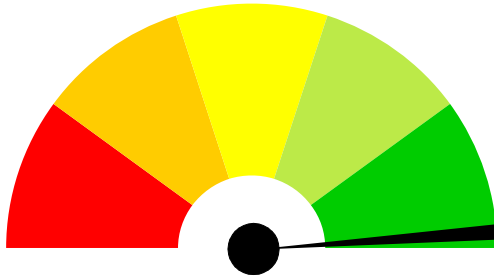
↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	✗	O valor real não atingiu o valor orçado

**GRÁFICOS DE ACOMPANHAMENTO
JUNHO/2014**



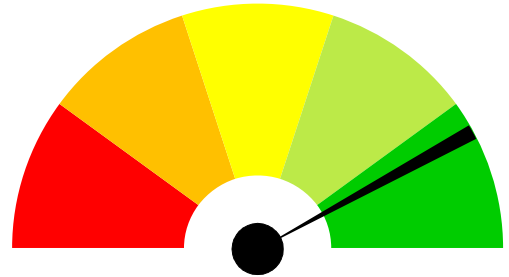
**GRÁFICOS DE ACOMPANHAMENTO (METAS DE VENDA)
JUNHO/2014**

Sul de Santa Catarina



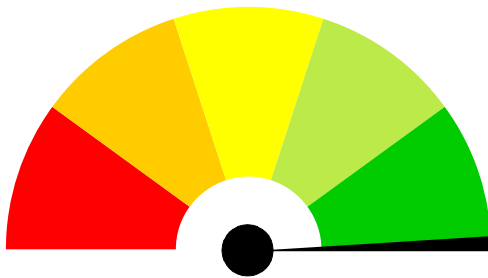
Meta atingida: 98,66%

Norte de Santa Catarina



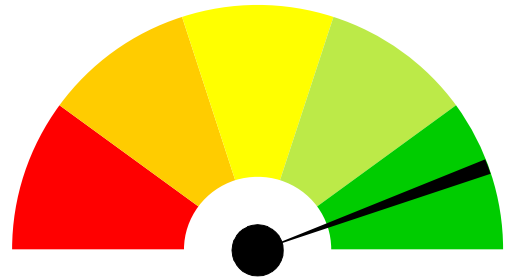
Meta atingida: 85,00%

Oeste de Santa Catarina



Meta atingida: 110,19%

Outros Estados



Meta atingida: 89,79%

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO							
		ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)			
RECEITA BRUTA DE VENDAS	3.695.452	↑	3.236.548	↑	3.759.841	3.722.243	✓	1,0%	19.069.574	↑	20.970.241	21.388.624	⚠	-2,0%
Máquinas e Equipamentos	1.219.499	↑	970.964	↑	1.315.944	1.265.562	✓	4,0%	6.292.959	↑	7.129.882	7.272.132	⚠	-2,0%
Ferragens e Ferramentas	812.999	↑	809.137	↑	827.165	856.116	⚠	-3,4%	4.195.306	↑	4.403.751	4.491.611	⚠	-2,0%
Consumíveis Industriais	997.772	↑	873.868	↑	1.015.157	1.042.228	⚠	-2,6%	5.148.785	↑	5.661.965	5.774.929	⚠	-2,0%
Equipamentos de Segurança	665.181	↓	582.579	↑	601.575	558.336	✓	7,7%	3.432.523	↑	3.774.643	3.849.952	⚠	-2,0%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(1.576.110)	↓	(1.380.388)	↓	(1.603.572)	(1.587.536)	⚠	-1,0%	(8.133.173)	↓	(8.956.390)	(9.122.248)	✓	1,8%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	2.119.342	↑	1.856.160	↑	2.156.269	2.134.706	✓	1,0%	10.936.401	↑	12.013.851	12.266.376	⚠	-2,1%
(-) Custo da mercadoria Vendida	(1.377.572)	↓	(1.206.504)	↓	(1.380.012)	(1.387.559)	✓	0,5%	(7.108.660)	↓	(7.784.975)	(7.973.144)	✓	2,4%
LUCRO BRUTO	741.770	↑	649.656	↑	776.257	747.147	✓	3,9%	3.827.740	↑	4.228.876	4.293.232	⚠	-1,5%
DESPESAS OPERACIONAIS	(203.807)	↓	(181.145)	↓	(204.714)	(203.290)	⚠	-0,7%	(1.084.365)	↓	(1.216.897)	(1.212.968)	⚠	-0,3%
Administrativas	(67.336)	↓	(60.567)	↓	(67.655)	(68.363)	✓	1,0%	(363.399)	↓	(405.932)	(410.175)	✓	1,0%
Comerciais	(136.471)	↓	(120.579)	↓	(137.059)	(134.927)	⚠	-1,6%	(720.966)	↓	(810.965)	(802.793)	⚠	-1,0%
RESULTADO OPERACIONAL	537.962	↑	468.511	↑	571.543	543.857	✓	5,1%	2.743.375	↑	3.011.979	3.080.263	⚠	-2,2%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(370)	↓	(324)	↓	(376)	(372)	⚠	-1,0%	(1.907)	↓	(2.097)	(2.139)	✓	2,0%
Receitas Financeiras	-	→	-	↓	-	-	✓	0,0%	-	↓	-	-	✓	0,0%
Despesas financeiras	(370)	↓	(324)	↓	(376)	(372)	⚠	-1,0%	(1.907)	↓	(2.097)	(2.139)	✓	2,0%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	537.593	↑	468.187	↑	571.167	543.485	✓	5,1%	2.741.468	↑	3.009.882	3.078.124	⚠	-2,2%
IRPJ	(132.398)	↓	(115.047)	↓	(140.792)	(133.871)	✗	-5,2%	(673.367)	↓	(740.470)	(757.531)	✓	2,3%
CSSL	(48.383)	↓	(42.137)	↓	(51.405)	(48.914)	✗	-5,1%	(246.732)	↓	(270.889)	(277.031)	✓	2,2%
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	356.811	↑	311.004	↑	378.970	360.700	✓	5,1%	1.821.369	↑	1.998.522	2.043.562	⚠	-2,2%

