

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

LAÍS TANCREDO

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS PARA UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE MULTIMODAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2017

LAÍS TANCREDO

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS PARA UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE MULTIMODAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA/SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA
2017**

LAÍS TANCREDO

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS PARA UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE MULTIMODAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA/SC**

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, xx de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos – Especialista - UNESC Orientador

Prof. Ademir Borges – Especialista – UNESC - Examinador

Prof. Ângelo Périco – Especialista – UNESC - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos Fernando e Ana Maria, a meu irmão, Fernando Luiz, meu noivo, Antonio Jr e minha avó Anita, por serem os pilares da minha educação, por todo apoio, incentivo, conselhos, pelos gestos de carinho, compreensão e pelos bons exemplos.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, primeiramente, por me conceder forças para alcançar meus objetivos e me amparar nos momentos mais difíceis.

À minha família, por me ensinarem que o conhecimento é a principal ferramenta para o sucesso e por todo apoio e compreensão em todos os momentos.

Ao meu noivo, Antônio Jr, que esteve sempre presente, me apoiando e incentivando, me dando conforto e carinho.

Aos meus afilhados, Ana Sofia e Heitor, por serem os meus incentivos à sempre continuar.

À minha sogra, Horades, por todas as orações e todo o seu apoio.

Às minhas amigas, que conheci na vida acadêmica, em especial, Bruna, Franciéle e Luine, hoje minhas irmãs de coração.

Ao meu orientador, Professor Rafael dos Santos, que me auxiliou primeiramente na escolha do tema deste trabalho, e que foi imprescindível na confecção deste estudo.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis, por toda dedicação e conhecimento que proporcionaram.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

TANCREDO, Laís. **Controladoria Estratégica: uma proposta de modelagem dos relatórios gerenciais para uma empresa de Transporte Multimodal localizada em Criciúma/SC**. 2017. 60 p. Orientador: Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O âmbito empresarial está em constante mudança, e dessa forma, espera-se cada vez mais, uma posição mais autêntica dos gestores, para que as organizações possam permanecer no mercado. A Controladoria Estratégica, ramo da Ciência Contábil, é um mecanismo que dá essa assistência necessária ao gestor, tornando-o conhecedor do negócio, fornecendo informações que integram a confiabilidade e credibilidade da organização. Também está atrelado à Controladoria Estratégica, um outro instrumento essencial para a gestão das organizações, os relatórios gerenciais, os quais, norteiam o processo estratégico da entidade. O enquadramento metodológico deste trabalho é qualitativo e descritivo. E, nesse sentido, após realizada a pesquisa sobre a Controladoria Estratégica e seus papéis de trabalho, identificou-se com os conhecimentos encontrados a mais adequada modelagem de relatórios gerenciais para uma empresa do ramo de Transporte Multimodal, que servirá de instrumento para alcançar o objetivo estabelecido pela organização.

Palavras-chave: Controladoria Estratégica, Informações Gerenciais, Relatório Gerencial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índices de Liquidez suas fórmulas e conceitos	30
Quadro 2 - Indicador de Endividamento, fórmula e conceito.....	31

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico Matriz de Transportes.....	32
Figura 2 - Comparativo entre os modais de Transporte: Capacidade de Carga.....	33
Figura 3 - Vantagens Comparativas por meio de Transporte	37
Figura 4 - Gráfico Faturamento Mês Atual	50
Figura 5 - Gráfico Faturamento Acumulado.....	50
Figura 6 - Gráfico Faturamento Mensal (R\$).....	50
Figura 7 - Gráfico Movimentação de Contêiner Mensal	51
Figura 8 - Gráfico ROL Mensal (R\$).....	51
Figura 9 - Gráfico Custos Fixos Mensal (R\$)	52
Figura 10 - Gráfico Custos Variáveis Mensal (R\$)	52
Figura 11 - Gráfico Despesas Ficas Mensal (R\$).....	53
Figura 12 - Gráfico Despesas Variáveis Mensal (R\$).....	53
Figura 13 - Gráfico Custos/Despesas	54
Figura 14 - Gráfico Resultado Líquido Mensal (R\$)	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AH – Análise Horizontal

AV – Análise Vertical

BSC – Balanced Scorecard

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DR – Demonstração do Resultado

DVA – Demonstração do Valor Adicionado

MC – Margem de Contribuição

OTM – Operador de Transporte Multimodal

ROL – Receita Operacional Líquida

S.A. – Sociedade Anônima

TEU - *Twenty feet Equivalent Unit*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CIÊNCIA CONTÁBIL	15
2.1.1 Ciência Contábil como a Ciência da Informação	15
2.1.2 Ciência Contábil como Ferramenta de Gestão	16
2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA	17
2.3. CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.4 CONTROLADORIA	19
2.4.1 Controladoria Estratégica	20
2.4.1.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.4.1.2 Avaliação de Desempenho	21
2.4.1.3 Balanced Scorecard	22
2.4.1.4 Orçamento Empresarial.....	23
2.5 MODELAGEM DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS	24
2.5.1 Demonstrações Contábeis como Instrumento de Gestão	25
2.5.1.1 Balanço Patrimonial.....	26
2.5.1.2 Demonstrações do Resultado	26
2.5.1.3 Demonstração do Fluxo de Caixa	27
2.5.1.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	28
2.5.1.5 Demonstração do Valor Adicionado.....	28
2.5.2 Análise das Demonstrações Contábeis	29
2.5.2.1 Análise Vertical/Horizontal	29
2.5.2.2 Análise por Índices	30
2.6 TRANSPORTE MULTIMODAL.....	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	34
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	34
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 ESTUDO DE CASO	36

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Para obter sucesso empresarial, as empresas devem possuir informações que integrem a confiabilidade dos gestores, tornando-os conhecedores do negócio, baseados nos mecanismos de suporte à gestão. O qual, a Controladoria Estratégica, é um mecanismo que dá a referida assistência, necessária ao gestor. A sequência deste estudo vem, justamente, demonstrar a importância da presença da Controladoria no suporte de informação à gestão e, como resultado deste estudo, será elaborada uma proposta de relatório gerencial, o qual pode-se fornecer aos gestores como instrumento de suporte ao processo de tomada de decisões.

Neste capítulo, será apresentado o tema e questão de pesquisa, além dos objetivos geral e específicos, justificativa da pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA, E QUESTÃO DE PESQUISA

Com a constante oscilação no desenvolvimento econômico e os avanços tecnológicos, observa-se cada vez mais a necessidade e a busca por informações mais precisas e confiáveis. É imprescindível o conhecimento sobre dados internos e externos para que a gestão se torne válida e eficaz. Visto que se os meios de controles não funcionarem corretamente, torna-se inválido todo e qualquer trabalho.

Para o bom funcionamento de uma organização, seja ela privada ou não e para futuras tomadas de decisões, os gestores devem possuir ferramentas de suporte à informação. Para que isso aconteça, precisamos da participação fundamental da controladoria estratégica, um ramo importantíssimo da ciência contábil, que permite o conhecimento de informações necessárias à gestão.

Com a controladoria estratégica, é possível obter apoio no processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional, por meio de um Sistema de Informação Contábil qualificado, fornecendo informações financeiras e não-financeira, designando ao usuário uma atividade de controle. (PADOVEZE, 2003). Todas as informações são analisadas e transformadas em dados. Esses dados servirão como base para identificar o nível de rentabilidade ou até mesmo quais problemas poderão surgir em determinadas situações.

Embora no Brasil ainda haja o domínio da cultura “rodoviarista”, o transporte multimodal está crescendo gradativamente. Transporte multimodal é o

nome dado à utilização de diversos meios de transportes, com o objetivo de diminuir custo, melhorar a performance e diminuir o impacto ambiental causado.

Neste raciocínio, as empresas de transporte multimodal, tendo como objetivo principal se manterem ativas no mercado, levando em consideração o alto nível de competitividade, precisam cada vez mais se estruturarem e se informarem. O controle das operações e a geração de informações deverão ser cada vez mais minuciosas.

Diante disso, faz-se a seguinte questão de pesquisa: qual a modelagem de relatórios gerenciais adequada para uma empresa de transporte multimodal, localizada em Criciúma/SC?

1.2 OBJETIVOS

Para o presente trabalho, tem-se como objetivo geral, propor e apresentar uma proposta de modelagem dos relatórios gerenciais para uma empresa de transporte multimodal.

Definido o objetivo geral, identifica-se como fundamental para o sucesso deste trabalho, os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a controladoria e suas principais atribuições;
- Identificar os mecanismos de gestão utilizados pela empresa pesquisada;
- Avaliar, a partir do levantamento teórico e prático realizado, qual a modelagem de relatório gerencial adequada para a empresa de transporte multimodal.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As empresas necessitam de informações precisas e confiáveis sobre a sua real situação. Precisam inteirar-se de sua situação patrimonial, financeira e econômica de forma eficaz, para que os gestores possam ter subsídios suficientes para tomada de decisões.

É com base nas informações gerenciais que torna-se possível esta interação. Servindo para demonstrar e esclarecer os resultados obtidos, possibilitando

uma visão mais abrangente do negócio e permitindo que se possam criar estratégias para o melhor funcionamento da empresa, identificando ações que possam melhorar ou conservar seu resultado.

Entretanto, a administração não deve se atentar apenas aos dados financeiros, mas, utilizar-se, também, das informações não financeiras, assim como o processo operacional e a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores, o qual reflete a visão operacional da empresa.

Os gestores necessitam que os objetivos e metas traçados pelas organizações sejam alcançados, devem analisar a situação da empresa dentro do ambiente econômico e verificar qual está sendo a sua direção e seus fatores determinantes. Para isso, é indispensável informações contábeis reais e confiáveis, que representem segurança e uma base sólida para o planejamento da organização, prevenindo-se de futuras falhas, que possam comprometer seu resultado.

O propósito deste trabalho, que conterà níveis teóricos e práticos, é trazer as informações necessárias, visando melhores resultados e uma boa gestão para uma empresa de transporte multimodal.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Posteriormente ao capítulo introdutório vem a seguinte disposição da estrutura do trabalho: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados empíricos, e considerações finais, com ênfase na modelagem de relatório gerencial adequado à uma empresa de transporte multimodal, situada no município de Criciúma/SC. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Na sequência, são discutidos os resultados. Finalmente, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a literatura necessária para elucidar o tema abordado, apresentando os conceitos e parâmetros mais utilizados para o fortalecimento da gestão, evidenciando o conceito de Controladoria Estratégica.

2.1 CIÊNCIA CONTÁBIL

De acordo com a Deliberação 29 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), de cinco de fevereiro de mil novecentos e oitenta e seis, que aprovou o pronunciamento do IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores),

a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Segundo Ching (2003, p.4), “para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados”. A empresa necessita de subsídios suficientes e confiáveis para dar continuidade ao seu negócio, e para isso necessita de um sistema de informação qualificado que possa fornecer dados que a todo instante se fazem necessários, tendo em vista sua continuidade e a dinâmica das informações.

Nesse aspecto, segundo Padoveze (2010), é necessário se ter uma estrutura de informações operacionais e constantes, da qual o ciclo administrativo de controle e execução possa receber auxílio permanente.

Dessa forma, entende-se que a contabilidade é a ciência que fornece informações confiáveis, referente ao patrimônio da empresa, aos seus administradores, para que estes possam certificar-se da sua realidade.

2.1.1 Ciência Contábil como a Ciência da Informação

A contabilidade surgiu para suprir as necessidades de seus usuários, adaptando-se a eles. Para Padoveze (2007), a contabilidade, em se tratando de

mensuração econômica, é uma ciência ímpar, pois o seu sistema expõe a empresa de forma geral, atribuindo valor a tudo e é nesse sentido que concede a gestão total de um empreendimento.

A contabilidade é responsável por gerar dados sobre o patrimônio da empresa, com a finalidade de obter controle e planejamento de ordem física, econômica e financeira (BASSO 2005). Diante dessas informações, sendo elas codificadas adequadamente, é possível gerar o espelho da organização.

A informação, após ser efetivada deve ser acessível pelo seu usuário, apresentando valor real para suas posteriores decisões, (PADOVEZE 2000).

Portanto, é por meio da Ciência Contábil que é disponibilizada grande parte das informações necessárias para gerir uma organização.

2.1.2 Ciência Contábil como Ferramenta de Gestão

A contabilidade tem por finalidade demonstrar dados de forma precisa, passando para seus gestores confiabilidade econômica, financeira e administrativa, traduzindo todos os fatos ocorridos, vislumbrando o futuro da organização, (HOOG 2008).

Segundo Pereira *et al* (2011):

Para competir e sobreviver, as organizações são obrigadas a apresentar excelência não apenas na produção, mas em todas as demais áreas, sejam elas administrativas ou comerciais. Isso se estende ao gerenciamento de toda a cadeia de produção a que pertence. Um elo deficiente dessa cadeia tem o potencial de colocar a sobrevivência de todas as suas empresas em risco. Para isso, os gestores necessitam, entre outros fatores, ser subsidiados com informações que retratem de forma objetiva o posicionamento de sua empresa nesse ambiente de maior complexidade. Isso implica que novas ferramentas de gestão são necessárias para oferecer informações confiáveis e a tempo de subsidiar tomadas de decisões mais acertadas. O sistema de informações contábeis é um dos principais fornecedores dessas informações.

Dessa forma, é possível identificar que, por meio dos registros e dados das informações contábeis, compiladas adequadamente, pode-se obter as informações necessárias para gestão, tomada de decisão e sucesso empresarial.

Basso (2005), diz que para a análise correta do negócio e tomada de decisões, os administradores precisam de informações precisas e confiáveis e cada vez mais o papel da contabilidade se faz necessária, fornecendo dados sobre o patrimônio e suas variações.

Portanto, a contabilidade tem como uma das suas finalidades demonstrar a situação do patrimônio, bem como o resultado da organização, de maneira clara e precisa, seguindo sempre conceitos, princípios e normas.

2.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA

A contabilidade financeira faz registro à história financeira da empresa, lidando com a elaboração de relatórios e comunicação de informações. Deste modo, fornece informações financeiras úteis para tomada de decisões futuras.

A definição de contabilidade financeira, segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 37) é:

processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização como, acionistas, credores e autoridades governamentais. Este processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadoras e fiscais, bem como, por exigências de auditoria de contadores.

A contabilidade gerencial e financeira é interligada, uma depende da outra, principalmente a gerencial da financeira, pois por meio dela que são coletados os dados para avaliações e decisões importantes dos gestores.

A contabilidade financeira para atestar a sua fidedignidade segue procedimentos e restringe-se a requisitos obrigatórios para elaboração de relatórios, que são determinados pelos princípios contábeis.

Conforme Parisi e Megliorini (2011) a contabilidade financeira é baseada em situações já ocorridas. As análises, são efetuadas pelos relatórios fornecidos por ela, baseados em dados registrados e acumulados até determinada data do passado.

