

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

RAFAEL DOS SANTOS

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA A
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO**

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

RAFAEL DOS SANTOS

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA A
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO**

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. Edson Cichella

CRICIÚMA, JULHO DE 2011

RAFAEL DOS SANTOS

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE
MODELAGEM DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA A
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO**

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

Criciúma, 05 julho de 2011

BANCA EXAMINADORA

Edson Cichella, Prof. Esp., Orientador

Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach, Prof. Esp., Examinador

Clayton Schueroff, Prof. Esp., Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Enivar e Lucia, a meu irmão, André, e minha avó, Edília,
pelo incentivo, apoio, carinho e, sobretudo
por serem os pilares da minha educação.**

**Aos grandes amigos da jornada acadêmica,
Luciano (*In Memoriam*), Maiko, Mateus, Maurício, Moisés e Vitor,
a eles devo a alegria de muitos momentos da formação superior.**

AGRADECIMENTOS

A DEUS, primeiramente, por me amparar nos momentos mais difíceis.

A minha família, de modo muito especial, por compreenderem minha ausência e permanecerem incentivando meus estudos.

Aos amigos, em especial aos que conheci na vida acadêmica, que fazem transbordar, no dia-a-dia, o sentimento de felicidade com as diversas gargalhadas que surgem nos momentos mais inesperados.

Aos Professores do curso de Ciências Contábeis, por transformarem o ambiente acadêmico num misto de amizade e admiração.

Em especial a meu orientador, Professor Edson Cichella, que se fez figura indispensável na elaboração deste estudo.

À Cooperja, como integrante do sistema Cooperativo Catarinense e, por proporcionar maior riqueza de detalhes ao presente estudo.

RESUMO

SANTOS, Rafael dos. **Controladoria estratégica: uma proposta de modelagem das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado**. 2011. 124 p. Orientador: Edson Cichella. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A busca pelo crescimento econômico e pela prosperidade dos negócios, em geral, está diretamente ligada à qualidade da gestão. Contudo, para alcançarem o sucesso empresarial, é necessário que os gestores estejam envolvidos e em harmonia com as diretrizes do negócio. A Controladoria Estratégica utiliza-se de instrumentos que fornecem o auxílio necessário para o processo de gestão e de tomada de decisões. Ferramentas como o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard* e o controle orçamentário são exemplos dos mecanismos de trabalho deste segmento da Ciência Contábil, que ainda possui como outra variável a modelagem das informações gerenciais. Para tanto, após a pesquisa bibliográfica sobre a Controladoria Estratégica e suas ferramentas de trabalho, identificou-se, por meio de questionários aplicados às Cooperativas Agropecuárias Catarinenses, qual a posição prática e o índice de aplicabilidade destes instrumentos dentro das empresas. Com a junção de todo o conhecimento levantado, demonstrar-se-á a proposta de modelagem das informações gerenciais da Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado. Este relatório gerencial servirá os gestores de informações, dando-lhes assim, um norte a seguir, o rumo para alcançar o tão almejado sucesso empresarial.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Planejamento	22
Figura 2: Execução	23
Figura 3: Controle.....	24
Figura 4: Hierarquia da Controladoria	29
Figura 5: Estrutura Controladoria	30
Figura 6: Pirâmide Organizacional	33
Figura 7: Fases do Planejamento Estratégico.....	37
Figura 8: Análise <i>SWOT</i>	40
Quadro 1: Necessidades Estratégicas	41
Quadro 2: Planejamento versus orçamento	43
Quadro 3: Processo Orçamentário.....	48
Figura 9: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	52
Quadro 4: DRE versus <i>Ebitda</i>	64
Gráfico 1: Índice de Participação.....	67
Gráfico 2: Cooperativas com Controladoria.....	68
Gráfico 3: Focos de Trabalho da Controladoria.....	68
Gráfico 4: Subordinação da Controladoria	69
Gráfico 5: Adoção do Planejamento Estratégico	70
Gráfico 6: Adoção do Sistema Orçamentário	71
Gráfico 7: Modelagem das Informações Gerenciais.....	71
Gráfico 8: Frequência da Análise das Informações.....	72
Gráfico 9: Analistas das Informações Gerenciais.....	73
Gráfico 10: Adoção do <i>Balanced Scorecard</i>	74
Gráfico 11: Adoção de Governança Corporativa.....	74
Gráfico 12: Adoção de Auditoria.....	75

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AH – Análise Horizontal

AV – Análise Vertical

BP – Balanço Patrimonial

BSC – *Balanced Scorecard*

DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

DMPL – Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido

DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

DVA – Demonstração do Valor Adicionado

EBITDA – Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

NCG – Necessidade de Capital de Giro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema	11
1.2 Objetivos da Pesquisa	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Metodologia	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A Ciência Contábil	15
2.1.1 Ciência Contábil como a Ciência da Informação	16
2.1.2 Ciência Contábil como ferramenta de Gestão	17
2.2 Controladoria	17
2.2.1 Objetivos da Controladoria	19
2.2.2 O Processo de Gestão	20
2.2.2.1 Planejamento	21
2.2.2.2 Execução	22
2.2.2.3 Controle	24
2.2.3 Controladoria Aliada a Gestão	25
2.2.4 <i>Controller</i>	25
2.2.4.1 O Papel do <i>Controller</i>	27
2.2.5 Hierarquia da Controladoria	28
2.2.6 Estrutura da Controladoria	29
2.3 Controladoria Estratégica	32
2.3.1 Planejamento Estratégico	34
2.3.1.1 Fases do Planejamento Estratégico	36
2.3.1.1.1 Missão e Visão	38
2.3.1.1.2 Análise Ambiental	38
2.3.1.1.3 Diretrizes e Objetivos Estratégicos	41
2.3.2 Sistema Orçamentário	42
2.3.2.1 Tipos de Orçamento	44
2.3.2.1.1 Orçamento de Vendas	45
2.3.2.1.2 Orçamento de Produção	45

2.3.2.1.3 Orçamento de Mão-de-Obra.....	46
2.3.2.1.4 Orçamento de Despesas Administrativas.....	46
2.3.2.1.5 Orçamento de Caixa.....	47
2.3.2.1.6 Orçamento de Investimentos.....	47
2.3.2.2 Fases de Elaboração do Orçamento.....	47
2.3.3 Vantagens Competitivas.....	49
2.3.4 O Papel do <i>Controller</i> Estratégico.....	50
2.3.5 <i>Balanced Scorecard</i>	51
2.4 Informações Gerenciais Estratégicas.....	54
2.4.1 Qualidade e Relevância das Informações.....	55
2.4.2 Modelagem das Informações Gerenciais.....	56
2.4.2.1 Balanço Patrimonial.....	58
2.4.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício.....	59
2.4.2.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa.....	60
2.4.2.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.....	62
2.4.2.5 Demonstração do Valor Adicionado.....	62
2.4.2.6 <i>Ebitda</i>	63
2.4.2.7 Relatório da Administração.....	65
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	66
3.1 Caracterização da Amostra.....	66
3.2 Análise dos Dados Coletados.....	67
4. ESTUDO DE CASO.....	76
4.1 Caracterização da Empresa.....	76
4.1.2 Proposta de Modelagem das Informações Gerenciais.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICES.....	121

1 INTRODUÇÃO

Para a boa gestão de qualquer empresa, seja ela privada ou não, os diretores devem ser conhecedores e terem o auxílio de mecanismos de suporte à informação. A Controladoria Estratégica é um ramo da Ciência Contábil que possibilita fornecer a assistência necessária à gestão. Portanto, no transcorrer do presente trabalho acadêmico, pretende-se demonstrar justamente a situação em que a presença da Controladoria Estratégica é essencial para fornecer o suporte aos gestores. Como resultado deste estudo, será elaborada uma proposta de modelagem das informações gerenciais, a qual pode-se fornecer aos gestores como instrumento de suporte ao processo de tomada de decisões.

Deste modo, neste capítulo, apresentar-se-á o tema e problema de pesquisa, além da justificativa e metodologias que norteiam este trabalho. Na realização deste, tem-se a intenção de buscar e apresentar a modelagem das informações gerenciais adequadas para uma Cooperativa.

1.1 Tema e Problema

Com as diversas mutações que ocorrem no cenário empresarial, as instituições devem por precaução, se manterem informadas dos caminhos ao qual vem trilhando. Saber o que está acontecendo interna e externamente é fundamental para que a gestão de determinado negócio seja válida e eficaz. Ao passo que se esses mecanismos de controle não funcionem corretamente, serão inválidos e descartáveis.

Existe ainda, uma infinita necessidade de manter as operações ocorridas nas empresas, organizadas. Devido a este fato, algumas instituições vêm buscando controles e até instituindo setores com a função de criar e controlar esses mecanismos. Uma vez que se juntarmos operações bem realizadas com todas as informações inerentes a determinada situação, elevam-se as chances do alcance de metas.

Com a Controladoria, especialmente a estratégica, essas informações são transformadas em números. E em todos os fluxos, operacionais ou não, este segmento de ciência contábil, consegue avaliar e balizar situações. Com essa referencia inicial realizada pelo *Controller*, consegue-se identificar qual a rentabilidade ou até mesmo quais problemas poderão ocorrer em determinada operação.

Apesar das cooperativas brasileiras serem classificadas como entidades sem fins lucrativos, elas possuem, em geral, as mesmas características de algumas empresas. Portanto, também sentem a necessidade de obterem informações. Que se forem bem canalizadas e utilizadas, servirão como um ótimo instrumento de gestão.

Neste mesmo raciocínio, podemos trabalhar com as Cooperativas do ramo agropecuário no estado de Santa Catarina. Elas vêm buscando cada vez mais se estruturarem e se informarem. O controle das operações e o sistema orçamentário adotado por elas, vem se aprimorando cada vez mais com o passar do tempo.

Frente ao exposto, faz-se o seguinte questionamento: Qual o modelo adequado das informações gerenciais da Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Para o presente trabalho tem-se como objetivo geral, estudar sobre Controladoria Estratégica e apresentar uma proposta de modelagem das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado.

Definido o objetivo geral, identifica-se como imprescindível 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 cooperativa pesquisada;

- avaliar e propor, a partir do levantamento teórico e prático realizado, qual a modelagem adequada das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado.

1.3 Justificativa

Em tempos onde a disputa pelo cliente vem crescendo significativamente, faz-se necessário, que as empresas estejam interadas da situação patrimonial, econômica e financeira a que se encontram. Com base neste posicionamento, os gestores passam a ter mais subsídios para identificar os melhores caminhos a seguir.

Esta interação é possível graças a compilação das informações gerenciais. Sendo que elas vêm com o intuito de elucidar os resultados obtidos pela instituição, e, com base nestes saldos pode-se traçar metas e ações a serem desenvolvidas a fim de melhorar ou conservar tal resultado.

As informações que se referem este trabalho são de suma importância para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado e competitivo a que estão inseridas. Este cenário tende a filtrar somente as instituições que possuem os melhores desempenhos. Portanto, a gestão com base nas informações, sobretudo com alto nível de confiabilidade, faz toda a diferença para o sucesso das organizações.

As Cooperativas têm como finalidade promover o desenvolvimento de seus associados, colaboradores e da sociedade como um todo. Deste modo, a sobrevivência das cooperativas no mundo empresarial atual, é sem sombra de dúvidas o reflexo da promoção educacional e social.

A elaboração deste trabalho, que contemplará níveis teóricos e práticos, vem com o intuito de reunir as informações necessárias para a boa gestão de uma cooperativa. Agregando ainda o conhecimento acadêmico necessário para a ciência que estuda e compila as informações. Sendo que trará, ainda, maiores condições para que esta se mantenha ativa na sociedade em que está inserida. Atendendo com mais segurança as necessidades de seus associados.

1.4 Metodologia

Para a correta efetivação deste trabalho, faz-se necessário definir os procedimentos metodológicos que serão adotados, visto que este tem o intuito principal de aquisição do conhecimento.

Deste modo, inicialmente realizar-se-á um levantamento bibliográfico, 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 deste procedimento de 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.

Com a adoção desta metodologia de pesquisa, pretende-se alcançar a essência da controladoria. Fato que possibilitará a identificação dos principais métodos de gestão utilizados atualmente. Este levantamento bibliográfico balizará ainda, a modelagem das informações que se pretende propor.

Realizar-se-á ainda, um estudo de caso na Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado, para esta tem-se o intuito de identificar qual a modelagem de informações gerenciais adequadas. 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.”

Quanto a tipologia de pesquisa da abordagem do problema, utilizar-se-á dos procedimentos qualitativos. Visto que de acordo com DENZIN E LINCOLN (2006, p. 16), “a pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação. Ela atravessa disciplinas, campos e temas”

Definidas as metodologias de pesquisa, pretende-se realizar uma interação entre ambas as partes. Levantamento teórico juntamente com aplicação prática. Para este trabalho, será proposta a modelagem adequada das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, tratar-se-á do referencial teórico necessário para elucidar o tema abordado. Nele apresentar-se-á os conceitos e parâmetros mais utilizados pela Ciência Contábil para fortalecer todo o processo de gestão, inclusive o de tomada de decisões.