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	✗	O valor real não atingiu o valor orçado

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

FLUXO DE CAIXA
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO				
		ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
ENTRADAS OPERACIONAIS	2.771.589 ↑	2.427.411 ↑	2.819.881	2.791.682	✓ 1,0%	14.302.181 ↑	15.727.681	16.041.468 ✗	-2,0%		
Venda de Produção	2.771.589 ↑	2.427.411 ↑	2.819.881	2.791.682	✓ 1,0%	14.302.181 ↑	15.727.681	16.041.468 ✗	-2,0%		
Outras Entradas	- →	- →	-	-	⚠ 0,0%	- →	-	-	⚠ 0,0%		
SAÍDAS OPERACIONAIS	(2.769.571) ↑	(2.392.364) ↓	(2.757.165)	(2.733.564) ✗	-0,9%	(14.277.946) ↓	(15.651.673)	(15.976.534) ✓	2,0%		
Gastos com Pessoal	(107.108) ↑	(96.439) ↓	(106.008)	(105.913) ✗	-0,1%	(578.634) ↓	(636.048)	(635.478) ✗	-0,1%		
Férias e 13º Salário	(25.138) ↑	(22.528) ↓	(24.999)	(24.937) ✗	-0,2%	(134.760) ↓	(148.141)	(148.519) ✓	0,3%		
Comissões	(22.173) ↓	(19.419) ↓	(22.559)	(22.333) ✗	-1,0%	(114.417) ↓	(125.821)	(128.332) ✓	2,0%		
Compra Mercadorias	(1.607.167) ↓	(1.407.588) ↓	(1.610.014)	(1.618.819) ✓	0,5%	(8.293.437) ↓	(9.082.471)	(9.302.002) ✓	2,4%		
Administrativas	(9.199) ↓	(7.574) ↓	(9.207)	(9.103) ✗	-1,1%	(45.444) ↓	(55.242)	(54.618) ✗	-1,1%		
Comerciais	(21.744) ↓	(18.853) ↓	(23.184)	(22.285) ✗	-4,0%	(113.118) ↓	(139.104)	(133.710) ✗	-4,0%		
Tributárias	(976.672) ↑	(819.639) ↓	(960.818)	(929.802) ✗	-3,3%	(4.996.228) ↓	(5.462.748)	(5.571.737) ✓	2,0%		
Outras Saídas Operacionais	(370) ↓	(324) ↓	(376)	(372) ✗	-1,0%	(1.907) ↓	(2.097)	(2.139) ✓	2,0%		
GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL	2.018 ↑	35.047 ↑	62.716	58.118	✓ 7,9%	24.235 ↑	76.008	64.935	✓ 17,1%		
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	- →	- →	-	-	⚠ 0,0%	- →	-	-	⚠ 0,0%		
Entradas Financeiras Operacionais	→	→	→	→	⚠ 0,0%	→	→	→	⚠ 0,0%		
Saídas Financeiras Operacionais	→	→	→	→	⚠ 0,0%	→	→	→	⚠ 0,0%		
INVESTIMENTOS PERMANENTES	- →	- →	-	-	⚠ 0,0%	- →	-	-	⚠ 0,0%		
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	- →	- →	-	-	⚠ 0,0%	- →	-	-	⚠ 0,0%		
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	2.018 ↑	35.047 ↑	62.716	58.118	✓ 7,9%	24.235 ↑	76.008	64.935	✓ 17,1%		
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	32.452 ↑	9.365 ↑	34.470	24.658	✓ 39,8%	20.177 ↑	21.178	17.841	✓ 18,7%		
SALDO DE CAIXA ATUAL	34.470 ↑	44.412 ↑	97.186	82.776	✓ 17,4%	44.412 ↑	97.186	82.776	✓ 17,4%		