Segundo Gomes (2002, *apud* IUDICIBUS E MARION, 2000) a contabilidade financeira é obrigatória e se faz necessária à todas as empresas, pois fornece informações básicas aos seus usuários.

Portanto, pode-se dizer que, a contabilidade financeira é um método utilizado no sistema contábil, que fornece dados capazes de contribuir beneficemente no direcionamento da gestão financeira, do capital aplicado na organização.

2.3. CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme Pereira *et al* (2011) a contabilidade gerencial possui importante contribuição para o processo decisório de uma organização, sendo que as decisões na maioria das vezes, contemplam análises e recomendações por ela oferecidas.

Pode ser definida como um instrumento necessário e essencial para a realização das atividades da empresa. Conforme Ludícibus (1998, p. 21):

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações para análises de decisões não rotineiras e especiais. Conforme Pereira *et al* (2011) tais decisões referem-se a problemas esporádicos, não estruturados. Situações denominadas complexas, o qual envolvem incertezas, tornando os resultados imprevisíveis. Para esses tipos de situações, os gestores obtêm-se de mais uma alternativa possível que pode ser modificada todas as vezes que um dado novo surgir.

A contabilidade gerencial, segundo Atkinson *et al.* (2000), é o sistema pelo qual são produzidas informações pertinentes a cada setor de uma organização. Estas informações devem ser direcionadas de acordo com a necessidade dos seus indivíduos internos, servindo como base de orientação para futuras tomada de decisões operacionais e de investimento.

Ching (2003, p.6) diz que “a natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante”. A contabilidade gerencial é interpretativa e relevante quanto a situação real da empresa. As diversidades das operações dentro de uma organização, inclusive os fatores externos, podem ocasionar problemas com relação ao desempenho e rentabilidade da empresa. Com isso, os gestores sentem a necessidade de tomar algumas providencias que cooperem para o restabelecimento da empresa. A prática do controle gerencial ajuda na solução desses possíveis problemas, previne determinadas situações financeiras indesejadas e obtém-se um controle maior das operações executadas.

A contabilidade gerencial é essencial para as empresas, apresentando aos

gestores informações suficientes para gerenciar as atividades, de acordo com o planejamento das estratégias da organização.

2.4 CONTROLADORIA

Pode-se designar Controladoria como sendo a área responsável pela elaboração e execução integrada das informações operacionais, contábeis e financeiras de uma organização.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p.5), a definem como “um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, com ou sem fins lucrativos”.

Sob esse enfoque Mossimann *et al* (1993 *apud* PADOVEZE, 2013, p. 3) afirmam que:

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

A Controladoria pode, ainda, ser vista como o sistema que utiliza todos os assuntos referentes a Ciência Contábil em uma organização, conforme afirma Padoveze (2013).

Nesse sentido, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 346) asseveram que a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Para isso, é necessário que o profissional da Controladoria esteja participando ativamente da gestão empresarial, para que assim possa interagir e apoiar no processo de planejamento.

Heckert e Willson (1963 *apud* PADOVEZE 2007) traçam um comparativo dizendo que à Controladoria não cabe a função de comandar o navio, isso porque esta tarefa pertence ao gerente. Entretanto, ela se equipara ao navegador, pois cuida e analisa os mapas indicando os caminhos a seguir.

Dessa forma, pode-se observar que a Controladoria, atualmente é importantíssima para a estruturação dos procedimentos que auxiliam os gestores. Mas, além de contribuir com informações empresarias e servindo de ferramenta para

os gestores planejar, controlar e executar a organização de maneira eficiente e eficaz, a controladoria possui uma outra ramificação, denominada controladoria estratégica, que visa a otimização dos resultados.

2.4.1 Controladoria Estratégica

A estratégia, no plano empresarial, é uma maneira de pensar no futuro e deve estar relacionada no processo de tomada de decisão de uma organização.

De acordo com Ward (1966 *apud* PADOVEZE 2013, p. 98)

a administração estratégica tem sido apresentada como um estilo de administração contínua, consistindo num processo interativo de análise, planejamento e controle. Ela também pressupõe que o processo de tomada de decisão estratégica requer o suporte de uma grande quantidade de informações variadas.

Dessa forma, Padoveze (2013) define, então, Controladoria Estratégica como o ramo da Controladoria que sustenta de forma financeira e não financeira o processo de análise, planejamento e controle, por intermédio das informações contábeis.

Quanto ao conceito de estratégia, cita-se Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28), o qual afirmam que “a definição mais comum de estratégia é de que se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), afirmam que para suprir a demanda criada pela controladoria estratégica, deve-se pensar primeiramente na necessidade de planejar estrategicamente. Sendo identificadas as ameaças e oportunidades em que as empresas estão expostas diariamente, e exigindo do Controller, profissional responsável, informações precisas e alta dose de sensibilidade.

A Controladoria funciona, basicamente, como o sustento das informações destinadas à gestão das organizações. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 10) citam que a controladoria tem a finalidade de possibilitar a “mensuração das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar as informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. Padoveze (2003) salienta que, de maneira geral, a controladoria assegura a eficácia e a continuidade da organização, pois controla, influencia e informa, assegurando a gestão econômica da entidade.

Dessa forma, é possível então, dizer que a controladoria, especialmente a estratégica, é essencial para o planejamento de qualquer empresa, pois fornece informações precisas e capazes para a correta análise das organizações, conforme será explicado nos tópicos seguintes.

2.4.1.1 Planejamento Estratégico

É de competência do gestor traçar metas à organização, junto a isso cabe, também, definir maneiras para atingir estes objetivos. Essa atividade, quando desenvolvida de forma estruturada é designada tecnicamente como planejamento estratégico.

Em um mundo de negócios com constante oscilação, é necessário desenvolver estratégias, por meio de um planejamento, para ampliar as oportunidades de sucesso de uma empresa. Os planejamentos estratégicos não são garantias de êxito, porém serão tão eficientes quanto os seus princípios, (PADOVEZE 2013).

Primeiramente, deve-se analisar a atividade da empresa, aonde se encontra, qual o seu tipo e o que almeja ser. Em conjunto com essas análises têm-se a definição de planejamento estratégico, como o conjunto de propósitos, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos, (OLIVEIRA *et al* 2014).

Nesse sentido, Padoveze (2013 p. 102) diz que “o Planejamento Estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo”.

Dessa forma, entende-se que o planejamento é realizado, por meio de metas e objetivos, para alcançar um futuro eficaz e de sucesso.

2.4.1.2 Avaliação de Desempenho

É uma ferramenta de gestão utilizada para quantificar o nível de funcionamento de uma organização, por meio dos seus objetivos organizacionais. Segundo Oliveira *et al* (2014 p. 134) “no moderno ambiente empresarial, a controladoria deve repensar seu posicionamento, e deve evoluir do objetivo de avaliar para incriminar para o objetivo de avaliar a fim de auxiliar na melhoria do desempenho”.

A gestão das empresas, na era industrial, tinha finalidade punitiva.

Atualmente, na era do conhecimento, o foco da gestão está na melhoria do desempenho, utilizando ferramentas capazes de auxiliar os gestores em seus planejamentos. O controle de uma organização é a chave para o seu sucesso, e para que isso ocorra é preciso que ela seja mensurada, por meio de avaliações e análises. (OLIVEIRA *et al* 2014).

Pode-se definir avaliação de desempenho também, como métrica de controle de performance da empresa e dos administradores, por meio de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, que servirão como propósito a serem alcançados e superados para controle do desempenho da empresa (PADOVEZE 2013).

As empresas que fazem avaliação de desempenho e de resultados, podem considerar-se como tendo um importante diferencial estratégico dentre as outras organizações. Ressaltando a forma correta de mensuração, identificando o que e como medir, e como utilizar os indicadores, (PEREZ JR *et al*, 2015).

Dessa forma, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que se preocupa com a empresa a longo prazo, a necessidade de começar a utilizar indicadores, identificando medidas de desempenho para correlacionar ao seu plano estratégico, agregando informações confiáveis aos gestores.

2.4.1.3 *Balanced Scorecard*

É incontestável o fato de que as informações contábeis sobre o passado são extremamente importante, sendo que as mesmas servem de referência para o controle do presente e futuro da empresa. Porém, com as constantes mudanças no plano empresarial, tornando as organizações cada vez mais competitivas, houve a necessidade de instituir-se novas ferramentas de gestão para controle gerencial, que pudessem satisfazer os usuários da controladoria, preocupados com o gerenciamento do futuro estratégico das empresas.

O BSC surgiu com a necessidade de as empresas conseguirem alcançar limites em relação aos métodos antigos de análises, oferecendo aos gestores a concepção de que somente as medidas financeiras não seriam suficientes para as tomadas de decisões, (GASPARETTO *et al*. 2007).

Silva *et al* (2015 p. 122) define *Balanced Scorecard* como “um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com as

medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos as medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa”.

Padoveze (2013 p. 129) reforça a ideia, definindo *Balanced Scorecard* como sendo “um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial”.

Ainda de acordo com Silva *et al* (2015) o BSC tem por finalidade disseminar as estratégias criadas, por todos os níveis da organização.

O BSC é, portanto, um sistema eficaz para gerenciar a performance empresarial, dispondo de estratégias efetivas, transformando a estratégia em medidas de procedimentos específicos, alinhando a estratégia em todos os níveis da organização, direcionando as mudanças operacionais com a estratégia.

2.4.1.4 Orçamento Empresarial

A implantação de um método de controle orçamentário e financeiro auxilia demasiadamente a administração empresarial, o que será demonstrado neste capítulo.

Segundo Padoveze (2010) orçar é analisar os dados contábeis progressivos realizados no exercício atual, inserindo os dados previstos para o próximo ano, considerando as modificações desejáveis já identificadas para o próximo exercício.

De acordo com Oliveira *et al* (2014) um orçamento pode ser considerado uma meta, uma finalidade, um propósito e a sua elaboração tem como base o planejamento estratégico, ou seja, são os planos da Administração sendo mensurados e quantificados, auxiliando os gestores a coordenar a execução desses planos.

Nesta mesma linha, Frezatti (2007) destaca que o orçamento é o projeto financeiro para executar a estratégia da organização para um exercício definido. Contém as metas e os objetivos da empresa para um período e oferece condições de análises para o funcionamento da entidade.

“Orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros”, (SÁ E MORAES 2005, p.20).

Desta forma, o orçamento objetiva-se a sistematizar, gerenciar, gerir, estimular, sugerir e coordenar, dentro de uma métrica de planejamento, o controle e a

execução.

2.5 MODELAGEM DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Após as informações contábeis obtidas pela empresa, sendo estas verídicas e confiáveis, é iniciado o processo de análise e modelagem dessas informações, adequado ao perfil da empresa que será analisada, servindo de base para a gestão do negócio.

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

“O modelo é estruturado dentro de uma concepção holística, pois considera a empresa como um sistema composto de parte em constante integração. Considerando, ainda, a interação da organização com o ambiente em que se insere”. (PELEIAS, 2002, p. 19). Os demonstrativos utilizados para análise, demonstram a situação da organização em determinado momento, mas é diante desses demonstrativos que permitirá a observação da dinâmica diária da empresa, possibilitando identificar possíveis erros do negócio.

As demonstrações são realizadas por meio de relatórios. Segundo Padoveze (2002 p. 171), os relatórios têm a finalidade de “fornecer à administração da empresa dados adequados ao controle global de suas operações e à tomada de decisões” De acordo com o autor, estes relatórios tornam-se essenciais, pois concentra o sucesso das estratégias, possibilitando a eficácia nas tomadas de decisões.

Completando esta ideia, Ludícibus (1998, p. 283) diz que:

os relatórios contábeis, via de regra, não são feitos para contadores, mas para gerentes dos mais variados níveis. Os níveis de gerencia podem ser identificados a partir de seu interesse em informações de caráter global e estratégico ou setorial analítico. Existem, por outro lado, categorias intermediárias que gostam de analisar relatórios amplos quanto à área abrangida e, ainda assim, detalhados.

Conforme Morante e Jorge (2008), os demonstrativos contábeis e financeiros, derivados dos registros contábeis, são, geralmente, empregados como instrumentos básicos para a análise desenvolvida pela Controladoria sobre os resultados da empresa

A elaboração dos relatórios gerenciais visa atender as necessidades de informação para análises e decisão dos administradores e colaboradores da empresa, com o objetivo de melhorar as condições de mudanças e continuidade da organização.

2.5.1 Demonstrações Contábeis como Instrumento de Gestão

Pode-se dizer que as demonstrações contábeis são métodos de informações utilizados para análises, servindo de premissa para avaliações de desempenho e possibilidades de investimentos, utilizadas pelos gestores da empresa.

A avaliação de desempenho de uma organização, pode ser realizada por diversos meios, com o propósito de auxiliar os administradores a realizarem um planejamento consistente. É por meio dessas análises que os gestores têm a possibilidade de coordenar o rumo da organização e agregar valor ao negócio. (GROPPELLI, 2002)

Na análise gerencial da empresa, é de suma importância utilizar-se das demonstrações contábeis como balizador para comparações com as próprias demonstrações de exercícios e períodos anteriores, e também, com outras empresas do mesmo setor, objetivando a conhecer seus parceiros para melhor administração do negócio. Obtendo assim, outra visão em sua elaboração além de atender apenas às exigências das autoridades fiscais, passa também, a orientar o planejamento e a execução do negócio. (RIGO *et al*, 2010)

De acordo com o CPC 26 (R1) – Apresentação das Demonstrações Contábeis define um conjunto completo de demonstrações contábeis como incluindo os seguintes componentes:

- a) Balanço Patrimonial;
- b) Demonstrações do Resultado;
- c) Demonstração do Fluxo de Caixa;
- d) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- e) Demonstração do Valor Adicionado, se exigida legalmente ou se apresentada voluntariamente.

Nos tópicos seguintes, serão apontados definições e funções das demonstrações contábeis mencionadas, assegurando sua importância e funcionalidade.

2.5.1.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um dos relatórios contábeis obrigatórios. Pode-se dizer que é uma demonstração de grande relevância para a contabilidade, pois apresenta todos os bens e direitos de uma organização, bem como as suas obrigações. Marion (2009) defende que entre os relatórios gerados pela Contabilidade, o Balanço Patrimonial é o mais importante.

Groppelli (2002) ressalta que, de modo geral, o Balanço Patrimonial, demonstra os ativos, passivos e patrimônio líquido da empresa. Dividido em dois grandes grupos, no lado esquerdo têm-se agrupado os ativos, constituindo os bens e direitos da organização, nesse grupo estão demonstrados os itens positivos do patrimônio que representam os ganhos da empresa. No lado direito têm-se a denominação de passivo, representando as obrigações. Caracterizando a origem dos recursos aplicadas no ativo.