2.1 A Ciência Contábil

A Ciência Contábil como conhecemos, não nasceu dessa forma, com essas técnicas e normas.

De acordo com Silva e Martins (2009, p. 19),

ao identificarmos que a Contabilidade teve início com os povos primitivos, tudo nos leva a crer que é com o surgimento da linguagem escrita dos números que a referida Ciência ganha o seu destaque, considerando o próprio termo “Contabilidade” derivando do Latim *computabilis*. Esses fenômenos dos números com a própria relação social da procura do homem em satisfazer suas necessidades, no início através do comércio de escambo, depois surge à moeda intensificando trocas diretas, indiretas e os empréstimos.

Deste modo, observa-se que o surgimento dessa ciência, foi em virtude da necessidade social do homem em satisfazer seus anseios comerciais. Fato é que, atualmente, a Contabilidade é uma das ferramentas mais importantes de qualquer relação comercial.

De acordo com a Deliberação número vinte e nove 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.

Entretanto, apesar da contabilidade possuir este objetivo fim, ela tem ainda diversas áreas de atuação. Dentro dela, pode-se identificar uma série de campos que permitem o desempenho desta profissão. Como por exemplo, tem-se a auditoria, perícia, tributária, trabalhista, ambiental, financeira e a controladoria.

2.1.1 Ciência Contábil como a Ciência da Informação

Nas conturbadas operações comerciais que ocorrem durante a correria do dia-a-dia das instituições e dos gestores, a Ciência Contábil mostra uma de suas faces, talvez a mais importante delas. Esta prestigiada fonte de estudos apresenta informações e se transforma numa ciência que tem uma forte ligação com a informação.

De acordo com *Iudícibus et al* (1998), a contabilidade tem uma metodologia criada especialmente para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar as operações que alteram a situação econômica, patrimonial e financeira de qualquer empresa. Assim sendo, esta ciência possui um campo muito amplo.

Sabendo, portanto, que todas as operações ocorridas em determinada instituição, acabam finalizando com o registro dentro do departamento contábil, basta compilar adequadamente algumas delas para gerar o espelho da empresa. Neste sentido, Gonçalves e Baptista (1998, p. 24), afirmam que “a contabilidade tem por fim registrar os fatos e produzir informações que possibilitem ao titular do patrimônio o planejamento e o controle de sua ação”.

Percebe-se, então, que a Ciência Contábil, é uma das mais completas ciências sociais. Padoveze (2007) explica que o ponto forte da contabilidade é a mensuração econômica das transações, o processo contábil de atribuir valor a todas as operações que acontecem nas organizações. Desde modo, ela consegue agrupar e analisar todos os eventos com uma única visão, a visão econômico-financeira.

Ainda de acordo com Padoveze (2007, p. 8), “a contabilidade, com a mensuração econômica [...], é o único sistema de informação que consegue mostrar a empresa como um todo, pois é a única que atribui valor a tudo. Essa qualidade é que permite o processo de gestão global de um empreendimento”

Portanto, é através da Ciência Contábil que é gerada grande parte das informações necessárias para gerir uma instituição. Perez Junior, Pestana e Franco (1997), afirmam que a transformação dos dados obtidos no dia a dia das organizações em informações que são utilizadas no meio decisório, é um dos pilares que sustentam a administração, proporcionando, então, que sejam tomadas decisões com maiores chances de acertos, o que acaba viabilizando os resultados esperados pelos gestores.

2.1.2 Ciência Contábil como ferramenta de Gestão

Para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo em que se encontra o mundo na atualidade, os gestores precisam estar interados do andamento de sua organização para tomar algumas decisões. De acordo com Hoog (2008, p. 29) “a contabilidade tem por função ser a mais precisa das ferramentas para as gestões econômica, financeira, administrativa [...], ou seja, a informação é a descrição dos atos e fatos das riquezas das células sociais”

Completando esta ideia, Padoveze (2007, p. 6), diz que “o propósito da informação é possibilitar que uma organização alcance seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos”. Isso porque nenhuma empresa alcança suas metas somente pela obtenção de boas informações, mas ela precisa contar com uma série de outros fatores, setores e pessoas.

A Controladoria, por exemplo, é um órgão administrativo que possui a finalidade de garantir informações adequadas ao processo de tomada de decisão. Colaborando, portanto, com os gestores na busca da eficácia gerencial. (FIQUEIREDO, CAGGIANO, 1997)

Assim, já torna-se possível identificar um ciclo. A Ciência Contábil recebe, registra e compila dados. Logo após, os transforma em informações. Apresenta estas informações aos gestores. Estes profissionais analisam e tomam decisões, que tornam a gerar novos dados. Esta equação pode ser considerada extremamente necessária para o sucesso empresarial.

2.2 Controladoria

Inicialmente, antes mesmo de se conceituar o que é a Controladoria, faz-se necessário registrar que ela pode ser observada sob dois enfoques. Peleias (2002), explica que ela é visualizada tanto como um ramo de conhecimento quanto como uma unidade administrativa.

Mossimann, Alves e Fisch (1993 apud FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997, p. 26), vão além afirmando que:

a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelos de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Contudo, Peleias (2002) relata ainda que apesar dessa subdivisão, a atuação da Controladoria abrange todo o conjunto de processos para a formação de resultados nas organizações, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de instituição no qual essa área será implantada.

Para Padoveze (2007, p. 3), “a Controladoria pode ser definida, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”. Possivelmente, isso se deve ao alargamento do campo de abrangência e atuação do profissional contábil.

Assim:

pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, P.13).

Portanto, torna-se nítido a observação de que a Controladoria atualmente é o que se tem de mais moderno para a estruturação dos procedimentos que auxiliarão os gestores. Este departamento deve ter a capacidade de fornecer as informações necessárias para o sucesso empresarial.

Este setor, apesar de aparentemente estar ligado sempre a busca do lucro, tem também como possibilidade estar presente nas cooperativas. Independentemente de estas serem classificadas como instituições sem fins lucrativos, possuem a necessidade de se organizarem, estruturarem e participarem da busca pelo bom resultado econômico.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 14), completam essa ideia afirmando que “as funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornam-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas”.

Assim sendo, tem-se a partir desse momento, a certeza que de a Controladoria é fundamental para o sucesso de quaisquer instituições. Contribuindo com os gestores dos mais diversos ramos de atividade e independentemente da classificação empresarial.

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.

2.2.1 Objetivos da Controladoria

Para a difícil tarefa de gerir uma empresa, é necessário que o gestor se muna de processos e informações, a fim de minimizar os riscos que por ventura venham a ocorrer. A controladoria é responsável por fornecer estas informações e programar os métodos de controle, facilitando assim o processo de tomada de decisões.

Neste sentido, Padoveze (2007, p. 3), afirma que “à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades”. Deste modo, observa-se que esta vertente possui um leque muito amplo de atividades que podem ser desempenhadas dentro de suas atribuições.

Assim sendo, “o papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. (PEREZ JUNIOR, PESTANA E FRANCO, 1997, p. 37)

Tendo ela o objetivo de auxiliar os gestores nas suas atividades decisórias, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), acrescentam que “a missão controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Todavia, nem todas as empresas compartilham da mesma estrutura organizacional. De acordo com alguns autores pesquisados, este segmento também pode receber atribuições decisórias, e não somente do auxílio a esta.

Conforme Brito (2003, p. 22) “[...] a atividade da controladoria é descrita como um processo ativo que administra, identifica, mede, informa e decide sobre os eventos econômicos importantes a todos os administradores”. Percebe-se, então, que um dos objetivos desse ramo, pode estar ligado com a admissão do perfil gestor.

Catelli (1994 apud Padoveze, 2007), escreve que a controladoria tem como seus principais objetivos a identificação, comunicação, mensuração e a decisão de casos econômicos. Ela precisa ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo, portanto, pelos lucros e também pela eficácia empresarial.

De acordo com Brito (2003), as funções básicas da controladoria são:

- Planejamento: Deve constituir e sustentar um projeto de operações integradas visando sempre o atendimento das metas e objetivos da empresa.
- Controle: Deve criar e avaliar processos que permitam fornecer informações financeiras e não-financeiras à gerência.
- Relatórios: planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros com o intuito principal de fornecer estas informações às gerências, para que sirvam de referência no processo decisório.
- Contabilidade: organizando as operações financeiras para a correta escrituração e fornecendo informações essenciais aos responsáveis pelo planejamento e controle dos negócios da instituição.
- Demais funções: conduzir e analisar cada uma das atividades que impactam no desempenho empresarial; estabelecer e apoiar sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria, dentre tantos outros.

2.2.2 O Processo de Gestão

Para garantir a prosperidade e permanência das empresas no mercado, é evidentemente indispensável que os profissionais da gerência tomem decisões. Estas devem ser o resultado de um processo, o processo de gestão das instituições.

Peleias (2002, p. 19) diz que “o processo de gestão é estruturado a partir da definição da missão, crenças, valores e filosofia de gestão adotada”. Portanto,

percebe-se que primeiramente é necessário que os gestores conheçam a organização, saibam aonde querem chegar, quais os fatores que podem contribuir para o bom resultado dessa decisão.

Segundo Catelli (2001, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”.

Isso porque conforme Padoveze (2007, p. 30), “todo o processo de gestão é caracterizado pela necessidade de tomada de decisões, que também é um processo, pois consiste numa série de procedimentos”.

Peleias (2002) comenta ainda que o processo de gestão está inserido no subsistema de gestão. Sendo o principal processo decisório da empresa, e, é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Entretanto, estes procedimentos têm a necessidade de serem adaptados a realidade de cada instituição seguindo, em geral, as mesmas etapas.

Confirmando esta ideia Padoveze (2007, p. 27), diz que “o processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se a partir dele e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como do controle.”

Segundo Perez Junior, Pestana e Franco (1997), as atividades desenvolvidas na instituição devem estar alinhadas e sintonizadas com os seus objetivos e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória. Portanto, é necessário planejar e controlar todas estas ações.

2.2.2.1 Planejamento

De acordo com Peleias (2002, p. 22) “o planejamento envolve um modo de pensar, resultando decisões presentes que, tomadas a partir do exame em conjunto de variáveis, procuram estabelecer um estado futuro das coisas, além de delinear meios efetivos para tornar realidade [...]”

Conforme Mosimann e Fisch (1999), o planejamento é a primeira etapa do processo decisório. Envolve diversos fatores como:

- Projeção de cenários;

- Definição de objetivos a serem perseguidos;
- Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- Detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- Formulação e avaliação de planos alternativos; e
- Escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Com o intuito de esclarecer ainda mais a sistemática do planejamento, traz-se a Figura 1. Com ela, destaca-se a importância dos sistemas de informações e das simulações para que esta programação elaborada, atenda as necessidades expressidas pela empresa.

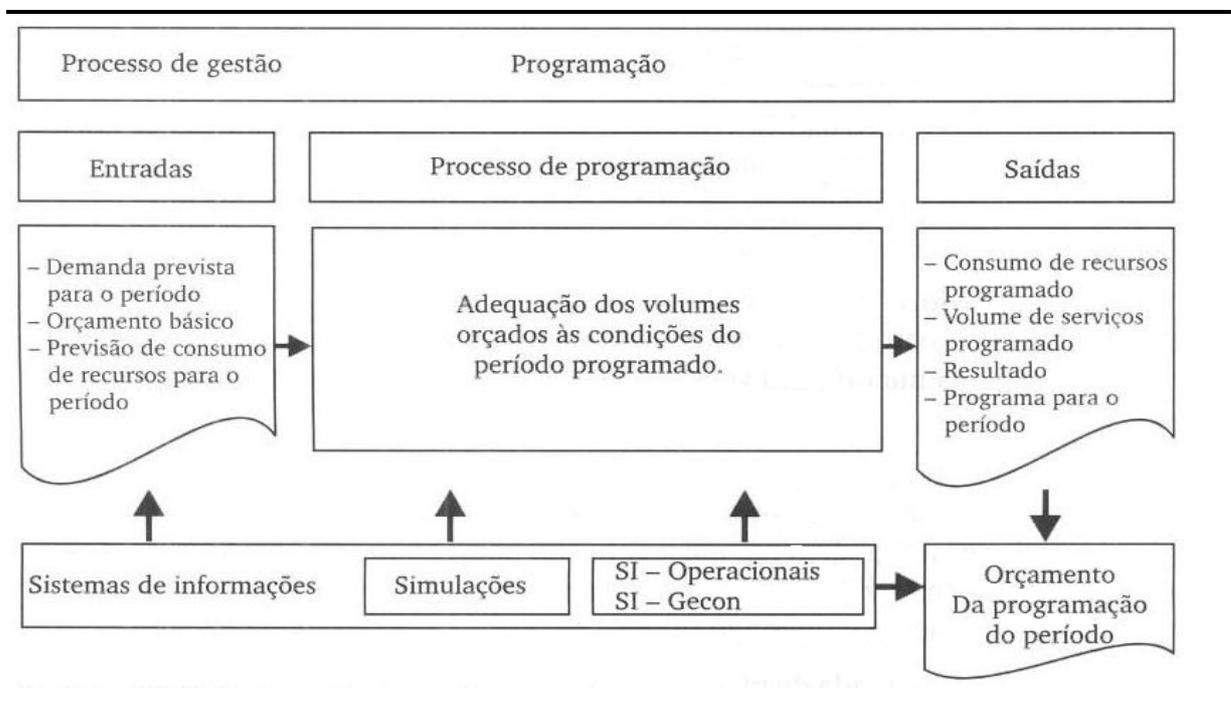


Figura 1: Planejamento

Fonte: Catelli (2001, p.168)

2.2.2.2 Execução

Encerrado o processo de planejamento, é chegada a hora de iniciar a execução das atividades programadas. Mosimann e Fisch (1999 p. 115) explicam que “após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores

fazem as coisas acontecerem, [...] de acordo com o que foi anteriormente planejado”.