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	✗	O valor real não atingiu o valor orçado

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

DEMONSTRATIVO DE VENDAS
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO				
		ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
Máquinas e Equipamentos	1.219.499 ↑	970.964 ↑	1.315.944	1.265.562	✓ 4,0%	6.292.959 ↑	7.129.882	7.272.132	⚠ -2,0%		
Sul de Santa Catarina	524.385 ↑	417.515 ↑	552.697	544.192	✓ 1,6%	2.705.973 ↑	2.994.550	3.127.017	⚠ -4,2%		
Norte de Santa Catarina	451.215 ↑	359.257 ↑	500.059	468.258	✓ 6,8%	2.328.395 ↑	2.709.355	2.690.689	✓ 0,7%		
Oeste de Santa Catarina	134.145 ↑	106.806 ↑	157.913	139.212	✓ 13,4%	692.226 ↑	855.586	799.935	✓ 7,0%		
Outros Estados	109.755 ↓	87.387 ↑	105.276	113.901	✗ -7,6%	566.366 ↑	570.391	654.492	✗ -12,8%		
Ferragens e Ferramentas	812.999 ↑	809.137 ↑	827.165	856.116	⚠ -3,4%	4.195.306 ↑	4.403.751	4.491.611	⚠ -2,0%		
Sul de Santa Catarina	349.590 ↓	347.929 ↓	347.409	368.130	✗ -5,6%	1.803.982 ↑	1.849.575	1.931.393	⚠ -4,2%		
Norte de Santa Catarina	300.810 ↑	299.381 ↑	314.323	316.763	⚠ -0,8%	1.552.263 ↑	1.673.425	1.661.896	✓ 0,7%		
Oeste de Santa Catarina	89.430 ↑	89.005 ↑	99.260	94.173	✓ 5,4%	461.484 ↑	528.450	494.077	✓ 7,0%		
Outros Estados	73.170 ↓	72.822 ↓	66.173	77.050	✗ -14,1%	377.578 ↓	352.300	404.245	✗ -12,8%		
Consumíveis Industriais	997.772 ↑	873.868 ↑	1.015.157	1.042.228	⚠ -2,6%	5.148.785 ↑	5.661.965	5.774.929	⚠ -2,0%		
Sul de Santa Catarina	429.042 ↓	375.763 ↑	426.366	448.158	⚠ -4,9%	2.213.978 ↑	2.378.025	2.483.219	⚠ -4,2%		
Norte de Santa Catarina	369.176 ↑	323.331 ↑	385.760	385.624	✓ 0,0%	1.905.050 ↑	2.151.547	2.136.724	✓ 0,7%		
Oeste de Santa Catarina	109.755 ↑	96.125 ↑	121.819	114.645	✓ 6,3%	566.366 ↑	679.436	635.242	✓ 7,0%		
Outros Estados	89.799 ↓	78.648 ↑	81.213	93.801	✗ -13,4%	463.391 ↓	452.957	519.744	✗ -12,8%		
Equipamentos de Segurança	665.181 ↓	582.579 ↑	601.575	558.336	✓ 7,7%	3.432.523 ↑	3.774.643	3.849.952	⚠ -2,0%		
Sul de Santa Catarina	286.028 ↓	250.509 ↑	252.661	240.085	✓ 5,2%	1.475.985 ↑	1.585.350	1.655.480	⚠ -4,2%		
Norte de Santa Catarina	246.117 ↓	215.554 ↑	228.598	206.584	✓ 10,7%	1.270.034 ↑	1.434.364	1.424.482	✓ 0,7%		
Oeste de Santa Catarina	73.170 ↓	64.084 ↑	72.189	61.417	✓ 17,5%	377.578 ↑	452.957	423.495	✓ 7,0%		
Outros Estados	59.866 ↓	52.432 ↓	48.126	50.250	⚠ -4,2%	308.927 ↓	301.971	346.496	✗ -12,8%		
TOTAL	3.695.452,00 ↑	3.236.548,00 ↑	3.759.841,00	3.722.242,59	✓ 1,0%	19.069.574,00 ↑	20.970.241,00	21.388.624,29	⚠ -2,0%		