Conforme prevê o art. 178 da Lei nº 6.404/76, o Ativo é dividido em Ativo Circulante e Ativo Não Circulante, instituído por ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. Sendo apresentadas em ordem decrescente de grau de liquidez.

Ainda de acordo com o art. 178 da Lei nº 6.404/76, as contas do Passivo são divididas em Passivo Circulante, Passivo Não Circulante e Patrimônio Líquido, o Patrimônio Líquido é subdividido em capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados. Sendo apresentadas em ordem de exigibilidade.

As contas devem ser classificadas de modo que facilite os usuários a analisar o balanço corretamente (IUDÍCIBUS *et al*, 2010).

Dessa forma, o Balanço Patrimonial, é um relatório que demonstra os reais acontecimentos de uma organização, permitindo ao profissional responsável pela análise, uma visão dos acontecimentos e seus principais fatores.

2.5.1.2 Demonstrações do Resultado

Apresenta o resultado econômico obtido pela empresa de um período específico. Conforme Hoji (2014) a Demonstração do Resultado do Exercício (DR) é apresentada de maneira dedutiva por meio do fluxo de receitas e despesas, ou seja,

deduz-se custos e despesas da Receita Bruta para obter o resultado da empresa.

De acordo com o § 1º do art. 187 da Lei nº 6.404/76, serão computados na determinação do resultado, as receitas e os rendimentos ganhos, independente da sua realização em moeda, e os custos, despesas, encargos e perdas pagos ou incorridos, correspondentes as receitas e rendimentos.

Por meio da DR pode-se identificar variáveis que compõem o resultado da empresa. Trata-se de uma demonstração de caráter obrigatório e uma importante ferramenta para análise de gestão.

Portanto, pode-se dizer que, este demonstrativo, possibilita a análise do resultado obtido pelo negócio em determinado período, facilitando a visão estratégica dos gestores.

2.5.1.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

Esse demonstrativo expressa o registro de entradas e saídas financeiras de uma organização. Para Santos (2001, p. 57) “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”

A DFC é um instrumento imprescindível para a gestão financeira, pois, para Ludícibus *et al* (2002, p. 218) “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”.

Cada vez mais é despertado pelos usuários o interesse pelas demonstrações do fluxo de caixa, de modo que, conforme estes autores, o interesse é “atribuído à maior facilidade de entendimento das informações que enfocam o caixa e à sua objetividade”.

Segundo Normas Brasileiras de Contabilidade, a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) deverá refletir as operações de caixa das atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos, munindo o usuário de informações sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa de um período estabelecido.

De acordo com Hoji (2014 p. 261) “as informações contidas na DFC, em conjunto com outras demonstrações contábeis, devem ser suficientes para que seus usuários possam conhecer e avaliar a capacidade de geração de caixa da empresa”.

A DFC permite aos usuários uma análise mais abrangente entre o confronto de entradas e saídas de caixa, pois por meio deste demonstrativo conseguem

identificar se ocorreram sobras ou faltas de dinheiro, evidenciando a necessidade de caixa da organização, concedendo aos gestores informações precisas para tomadas de decisões sobre os seus recursos.

2.5.1.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) evidencia as variações ocorridas nas diversas contas compostas pelo Patrimônio Líquido. Hoji (2014) diz que a DMPL é caracterizada pelo fornecimento de dados complementares ao Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado e Demonstração do Fluxo de Caixa, utilizadas com finalidade gerencial.

De acordo com Perez, Junior e Begalli (2009 p. 170)

O patrimônio líquido de uma empresa representa a riqueza real da entidade e pode ser interpretado como sendo os ativos líquidos pertencentes aos proprietários, ou seja, bens mais direitos menos obrigações e constituem direito comum desses mesmos proprietários. Corresponde ao chamado capital próprio, ou seja, provenientes de proprietários, e dos lucros ou prejuízos decorrentes das atividades da empresa.

Entende-se então, pela visão gerencial e com finalidade analítica, que por meio da DMPL é possível demonstrar os aumentos de capitais e a destinação dos lucros, ou seja, permite uma visão adequada do comportamento dos capitais próprios da entidade, permitindo identificar suas alterações, facilitando a tomada de decisão.

2.5.1.5 Demonstração do Valor Adicionado

A Demonstração do Valor Adicionado (DVA), tem como principal objetivo, evidenciar a criação de valor gerada pela empresa tal como sua respectiva distribuição.

Para Souza (2014) esta demonstração é mensurada pela diferença entre valor de venda e insumos adquiridos de terceiros e representa a riqueza criada pela entidade. Complementando este parágrafo, De Luca *et al* (2009, p. 22) sintetiza em sua obra o conceito sobre este termo da seguinte forma:

O valor adicionado de uma empresa representa o quanto de valor ela agrega aos insumos que adquire em determinado período, e é obtido, na

contabilidade, pela diferença entre vendas e o total dos insumos adquiridos de terceiros. Esse valor será, ainda, igual à soma de toda a remuneração dos esforços consumidos nas atividades da empresa.

O valor adicionado fornece aos usuários a verdadeira contribuição para a geração da riqueza da empresa, ou seja, demonstra o resultado gerado pelo esforço de todos os fatores de produção.

2.5.2 Análise das Demonstrações Contábeis

A análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta de gestão utilizada para obter conhecimento, por meio de índices financeiros, sobre a posição e o desenvolvimento financeiro da empresa. (RIGO, 2010)

Ainda de acordo com Rigo (2010, p. 76), o autor cita em sua obra que “através da análise das demonstrações financeiras pode-se entender o fluxo dos recursos utilizados pela empresa, apontar as origens e aplicações mais importantes e destacar possíveis ineficiências gerenciais”.

2.5.2.1 Análise Vertical/Horizontal

Após a conclusão das demonstrações contábeis, é necessário analisar o comportamento da empresa em determinado período. O método de análise horizontal/vertical, de acordo com Silva (2003), fornece importante contribuição para um amplo entendimento da organização e da convergência de números.

“A análise vertical tem por objetivo mostrar a importância de cada conta em relação a demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores”. (MATARAZZO, 2003, p. 249). Ainda de acordo com o autor, este faz menção também à análise horizontal, destacando que “tem por objetivo mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

De acordo com Rigo (2010) a análise horizontal faz comparação em períodos de tempos referente a evolução dos valores das contas compostas pelas demonstrações financeiras em análise. E a análise vertical faz comparação em períodos de tempos referente a evolução da composição percentual dos principais

conjuntos de contas das demonstrações financeiras em análise.

Portanto, a análise vertical e horizontal, apontam as alterações das contas apresentadas nas demonstrações contábeis, oferecendo informações e destacando a composição e a evolução das demonstrações que influenciaram no resultado da empresa.

2.5.2.2 Análise por Índices

Os índices são responsáveis por analisar a situação econômica e financeira da empresa, relacionando grupos de contas dos demonstrativos contábeis. De acordo com Marion (2009) é possível conhecer de forma mais detalhada esta situação por meio dos seguintes índices: Liquidez (situação Financeira), Rentabilidade (situação Econômica) e Endividamento (Estrutura do Capital).

O índice de Liquidez mostra ao gestor a capacidade que a empresa tem de pagamento dos seus compromissos em função dos vencimentos, ou seja, verifica a capacidade que a empresa tem de liquidar suas obrigações no prazo. Bruni (2011), cita que a entidade ao assumir suas obrigações é capaz de, por meio deste índice, avaliar o grau de solvência, ou seja, analisar a capacidade de honrar tais obrigações.

Os índices do estudo da liquidez dividem-se ainda em: liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata.

No quadro a seguir é possível verificar de forma detalhada os grupos deste índice.

Quadro 1 - Índices de Liquidez suas fórmulas e conceitos

Índice de Liquidez	Fórmula	Breve Conceito
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Aplic a L.P.}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo N. C.}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada \$1 do total de suas dívidas a empresa conta com \$ X de valores disponíveis e realizáveis. • Mede a capacidade de pagamento Geral
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada \$1 de dívidas vencíveis dentro de um ano, a empresa conta com \$ X de valores disponíveis e realizáveis no mesmo período. • Revela a capacidade de pagamento à curto prazo.

Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante (-) Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada \$1 de dívidas vencíveis dentro de um ano, a empresa tem, sem contar com os estoques \$ X de valores disponíveis e realizáveis no mesmo período. • Revela a capacidade de pagamento à curto prazo, sem contar com os estoques.
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada \$1 de dívidas vencíveis dentro de um ano, a empresa tem \$ X de valores disponíveis no mesmo período. • Revela a capacidade de pagamento imediata.

Fonte: Reis (2003, p.180), adaptado pela autora

O índice de Rentabilidade tem por finalidade demonstrar os percentuais de remuneração dos indicadores de capitais, ativos, e outros aspectos do patrimônio da empresa (BASSO, 2012). Desta forma, este índice demonstra o quanto a empresa obtém de retorno sobre as suas atividades operacionais. Portanto, pode-se considerar, como sendo um índice de grande importância, pois faz evidência ao sucesso da empresa.

O índice de endividamento pode ser visualizado pela relação entre as dívidas de curto prazo ou de longo prazo com o patrimônio líquido, expondo o endividamento em relação a maturidade do passivo. (ASSAF NETO, 2002).

No quadro a seguir é possível verificar de forma detalhada este indicador.

Quadro 2 - Indicador de Endividamento, fórmula e conceito

Indicador	Fórmula	Breve Conceito
Endividamento	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	•mostra quanto a empresa tomou de empréstimo para cada \$ 1 de capital próprio.

Fonte: Reis (2003, p.180), adaptado pela autora

Portanto, é por meio dos índices, que consegue-se analisar a situação econômica e financeira da empresa para futura tomada de decisões.

2.6 TRANSPORTE MULTIMODAL

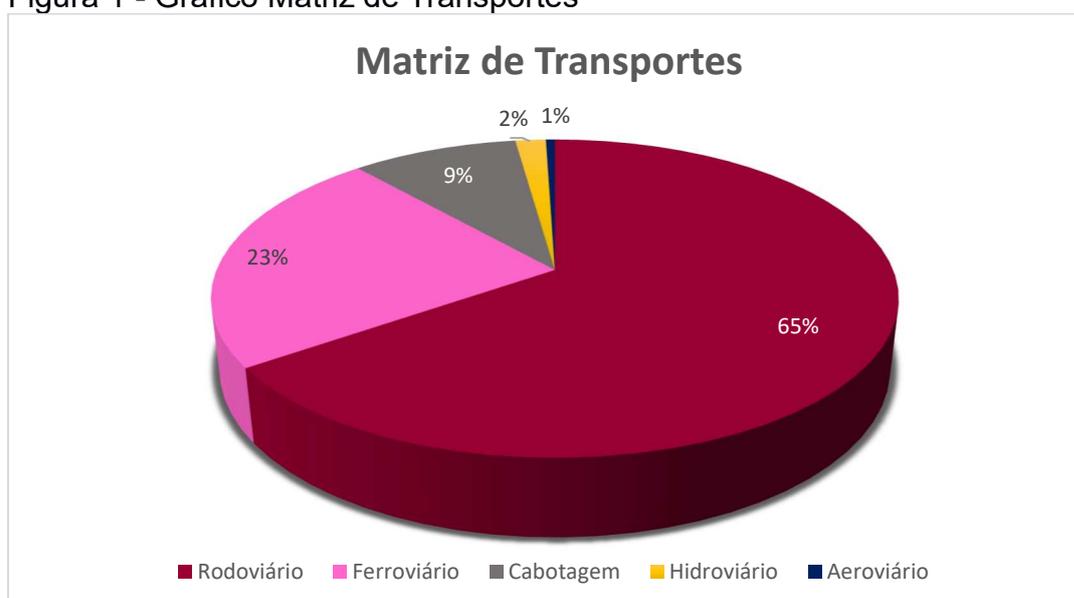
De acordo com a Lei nº 9.611/98 (Dec. 3.411/2000) o Transporte Multimodal de Cargas é a utilização de duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino da carga, com a emissão de um único documento, sendo a responsabilidade concentrada no OTM – Operador de Transporte Multimodal. O OTM é a pessoa jurídica contratada como principal para a realização do Transporte Multimodal de Cargas, o serviço poderá ser prestado por meios próprios ou por intermédio de terceiros, ou seja, o OTM poderá ser transportador ou não.

Quanto às modalidades, os transportes classificam-se em terrestre (rodoviário, ferroviário e dutoviário); aquaviário (marítimo e hidroviário) e aéreo (RODRIGUES, 2007).

No transporte marítimo têm-se a navegação de longo curso que, segundo Raphael (2003), nos termos do art. 18 do Regulamento para o Tráfego Marítimo, a navegação de longo curso é realizada no tráfego marítimo mercantil entre portos do Brasil e os portos estrangeiros. E, o transporte marítimo, consiste também, a navegação de cabotagem que, com base na Lei nº 9.432, de 08 de Janeiro de 1997, a cabotagem é definida como a navegação realizada entre portos ou pontos do território brasileiro, utilizando a via marítima ou esta e as vias navegáveis interiores.

Abaixo um gráfico com a matriz de transportes no Brasil atualmente.

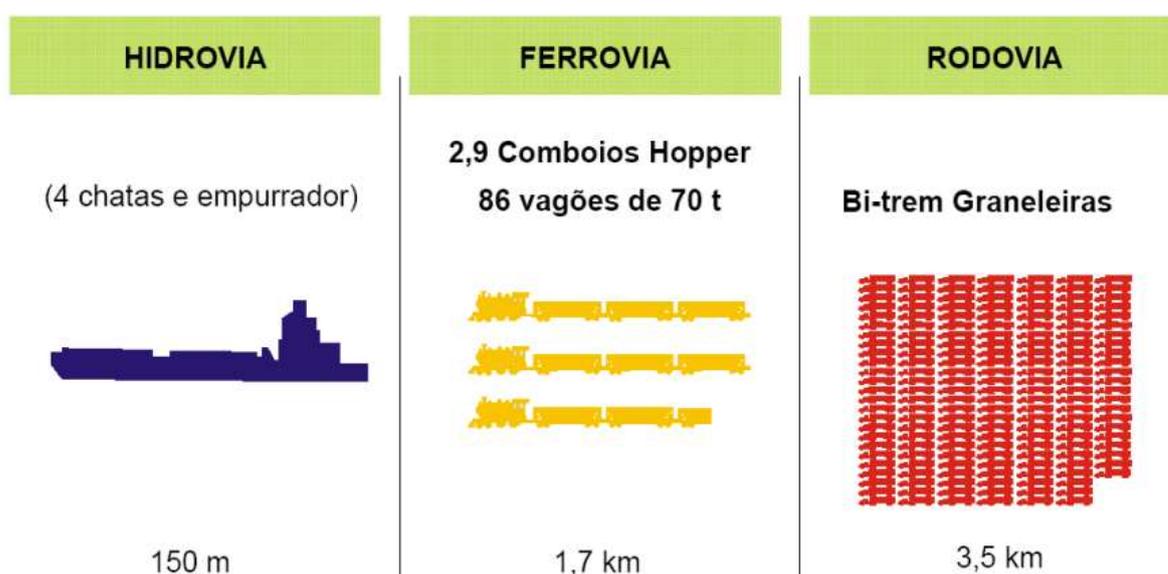
Figura 1 - Gráfico Matriz de Transportes



Fonte: Ministério dos Transportes (2017)

Conforme Soares (2009), a matriz de transporte brasileira não é proporcional à economia de custos, pois sobressalta o transporte rodoviário em relação aos modais aquaviário e ferroviário. Fazendo a comparação entre os custos, considerando um caminhão de 28 toneladas de capacidade de carga, um vagão de 50 toneladas e uma barcaça de 1100 toneladas, esta transporta o equivalente a 22 vagões contra 39 caminhões. Para transportar uma tonelada de carga por 1.000 km, o consumo de combustível na hidrovia é de 5 litros, na ferrovia 10 litros e na rodovia 96 litros.