Exatamente com esta linha de pensamento, Peleias (2002), comenta que a execução é a etapa onde se coloca em práticas as ações. Contudo, estas devem estar em harmonia com o que foi anteriormente planejado, para que assim possam conduzir aos resultados esperados.

Portanto, percebe-se que neste momento, todas as operações programadas efetivamente devem acontecer. Conforme demonstra a Figura 2, é chegada à hora das transações serem realizadas. De modo que estejam sempre objetivando o cumprimento das metas estabelecidas. Consequentemente será gerado o resultado do período, e este avaliado pelos gestores.

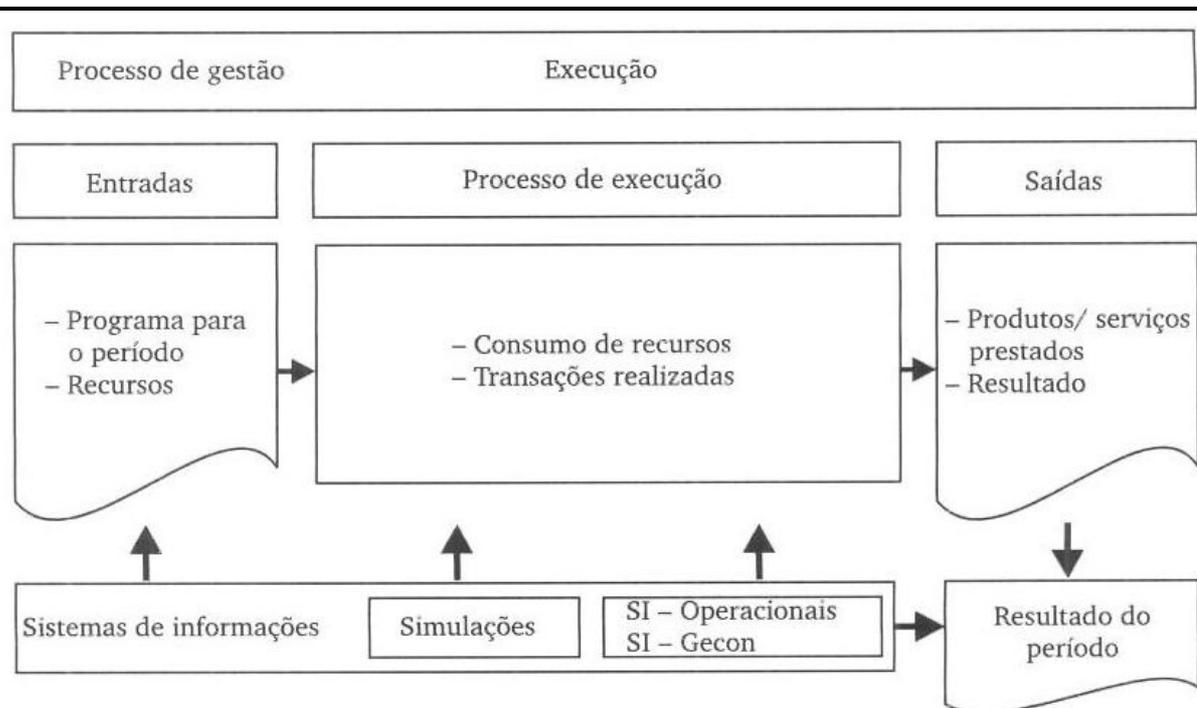


Figura 2: Execução

Fonte: Catelli (2001, p.169)

2.2.2.3 Controle

O controle, em geral, é encarado com a última etapa desse processo decisório. Porém, de acordo com Mosimann e Fisch (1999), ele não acontece por último, uma vez que esta interligada com todas as demais fases. Na realidade, não há com quebrar esse vínculo, pois é necessário controlar o planejamento, a execução e a si própria. Portanto, considera-se estas três etapas como um grande modelo de gestão.

Para Peleias (2002), o controle é uma etapa contínua e recorrente. Avalia o grau de ligação entre os planos e sua execução. Analisa os deslizos ocorridos, procurando sempre encontrar as causas. Direciona as ações corretivas. Realiza todas estas e outras atividades, buscando sempre alcançar os objetivos traçados na primeira etapa do processo.

A Figura 3, apresentada abaixo, vem para demonstrar todo o fluxo do processo de controle.

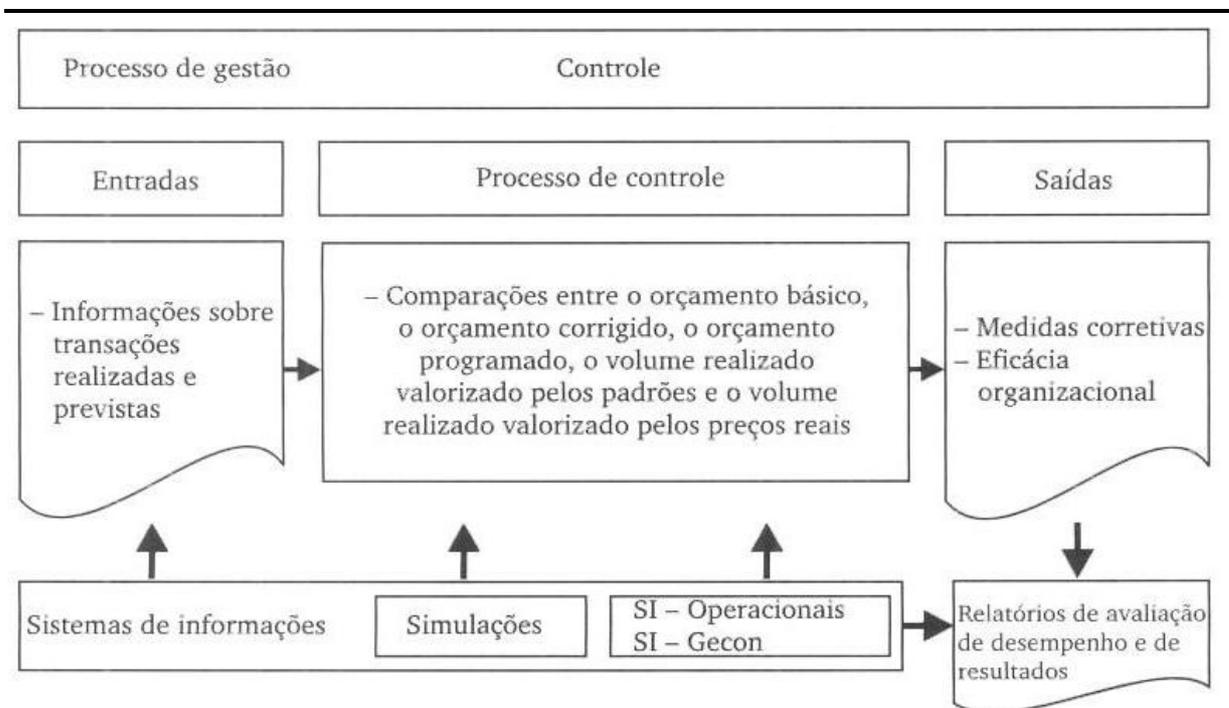


Figura 3: Controle

Fonte: Catelli (2001, p.170)

2.2.3 Controladoria Aliada a Gestão

Para Controladoria que lida diariamente com as informações da empresa, torna-se extremamente simples exercer uma de suas funções; assessorar os profissionais na gestão dos negócios.

Conforme Padoveze (2007, p. 27), “o processo de gestão é necessariamente assistido por informações, que, por sua vez, se encontram registradas e acumuladas nos sistemas de informações, os quais fornecem subsídios para todas as etapas do processo de gestão”.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) o *controller* é um facilitador do processo decisório, pois ele exerce influência sobre a organização à medida que norteia os gestores para que mantenham a sua eficácia e também a da instituição.

Contudo, Catelli (2001) afirma ainda que a controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão economia. Porém, a figura dos gestores é imprescindível, isso porque ela não substitui a responsabilidade deles nos resultados apurados. Entretanto, a Controladoria procura sempre induzi-los no sentido de aperfeiçoar os resultados econômicos. Assim sendo, os gestores precisam ser conhecedores, também, das responsabilidades que envolvem a gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial.

Nota-se que existe uma forte ligação entre a Controladoria e a gestão. Uma está de posse das informações, a outra necessita delas. É este o elo que sustenta a essência destas duas atividades.

2.2.4 Controller

Profissional dinâmico, que consiga se adequar às necessidades mais extremas, este deve ser o perfil do *Controller*. Como este cargo possui um amplo leque de atividades, a pessoa que o ocupa tem de se equiparar a um camaleão, sempre se superando e moldando-se às exigências do mercado e dos gestores.

Conforme Nakagawa (1993), o *Controller* deve ser o gestor dos sistemas, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa. Isso porque é

ele quem apura e apresenta as informações que serão os suportes balizadores das decisões tomadas.

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 19), “[...] o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações”

Entretanto, Figueiredo e Caggiano (1997) vão além afirmando que o *controller* é o responsável pela contabilidade, o profissional que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa. Contudo, suas funções não se restringem apenas às contábeis, pois o que mais se espera é que ele amplie sua área de atuação, a fim de extrair da contabilidade ferramentas com aplicabilidades gerenciais

Porém, não se pode esquecer, que devido às ágeis e profundas mudanças que vem ocorrendo nas técnicas gerenciais, administrativas e nos processos produtivos, as exigências para o cargo de *Controller*, tornam-se cada vez mais desafiadoras e complexas. Uma vez que atualmente não há mais espaço para o profissional do passado, satisfeito apenas por cumprir com suas rotinas. (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR e SILVA, 2002).

Para apresentar algumas qualidades que deve possuir o *Controller*, traz-se a citação de Heckert e Wilson (1963 apud FIGUEIREDO E CAGGIANO 1997, p. 29), onde definem alguns princípios que devem orientar a atividade do *controller*: “iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações”

Quanto ao perfil pessoal do profissional da Controladoria, Machado et al (2010) define que precisam possuir alguns pré-requisitos. Quais sejam: bom raciocínio lógico, pró-atividade, organização com seus afazeres e relatórios, capacidade de fácil aceitação de mudanças que venham a ocorrer, e, principalmente possuir caráter e idoneidade ímpares. Estes dois últimos são fundamentalmente importantes para o sucesso de quaisquer que sejam os trabalhos.

Constata-se, então, que este profissional deve estar em constante ligação com o mundo das novidades, deve passar por reciclagens periódicas, sempre buscando agregar conhecimento e inovação às suas atividades.

2.2.4.1 O Papel do *Controller*

O Controller, com a elevação de nível da concorrência empresarial, passou a ser uma das peças mais importantes das instituições. Ele possui como uma de suas principais atribuições, a geração de informações gerenciais, para que estas possam auxiliar no momento da tomada de decisão pelos gestores. Possui, ainda, a função de estruturar controles internos visando proteger a empresa de possíveis passivos.

Contudo, observa-se que o profissional desta área, vem cada vez mais ganhando espaço nos momentos de decisão e até mesmo de elaboração de estratégias, períodos cruciais para as empresas que possuem uma administração ativa e estruturada.

De acordo com Nagakawa (1987 apud Brito 2003, p. 22), “[...] cabe ao controller o dever de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações que possa atender de forma adequada às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa”.

Entretanto, para que algumas das atribuições sejam executadas do modo mais correto possível, é indispensável que o profissional tenha um conhecimento pessoal pré-determinado. Neste quesito, concorda-se com Machado et al (2010), no sentido de entender-se que o Controller deve ser a pessoa que possua conhecimento na área. Além deste requisito, ele deverá possuir conhecimento básico de equipamentos e softwares, visto que são os maiores auxiliares das informações confiáveis e em tempo hábil.

Para Muler e Beuren (2010), o profissional da área, intitulado Controller, é a pessoa que possui a responsabilidade de manter os gestores totalmente informados do cenário em que se encontram. Tem ainda, a determinação de apresentar todos os problemas e sucessos ocorridos, posição atual e quais as projeções para o futuro. Inclusive as projeções negativas, a fim de que estas sejam prevenidas para que não ocorram.