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	✗	O valor real não atingiu o valor orçado

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

DEMONSTRATIVO DE DEDUÇÃO DAS VENDAS
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO				
		ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
DEDUÇÕES DA RECEITA	(1.576.110) ↓	(1.380.388) ↓	(1.603.572)	(1.587.536) ×	-1,0%	(8.133.173) ↓	(8.956.390)	(9.122.248) ✓	1,8%		
ICMS	(611.597) ↓	(535.649) ↓	(624.134)	(616.031) ×	-1,3%	(3.156.014) ↓	(3.481.060)	(3.539.817) ✓	1,7%		
17%	(571.686) ↓	(500.694) ↓	(588.039)	(575.831) ×	-2,1%	(2.950.063) ↓	(3.279.746)	(3.308.820) ✓	0,9%		
12%	(39.911) ↑	(34.955) ↓	(36.094)	(40.200) ✓	10,2%	(205.951) ↑	(201.314)	(230.997) ✓	12,8%		
PIS	(60.975) ↓	(53.403) ↓	(62.037)	(61.417) ×	-1,0%	(314.648) ↓	(346.009)	(352.912) ✓	2,0%		
COFINS	(280.854) ↓	(245.978) ↓	(285.748)	(282.890) ×	-1,0%	(1.449.288) ↓	(1.593.738)	(1.625.535) ✓	2,0%		
DEVOLUÇÕES	(11.086) ↑	(9.710) ↑	(7.520)	(11.167) ✓	32,7%	(57.209) ↑	(54.523)	(64.166) ✓	15,0%		

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	×	O valor real não atingiu o valor orçado

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

DESPESAS OPERACIONAIS
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO				
		ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
Administrativas	(67.336) ↓	(60.567) ↓	(67.655)	(68.363) ✓	1,0%	(363.399) ↓	(405.932)	(410.175) ✓	1,0%		
Salários e encargos	(43.654) →	(39.654) ↓	(43.654)	(44.365) ✓	1,6%	(237.924) ↓	(261.924)	(266.190) ✓	1,6%		
Férias e 13º salário	(8.488) →	(7.711) ↓	(8.488)	(8.627) ✓	1,6%	(46.263) ↓	(50.930)	(51.759) ✓	1,6%		
Água	(2.034) ↑	(1.534) ↓	(1.843)	(1.973) ✓	6,6%	(9.204) ↓	(11.058)	(11.838) ✓	6,6%		
Telefone	(1.964) →	(1.236) ↓	(1.964)	(1.964) ⚠	0,0%	(7.416) ↓	(11.784)	(11.784) ⚠	0,0%		
IPTU	(61) →	(61) →	(61)	(61) ⚠	0,0%	(366) →	(366)	(366) ⚠	0,0%		
Alvará	(12) →	(12) →	(12)	(12) ⚠	0,0%	(72) →	(72)	(72) ⚠	0,0%		
Material de Expediente	(1.136) ↓	(954) ↓	(1.235)	(1.024) ✗	-20,6%	(5.724) ↓	(7.410)	(6.144) ✗	-20,6%		
Material de Higiene e Limpeza	(864) ↓	(657) ↓	(965)	(836) ✗	-15,4%	(3.942) ↓	(5.790)	(5.016) ✗	-15,4%		
Consultoria	(2.500) →	(2.500) →	(2.500)	(2.500) ⚠	0,0%	(15.000) →	(15.000)	(15.000) ⚠	0,0%		
Combustível	(1.024) ↓	(864) ↓	(1.234)	(1.325) ✓	6,9%	(5.184) ↓	(7.404)	(7.950) ✓	6,9%		
Capacitação e Treinamento	(1.000) →	(850) ↓	(1.000)	(1.000) ⚠	0,0%	(5.100) ↓	(6.000)	(6.000) ⚠	0,0%		
Software	(300) →	(300) →	(300)	(300) ⚠	0,0%	(1.800) →	(1.800)	(1.800) ⚠	0,0%		
Outras despesas	- →	- →	-	- ⚠	0,0%	- →	-	- ⚠	0,0%		
Imobilizado valor irrelevante	(265) ↓	(200) ↓	(365)	(342) ✗	-6,7%	(1.200) ↓	(2.190)	(2.052) ✗	-6,7%		
Depreciação	(4.034) →	(4.034) →	(4.034)	(4.034) ⚠	0,0%	(24.204) →	(24.204)	(24.204) ⚠	0,0%		