Figura 2 - Comparativo entre os modais de Transporte: Capacidade de Carga



Fonte: Secretaria dos Transportes de São Paulo, adaptado pela autora (2017)

De acordo com Márcio Arany, diretor da empresa Log-In, os contêineres são unidades de cargas independente, e pode-se dizer que é a maneira mais segura para o transporte de cargas. Obtém menor custo logístico, por poderem ser transferidos rapidamente para diferentes modais de transporte, e evita-se acidentes e prejuízos comuns ao manuseio direto dos produtos. Um contêiner possui dimensões que seguem um padrão internacional, a capacidade do contêiner é indicada pela sigla TEU (*Twenty feet Equivalent Unit*), que em português é a unidade equivalente a um contêiner de 20 pés.

Dessa forma, é possível afirmar que o Transporte Multimodal por contêineres é a maneira mais segura e eficaz para o transporte de cargas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo apresentará, primeiramente, o enquadramento da metodologia do estudo realizado, em seguida os procedimentos para coleta e análise de dados, por fim o cronograma de estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com relação a abordagem da pesquisa, utilizou-se dos procedimentos qualitativos. Visto que de acordo com DENKIN E LINCOLN (2006, p. 16), “a pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação. Ela atravessa disciplinas, campos e temas”

Segundo os objetivos, a pesquisa é descritiva, buscando observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos. O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo.

Inicialmente realizar-se-á um procedimento bibliográfico, e sendo que Lakatos e Marconi (2001) definem que a pesquisa bibliográfica é um mecanismo que contempla todo o material já tornado público quanto ao tema que se realizará o estudo. Explicam ainda, que no desenvolver da pesquisa, pode-se utilizar de boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses e ainda todos os materiais resultantes dos meios de comunicação como rádio, gravações e audiovisuais.

Pretende-se alcançar com esse método de pesquisa a essência da controladoria. O qual permitirá a identificação dos principais métodos de gestão utilizados atualmente. Este levantamento bibliográfico demonstrará ainda, a modelagem das informações e dos relatórios que se pretende propor.

Realizar-se-á, um estudo de caso em uma empresa de Transporte Multimodal, localizada na cidade de Criciúma, SC, para esta tem-se o intuito de identificar qual a modelagem de relatórios gerenciais mais adequada. Deste modo, Silva (2003, p. 63), afirma que “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas complexas.”

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para o cumprimento do trabalho apresentado, além da pesquisa em artigos científicos, livros e trabalhos de conclusão de curso, será aplicado um estudo de caso para análise contábil gerencial. Logo após pretende-se realizar uma interação entre ambas as partes. Levantamento teórico juntamente com aplicação prática. Visando propor a modelagem adequada dos relatórios gerenciais para a empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresentar-se-á a proposta de modelagem de relatórios gerenciais à uma empresa de transporte multimodal. Esta proposta foi elaborada considerando as particularidades da empresa em estudo.

Nesta proposta realizar-se-á a aproximação da teoria com a prática, teoria esta, observada no capítulo anterior. Dessa forma, compreende-se que esta proposta é essencial para a conclusão deste estudo, e baseada nas duas variáveis, foi elaborada a modelagem considerada como necessária para a gestão da empresa em questão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

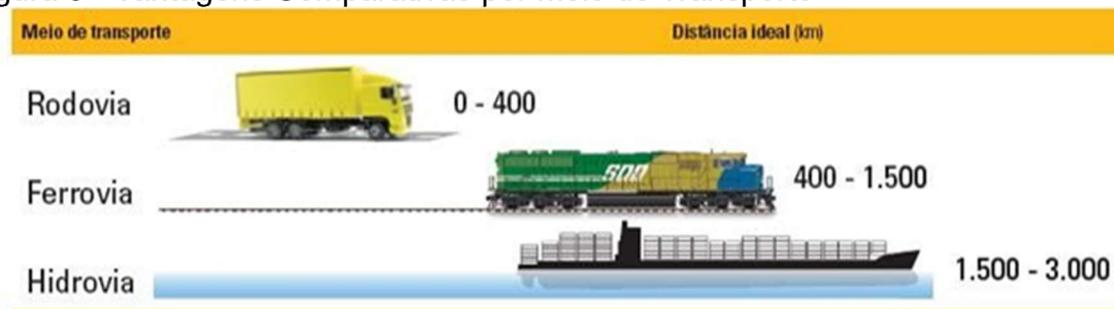
A empresa em estudo, é designada para fins dessa pesquisa pelo nome fictício de “Empresa S.A.”. Fundada em 06 de Fevereiro de 2014 com a união de três grandes grupos empresariais. A empresa é uma operadora logística multimodal que dá suporte às operações de embarque e desembarque de contêineres por meio dos principais portos de Santa Catarina.

Surgiu com a necessidade principal de ser o impulsionador do desenvolvimento econômico e social do Sul de Santa Catarina e Norte do Rio Grande do Sul, seu propósito é reduzir custos para as empresas já instaladas e incentivar a vinda de novas empresas para a região de abrangência, oferecendo solução logística empresarial, integrando os modais rodoviários, ferroviários e marítimo, prestando serviços de transporte, movimentação e armazenagem de cargas, fazendo a ligação direta e prioritária ao Porto de Imbituba.

A configuração multimodal permite à empresa atender os clientes com maior agilidade, a custos extremamente competitivos pois utiliza-se dos modais ferroviário, rodoviário e marítimo.

Os modais de transporte não são concorrentes, mas pode-se dizer que complementares entre si. A figura abaixo mostra a vantagem da multimodalidade.

Figura 3 - Vantagens Comparativas por meio de Transporte



Fonte: Log-In Logística Intermodal (2017)

A Empresa S.A. encontra-se a uma distância de 88 km do Porto de Imbituba, o que facilita ainda mais a operação.

4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS

Uma vez apresentado o referencial teórico relativo ao tema central deste trabalho, apresenta-se a seguir a proposta de Modelagem de Relatórios Gerenciais para uma empresa de transporte Multimodal localizada no município de Criciúma.

Ressalta-se que esta proposta atende as particularidades da “Empresa S.A.” e que os números são fictícios.

RELATÓRIO GERENCIAL

EMPRESA S.A.

Mai - 2017

SUMÁRIO DO RELATÓRIO

1. Destaques Favoráveis.....	41
1.1 Econômicos, Financeiros e Administrativos	41
1.2. Operacionais	41
1.3. Comerciais	42
2. Destaques Desfavoráveis.....	42
3 Análise Econômica e Financeira	42
4. Demonstrativo de Resultado - DR.....	44
5 Fluxo de Caixa - DFC.....	45
6 Balanço Patrimonial	46
7 Faturamento	47
8. Indicadores.....	48
9. Matriz – Despesas Administrativas.....	49
10. Matriz – Custos Operacionais	50
11. Gráficos de Desempenho	51

Relatório da Administração

Aos

Acionistas, Conselheiros e Diretores

Empresa S.A.

Passamos a apresentar as principais informações gerenciais relativas ao mês de Maio de 2017.

1. Destaques Favoráveis

1.1 Econômicos, Financeiros e Administrativos

- No mês de Maio obteve-se elevação da Tarifa média por contêiner em 16%, comparada com o mês anterior e 14% superior ao orçado do mês.
- No acumulado o faturamento apresentou aumento em relação ao orçamento de 7%.
- No acumulado a movimentação de contêiner apresenta elevação de 14% quando comparada ao orçado;
- Elevação de 9% no mês de maio do faturamento de Serviços Depot em relação ao mês anterior e 18% acima do orçado para o mês. No acumulado as receitas de Depot estão 16% acima do orçado;
- Custos fixos abaixo do mês anterior e do orçado para Maio. No acumulado os custos fixos representaram saldo de 5% abaixo do orçado.

1.2 Operacionais

- Continuidade dos resultados operacionais positivos após ajuste do fluxo e regularização dos horários de operação na empresa e no Porto de Imbituba, alinhado com a área operacional do fornecedor de transporte ferroviário.
- Melhor aproveitamento da frota rodoviária dedicada em razão do aumento de volume na descarga e, também, apresentando reflexos positivos na taxa de aderência das programações junto aos clientes.

1.3 Comerciais

- Negociações iniciadas com o Cliente 19 que iniciou as operações de importações através de transbordo por Imbituba. Movimenta 90 cntrs/mês e poderá utilizar os serviços de transporte multimodal e movimentação.
- Retomadas as negociações com alguns clientes e acredita-se que em breve se conseguirá fechar as negociações e trazer novos clientes para esta modalidade de cabotagem.

2. Destaques Desfavoráveis

2.1 Econômicos, Financeiros e Administrativos

- Movimentação de contêineres no mês de Maio abaixo do orçado e do mês anterior.
- No acumulado a Tarifa média por contêiner está 6% abaixo do orçado.
- Faturamento do mês de Maio abaixo do orçado e do mês anterior.
- Redução do saldo de caixa, se comparado com o mês anterior.
- Resultado econômico acumulado de R\$ 136.921,00, 13% abaixo do orçado.

3. Análise Econômica e Financeira

O **Faturamento** do mês em questão ficou 17% abaixo do mês anterior e 4% abaixo do orçado. Porém, no acumulado, o faturamento apresentou crescimento de 7% comparado ao orçamento. Este, ficou acima do previsto, impulsionado pelo Faturamento Rodoviário, que apresentou uma elevação de R\$ 480 mil. Em contrapartida o Faturamento Ferroviário apresentou uma redução de R\$ 200 mil.

Na **Movimentação de Contêineres** do mês de Maio, obteve-se o número de 1.105 unidades movimentadas, ficando com uma variação de 16% abaixo do orçamento. No acumulado apresenta variação positiva de 14%.

A **Margem de Contribuição por Contêiner** no mês de Maio fechou em R\$ 386,00, este valor representa um aumento de 15% em relação ao orçado para o mês. No acumulado temos a MC unitária de R\$ 299,00, 12% abaixo do orçado.

Os **Cancelamentos** no mês de Maio obtiveram um aumento representativo, no acumulado têm-se o montante de R\$ 117 mil, e no mês em questão, esta conta fechou com o valor de R\$ 99 mil, representando 85% do valor acumulado. Este aumento é devido a implantação do novo sistema.

A **Receita Líquida** acumulada, superou 7% o orçado para o período.

A soma dos **Custos e Despesas**, fixas e variáveis, representaram no mês de Maio 89% da Receita Bruta. Os **Custos Fixos** ficaram 20% abaixo do mês anterior. Esta redução se deve em função das manutenções de máquinas. No acumulado os custos fixos estão 5% abaixo do orçado. Os **Custos Variáveis** no mês de Maio ficaram 24% abaixo do mês anterior, esta redução é devido a movimentação ter sido inferior ao mês de Abril. No acumulado os custos variáveis ficaram 27% acima do orçado, este aumento está atrelado diretamente ao aumento do volume. As **Despesas Totais** Fixas e Variáveis estão 5% abaixo do orçado no saldo acumulado.

Obteve-se um **Resultado Líquido** de R\$ 3.324,00 fechando o mês 96% menor que o previsto no orçamento para este mês. No resultado acumulado têm-se um lucro de R\$ 136.921,00 ficando 13% inferior ao orçado.

O **Ponto De Equilíbrio** para o mês de Maio foi de 822 contêineres, no acumulado têm-se o número de 4.254, 8% acima do previsto para o período.

O **Saldo de Caixa** iniciou o mês de Maio com R\$ 147.355,00 e finalizou com R\$ 37.912,00, ou seja, com uma variação negativa de 74%. Esta redução é reflexo da implantação do novo sistema e questões fiscais com o cliente 13.

Explicadas as principais variações, a seguir apresenta-se os demonstrativos contábeis e financeiros para análise.