Conforme Nagakawa (1993, p. 13), “[...] o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas consistentes [...]”.

O Controller precisa, ainda, possuir um dinamismo nas suas atividades a fim de ter uma visão ampla e com clareza da instituição ao qual representa. Desta forma, indiretamente, ele conseguirá absorver informações de cunho gerencial e organizacional. Neste momento, basta somente realizar a junção das informações a qual detém, da visão que possui da instituição e as percepções gerenciais. Com elas, o profissional da controladoria, poderá participar ativamente da eleição de ações que levarão ao alcance de determinadas metas.

2.2.5 Hierarquia da Controladoria

No desenho da estrutura organizacional das empresas, a Controladoria pode aparecer subordinada a diversos gestores. Entretanto, o que observa-se, é que na maioria dos organogramas, ela esta sempre ligada aos principais gestores.

De acordo com Santos (2006), nas entidades, sendo elas centralizadas ou descentralizadas, com estruturas formais ou informais, geralmente a Controladoria é posicionada como um órgão de *staff* do principal gestor, pois o *controller* somente conseguirá desenvolver suas atribuições tendo autonomia para interferir no processo decisório destes gestores. Esta interferência é caracterizada pela necessidade da geração de informações para que as decisões sejam as melhores possíveis.

Para Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 37), “[...] cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa”.

A figura a seguir demonstra a estrutura hierárquica que a controladoria está inserida.

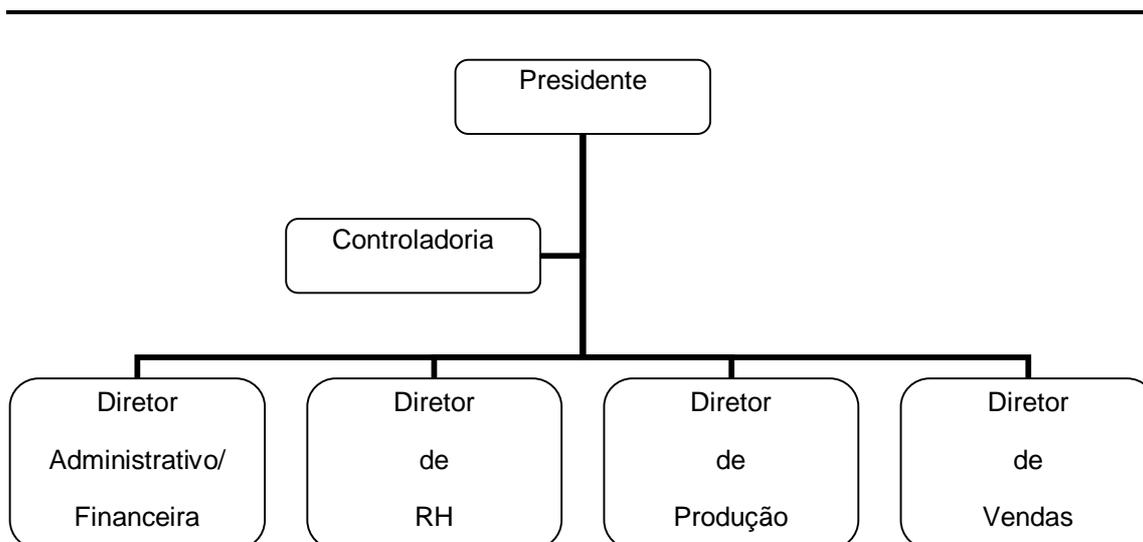


Figura 4: Hierarquia da Controladoria

Fonte: Santos (2006, p. 55)

Francia (1991, apud Padoveze 2007), confirma esta ideia afirmando que a controladoria é um órgão de apoio que está inserido na alta administração da empresa, sendo que ao *controller* cabe a responsabilidade por todo o processamento da informação contábil da instituição.

Entretanto, Santos (2006, p. 55), lembra ainda que “em muitas entidades, o *controller* está subordinado ao diretor administrativo/financeiro. Esse posicionamento dependerá da estrutura de comando da entidade”.

Deste modo, entende-se que a Controladoria, dentro da hierarquia da empresa, deverá ser subordinada ao gestor que esteja ativamente respondendo pela administração da mesma.

2.2.6 Estrutura da Controladoria

Em regra geral, a Controladoria é a responsável pelos sistemas de informações e suporte gerencial das empresas, visando o atendimento dos objetivos propostos para o alcance das metas pré-estabelecidas. Contudo, esse departamento, ainda é subdividido em dois segmentos.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), a estrutura da Controladoria pode ser segmentada em duas linhas:

- Contábil e Fiscal: onde serão desenvolvidas as atividades da contabilidade tradicional, com as escriturações e geração das informações e relatórios com a finalidade societária, fiscal e de auditoria;

- Planejamento e Controle: é identificada pelas atribuições de gestão de negócios, elaboração de orçamentos, projeções, simulações e, sobretudo, as análises estratégicas.

Para Padoveze (2007), à Controladoria não cabe somente assumir as funções de suporte aos gestores com o fornecimento de informações e conhecimentos relevantes que possam auxiliar no processo de tomada de decisões. Ela precisa assumir, também, as funções ditas regulatórias, que normalmente são vinculadas às normas contábeis e societárias e de legislação fiscal.

Com o intuito de melhor visualizar a estrutura da Controladoria, abaixo apresenta-se a Figura 5, onde Padoveze demonstra como é segmentada e como são distribuídas as atividades.

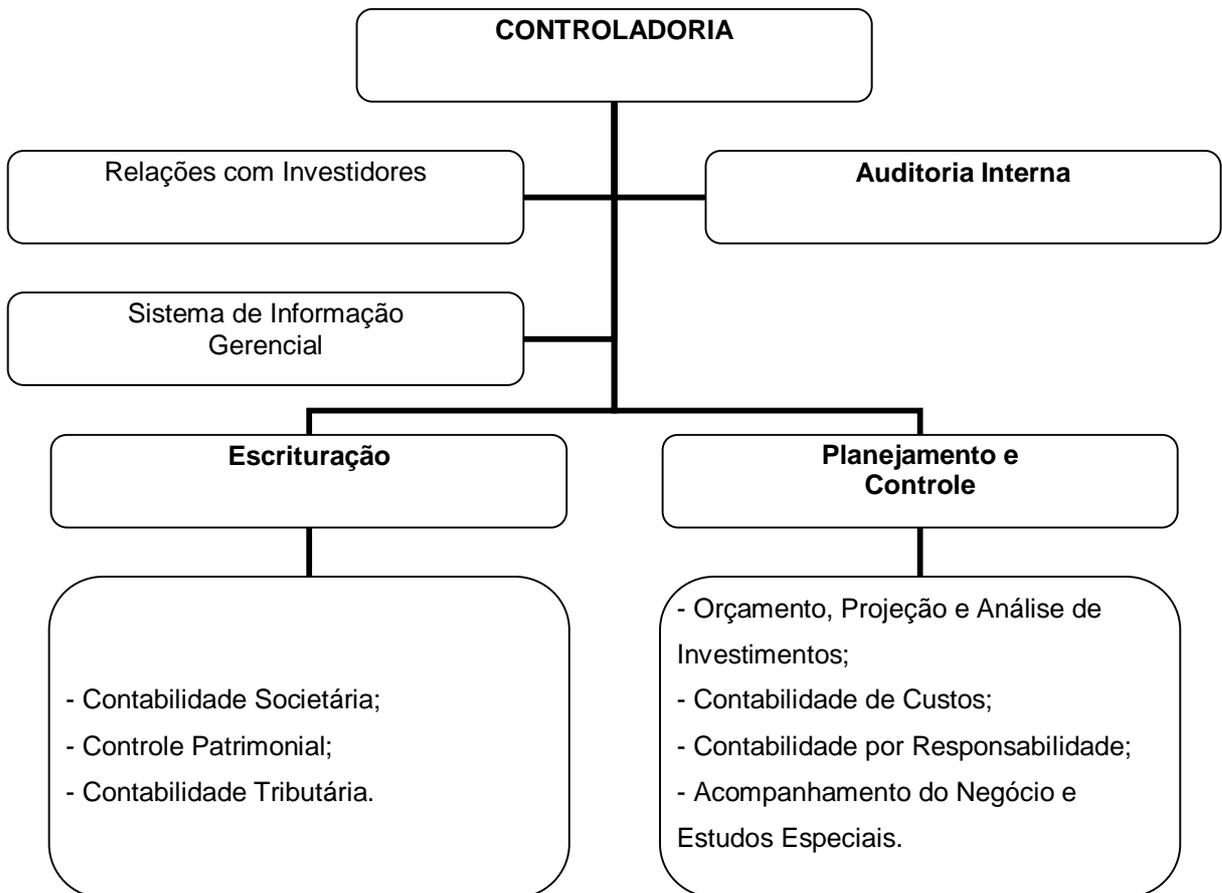


Figura 5: Estrutura Controladoria

Fonte: Padoveze (2007, p. 37)

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), afirmam, ainda, que dentro do modelo de gestão adotado pelas médias e grandes empresas, principalmente multinacionais, a Controladoria, em geral, é inserida na estrutura como um campo estratégico, uma vez que analisa e julga a importância dos projetos que devem ser executados.

2.3 Controladoria Estratégica

A Controladoria é o departamento capaz de auxiliar os gestores de determinada instituição a definir os caminhos que devem seguir. Pressupõe-se que a Controladoria Estratégica deva ser um desses ramos capaz de possibilitar que essas decisões resultem em vantagens competitivas.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 15), argumentam que “[...] a estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos”

Exatamente com esta mesma ideia, Ward (1996 apud Padoveze 2007) afirma que a contabilidade gerencial deve ser capaz de fornecer as informações requeridas e dentro de um tempo apropriado. A sistemática da controladoria estratégica deve ser estruturada de forma que possibilite esse fornecimento de informações financeiras ou não.

Atualmente, a gestão, em geral, é sem grande valor quando pautada somente no conhecimento que o profissional tem da instituição. É sem sombra de dúvidas essencial que os gestores conheçam, entre outras, as informações financeiras e contábeis da empresa. E que estas venham em tempo hábil, com alto nível de confiabilidade.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28), crêem que

[...], pensar em uma Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do *controller* a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial.

Contudo, de acordo com Catelli (1999) o planejamento não é feito apenas em virtude da globalização, do aumento da competitividade, das incertezas ou até mesmo das novas tecnologias, fatos que acabam tornando os ambientes mais inseguros e cheios de riscos. Planeja-se justamente porque existem atividades para serem desenvolvidas, oportunidades a serem aproveitadas e ameaças que precisam ser tratadas adequadamente.

Ainda sobre esta relação, Padoveze (2007, p. 96) explica que:

planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos

estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que forem nele incluídas. O foco da controladoria estratégica é o planejamento estratégico.

Quanto ao conceito de estratégia, cita-se Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28), “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”.

Contudo, antes de conceituar o planejamento estratégico, faz-se necessário lembrar que existem basicamente três tipos de planejamento. Portanto, cita-se Oliveira (1991, p. 61), “de forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”. Assim, apresenta então a figura 6 que demonstra os tipos de planejamento e os níveis de decisão.

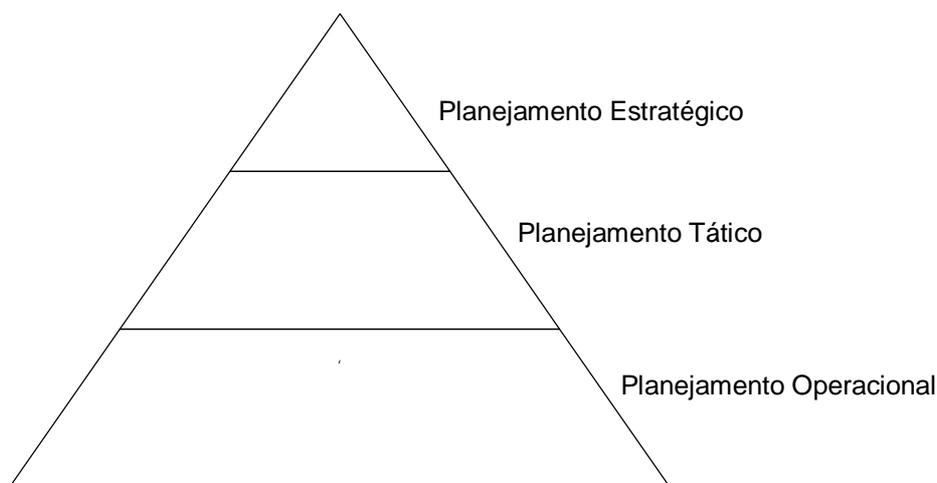


Figura 6: Pirâmide Organizacional

Fonte: Oliveira (1991, p. 62)

Pode-se então defender a ideia de que a controladoria, especialmente a estratégica, é fundamental para o planejamento de qualquer empresa, com ou sem finalidades lucrativas. Ela tem as informações necessárias para fornecer maior segurança aos gestores, agregando, assim, maiores chances de sucesso para as instituições e ampliando a competitividade desta no mercado.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Com a competitividade tomando conta do cenário empresarial, faz-se necessário desenvolver técnicas de gestão para auxiliar o processo de tomada de decisão. O planejamento estratégico vem para trazer informações que possam prestar a assistência necessária.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na década de 70 viu-se uma imensa chuva de publicações acadêmicas e de negócios que exaltavam as virtudes do Planejamento Estratégico, fato que foi um enorme sucesso, isso porque plantou na mente dos gestores a ideia de que esse mecanismo era moderno, progressivo, sendo que os gerentes deveriam dedicar uma parte maior de seu tempo neste processo.