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	✗	O valor real não atingiu o valor orçado

RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
JUNHO/2014

DESPESAS OPERACIONAIS
JUNHO/2014

CONTAS	MÊS ANTERIOR	MÊS ATUAL					ACUMULADO ANO				
		ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	ANO ANTERIOR	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)		
Comerciais	(136.471) ↓	(120.579) ↓	(137.059)	(134.927) ×	-1,6%	(720.966) ↓	(810.965)	(802.793) ×	-1,0%		
Salários e encargos	(63.454) ↑	(56.785) ↓	(62.354)	(61.548) ×	-1,3%	(340.710) ↓	(374.124)	(369.288) ×	-1,3%		
Férias e 13º salário	(16.650) ↑	(14.818) ↓	(16.511)	(16.310) ×	-1,2%	(88.497) ↓	(97.212)	(96.759) ×	-0,5%		
Comissões - 0,2% s/ faturamento	(22.173) ↓	(19.419) ↓	(22.559)	(22.333) ×	-1,0%	(114.417) ↓	(125.821)	(128.332) ✓	2,0%		
Água	(1.324) →	(1.265) ↓	(1.324)	(1.465) ✓	9,6%	(7.590) ↓	(7.944)	(8.790) ✓	9,6%		
Telefone	(3.024) ↓	(2.654) ↓	(3.268)	(3.124) ×	-4,6%	(15.924) ↓	(19.608)	(18.744) ×	-4,6%		
Combustível	(10.024) ↓	(9.645) ↓	(11.354)	(10.324) ×	-10,0%	(57.870) ↓	(68.124)	(61.944) ×	-10,0%		
IPVA	(417) →	(350) ↓	(417)	(417) ⚠	0,0%	(2.100) ↓	(2.500)	(2.500) ⚠	0,0%		
Seguro	- →	- →	-	- ⚠	0,0%	- →	-	- ⚠	0,0%		
Marketing	(4.638) ↑	(3.654) ↓	(4.504)	(4.638) ✓	2,9%	(21.924) ↓	(27.024)	(27.828) ✓	2,9%		
Frete sobre Vendas	(2.734) →	(1.635) ↓	(2.734)	(2.734) ⚠	0,0%	(9.810) ↓	(16.404)	(16.404) ⚠	0,0%		
Feiras, Eventos e Convenções	- →	- →	-	- ⚠	0,0%	- →	-	- ⚠	0,0%		
Depreciação	(12.034) →	(10.354) ↓	(12.034)	(12.034) ⚠	0,0%	(62.124) ↓	(72.204)	(72.204) ⚠	0,0%		
Financeiras	(370) ↓	(324) ↓	(376)	(372) ×	-1,0%	(1.907) ↓	(2.097)	(2.139) ✓	2,0%		
Despesas financeiras	(370) ↓	(324) ↓	(376)	(372) ×	-1,0%	(1.907) ↓	(2.097)	(2.139) ✓	2,0%		
S/ Financiamento	- →	- →	-	- ⚠	0,0%	- →	-	- ⚠	0,0%		
TOTAL DESPESAS	(204.177) ↓	(181.469) ↓	(205.090)	(203.662) ×	-0,7%	(1.086.272) ↓	(1.218.994)	(1.215.107) ×	-0,3%		

↑	O valor real está superior ao período da coluna anterior	✓	O valor real atingiu o valor orçado
→	O valor real está constante ao período da coluna anterior	⚠	O valor real aproximou-se do valor orçado
↓	O valor real está inferior ao período da coluna anterior	×	O valor real não atingiu o valor orçado