A ADMINISTRAÇÃO

4. Demonstrativo de Resultado - DR

EMPRESA S.A.
DEMONSTRATIVO DE RESULTADO
MAIO/2017

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	Mês		Mês Atual						Acumulado no Período					
	Anterior	Realizado			Orçado			VARIACÃO	Realizado ano		Orçado ano			VARIACÃO
		Realizado	R\$	AV%	AH%	R\$	AV%		AH%	R\$	AV%	R\$	AV%	
Receita Bruta	1.165.153	962.455	145%	-17%	1.001.463	136%	-4%	-39.008	3.777.390	136%	3.528.123	136%	7%	249.267
Prestação de Serviços Transporte	1.084.542	869.038	131%	-20%	903.212	123%	-4%	-34.173	3.454.235	124%	3.179.996	122%	9%	274.239
Transporte Ferroviário	436.589	304.064	46%	-30%	475.713	65%	-36%	-171.649	1.429.668	51%	1.638.671	63%	-13%	209.004
Transporte Rodoviário	647.953	564.975	85%	-13%	427.499	58%	32%	137.476	2.024.567	73%	1.541.325	59%	31%	483.242
Prestação Serv. Mov. Carga	62.710	73.862	11%	18%	81.716	11%	-10%	-7.854	256.783	9%	291.086	11%	-12%	-34.303
Unitização Carga Paletizada Mec.	62.710	73.862	11%	18%	81.716	11%	-10%	-7.854	256.783	9%	291.086	11%	-12%	-34.303
Prestação Serviços Depot	17.901	19.553	3%	9%	16.536	2%	18%	3.018	66.371	2%	57.041	2%	16%	9.330
Reparo	17.901	19.553	3%	9%	16.536	2%	18%	3.018	66.371	2%	57.041	2%	16%	9.330
Deduções da Receita Bruta	-287.038	-300.009	-45%	5%	-264.338	-36%	13%	-35.671	-1.001.120	-36%	-930.819	-36%	8%	-70.300
(-) ICMS	-141.777	-89.864	-14%	-37%	-151.769	-21%	-41%	61.906	-448.118	-16%	-534.141	-21%	-16%	86.022
(-) COFINS	-87.781	-73.090	-11%	-17%	-76.111	-10%	-4%	3.021	-285.969	-10%	-268.137	-10%	7%	17.832
(-) PIS	-19.066	-15.868	-2%	-17%	-16.524	-2%	-4%	656	-62.094	-2%	-58.214	-2%	7%	3.880
(-) ISS	-9.234	-8.942	-1%	-3%	-4.913	-1%	-82%	4.029	-34.128	-1%	-17.407	-1%	96%	16.721
(-) CPRB	-15.759	-12.932	-2%	-18%	-15.021	-2%	-14%	2.089	-53.295	-2%	-52.921	-2%	1%	374
(-) Cancelamentos	-13.422	-99.314	-15%	640%	-	0%	0%	-99.314	-117.518	-4%	-	0%	0%	117.518
Receita Líquida	878.115	662.444	100%	-25%	737.125	100%	-10%	-74.681	2.776.270	100%	2.597.304	100%	7%	178.966
Custos	-662.606	-510.792	-77%	-23%	-492.602	-67%	4%	-18.190	-2.085.091	-75%	-1.835.782	-71%	14%	-249.309
Pessoal	-81.947	-77.634	-12%	-5%	-72.524	-10%	7%	5.110	-291.832	-11%	-289.025	-11%	1%	2.807
Materiais e Combustíveis	-94.156	-61.535	-9%	-35%	-91.970	-12%	-33%	30.435	-277.613	-10%	-296.974	-11%	-7%	19.360
Serviços de Terceiros	-38.327	-31.673	-5%	-17%	-18.700	-3%	69%	-12.973	-135.431	-5%	-74.800	-3%	81%	60.631
Outros Custos	-4.563	-4.500	-1%	-1%	-10.832	-1%	-58%	6.333	-28.035	-1%	-112.506	-4%	-75%	84.471
Transportes	-443.613	-335.451	-51%	-24%	-298.576	-41%	12%	-36.875	-1.352.180	-49%	-1.062.479	-41%	27%	289.701
Lucro Bruto	215.509	151.652	23%	-30%	244.523	33%	-38%	-92.871	691.179	25%	761.522	29%	-9%	-70.343
Despesas	-114.582	-139.817	-21%	22%	-151.524	-21%	-8%	11.708	-537.946	-19%	-567.876	-22%	-5%	29.930
Pessoal	-78.071	-81.031	-12%	4%	-77.190	-10%	5%	-3.840	-301.674	-11%	-310.361	-12%	-3%	8.688
Materiais e Combustíveis	-940	-1.188	-0,2%	26%	-1.700	-0,2%	-30%	512	-2.521	-0,1%	-6.800	-0,3%	-63%	4.279
Serviços de Terceiros	-18.979	-21.208	-3%	12%	-22.780	-3%	-7%	1.573	-83.230	-3%	-86.530	-3%	-4%	3.300
Outras Despesas	-13.840	-33.638	-5%	143%	-47.054	-6%	-29%	13.416	-140.700	-5%	-152.985	-6%	-8%	12.285
Depreciação	-2.752	-2.752	-0,4%	0%	-2.800	-0,4%	-2%	48	-9.823	-0,4%	-11.200	-0,4%	-12%	1.377
Resultado Operacional	100.927	11.837	2%	-88%	93.000	13%	-87%	-81.163	153.231	6%	193.648	7%	-21%	-40.416
Receita/despesa Financeira e Outras	-2.355	-4.646	-1%	97%	-1.360	-0,2%	242%	-3.286	-19.513	-1%	-5.440	-0,2%	259%	-14.073
Receitas	-	-2.752	-0,4%	0%	-	0,0%	0,0%	-2.752	-9.823	-0,4%	-	0,0%	0,0%	9.823
Despesas	-2.355	-1.894	-0,3%	-20%	-1.360	-0,2%	39%	534	-9.690	-0,3%	-5.440	-0,2%	78%	4.250
Resultado antes do IR e CSLL	98.573	7.191	1%	-93%	91.640	12%	-92%	-84.449	133.719	5%	188.208	7%	-29%	-54.489
(-) IR e CSLL	-	-6.620	-1%	0%	-15.395	-2%	-57%	8.776	-6.620	-0,2%	-31.620	-1%	-79%	25.000
Imposto de Renda	-	-3.755	-1%	0%	-9.622	-1%	-61%	5.867	-3.755	-0,1%	-19.763	-1%	-81%	16.008
Contribuição Social	-	-2.865	-0,4%	0%	-5.773	-1%	-50%	2.908	-2.865	-0,1%	-11.858	-0,5%	-76%	8.993
Resultado Líquido	98.573	3.324	1%	-97%	76.245	10%	-96%	-72.921	136.921	5%	156.588	6%	-13%	-19.666
EBITDA	100.927	14.589	2%	-80%	95.800	13%	-78%	-81.211	163.054	6%	204.848	7%	-21%	-41.794
%EBITDA S/ R.L.	11%	2%	0%	0%	13%	0%	0%	-11%	6%	0%	8%	0%	0%	-2%

5. Fluxo de Caixa - DFC

EMPRESA S.A.
FLUXO DE CAIXA
MAIO/2017

FLUXO DE CAIXA	Mês Anterior	Mês Atual						Acumulado no Período							
		Realizado			Orçado			VARIACÃO	Realizado			Orçado			VARIACÃO
		Realizado	R\$	AV	AH	R\$	AH		R\$	AV	R\$	AV	AH		
Entradas	1.139.939	629.689	100%	-45%	1.001.464	-37%	- 371.775	3.079.529	100%	3.528.124	100%	-13%	- 448.595		
Receita Operacional	1.139.531	629.689	100%	-45%	1.001.464	-37%	- 371.775	3.079.121	100%	3.528.124	100%	-13%	- 449.003		
Receitas não Operacionais	408	-	0%	-100%	-	0%	-	408	0%	-	0%	0%	408		
Saídas	1.079.742	752.169	119%	-30%	876.112	-14%	- 123.943	3.337.796	108%	3.164.299	90%	5%	173.496		
Pessoal (Salário/INSS/IRRF/FGTS)	121.377	141.608	22%	17%	144.275	-2%	- 2.667	559.216	18%	562.237	16%	-1%	- 3.021		
Serviços	83.076	42.101	7%	-49%	41.480	1%	621	260.585	8%	159.035	5%	64%	101.550		
Materiais	92.429	36.568	6%	-60%	75.943	-52%	- 39.375	290.782	9%	303.773	9%	-4%	- 12.991		
Outros Custos/Despesas	7.341	5.646	1%	-23%	70.415	-92%	- 64.769	58.867	2%	260.735	7%	-77%	- 201.868		
Financeiras	1.644	1.129	0%	-31%	1.360	-17%	- 231	5.491	0%	5.440	0%	1%	51		
Tributos sobre Faturamento e Lucro	163.089	213.318	34%	31%	259.506	-18%	- 46.188	692.085	22%	881.094	25%	-21%	- 189.009		
Custos Variáveis	610.785	311.799	50%	-49%	283.133	10%	28.666	1.470.769	48%	991.985	28%	48%	478.784		
Geração Operacional de Caixa	60.197	- 122.480	-19%	-303%	125.352	-198%	- 247.832	- 258.267	-8%	363.824	10%	-171%	- 622.091		
Atividades de Investimento	33.170	37.963	6%	14%	33.704	13%	4.259	168.241	5%	121.217	3%	39%	47.024		
Máquinas	26.881	26.731	4%	-1%	26.904	-1%	- 173	107.319	3%	107.617	3%	0%	- 298		
Outros Investimentos/Equipamentos	6.289	11.232	2%	79%	6.800	65%	4.432	60.922	2%	13.600	0%	348%	47.322		
Saldo do Período	27.028	- 160.443	-25%	-694%	91.648	-275%	- 252.091	- 426.507	-14%	242.608	7%	-276%	- 669.115		
Demais Receitas	102.000	51.000	8%	-50%	51.000	0%	-	204.000	7%	204.000	6%	0%	-		
Aumento de Capital	102.000	51.000	8%	-50%	51.000	0%	-	204.000	7%	204.000	6%	0%	-		
Saldo Final	129.028	- 109.443	-17%	-185%	142.648	-177%	- 252.091	- 222.507	-7%	446.608	13%	-150%	- 669.115		
Saldo Inicial	18.327	147.355	23%	704%	479.060	-69%	- 331.705	260.419	8%	175.100	5%	49%	85.319		
CAIXA FINAL	147.355	37.912	6%	-74%	621.708	-94%	- 583.796	37.912	1%	621.708	18%	-94%	- 583.796		

6. Balanço Patrimonial

EMPRESA S.A.
BALANÇO PATRIMONIAL
MAIO/2017

BALANÇO PATRIMONIAL	Mês Anterior	Mês Atual					VARIÇÃO
		Realizado	Realizado		Orçado		
		R\$	AH%	AV%	R\$	AH%	
Ativo							
Circulante	1.271.752	1.425.214	12%	29%	1.282.692	11%	153.462
Disponível	147.355	37.912	-74%	1%	621.708	-94%	- 109.443
Caixa	8.381	4.967	-41%	0%	5.000	-1%	- 3.414
Bancos	138.973	32.945	-76%	1%	616.708	-95%	- 106.029
Créditos	1.124.397	1.387.302	23%	29%	660.984	110%	262.905
Clientes	1.095.047	1.330.600	22%	27%	617.941	115%	235.553
Impostos a recuperar	20.186	20.186	0%	0%	18.167	11%	-
IR e CS Estimativa	-	7.640	0%	0%	6.876	11%	7.640
Adiantamentos	9.165	28.877	215%	1%	18.000	60%	19.712
Não Circulante	3.324.859	3.434.319	3%	71%	3.477.049	-1%	109.460
Imobilizado	3.319.712	3.273.369	-1%	67%	3.332.195	-2%	- 46.343
Terreno	1.530.026	1.530.026	0%	31%	1.530.026	0%	-
Edificações e Construções	34.311	34.311	0%	1%	34.311	0%	-
Aparelhos e Equip. Telecomunicação	1.088	1.088	0%	0%	5.000	-78%	-
Veículos	1.326.460	59.365	-96%	1%	80.000	-26%	- 1.267.094
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos	59.365	1.374.377	2215%	28%	1.236.940	11%	1.315.012
Equipamentos Eletrônicos de Dados	55.125	55.125	0%	1%	49.612	11%	-
Móveis e Utensílios	476	476	0%	0%	476	0%	-
Imobilizado em Andamento	353.914	262.393	-26%	5%	350.000	-25%	- 91.521
(-) Depreciação/Amortização Acumulada	- 41.052	- 43.791	7%	-1%	45.830	-196%	- 2.740
Intangível	5.147	160.949	3027%	3%	144.854	11%	155.802
Softwares e Programas de Computadores	8.103	166.683	1957%	3%	150.015	11%	158.580
(-) Depreciação/Amortização Acumulada	- 2.956	- 5.734	94%	0%	- 5.160	11%	- 2.778
Total do Ativo	4.596.611	4.859.533	6%	100%	4.759.741	2%	262.922
Passivo							
Circulante	1.370.792	1.602.740	17%	33%	1.676.652	-4%	231.948
Financiamentos	16.600	14.756	-11%	0%	13.280	11%	- 1.845
Fornecedores	890.120	1.115.283	25%	23%	1.181.901	-6%	225.162
Salários e Encargos Sociais a Recolher	113.013	113.063	0%	2%	114.058	-1%	50
Provisões de Férias e 13º Salário	185.964	207.973	12%	4%	200.980	3%	22.009
Impostos a Recolher	157.395	143.804	-9%	3%	159.358	-10%	- 13.590
Outras Contas	7.699	7.860	2%	0%	7.074	11%	162
Não Circulante	300.506	266.449	-11%	5%	391.780	-32%	- 34.057
Fornecedores	265.460	231.404	-13%	5%	360.239	-36%	- 34.057
Financiamentos	35.046	35.046	0%	1%	31.541	11%	-
Patrimônio Líquido	2.925.313	2.990.343	2%	62%	2.691.309	11%	65.030
Capital Social	3.978.000	4.029.000	1%	83%	3.626.100	11%	51.000
Capital Subscrito	4.080.000	4.080.000	0%	84%	4.080.000	0%	-
(-) Capital a integralizar	- 102.000	- 51.000	-50%	-1%	- 45.900	11%	51.000
Lucros ou Prejuízos Acumulados	- 1.052.687	- 1.038.657	-1%	-21%	- 934.791	11%	14.030
Prejuízo Acumulado	- 1.175.578	- 1.175.578	0%	-24%	- 1.175.578	0%	-
Lucro do Exercício	122.891	136.921	11%	3%	156.588	-13%	14.030
Total do Passivo	4.596.611	4.859.533	6%	100%	4.759.741	2%	262.922