O planejamento estratégico, em geral, é realizado pelas empresas com o intuito de ser uma ferramenta auxiliar na gestão. Ele apresenta a possibilidade da criação de cenários que demonstrarão aos gestores, em quais situações o mercado poderá estar inserido. Trás, ainda, a opção de ser um instrumento balizador das ações que serão desempenhadas.

Contudo, de acordo com Catelli (1999, p. 130), o “planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa”. Portanto, ele passa a ter também a responsabilidade de projetar situações que possam elucidar as possibilidades de expansão das suas ações.

Exatamente com esta mesma ideia, Padoveze (2007) confirma que a estratégia da instituição procede de seus objetivos corporativos e estes provêm das metas que são admitidas pela empresa. Assim, estão diretamente ligadas com a missão da corporação.

Este mecanismo tem como característica proporcionar a formulação de metas e objetivos a serem seguidos pela empresa. Desta maneira, o planejamento estratégico torna-se essencial para as instituições que desejam ter uma boa gestão, para os profissionais quem tem em seu dia-a-dia a tarefa de gerir empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

Desta maneira, pode-se conceituar o planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, p. 39)

Este planejamento diz respeito justamente sobre as estratégias a serem aplicadas nas empresas, quais atividades devem ser desempenhadas para se alcançar o que foi traçado e quem se responsabilizará pelo correto cumprimento destes objetivos.

Contudo, para se chegar nestes objetivos é preciso valorizar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças. É preciso fazer um levantamento cuidadoso destes fatores, afim de que a elaboração deste instrumento de gestão apresente alto nível de confiabilidade e veracidade.

Para Peleias (2002), a importância do planejamento no dia-a-dia das organizações, é demonstrada pelas características de alguns problemas que ocorrem na ausência de uma ferramenta como esta. A repetição de erros, a perda do benefício que a experiência dos gestores traz e a pequena oportunidade de envolver em decisões as ideias daqueles que efetivamente participarão do processo, são exemplos claros de indícios da falta de um planejamento estratégico eficiente.

O planejamento estratégico tem com papel principal determinar os parâmetros de gestão, balizar as ações a serem desempenhadas e ainda definir os prazos para o cumprimento de tal atribuição. Entretanto, ele também delimita quais profissionais deverão realizar tal tarefa.

Peleias (2002) comenta, ainda, que o propósito do planejamento é o desenvolvimento de procedimentos, atitudes administrativas e mecanismos que tornem possível avaliar as implicações futuras das decisões, que possibilitem a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

Porém, Catteli (apud Oliveira, 2001, p. 155), comenta que

o planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheios de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, enfim produtos a fabricar, serviços a prestar.

Portanto, esse planejamento tende a ser uma ferramenta para auxiliar os gestores no dia-a-dia da instituição, para prepará-los para os obstáculos que eventualmente venham a aparecer. Drucker (apud LOPES, 1978, p. 159), confirma esta ideia dizendo que o planejamento não é uma tentativa de eliminar os riscos, mas de preparar para ele, pois toda atividade econômica envolve riscos.

Sabe-se que com a criação de um planejamento estratégico, as empresas terão maiores chances de sobreviver no mundo dos negócios, pois estarão melhores preparadas. A administração poderá ter maior eficiência e eficácia em virtude da gama de informações que passará a gerir.

Oliveira (2002, p. 36), completa escrevendo que

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

Deste modo, conclui-se que o planejamento estratégico tem real força e funcionalidade dentro das instituições, desde que bem desenvolvido. E poderá fazer toda a diferença para a gestão, trazendo caminhos e abrindo horizontes as serem percorridos.

2.3.1.1 Fases do Planejamento Estratégico

Conforme definido anteriormente, o planejamento estratégico é basicamente elaborado como um mecanismo auxiliar da gestão. Ele tem como forte razão de existência assegurar o efetivo e correto cumprimento da missão e visão estratégica da empresa.

Conforme Catelli (2001), durante todas as fases do planejamento devem ser tomadas decisões. Estas são dos mais diversos tipos e amplitudes, desde as decisões estratégicas relativas à qual seria o melhor caminho a seguir, passando pelas decisões sobre o que deve ser feito, quando, como e quem deverá fazê-lo.

Percebe-se, que para a correta elaboração desta ferramenta de gestão, é necessário que o *controller* utilize das qualidades citadas anteriormente. Iniciativa, visão econômica, comunicação racional, visão voltada para o futuro, persistência, cooperação, imparcialidade. A junção de todos esses fatores permite que se consiga identificar todas as variáveis ambientais que envolvem a empresa.

Catelli (2001) explica, ainda, que para planejar estrategicamente, é necessário identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Assim, como produtos dessa fase têm-se as diretrizes estratégicas, políticas e os macro-objetivos organizacionais.

Com a finalidade de demonstrar com maior clareza este processo, traz-se a Figura 7. Nela, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam um fluxograma das fases do planejamento estratégico.

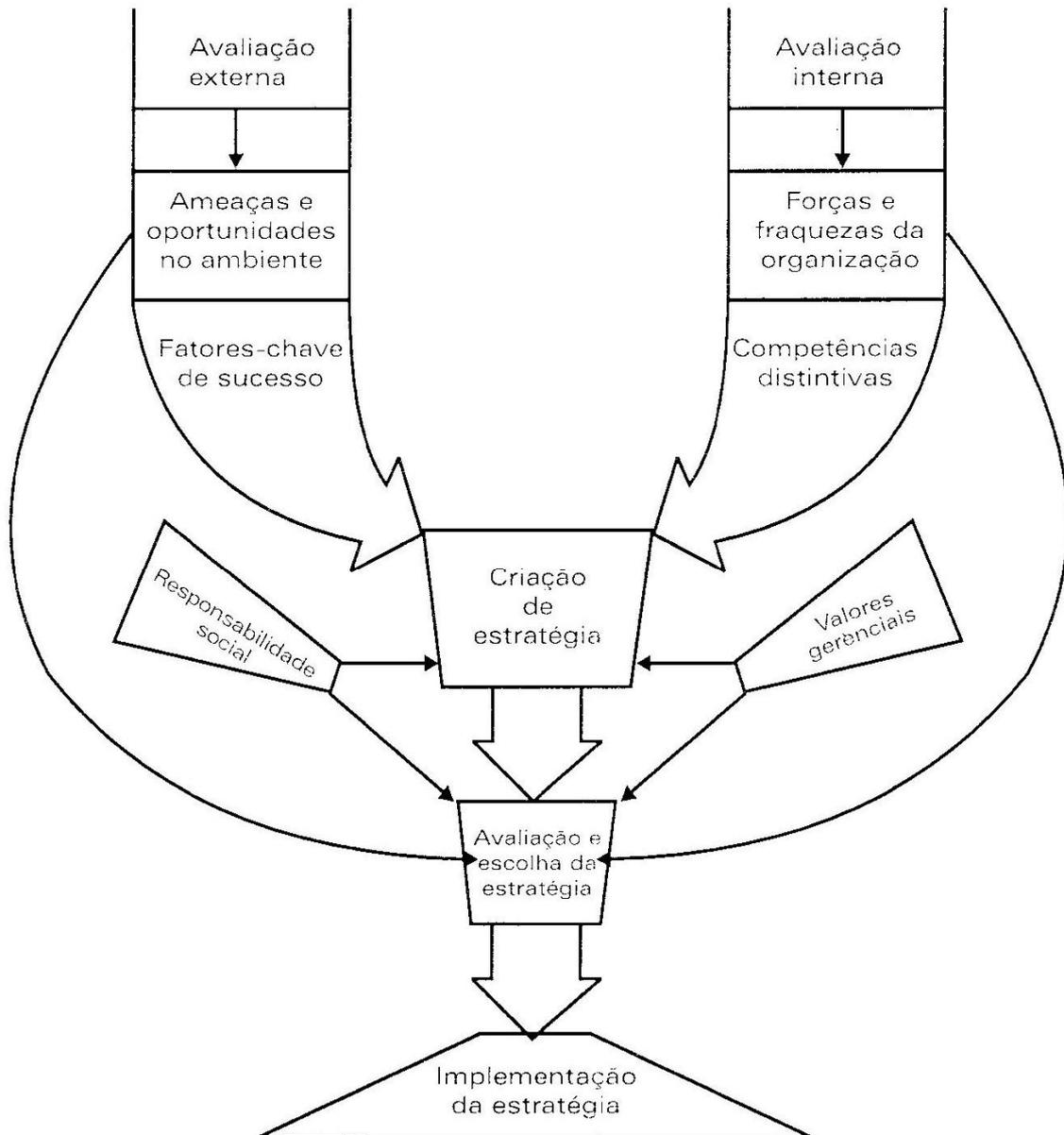


Figura 7: Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30)

Identifica-se, portanto, que a formação das estratégias de trabalho são guiadas e definidas pelas avaliações internas e externas que são realizadas nas

empresas. Com estas é possível identificar quais são os pontos fortes e fracos da organização, além de quais oportunidades e ameaças o mercados consumidor e concorrente oferecem para esta instituição.

Abaixo, conceituar-se-á os objetivos de elaboração e fases que devem ser observadas para a correta preparação de um Planejamento Estratégico.

2.3.1.1.1 Missão e Visão

A missão de uma empresa deve informar qual área ela pertence e basicamente definir qual a causa defende. Ela é o motivo pelo qual a instituição está trabalhando.

Segundo Almeida (2001), a missão é a razão de ser da entidade, ela serve tanto para demarcar sua área de atuação, como também para sugerir as possibilidades de ampliação de suas atividades.

A visão define o horizonte que se quer abranger, em outras palavras, a visão deve informar o que se quer ser, qual a visão que se tem do futuro, para qual motivo se trabalha.

Conforme Oliveira (2002), a visão mostra ao empresário ou empreendedor os limites e as necessidades do mercado e, ainda, os métodos necessários para suprir às mesmas, ajudando a direcioná-las para o aproveitamento de oportunidades que surgem no mercado, com vantagens atrativas para a empresa.

2.3.1.1.2 Análise Ambiental

A análise do ambiente que se está inserido é essencial para conhecer o mercado como um todo. Para Mosimann e Fisch (1999), o processo estratégico centraliza-se no exame das influências ambientais do setor e no levantamento das oportunidades existentes.

Contudo, Schmidt e Santos (2006, p. 33), dividem ainda este exame em duas etapas. Afirmam que para o Planejamento Estratégico “deverão ser analisados

fatores externos e internos à entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, buscando a harmonização de capacidades internas e oportunidades externas [...]”.

Assim sendo, apresentar-se-á a conceituação dos fatores da análise ambiental, seguindo esta mesma linha, dividindo-se em análise ambiental externa e análise ambiental interna.

a) Análise Ambiental Externa

Para clarear este entendimento, traz-se a citação de Catelli (2001), dizendo que aqui deve-se projetar o que se espera para o comportamento do mercado fornecedor e também do mercado consumidor. Identificando e especificando as oportunidades e ameaças observadas.

Ainda sobre esse mesmo tema, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), escrevem que estas variáveis são concebidas por fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos, sendo que o comportamento deles pode afetar um ou mais fatores-chaves de maneira positiva ou negativa e motivar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Schmidt e Santos (2006), completam a lista dos itens que precisam ser observados nesse momento. Segundo eles, clientes, concorrentes, fornecedores e legislação também fazem parte desse processo.

Nesta análise ambiental externa, para Padoveze (2007), devem-se identificar os problemas potenciais que as variáveis citadas anteriormente poderão trazer no futuro para a empresa. Por outro lado, as oportunidades identificadas podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem inclusive, mudar os objetivos da empresa.

b) Análise Ambiental Interna

Neste quesito, tem-se como meta, analisar a própria organização alvo do planejamento. Perez Junior, Pestana e Franco (1997), afirmam que estas variáveis representam os fatores ligados diretamente ao processo de administração e decisão, e também de operação da

empresa. Avaliam os recursos humanos e sua estrutura organizacional, os produtos e seus materiais e tecnologias.

Para Catelli (2001), é hora de elencar os pontos fortes e fracos da instituição, pontos estes que foram resultantes do esforço realizado na etapa anterior, do aproveitamento das oportunidades ou da neutralização das ameaças.

Para Brasiliano (2009), essas forças e fraquezas dizem respeito aos processos que a empresa possui o domínio de ação e decisão. Os fatores considerados controláveis, com maiores chances de serem prevenidos ou corrigidos.

Para facilitar e organizar o levantamento dessas variáveis é utilizada a matriz *SWOT*. De acordo com Padoveze (2007), para a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a análise *SWOT* é o procedimento mais aconselhado.

Brasiliano (2009), explica que a expressão *SWOT*, é derivada do inglês e significa:

<u>S</u> trengths	Força
<u>W</u> eaknesses	Fraqueza
<u>O</u> pportunities	Oportunidades
<u>T</u> hreats	Ameaças

Para exemplificar ainda mais a disposição desses itens, demonstra-se a figura 8. Nela, Padoveze faz esta definição.

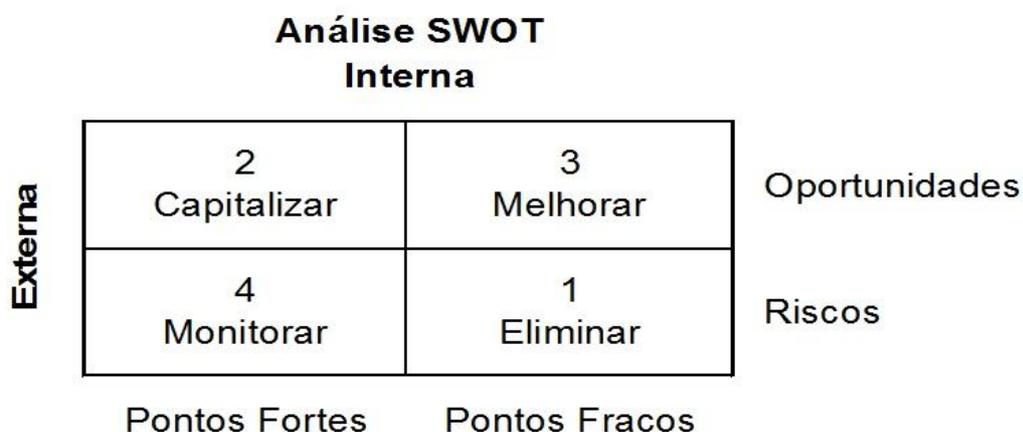


Figura 8: Análise SWOT
Fonte: Padoveze (2007, p. 97)

2.3.1.1.3 Diretrizes e Objetivos Estratégicos

Nesta etapa, é chegada à hora de definir os objetivos e as estratégias de trabalho. Conforme Catelli (2001, p. 173), precisa-se “estabelecer as políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem dos pontos fortes e da eliminação dos pontos fracos”.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), escrevem que tanto as diretrizes quanto os objetivos, devem ser formulados a partir do quadro referencial resultante da avaliação interna e externa da instituição.

Ainda conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), estas definições são realizadas para se ter claramente as metas que a empresa deseja atingir. Define-se também, o prazo para se concretizar os resultados esperados ou estados futuros desejados.

Padoveze (2007) completa afirmando que depois de realizadas todas as análises, é essencial elaborar as estratégias e traduzi-las num plano formal, sendo que todas elas precisam estar com concordância com as metas traçadas. Esse plano formal pode ser encarado como uma visão de longo prazo, isso porque, em geral, se projeta para um período mínimo de dois anos, podendo variar a até cinco ou oito anos.

A necessidade de estratégias deve variar de acordo com as características do ambiente a que se está inserido. O quadro 1 demonstra as condições que determinam maior ou menos necessidade de estratégias de uma empresa.

Maior necessidade de estratégias	Menor necessidade de estratégias
Oferta maior que a procura; Produtos diferenciados; Concorrência forte; Mudanças tecnológicas rápidas; Mudanças rápidas no produto; Mercados dinâmicos.	Procura maior que a demanda; Produtos padronizados; Concorrência limitada; Mudanças tecnológicas lentas; Mudanças lentas no produto; Mercados estáveis.

Quadro 1: Necessidades Estratégicas

Fonte: Las Casas (2006, apud SÖTHE e KAMPHORST, 2009, p. 17)

2.3.2 Sistema Orçamentário

Com a Controladoria Estratégica e a execução do Planejamento Estratégico, torna-se necessário fazer uso de metodologias que auxiliem no controle das diretrizes definidas. Conforme Schier (2008), o orçamento possui como função, coordenar as atividades da empresa buscando atingir os objetivos delimitados.

Neste mesmo sentido, Perez Junior, Pestana e Franco (1997 p. 80), comentam que “o orçamento é um instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados”. Portanto, vê-se que o orçamento atua como uma peça-chave de todo o processo de gestão.

Padoveze (2007) explica que o orçamento é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional das organizações, pois abrange todos os setores da empresa. Ele consegue atender, ainda, unitariamente todas as unidades da organização.

Segundo Söthe e Kamphorst (2009), o orçamento empresarial se destaca por identificar a eficiência ou a fragilidade no desenvolvimento das ações da instituição. Ele permite, ainda, acompanhar em que sentido está ocorrendo o progresso para atingir os objetivos traçados.

Isto porque “o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos” (PADOVEZE, 2007, p. 189). Deste modo, basta somente o usuário deste instrumento, comparar a situação atual com o que anteriormente foi projetado, assim, ele terá um indicador da direção que os negócios daquela empresa estão tomando.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002) aprofundam a conceituação de orçamento e planejamento, afirmando que o orçamento é a peça que apresenta a definição quantitativa dos objetivos e detalha os fatores necessários para atingi-los. O Planejamento Estratégico é a base utilizada para a formulação do orçamento, sendo que seu acompanhamento é que resulta no controle das projeções e nos indicadores de direção.

Contudo, apesar dessa estreita ligação entre o processo de planejamento e o orçamento, eles possuem definições diferenciadas. O Quadro 2 demonstra uma comparação entre ambos.

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Quadro 2: Planejamento *versus* orçamento

Fonte: Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p.117)

Assim, para Schier (2008), o estabelecimento de metas claras a serem atingidas e a atribuição e fixação de responsabilidade solidária e individual de cada área, são as principais vantagens da utilização do orçamento.

Contudo, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), completam a lista de vantagens, afirmando que o controle orçamentário também traz benefícios às empresas, pois:

- formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando, portanto, os gestores a pensar à frente e encorajando-os a estabelecerem objetivos para a obtenção de maiores lucros na empresa;
- define claramente as expectativas, facilitando a avaliação de desempenhos;
- permite a integração dos departamentos e funções através de atividades que organizem os objetivos das organizações, auxiliando ainda, os gestores a coordenar seus esforços;
- faz com que cada funcionário avalie como suas atividades podem contribuir para atingir as metas da instituição; e
- fornece a empresa um instrumento de controle e avaliação operacional, que permite a comparação dos resultados alcançados com as metas definidas.

2.3.2.1 Tipos de Orçamento

Após elencadas todas as vantagens da elaboração e apresentada a conceituação do Sistema Orçamentário, faz-se necessário demonstrar e explanar sobre os tipos de orçamento. Assim, traz-se a citação de Padoveze (2007, p. 192), onde afirma que “não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle”. Portanto, apresentaremos a seguir, resumidamente, os principais tipos de orçamento existentes.

De acordo com Passarelli e Bomfim (2004), os principais tipos de orçamento, que comumente são utilizados, podem ser classificados da seguinte forma:

- **Orçamento Global:** é formado por um sumário quantitativo de todos os elementos operacionais e financeiros da organização. Este permite ao administrador vislumbrar, antecipadamente, um Balanço Patrimonial e um Demonstrativo de Resultado do Exercício.

- **Orçamento Parcial:** é formado por tópicos específicos, como por exemplo, Orçamento de Vendas, Orçamento de Despesas Administrativas ou, ainda, Orçamento de Caixa.

- **Orçamento de Curto e Longo Prazo:** se referem ao período de cobrem. Os orçamentos elaborados para um ano ou menos, qualificam-se como de “curto prazo”, e, quando cobrem períodos superiores a um ano, qualificam-se como de “longo prazo”.

- **Orçamento Periódico e Contínuo:** geralmente é o mais utilizado pelas empresas. Permite previsões para um período bem definido, geralmente um ano, e que costuma coincidir com o exercício contábil da instituição.

Padoveze (2007), apresenta ainda outros tipos de orçamento. Quais sejam:

- **Orçamento Flexível:** é elaborado baseado em um determinado nível ou volume de operações. Para sua preparação, é preciso realizar a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis, pois os variáveis seguem o volume de atividades, enquanto os fixos terão tratamento tradicional.

- **Orçamento Base Zero:** sua filosofia defende a ideia de romper com o passado, pois ele nunca deve partir da observação dos dados anteriores. A essência desse orçamento está em discutir toda a empresa, questionando cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele.

Demonstrados os tipos de orçamento, abaixo apresentar-se-á, algumas das peças orçamentárias mais utilizadas nas empresas.

2.3.2.1.1 Orçamento de Vendas

De acordo com Morante e Jorge (2008, p.60), um orçamento de vendas é “tarefa das mais importantes em um orçamento empresarial consolidado. Afinal, é daí que provem a receita que dará sustentação às despesas, custos e investimentos requeridos pela organização”.

Conforme Söthe e Kamphorst (2009, p.13), esta peça orçamentária “relaciona os produtos a serem distribuídos pela empresa e os respectivos segmentos mercadológicos, indicando quantidade, preço unitário e valor total”.

Contudo, a elaboração dessa peça não é tão fácil como pode parecer. Passarelli e Bomfim (2004), explicam que esta é considerada uma das mais difíceis, pois se relaciona diretamente com a falta de estatísticas, com as flutuações de mercado, a sazonalidade, diversidade de produtos e ainda com a reação do consumidor.

2.3.2.1.2 Orçamento de Produção

De acordo com Schier (2008), o orçamento de produção é elaborado a partir do orçamento de vendas, que definiu anteriormente o volume de vendas estimado, considerando, ainda, políticas de estoque inicial e final. Para sua efetiva criação, deve-se determinar a necessidade de produtos, a capacidade de produção, a disponibilidade de matéria-prima e de mão-de-obra.

Segundo Morante e Jorge (2008), para a elaboração dessa peça orçamentária, deve-se estabelecer com clareza os custos de produção de cada produto, considerando-se o consumo de matéria-prima e o emprego de mão-de-obra direta e indireta, bem como os demais custos indiretos de fabricação.

2.3.2.1.3 Orçamento de Mão-de-Obra

De acordo com Söthe e Kamphorst (2009), orçar mão-de-obra significa projetar o que será necessário para cumprir o programa de produção da indústria. Para este, se estima a carga-horária que será utilizada, calculando o custo total da despesa.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 132) definem que “para cada tipo de produto a ser fabricado, deve existir um tabela de tempos, analisando o tempo de mão-de-obra necessária para produção de cada unidade do produto. A tabela deve ser elaborada pelo departamento de engenharia da fábrica”.

2.3.2.1.4 Orçamento de Despesas Administrativas

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 133), “as despesas administrativas normalmente possuem natureza fixa”. Nelas, deve estar incluso gastos que não são decorrentes das operações de produção, nem de vendas da empresa.

Para Schier (2008, p. 107) estas despesas ocorrem “na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções e são influenciadas pelas políticas e decisões administrativas”. Ele afirma ainda que para a elaboração desta peça orçamentária poder ser utilizados dados históricos corrigidos ou novas cotações.

2.3.2.1.5 Orçamento de Caixa

Conforme Söthe e Kamphorst (2009, p.15), o orçamento de caixa é a peça orçamentária que “consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo ainda os aportes de capital e as aplicações de fundos, que visam a execução de projetos de expansão das atividades da empresa”.

Passarelli e Bomfim (2004), definem que os principais objetivos do orçamento de caixa é determinar os saldos de caixa no final de cada período orçado e também de determinar com a máxima exatidão possível, os valores e as datas prováveis em que ocorrerão os pagamentos e recebimentos.

2.3.2.1.6 Orçamento de Investimentos

Para Schier (2008), o orçamento de investimentos considera, em geral, o soma dos recursos aplicados e seu impacto sobre a instituição é por período relativamente longo. Portanto, a responsabilidade pela elaboração deste orçamento deve ser solidária entre todos os membros da administração, devendo, ainda, ser submetido à aprovação da alta diretoria.

Morante e Jorge (2008), explicam que para a elaboração da peça orçamentária de investimentos, deve ser levado em consideração o suborçamento de investimentos e ativos produtivo, suborçamento de imobilizado e, também, o suborçamento do diferido.

2.3.2.2 Fases de Elaboração do Orçamento

Uma vez identificada à necessidade de elaboração de um orçamento e definido o tipo de orçamento que se enquadra nesta lacuna, é chegada a hora de

elaborá-lo. A seguir, apresentar-se-á, todas as etapas que contemplam a construção dessa ferramenta de gerenciamento empresarial.

Contudo, é de grande valia transcrever a citação de Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 123), onde comentam que “a elaboração e implantação pela primeira vez de um processo orçamentário pode caracterizar-se como uma complexa tarefa, por causa do receio natural “do desconhecido”, manifestado pela maioria dos funcionários envolvidos [...]”.