7. Faturamento

EMPRESA S.A.
FATURAMENTO
MAIO/2017

Faturamento	Mês Anterior		Mês Atual									Acumulado no Período							
	Realizado		Realizado				Orçado					Realizado			Orçado				
	Vol.	Valor	Vol.	Valor (R\$)	AV%	AH%	Vol.	Valor (R\$)	AV%	AH%	VARIAÇÃO	Vol.	Valor (R\$)	AV%	Vol.	Valor (R\$)	AV%	AH%	VARIAÇÃO
CLIENTE 13	269	366.099	201	386.567	40%	6%	220	347.199	35%	11%	39.368	850	1.242.983	33%	707	1.106.866	31%	12%	136.117
CLIENTE 4	162	180.636	63	71.826	7%	-60%	89	85.343	9%	-16%	- 13.517	487	420.988	11%	443	405.898	12%	4%	15.090
CLIENTE 1	192	146.439	146	115.741	12%	-21%	165	130.625	13%	-11%	- 14.883	752	505.984	13%	685	487.635	14%	4%	18.349
CLIENTE 8	17	104.957	10	95.526	10%	-9%	13	99.731	10%	-4%	- 4.205	59	417.874	11%	58	415.874	12%	0%	2.000
CLIENTE 2	134	60.048	126	57.363	6%	-4%	138	62.926	6%	-9%	- 5.563	442	196.874	5%	397	187.964	5%	5%	8.911
CLIENTE 3	131	57.596	122	53.856	6%	-6%	125	55.000	5%	-2%	- 1.144	498	205.398	5%	485	197.853	6%	4%	7.546
CLIENTE 11	207	55.216	150	41.888	4%	-24%	185	49.386	5%	-15%	- 7.498	720	201.600	5%	589	198.398	6%	2%	3.202
CLIENTE 17	228	51.204	167	36.652	4%	-28%	195	39.875	4%	-8%	- 3.223	785	152.367	4%	665	128.975	4%	18%	23.393
CLIENTE 16	34	37.400	43	46.750	5%	25%	38	39.800	4%	17%	6.950	123	135.300	4%	115	126.500	4%	7%	8.800
CLIENTE 5	29	23.250	26	18.321	2%	-21%	25	17.962	2%	2%	359	115	82.624	2%	92	79.031	2%	5%	3.592
CLIENTE 19	61	20.808	-	-	0%	-100%	40	13.600	1%	-100%	- 13.600	85	28.900	1%	79	26.860	1%	8%	2.040
CLIENTE 21	19	19.748	-	-	0%	-100%	14	14.785	1%	-100%	- 14.785	26	27.457	1%	25	26.401	1%	4%	1.056
CLIENTE 20	31	17.196	-	-	0%	-100%	11	6.182	1%	-100%	- 6.182	43	32.987	1%	27	24.165	1%	37%	8.822
CLIENTE 7	14	7.200	15	10.633	1%	48%	14	9.730	1%	9%	903	62	39.874	1%	59	37.897	1%	5%	1.978
CLIENTE 10	15	6.885	7	3.060	0%	-56%	9	4.050	0%	-24%	- 990	45	20.250	1%	41	18.450	1%	10%	1.800
CLIENTE 15	5	4.401	3	3.496	0%	-21%	4	4.114	0%	-15%	- 617	18	13.874	0%	18	13.874	0%	0%	-
CLIENTE 18	3	2.957	-	187	0%	-94%	-	280	0%	-33%	- 93	9	6.974	0%	7	5.210	0%	34%	1.764
CLIENTE 12	-	2.263	-	2.263	0%	0%	-	2.263	0%	0%	-	-	9.051	0%	-	9.051	0%	0%	-
CLIENTE 22	-	850	-	-	0%	-100%	-	-	0%	0%	-	-	-	0%	-	850	0%	0%	- 850
CLIENTE 6	-	-	17	7.140	1%	0%	16	6.720	1%	6%	420	23	10.050	0%	20	9.660	0%	4%	390
CLIENTE 9	-	-	10	10.845	1%	0%	11	11.696	1%	-7%	- 851	19	25.369	1%	15	20.202	1%	26%	5.167
CLIENTE 14	-	-	-	340	0%	0%	-	200	0%	70%	140	-	610	0%	-	510	0%	20%	100
TOTAL	1.550	1.165.153	1.105	962.455	100%	-17%	1.312	1.001.464	100%	-4%	- 39.009	5.161	3.777.390	100%	4.527	3.528.124	100%	7%	249.266

8. Indicadores

EMPRESA S.A.
INDICADORES
MAIO/2017

INDICADORES	Mês Anterior Realizado	Mês Atual				Acumulado no Período		
		Realizado		Orçado		Realizado	Orçado	A.H.
		R\$	A.H.	R\$	A.H.			
Qt Contêineres	1.550	1.105	-29%	1.312	-16%	5.161	4.527	14%
Receita Bruta R\$	1.165.153	962.455	-17%	1.001.463	-4%	3.777.390	3.528.123	7%
Tarifa R\$	752	871	16%	763	14%	732	779	-6%
Custos Totais	- 662.606	- 510.792	-23%	- 492.602	4%	- 2.085.091	- 1.835.784	14%
Custos Variáveis	- 443.613	- 335.451	-24%	- 298.576	12%	- 1.352.180	- 1.062.479	27%
Ferrovário, Marítimo e Rodoviário	- 443.613	- 335.451	-24%	- 298.576	12%	- 1.352.180	- 1.062.479	27%
% Sobre faturamento Bruto	-65%	-35%	-46%	-30%	17%	-36%	-30%	19%
		0		0				
Custos Fixos	- 218.992	- 175.341	-20%	- 194.026	-10%	- 732.911	- 773.305	-5%
Pessoal	- 81.947	- 77.634	-5%	- 72.524	7%	- 291.832	- 289.025	1%
Serviços	- 38.327	- 31.673	-17%	- 18.700	69%	- 135.431	- 74.800	81%
Materiais	- 94.156	- 61.535	-35%	- 91.970	-33%	- 277.613	- 296.974	-7%
Outros Custos	- 4.563	- 4.500	-1%	- 10.832	-58%	- 28.035	- 112.506	-75%
Despesas Totais	- 403.974	- 342.406	-15%	- 432.618	-179%	- 1.421.419	- 1.492.936	-5%
Despesas Variáveis	- 273.617	- 200.695	-27%	- 264.338	-24%	- 883.604	- 930.819	-5%
Impostos s/ faturamento e Lucro	- 257.858	- 187.763	-27%	- 249.317	-25%	- 830.309	- 877.898	-5%
INSS Sobre Faturamento	- 15.759	- 12.932	-18%	- 15.021	-14%	- 53.295	- 52.921	1%
% Sobre faturamento Bruto	-23%	-21%	-11%	-26%	-21%	-23%	-26%	-11%
Despesas Fixas	- 116.936	- 141.710	21%	- 152.884	-193%	- 537.815	- 562.116	-4%
Pessoal	- 78.071	- 81.031	4%	- 77.190	5%	- 301.674	- 310.361	-3%
Serviços	- 18.979	- 21.208	12%	- 22.780	-7%	- 83.230	- 86.530	-4%
Materiais	- 940	- 1.188	26%	- 1.700	-30%	- 2.521	- 6.800	-63%
Outras Despesas	- 16.592	- 36.390	119%	- 47.054	-23%	- 140.700	- 152.985	-8%
Financeiras	- 2.355	- 1.894	-20%	- 1.360	39%	- 9.690	- 5.440	78%

INDICADORES	Mês Anterior	Mês Atual				Acumulado no Período		
	Realizado	Realizado	A.H.	Orçado	A.H.	Realizado	Orçado	A.H.
Custos Fixos	33%	34%	4%	39%	-13%	35%	42%	-17%
Despesas Variáveis	68%	59%	-13%	-61%	-196%	62%	62%	0%
Despesas Fixas	29%	41%	43%	35%	17%	38%	38%	0%
Margem de Contribuição Unitária R\$	289	386	34%	334	15%	299	339	-12%
Margem de Contribuição Total	447.923	426.309	-5%	438.549	-3%	1.541.606	1.534.825	0%
Ponto de Equilíbrio em unidades	1.162	822	-29%	123	568%	4.254	3.939	8%
Ponto de Equilíbrio em R\$	873.829	715.791	-18%	93.951	662%	3.113.653	3.069.751	1%
Margem de Segurança em quantidade	388	283	-27%	1.189	-76%	907	588	54%
Margem de Segurança em R\$	291.324	246.664	-15%	907.512	-73%	663.737	458.372	45%
Custos e Despesas Fixas	- 335.929	- 317.052	-6%	- 41.142	671%	- 1.270.726	- 1.335.421	-5%
% Sobre Receita Bruta	-29%	-33%	14%	-4%	702%	-34%	-38%	-11%
Custos e Despesas Variáveis	- 717.230	- 536.146	-25%	- 562.914	-5%	- 2.235.784	- 1.993.298	12%
% Sobre Receita Bruta	-62%	-56%	-10%	-56%	-1%	-59%	-56%	5%

Índice de Inadimplência	2%	2%	0%	2%	0%
--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Quadro de Pessoal								
Operacional e Adm Terminal	9	8	-11%	9	-11%	8	9	-11%
Transporte Rodoviário	4	4	0%	4	0%	4	4	0%
Administrativo/Manutenção/Vigilância	8	8	0%	8	0%	8	8	0%
TOTAL	21	20	-5%	21	-5%	20	21	-5%

INDICES /INDICADORES	Mês Anterior	Mês Atual		Orçado	
Liquidez Geral	0,76		0,76		0,62
Liquidez Corrente	0,93		0,89		0,77
Liquidez Imediada	0,11		0,02		0,37
Endividamento	1,57		1,63		1,77

9. Matriz – Despesas Administrativas

EMPRESA S.A.
MATRIZ - DESPESAS ADMINISTRATIVAS
MAIO/2017

MATRIZ - DESPESAS ADMINISTRATIVAS	Mês Anterior		Mês Atual				Acumulado no Período			
	Realizado	Realizado	AH%	Orçado	AH%	VARIAÇÃO	Realizado ano	Orçado ano	AH%	VARIAÇÃO
Despesas Com Pessoal	- 78.071	- 81.031	4%	- 77.190	5%	- 3.840	- 301.674	- 310.361	-3%	8.688
Salarios	- 41.881	- 47.065	12%	- 44.122	7%	- 2.943	- 176.042	- 175.195	0%	846
Gratificacoes	- 340	-	-100%	-	0%	-	- 340	-	0%	340
Ferias	- 5.853	- 5.386	-8%	- 4.901	10%	- 485	- 21.094	- 19.463	8%	1.630
13 Salario	- 3.791	- 3.126	-18%	- 3.677	-15%	551	- 14.321	- 14.600	-2%	279
Inss	- 4.565	- 5.047	11%	- 4.638	9%	- 410	- 18.955	- 18.415	3%	540
Fgts	- 4.150	- 4.588	11%	- 4.216	9%	- 372	- 17.202	- 16.741	3%	462
Treinamentos	- 850	- 1.020	20%	-	0%	1.020	- 3.570	-	0%	3.570
Despesas Com Viagens	- 275	- 406	48%	- 170	139%	- 236	- 1.100	- 680	62%	420
Vale Alimentação	- 6.630	- 6.630	0%	- 4.080	63%	- 2.550	- 19.890	- 16.320	22%	3.570
Vale Transporte	-	-	0%	- 255	-100%	255	- 231	- 1.020	-77%	789
Serviço Médico	- 488	- 546	12%	- 595	-8%	49	- 1.034	- 2.380	-57%	1.346
Plano de Saúde	- 1.243	- 2.118	70%	- 765	177%	- 1.353	- 4.587	- 3.060	50%	1.527
Uniformes	- 2.907	-	-100%	-	0%	-	- 2.907	- 3.400	-15%	493
Pró Labore	- 5.100	- 5.100	0%	- 9.772	-48%	4.672	- 20.400	- 39.087	-48%	18.687
Despesas Com Serviços Terceiros	- 18.979	- 21.208	12%	- 22.780	-7%	1.573	- 83.230	- 86.530	-4%	3.300
Serviço de Reforma e Conservacao	-	- 4.658	0%	- 510	813%	- 4.148	- 5.576	- 2.040	173%	3.536
Serviços de Seguranca e Vigilancia	- 853	- 777	-9%	- 425	83%	- 352	- 2.604	- 1.700	53%	904
Serviços de Consultoria	-	-	0%	- 3.400	-100%	3.400	- 6.548	- 13.600	-52%	7.052
Serviços de Auditoria	-	-	0%	- 2.295	-100%	2.295	-	- 4.590	-100%	4.590
Serviços Assessoria Administrativa	- 3.021	- 3.021	0%	- 3.400	-11%	379	- 12.087	- 13.600	-11%	1.513
Serviços Manutenção Software	- 15.105	- 12.750	-16%	- 12.750	0%	-	- 56.415	- 51.000	11%	5.415
Despesas Materiais	- 940	- 1.188	26%	- 1.700	-30%	512	- 2.521	- 6.800	-63%	4.279
Materiais de Escritório	- 376	-	-100%	- 680	-100%	680	- 376	- 2.720	-86%	2.344
Material de Informática	-	- 610	0%	- 85	618%	- 525	- 1.003	- 340	195%	663
Material de Expediente	- 129	- 116	-11%	-	0%	116	- 245	-	0%	245
Material Limpeza	- 437	- 462	6%	- 850	-46%	388	- 899	- 3.400	-74%	2.501
Materiais de Seguranca	-	-	0%	- 85	-100%	85	-	- 340	-100%	340
Despesas Gerais Administrativas	- 13.840	- 33.638	143%	- 47.054	-29%	13.416	- 140.700	- 152.985	-8%	12.285
Manutenção Software	- 2.358	- 3.782	60%	- 4.200	-10%	418	- 7.234	- 10.240	-29%	3.006
Manutenção Veículos	-	-	0%	- 2.410	-100%	2.410	- 1.180	- 2.410	-51%	1.230
Combustível	- 34	- 485	1325%	- 340	43%	145	- 519	- 1.360	-62%	842
Impostos e Taxas	- 330	-	-100%	- 850	-100%	850	- 7.022	- 3.400	107%	3.622
Agua	- 509	- 447	-12%	- 500	-11%	53	- 2.559	- 680	276%	1.879
Energia	- 3.530	- 3.388	-4%	- 3.900	-13%	512	- 14.443	- 10.456	38%	3.987
Telefone	- 3.624	- 3.929	8%	- 4.200	-6%	271	- 15.201	- 11.560	32%	3.641
Cartório	- 78	-	-100%	- 85	-100%	85	- 78	- 340	-77%	262
Seguros	- 357	-	-100%	- 476	-100%	476	- 357	- 1.428	-75%	1.071
Aluguel de Maquinas	- 928	- 763	-18%	- 1.000	-24%	237	- 3.837	- 2.720	41%	1.117
Aluguel de Instalações	-	-	0%	- 1.156	-100%	1.156	- 12.723	- 3.468	267%	9.255
Lanches e Refeicoes	- 1.722	- 1.230	-29%	- 2.000	-39%	770	- 6.142	- 5.440	13%	702
Outras Despesas Gerais	- 369	- 88	-76%	- 450	-80%	362	- 473	- 1.020	-54%	547
Assessoria Comercial	-	- 19.526	0%	- 25.487	-23%	5.961	- 63.971	- 98.463	-35%	34.492
Brindes Aos Clientes	-	-	0%	-	0%	-	- 46	-	0%	46
Outras Despesas Comerciais	-	-	0%	-	0%	-	- 4.916	-	0%	4.916
TOTAL	- 111.829	- 137.065	23%	- 148.724	-8%	11.660	- 528.125	- 452.141	17%	75.984