Entretanto, Morante e Jorge (2008), afirmam que é recomendável que se proceda a elaboração desse instrumento, sempre exaltando o comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores que atuarão de forma direta e/ou indireta na construção e direcionamento dos trabalhos. Deve-se, ainda, prezar sempre pela harmonia entre os participantes, evidenciando sempre sua importância e necessidade.

A seguir, apresenta-se o quadro 3 que demonstra todas as etapas de elaboração de um orçamento.

Etapas	Área Responsável
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 2 – Revisão das peças recebidas	Controladoria
Etapa 3 – Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 4 – Análise para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 5 – Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do comitê	Controladoria
Etapa 6 – Ajustes das sugestões e determinações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 – Análise final para aprovação	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 8 – Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 9 – Elaboração do orçamento geral e Projeção dos Demonstrativos Contábeis	Controladoria
Etapa 10 – Controle orçamentário	Controladoria
Etapa 11 – Reporte das variações	Áreas responsáveis

Quadro 3: Processo Orçamentário

Fonte: Padoveze (2007, p. 198)

2.3.3 Vantagens Competitivas

É inegável que no mercado empresarial, as empresas que possuam as mesmas pretensões, estejam travando verdadeiras batalhas com o intuito de sobressaírem. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta, que se bem elaborado e utilizado, pode trazer estas tão esperadas vantagens para as organizações.

Segundo Padoveze (2007, p. 93), “a vantagem competitiva é distinta e idealmente sustentável sobre os competidores ou concorrentes. É mais do que a ideia de uma estratégia competitiva, que pode ou não ser distintamente comprovada”.

No entendimento de Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), existem basicamente duas formas que podem ser utilizadas para alcançar e sustentar as vantagens competitivas. Quais sejam: Baixo Custo e Diferenciação.

A seguir, conceituar-se-á estas duas linhas.

a) Baixo Custo

Ocorre “quando a empresa consegue preços ao redor da média do mercado e lucros superiores, porque seus custos são menores do que aqueles dos seus rivais”, é o que acredita Poter (1996 apud Padoveze 2007).

Porém, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), lembram de um detalhe de muita importância. É indispensável que a qualidade dos produtos não seja prejudicada em função desses custos menores.

Contudo, eles ainda vão além afirmando que é possível alcançar os baixos custos por meio de economias em escala de produção, implantando rígidos controles de custos de fabricação e de despesas administrativas, além de minimizar os gastos com áreas de pesquisa e desenvolvimento.

b) Diferenciação

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), “a abordagem dessa estratégia é diferenciar a oferta de produtos, de modo que os clientes possam perceber,

valorizar e estar sempre dispostos a adquirir o produto devido principalmente aos fator diferencial”.

Poter (1996 apud Padoveze 2007), crê que é possível realizar essa diferenciação, através de uma linha de produtos ou serviços distintos. Sendo que cada qual seja criado para dar um apelo a um segmento diferente.

Para completar a demonstração de importância desses benefícios, apresenta-se a ideia de Padoveze (2007), onde é definido que a busca pelas vantagens competitivas, geram estratégias competitivas. Estas devem estar registradas no Planejamento Estratégico, uma vez que se relacionam diretamente com as ações e metas que foram anteriormente traçadas.

2.3.4 O Papel do *Controller* Estratégico

Anteriormente, apresentou-se o perfil do *Controller* e todas as qualidades que este profissional deve possuir para exercer suas atividades no departamento de Controladoria. Contudo, chega-se, agora, ao momento de explanar sobre a participação do *Controller* no Planejamento Estratégico.

Conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 37),

nos últimos anos, a globalização e a competitividade passaram a nortear a estratégia das empresas também sediadas no Brasil. Como uma das principais consequências, os profissionais da Controladoria em nosso país conquistaram o mercado, sendo a sua uma das atividades mais valorizadas nos últimos anos. A valorização do cargo de *controller* reflete a necessidade das empresas de elaborar seu planejamento estratégico e concentrar as atividades no controle de seus custos.

Schmidt e Santos (2006) explicam que o papel da Controladoria na produção do Planejamento Estratégico está ligado inicialmente a sistematização do processo de elaboração do plano, em outras palavras, pode-se afirmar que é função do *Controller* fazer com que o Planejamento Estratégico efetivamente seja criado. Porém, não é de responsabilidade deste profissional, a definição das ações e do rumo que as projeções devem seguir.

Contudo, Muler e Beuren (2010) têm uma visão diferente sobre esta questão. Acreditam que a controladoria deve participar da criação do planejamento

estratégico, traçar linhas e metas a fim de estruturar e organizar as operações ocorridas nas empresas. Segundo eles, este fato se deve ao departamento de controladoria ser o detentor de muitas informações, sendo que estas informações são fundamentais para auxiliar os gestores no momento da tomada de decisão.

Padoveze (2007), afirma que o *Controller* é o responsável pelo processo de planejamento e controle dos resultados empresariais. Tem como missão, assegurar o resultado planejado da empresa. Portanto, para o completo cumprimento dessa tarefa, ele tem como instrumento fundamental o Sistema de Informação Contábil, que tem papel primordial, pois direciona, parametriza e compila o fruto das ações praticadas e, posteriormente, retorna com informações de suporte ao Planejamento Estratégico.

2.3.5 *Balanced Scorecard*

Durante a elaboração do presente trabalho, tornou-se possível constatar que, em geral, a Controladoria possui como função, fornecer informações aos gestores. Para tanto, ela se utiliza de ferramentas de controle operacional e financeira. Assim, identifica-se o *Balanced Scorecard* como outro instrumento de gestão.

Deste modo, Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 154), afirmam que “resumidamente, o *Balanced Scorecard* é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Completando esta ideia, Padoveze (2007, p. 121), afirma que o *Balanced Scorecard* “é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras ou não-financeiras [...]”.

Conforme os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997, p. 20), ele

[...] preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced*

Scorecard torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 154), ainda “de acordo com os criadores, o BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presentes e futuros, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos [...]”.

O *BSC*, conforme demonstrado na figura 9 é elaborado sobre basicamente quatro pontos de vista, quais sejam: Pessoas, Perspectiva Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento. A ilustração abaixo apresenta com maior clareza essa distribuição.

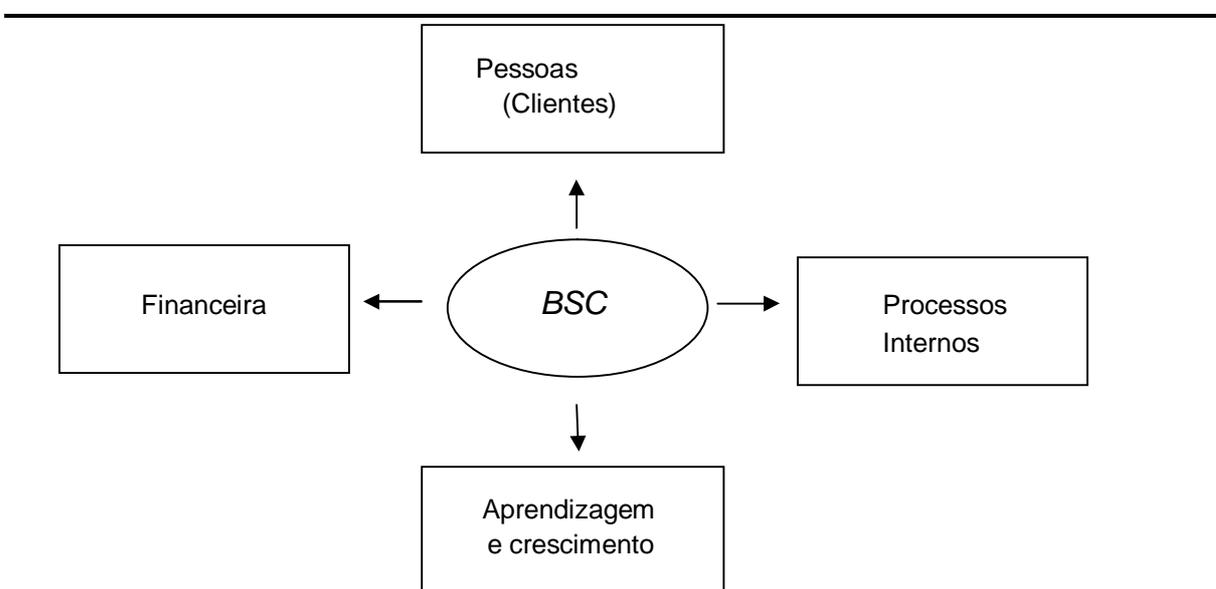


Figura 9: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Araujo (2002, p. 79)

Kaplan e Norton (2004) explicam estas quatro perspectivas:

- A performance Financeira é por eles considerada, como o melhor critério de avaliação do sucesso da organização. Através deste indicador, é possível identificar como a empresa pretende promover o crescimento de valor para os acionistas.
- O relacionamento com os clientes é o principal agente estimulador para melhorar o desempenho financeiro. Para este item, deve-se medir a satisfação, retenção e o sucesso com os clientes, através dos indicadores de desempenho.

- Quanto ao desempenho dos processos internos, este é um indicador de tendência de melhorias, e terão impacto sobre os clientes e nos resultados financeiros.

- Em relação ao Aprendizado e Crescimento, estes expõem como as pessoas, clima organizacional e as tecnologias se combinam para apoiar a estratégia.

Segundo Padoveze (2007), Kaplan e Norton elencaram alguns indicadores e medidas essenciais que devem compor o *Balanced Scorecard* quais sejam:

Indicadores financeiros

Retorno sobre o Investimento / Valor Econômico Adicionado;
Lucratividade;
Aumento / *mix* de receita;
Produtividade da redução de custos.

Indicadores dos Clientes

Participação de mercado;
Aquisição de clientes;
Retenção de clientes;
Lucratividade dos clientes;
Satisfação dos clientes.

Indicadores de processos internos

Produtividade por dia;
Distribuição e entrega de produtos e serviços

Indicadores de aprendizado e crescimento

Satisfação dos funcionários;
Retenção de funcionários;
Lucratividade por funcionário.

Conclui-se, portanto, que a elaboração do *Balanced Scorecard* surge a partir do Planejamento Estratégico elaborado pela empresa. Tornando-se um instrumento reforçador das estratégias dos gestores.

2.4 Informações Gerenciais Estratégicas

Para que a controladoria estratégica possa auxiliar a gestão de qualquer instituição é fundamental que ela esteja munida de informações. Estas podem ser confiáveis, ou não. Contudo, se elas forem confiáveis, darão suporte para a tomada de decisões.

Na era da informação, as empresas estão percebendo que o sucesso ou fracasso depende cada vez mais de como gerenciam e usam as informações. Uma característica da era da informação é o emprego da maior parte da força de trabalho como trabalhadores do conhecimento. Esses trabalhadores estão produzindo e usando informações e conhecimentos. (MOSCOVE, SIMKIN E BAGRANOFF, 2002, p. 22)

Atualmente se vive na era da informação. E toda decisão deve ser batizada em informações fidedignas. Para tanto, faz-se necessário a existência de um sistema de informações estruturado e que possa suportar todas as demandas exigidas.

Segundo Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23), “muitas pessoas pensam em computadores quando ouvem o termo sistema de informações – mas um sistema de informações não tem que ser um sistema computadorizado. Muitas vezes, vemos sistemas que não se baseiam em computadores”.

Portanto, pode-se definir que um sistema de informações é o conjunto de alguns fatores que formam um ciclo, onde tem-se como resultado as informações que podem ser utilizadas para a gestão empresarial.

Assim, Padoveze (2007) define os sistemas de informações como sendo um conjunto de materiais, de recursos humanos, tecnológicos e financeiros agregados de acordo com uma seqüência lógica para o processamento dos dados transformando-os em informações. O resultado de todo este processo é o fruto que fornece às organizações as maiores chances de alcance dos objetivos determinados nos planejamentos realizados.

Portanto, “a informação estratégica pode ser definida da seguinte forma: trata-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas [...]”. (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2002, P.57)

Para que o planejamento estratégico apresente os resultados esperados é essencial que se tenha um sistema de informações bem estruturado, com alto nível de credibilidade e confiabilidade.

2.4.1 Qualidade e Relevância das Informações

O que não se pode negar é que as informações são de extrema necessidade nas mais diversas instituições, nos mais diversos ramos de trabalho e, portanto, nas inúmeras decisões que são tomadas acerca de todos os planejamentos realizados.

Segundo Beal (2004, p.129),

a informação relevante, precisa, clara, consistente e entregue oportunamente a seus usuários, ajuda na formulação, execução e avaliação de estratégias, na ampliação de mercados, no aperfeiçoamento de processos e produtos e na oferta de serviços melhores e mais rápidos para os clientes.