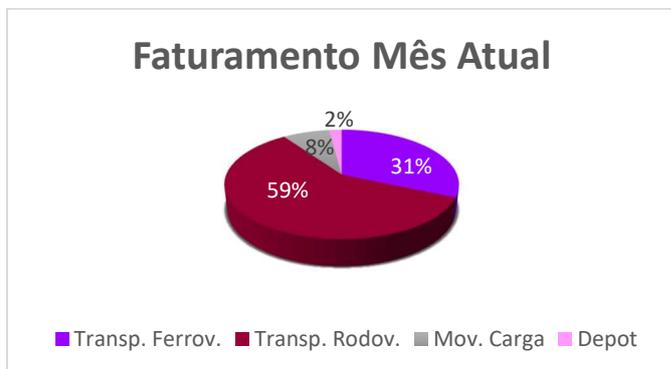
10. Matriz – Custos Operacionais

EMPRESA S.A.
MATRIZ - CUSTOS OPERACIONAIS
MAIO/2017

MATRIZ - CUSTOS OPERACIONAIS	Mês Anterior		Mês Atual				Acumulado no Período			
	Realizado	Realizado	AH%	Orçado	AH%	VARIAÇÃO	Realizado ano	Orçado ano	AH%	VARIAÇÃO
Despesas Com Pessoal	- 81.947	- 77.634	-5%	- 72.524	7%	- 5.110	- 291.832	- 289.025	1%	- 2.807
Salarios	- 44.977	- 51.882	15%	- 46.684	11%	- 5.199	- 178.835	- 185.969	-4%	7.134
Ferias	- 10.649	- 5.823	-45%	- 5.187	12%	- 636	- 27.787	- 20.661	34%	- 7.125
13 Salario	- 4.549	- 4.366	-4%	- 3.890	12%	- 476	- 16.714	- 15.497	8%	- 1.218
Aviso Previo	- 3.868	-	-100%	-	0%	-	- 3.868	-	0%	- 3.868
Inss	- 5.807	- 5.530	-5%	- 4.906	13%	- 624	- 22.911	- 19.546	17%	- 3.364
Fgts	- 7.895	- 5.093	-35%	- 4.461	14%	- 632	- 21.498	- 17.770	21%	- 3.728
Treinamentos	-	- 170	0%	-	0%	- 170	- 476	-	0%	- 476
Despesas Com Viagens	-	-	0%	-	0%	-	- 2.778	-	0%	- 2.778
Vale Alimentação	- 4.080	- 4.080	0%	- 6.630	-38%	2.550	- 12.240	- 26.520	-54%	14.280
Vale Transporte	-	- 265	0%	-	0%	- 265	- 265	-	0%	- 265
Serviço Médico	-	-	0%	-	0%	-	- 978	-	0%	- 978
Plano de Saúde	-	704	0%	- 510	-238%	1.214	- 1.389	- 2.040	-32%	651
Uniformes	-	- 969	0%	-	0%	- 969	- 969	-	0%	- 969
Equipamentos de Protecao Individual	- 122	- 162	32%	- 255	-37%	94	- 1.122	- 1.020	10%	- 102
Despesas Com Serviços Terceiros	- 38.327	- 31.673	-17%	- 18.700	69%	- 12.973	- 135.431	- 74.800	81%	- 60.631
Limpeza de Instalacoes	- 111	- 146	32%	-	0%	- 146	- 512	-	0%	- 512
Manutencao de Maquinas	- 17.146	- 14.493	-15%	- 5.100	184%	- 9.393	- 63.221	- 20.400	210%	- 42.821
Reforma e Conservacao Predial	-	-	0%	-	0%	-	- 2.346	-	0%	- 2.346
Serviço Ova/desova	- 20.825	- 16.660	-20%	- 13.600	23%	- 3.060	- 68.002	- 54.400	25%	- 13.602
Depot	- 245	- 374	53%	-	0%	- 374	- 1.350	-	0%	- 1.350
Despesas Materiais	- 94.156	- 61.535	-35%	- 91.970	-33%	30.435	- 277.613	- 296.974	-7%	19.361
Combustiveis e Lubrificantes	- 85.401	- 59.299	-31%	- 83.300	-29%	24.001	- 244.157	- 262.294	-7%	18.137
Ferramentas e Utensilios	- 238	- 53	-78%	- 170	-69%	117	- 372	- 680	-45%	308
Material de Seguranca	- 231	-	-100%	-	0%	-	- 231	-	0%	- 231
Madeiras Peacao	-	-	0%	-	0%	-	- 680	-	0%	- 680
Material Manutencao Corretiva	- 8.286	- 2.181	-74%	- 6.800	-68%	4.619	- 32.174	- 27.200	18%	- 4.974
Material Manutencao Preventiva	-	-	0%	- 1.700	-100%	1.700	-	- 6.800	-100%	6.800
Custos Gerais	- 4.563	- 4.500	-1%	- 10.832	-58%	6.333	- 28.035	- 112.506	-75%	84.471
Material Limpeza	-	-	0%	-	0%	-	- 1.080	-	0%	- 1.080
Material Consumo	- 48	-	-100%	-	0%	-	- 48	-	0%	- 48
Materiais de Escritorio	-	- 46	0%	-	0%	- 46	- 294	-	0%	- 294
Material de Reforma e Conservacao	- 175	- 758	333%	- 850	-11%	92	- 1.707	- 3.400	-50%	1.693
Lanches e Refeicoes	-	- 128	0%	-	0%	- 128	- 1.431	-	0%	- 1.431
Impostos e Taxas	- 757	- 918	21%	-	0%	- 918	- 4.374	- 5.345	0%	- 971
Agua	-	-	0%	- 170	-100%	170	- 366	- 680	-46%	315
Energia Eletrica	-	-	0%	- 2.890	-100%	2.890	-	- 8.670	-100%	8.670
Seguros	- 1.192	- 1.192	0%	-	0%	- 1.192	- 4.769	-	0%	- 4.769
Custos Com Internet	-	-	0%	-	0%	-	- 2.851	-	0%	- 2.851
Custos Com Correios	- 510	- 332	-35%	- 680	-51%	349	- 1.080	- 2.720	-60%	1.641
Aluguel de Maquinas e Equipamento	- 13.114	- 13.114	0%	- 13.600	-4%	486	- 53.183	- 54.400	-2%	1.217
Aluguel de Instalacoes	- 12.723	- 12.721	0%	- 10.370	23%	- 2.351	- 38.165	- 42.636	-10%	4.471
Bens de Pequeno Valor	-	- 128	0%	-	0%	- 128	- 1.369	-	0%	- 1.369
(-) Credito de Pis e Cofins	23.955	24.847	4%	17.728	40%	7.120	83.115	5.345	1455%	77.770
Outros Custos Gerais	-	- 12	0%	-	0%	- 12	- 435	-	0%	- 435
Custos Transportes	- 443.613	- 335.451	-24%	- 298.874	12%	- 36.876	- 1.352.180	- 1.062.477	27%	- 289.703
Custo Transporte Ferroviário	- 198.118	- 141.384	-29%	- 176.897	-20%	35.513	- 642.802	- 613.139	5%	- 29.663
Custo Transporte Rodoviário	- 244.375	- 196.784	-19%	- 132.250	49%	- 64.534	- 713.866	- 484.065	47%	- 229.800
Custo Transporte Marítimo	- 26.593	- 21.899	-18%	- 20.400	7%	- 1.499	- 84.992	- 81.600	4%	- 3.392
Custo Transporte Multimodal	-	-	0%	- 1.947	-100%	1.947	-	- 1.947	-100%	1.947
(-) Credito de Pis e Cofins	25.473	24.616	-3%	32.919	-25%	- 8.303	89.480	118.274	-24%	- 28.795
Total	- 542.332	- 401.486	-26%	- 401.377	0%	- 109	- 1.657.828	- 1.471.955	13%	- 185.873

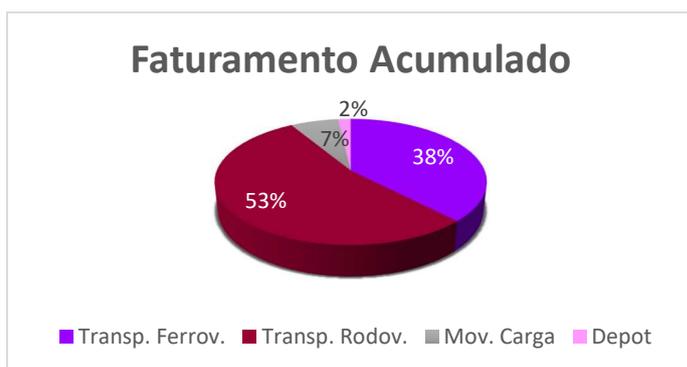
11. Gráficos de Desempenho

Figura 4 - Gráfico Faturamento Mês Atual



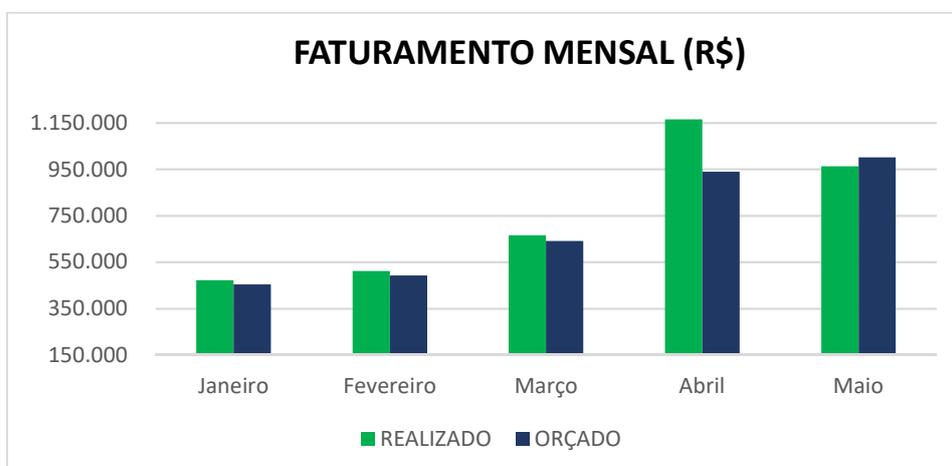
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 5 - Gráfico Faturamento Acumulado



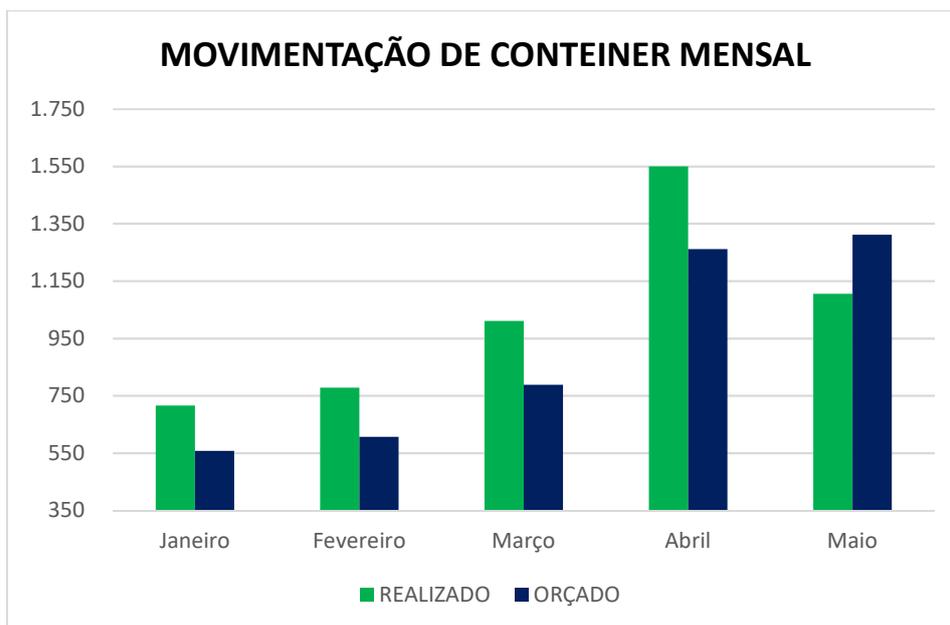
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 6 - Gráfico Faturamento Mensal (R\$)



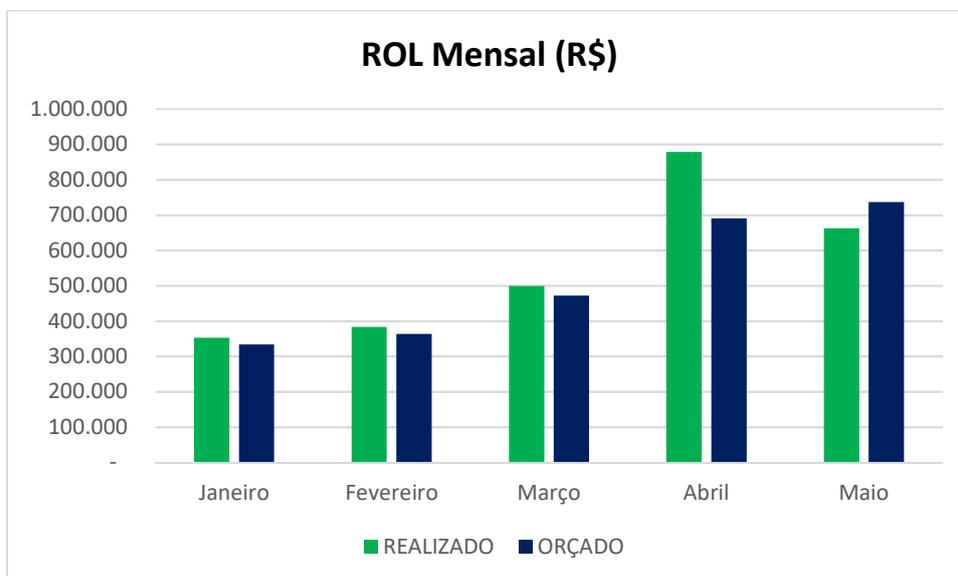
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 7 - Gráfico Movimentação de Contêiner Mensal



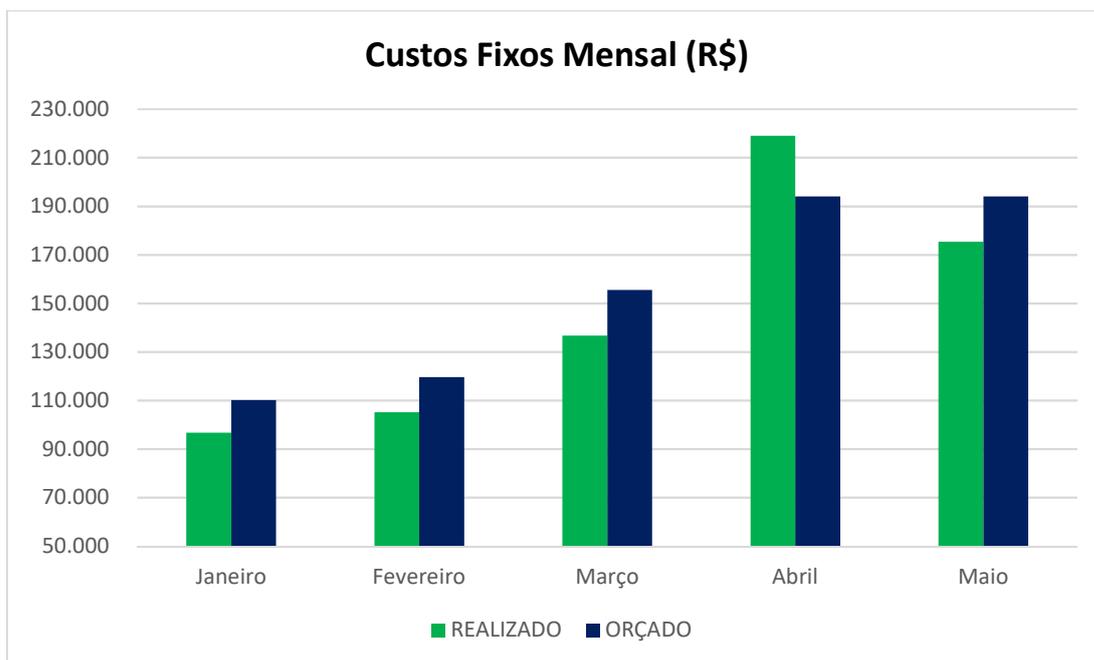
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 8 - Gráfico ROL Mensal (R\$)



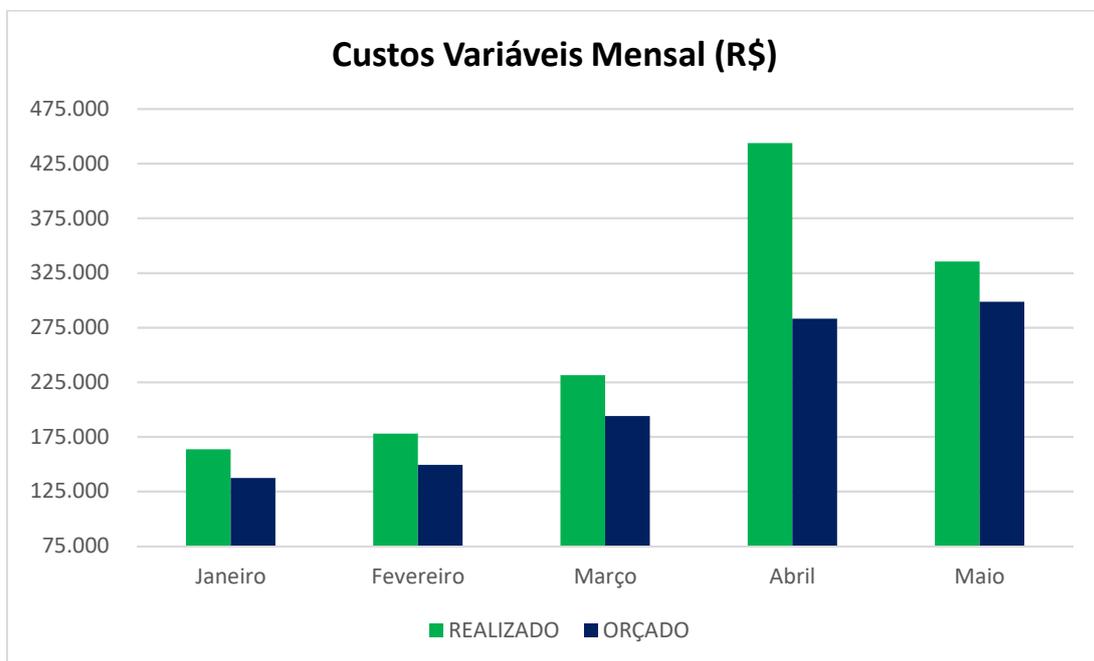
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 9 - Gráfico Custos Fixos Mensal (R\$)



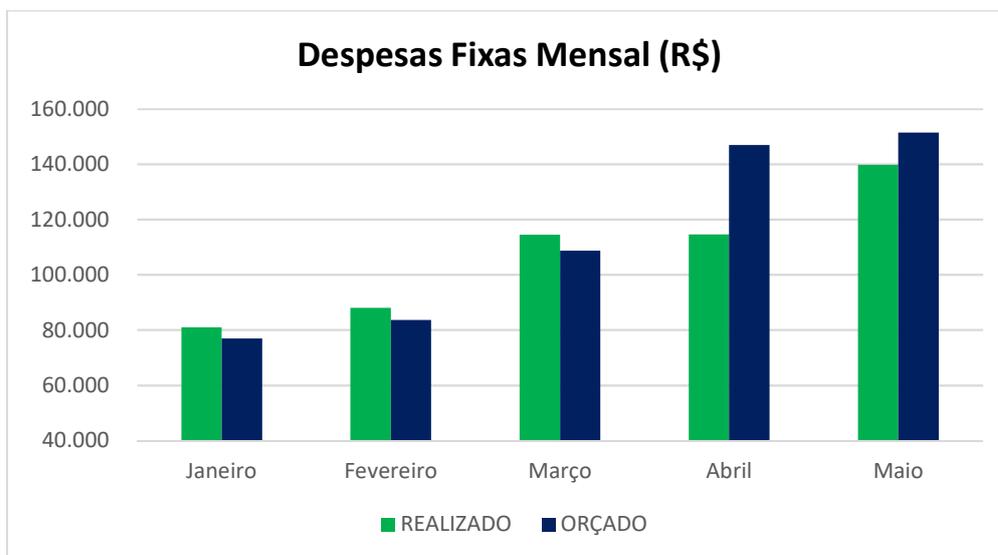
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 10 - Gráfico Custos Variáveis Mensal (R\$)



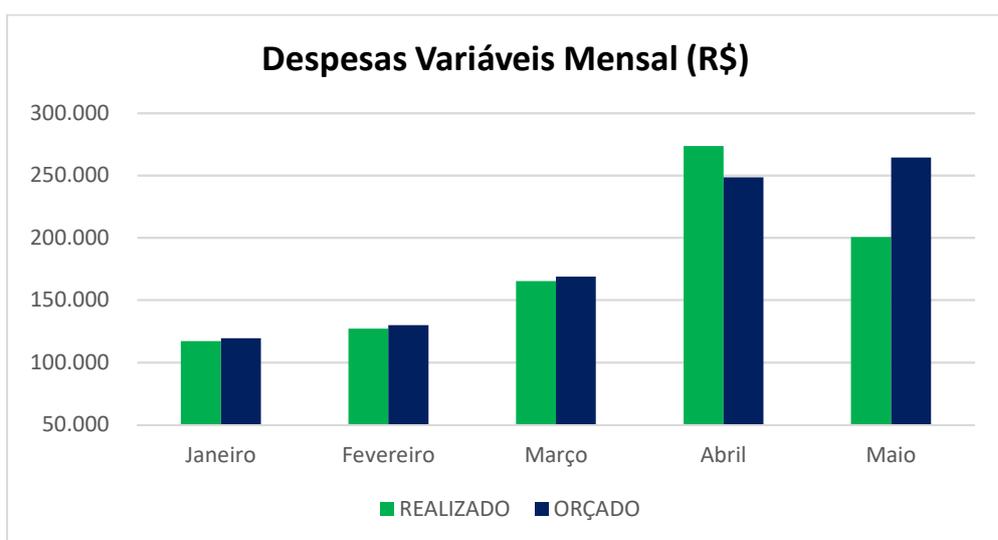
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 11 - Gráfico Despesas Ficas Mensal (R\$)



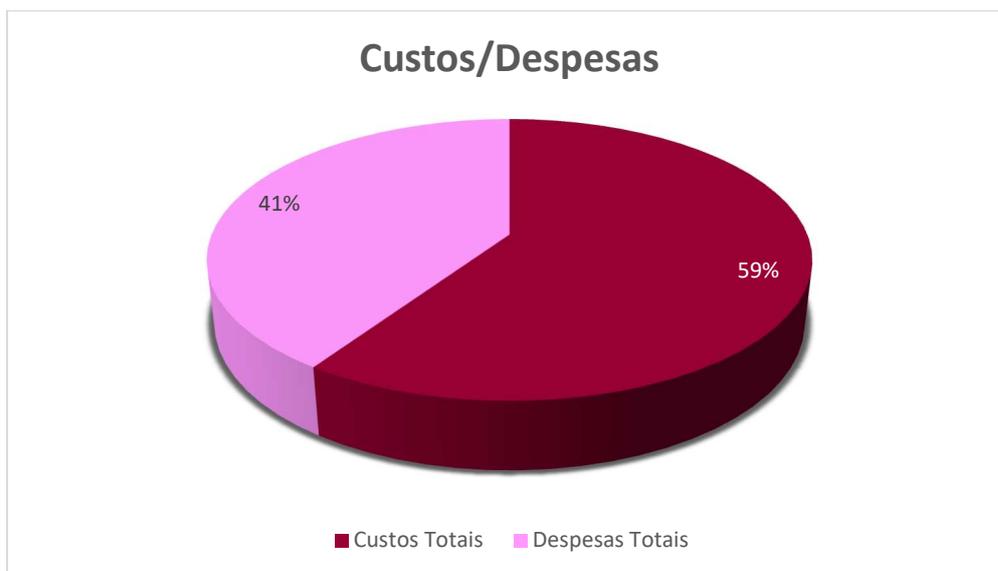
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 12 - Gráfico Despesas Variáveis Mensal (R\$)



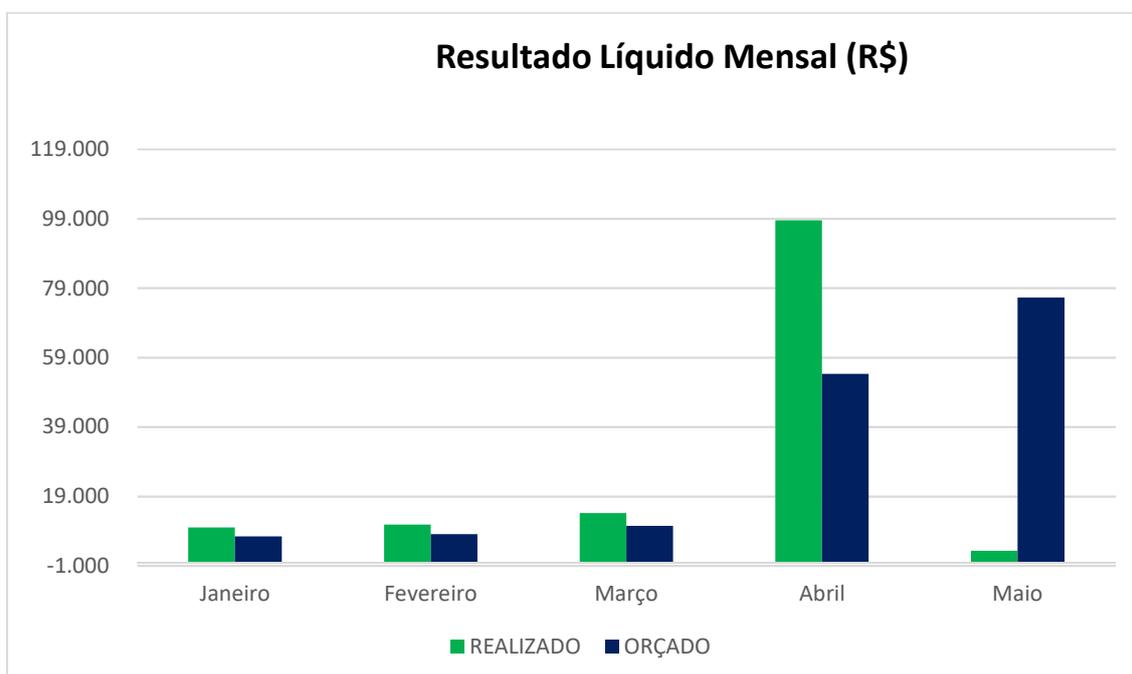
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 13 - Gráfico Custos/Despesas



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 14 - Gráfico Resultado Líquido Mensal (R\$)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório a busca das empresas pelo sucesso empresarial para se manterem ativas no mercado, mesmo diante da oscilação nas organizações no mundo globalizado. Os gestores não possuem mais chances para erros, cada vez mais, busca-se a riqueza das informações, o qual devem fornecer o máximo de confiabilidade. Capacitando a visão do negócio como um todo, prospectando um futuro promissor.

A Controladoria Estratégica, tem como finalidade, auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, gerando informações precisas e confiáveis, fornecendo capacidade para análises com a máxima credibilidade. Para tal, faz-se necessário a elaboração do Planejamento Estratégico e dos Orçamentos, buscando sempre o máximo de grandeza nas informações e nos detalhes, proporcionando segurança aos gestores.

Entende-se, também, que as ferramentas utilizadas na Controladoria Estratégica, são essenciais para o funcionamento da empresa no dia-a-dia, buscando alinhar sua gestão, fornecendo uma visão estratégica do comportamento da organização como um todo e facilitando a análise do negócio, para a criação de estratégias que sustentem o processo decisório com informações úteis evitando futuras incertezas.

A fundamentação teórica apontou os principais conceitos e buscou-se estabelecer a analogia com o que é realizado na prática pela Empresa S.A. Por meio desta pesquisa, conclui-se que o modelo de Relatório Gerencial sugerido, contribuirá para o sucesso da empresa em questão. Este Relatório demonstra, de forma precisa, informações do desempenho da empresa, comparadas com o orçamento, atendendo aos entendimentos dos autores citados neste trabalho.

Dessa forma, conclui-se que a modelagem de Relatórios Gerenciais, disposta no capítulo quatro, compreende as necessidades para o condicionamento das tomadas de decisões, fornecendo aos gestores maior acesso às informações relevantes para a gestão, criando valor à organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica –Gecon**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A., et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BASSO, Irani Paulo. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. Unijuí, 2012
- _____. **Contabilidade Geral Básica**, 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.
- BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 17 abril 2017.
- BRUNI, Adriano Leal. **A Análise Contábil e Financeira**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011
- CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DE LUCA, Márcia Martins Mendes et al. **Demonstração do Valor Adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. 2º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- DENKIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre, 2006.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASPARETTO, Alex Sandro et al. **Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1, jan./abr.2007.
- GROPPELLI, A.A. & Ehsan Nikbakht. **Administração Financeira**. 2 Ed. São Paulo. Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11 Ed. São Paulo. Atlas, 2014.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade: um instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; & MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 6º Edição. Ed. Atlas, 2003

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008. 164 p.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

_____. **Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Controladoria estratégica e operacional**. 3 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceito, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARISI, Cláudio. MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

PEREIRA, Carlos Alberto; et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glaucos Antônio. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2009

RAPHAEL, Leandro. **Direito marítimo**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis, Estrutura e Análise**. Ed. Saraiva, 2003

RIGO, Cádudio Miessa *et al.* **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa** São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Acilon Batista. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. São Paulo. Atlas, 2014.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada a Contabilidade**. 1. ed. 2003; 2ª tiragem

SÁ, Carlos Alexandre e MORAES, Jose Rabello. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/deli/anexos/0001/deli029.pdf>> Acessado em 17/09/2016, às 16:00hs.

(<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>> Acessado e, 24/04/2017, às 20:30hs.

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9611.htm> Acessado em 24/05/2017, às 21:00hs.

<<http://web.antaq.gov.br/Portal/pdf/Palestras/ForumHidroviarias2009/Painel3/MarcosSoaresCNTFenavega.pdf>> Acessado em 24/05/2017 às 22:30hs.

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9432.htm> Acessado em 25/05/2017 às 20:00hs.

<<http://www.portodeimbituba.com.br/site/stats.php>> Acessado em 25/05/2017 às 20:50hs.