Então, observa-se aqui a real importância da informação, visto que com ela pode-se mudar o destino de uma empresa. Contudo, os dados devem obedecer a um padrão mínimo de necessidade. De acordo com Padoveze (2000), para a informação ser considerada boa, ela deve obedecer aos seguintes requisitos: Conteúdo; Precisão; Atualidade; Frequência; Adequação á decisão; Valor econômico; Relevância; Entendimento; Confiabilidade; Relatividade; Exceção; Acionabilidade; Flexibilidade; Motivação; Segmentação; Consistência; Integração; Uniformidade de critério; Oportunidade; Objetividade; Seletividade; Indicação de causas; Volume e Generalidade.

Coronado (2001, p. 59), afirma que “os gestores tem grande dependência do recurso *informação*, que consiste na matéria-prima do processo de tomada de decisão. Por isso, a informação deve ser útil e ter sentido lógico para atender ás necessidades específicas dos gestores [...]”.

Neste mesmo sentido, Padoveze (2000, p. 41) afirma: “para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade”

Observa-se, portanto, que para auxiliar corretamente os gestores é de extrema necessidade fornecer informações e que estas precisam ser bem lapidadas e elaboradas. Visto que para as informações, serem úteis aos seus usuários, elas precisam apresentar qualidade e, sobretudo relevância para a empresa.

2.4.2 Modelagem das Informações Gerenciais

Existindo as informações na empresa, basta simplesmente atestar a veracidade e o nível de confiabilidade destas, uma vez que se o resultado deste teste for positivo, passa-se para a etapa de modelar e definir quais informações serão analisadas na gestão.

“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).

Esta modelagem é um ponto crucial de todo o processo de gestão, é a partir deste momento que se definirá quais demonstrativos serão analisados. Portanto, “o modelo é estruturado dentro de uma concepção holística, pois considera a empresa como um sistema composto de partes em constante integração. Considerando ainda a interação da organização com o ambiente em que se insere [...]”. (PELEIAS, 2002, P. 19).

Os demonstrativos que serão utilizados, em geral, possuem características de serem estáticos, pois simplesmente apresentam a posição da instituição em determinado momento. Entretanto, é através deles que se possibilitará a observação da dinâmica do dia-a-dia, que se identificará a sazonalidade e os vícios do negócio.

Para Padoveze (2007), os demonstrativos contábeis permitem à alta administração realizar uma análise financeira e operacional, além do que são imprescindíveis para as projeções.

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, compreendem:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC);
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL); e
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

Contudo, pode-se, ainda, acoplar a estes demonstrativos, duas metodologias de análises, quais sejam: Análise Vertical e Análise Horizontal.

a) Análise Vertical: Para Morante e Jorge (2008), a AV possibilita vislumbrar a importância de cada conta, uma comparação com padrões do ramo de atuação e com períodos anteriores, permitindo, ainda, a verificação de itens fora das proporções normais.

Completando esta ideia, Ludícibus (2008) escreve que este tipo de análise é de extrema valia, pois possibilita ao analista avaliar a estrutura de composição dos elementos e sua evolução ao longo de determinado tempo, fato que torna esta análise, um instrumento revelador do desenvolvimento da administração da empresa.

Reis (2003, p. 110) exemplifica a explanação da análise vertical, afirmando que através dessa ferramenta, pode-se “[...] determinar, por exemplo, quanto representa percentualmente a verba Estoques em relação ao total do Ativo ou em relação ao total do grupo Circulante, e se essa participação aumentou ou diminuiu em relação ao ano anterior”.

Contudo, traz-se, ainda, a citação de Padoveze (2009, p. 195). “Como todos os demais instrumentos [...], a análise vertical deve ser interpretada com muito cuidado. Os percentuais obtidos por essa análise devem sempre ser analisados em conjunto com os dados da análise horizontal e os indicadores básicos”.

Percebe-se, então, que a análise vertical é um mecanismo que possibilita o acompanhamento das evoluções ocorridas nos demonstrativos elaborados nas organizações. Entretanto, paralelamente a este indicador, deve-se continuar observando os valores absolutos e os demais índices.

b) Análise Horizontal: Segundo Reis (2003, p. 110), “o método de análise horizontal compara, em forma percentual, o valor de determinada verba ou de determinado grupo de verbas em relação ao(s) ano(s) anterior(es)”.

Quanto ao propósito deste tipo de análise, Ludícibus (2008) explica que a principal finalidade da análise horizontal é assinalar o aumento ou a redução dos itens que compõe o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado, bem como de outros demonstrativos, através dos períodos, a fim de caracterizar tendências.

Conclui-se, portanto, que a análise horizontal permite a verificação da evolução da empresa na linha do tempo. Com este exame percentual, observar-se-á se a empresa avançou ou regrediu em suas operações.

2.4.2.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial, de acordo com Reis (2003, p. 51), é um “demonstrativo básico e obrigatório – é uma apresentação estática, sintética e ordenada do saldo monetário de todos os valores integrantes do patrimônio de uma empresa em determinada data”.

Padoveze (2000) afirma que o Balanço Patrimonial é uma peça contábil para onde é canalizado todo o fruto das operações realizadas e que serão futuramente concretizadas pela empresa. Este deve ser elaborado com total observância nos princípios contábeis, porém não há impedimentos para se utilizar este instrumento em projeções e com critérios alternativos.

Segundo Morante e Jorge (2008), dos dados apresentados no Balanço Patrimonial, são extraídas as informações de liquidez (capacidade financeira de liquidar os compromissos de curto prazo), composição do capital (capital próprio e de terceiros), endividamento, rentabilidade e ciclo financeiro (prazos de pagamento e recebimento).

Contudo, Ludícibus (2008) lembra que a análise de balanços revela mais problemas a serem investigados do que soluções. Entretanto, o profissional que realiza esta análise poderá vislumbrar uma série de fatores que motivaram certo

comportamento e apontá-los ao diretor financeiro para buscarem as devidas correções.

2.4.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração de Resultado do Exercício, segundo Ludícibus (2008, p. 36), “é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período. É apresentado de forma *dedutiva* (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo)”.

Padoveze (2000) explica que este demonstrativo é elaborado com valores obtidos da somatória de todas as operações realizadas em determinado período. Estes valores representam, em geral, a realidade comercial no momento da contabilização.

Contudo, conforme Reis (2003), este demonstrativo aponta, em sequência lógica e ordenada, todos os elementos que influenciaram, positiva ou negativamente, o resultado do período analisado. Com isso, ele torna-se um valioso instrumento de análise econômico-financeira e preciosa fonte de informações para o processo de tomada de decisões.

Entretanto, Silva (2001) chama a atenção para o fato de que enquanto o Balanço Patrimonial representa a posição da organização em determinada ocasião, a DRE acumula as receitas, as despesas e os custos de um período de tempo. Esta característica possibilita aos gestores conhecerem o resultado econômico-financeiro da empresa, além de que mostra os principais componentes da referida apuração.

Assim sendo, crê-se que é por intermédio desse demonstrativo que a Controladoria poderá informar aos gestores o resultado obtido por um determinado tempo de trabalho, sendo que estas informações poderão servir como instrumento balizador das decisões a serem tomadas.

2.4.2.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, conforme Padoveze (2000), é elaborada com base nas contas representativas das disponibilidades. Para a elaboração desta são utilizadas informações dos demonstrativos citados anteriormente.

Neste mesmo sentido, Silva (2001, p. 93), define que “o fluxo de caixa é um conceito mais simples de ser entendido e retrata a movimentação de caixa da empresa, demonstrando as entradas e saídas de dinheiro (ou equivalente)”.

Contudo, Morante e Jorge (2008) vão além, afirmando que a DFC contém informações de capital de giro (NCG) da instituição, cujo conhecimento é de extrema necessidade para a direção dos negócios da empresa. Pode-se utilizá-la, ainda, para realizar uma avaliação da situação presente e futura do caixa da organização, fornecendo, portanto, informações para a análise da solvência da organização.

Dentro da metodologia de elaboração da DFC, Padoveze (2009) explica que, basicamente, este relatório deve ser segmentado em três grandes áreas. Quais sejam:

Atividades Operacionais: Este segmento é formado pela acumulação dos dados de recebimento e pagamento, procedentes da demonstração de resultados. Estes são compostos pelas receitas e desembolsos gerados pelas atividades de produção, comercialização ou de serviços da empresa, possuindo, portanto, estreita ligação com as contas do ativo e passivo circulante.

Atividades de Investimento: Esta parte das atividades, traz os dados relativos ao ativo permanente ou ao Realizável a Longo Prazo. Neste bloco, deve-se registrar os valores de entrada da venda de bens do permanente, bem como os valores de saída para pagamento dos novos investimentos.

Atividades de Financiamento: Representa os valores que, em geral, compõe as contas do Exigível a Longo Prazo e do Patrimônio Líquido. Deve-se incluir nas entradas, os valores oriundos da obtenção de novos empréstimos e das integralizações de capital. Nas saídas, devem-se registrar as amortizações de empréstimos, tanto parcelas quanto juros e eventuais devoluções de capital.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, pode ser elaborada e apresentada de duas maneiras, pelo Método Direto e pelo Método Indireto. A seguir, apresentar-se-á estes dois métodos.

a) Método Direto

Conforme define Silva (2001), o Demonstrativo dos Fluxos de Caixa elaborado pelo Método Direto permite com facilidade, a visualização de quanto à organização recebeu de clientes, pagou de despesas de para fornecedores.

Completando esta ideia, traz-se a citação de Ludicibus, Martins e Gelbcke (2007), onde asseguram que a DFC elaborado sob o método direto especifica as entradas e saídas de dinheiro dos elementos fundamentais da atividade, como os recebimentos das vendas de produtos e serviços e os pagamentos realizados aos fornecedores e empregados. Desde modo, o resultado final destas operações demonstra o somatório líquido de caixa provido ou consumido nas operações durante o período definido.

Assim sendo, percebe-se que esta metodologia de elaboração apresenta, de forma simples, toda a movimentação (recebimentos e pagamentos) dos recursos financeiros da empresa.

b) Método Indireto

Segundo Silva (2001), o Método Indireto também leva ao Demonstrativo dos Fluxos de Caixa líquido do período, ou variação das disponibilidades. Esta metodologia de elaboração da DFC, parte do lucro líquido e faz uma série de ajustes para chegar ao fluxo de caixa operacional líquido.

Ludicibus, Martins e Gelbcke (2007), afirmam que o Método Indireto faz uma conexão entre o lucro líquido demonstrado no DRE e o valor do caixa gerado pelas atividades operacionais da empresa, sendo que a utilidade fundamental desse método é apontar as origens e aplicações de caixa geradas das alterações nas contas relacionadas com o ciclo operacional da empresa.

2.4.2.4 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, conforme Reis (2003), tem por objetivo mostrar todas as variações ocorridas em cada uma das contas integrante do grupo Patrimônio Líquido. Considerando que são vários fatores que influenciam na determinação do saldo desta conta, seria praticamente impossível, sem este demonstrativo, caracterizar aqueles que provocam as modificações observadas.

Silva (2001) afirma que para fins de análise, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido é mais informativa e exibe as movimentações que aconteceram com os lucros ou prejuízos acumulados e as movimentações ocorridas nas outras contas integrantes do Patrimônio da empresa.

Completando esta ideia, Ludícibus (2008) escreve que a DMPL demonstra a movimentação de todas as contas do PL ocorridas durante o período selecionado. Deste modo, todo o acréscimo e diminuição do Patrimônio Líquido é confirmado através desta demonstração, bem como da formação e utilização das reservas, inclusive aquelas que não são geradas por lucro.

Acredita-se que este demonstrativo, seja de grande valia para a análise das cooperativas. Através deste, que os gestores poderão avaliar a evolução do quadro social, além de que poderão observar as mudanças nas contas de reservas como de Fates, por exemplo.

2.4.2.5 Demonstração do Valor Adicionado

Esta demonstração, conforme Padoveze (2009), é avaliada como essencial, tanto para a análise de geração e distribuição do lucro, como para o processo de integração da instituição com a sociedade. Tem por característica ser um dos relatórios mais ilustrativos da atuação social da empresa, tanto que chega a integrar o conjunto de informações do balanço social.

Segundo Morante e Jorge (2008), a DVA, que foi oficializada pela Lei 11.638/07, fornece a visão da formação de riqueza gerada pela organização e qual

sua distribuição perante os acionistas, empregados e o governo. Esta riqueza, ou valor adicionado, é obtido pela diferença entre o valor de sua produção e o valor pago pelos bens e serviços utilizados no processo de produção da instituição.

Iudícibus (2008) explica que se forem subtraídas das vendas, todas as compras de bens e serviços, se obterá a totalidade de recursos que a organização gera para remunerar impostos, salários, juros e reinvestir na própria empresa, ou seja, o somatório de valor que a instituição está agregando – adicionando - como consequência de seu trabalho.

Com o intuito de expandir ainda mais esta discussão, traz-se a ideia de Reis (2003), que detalha as possibilidades de destinação do valor adicionado:

- Remuneração do capital: dos proprietários por intermédio dos dividendos e de terceiros (juros e correções);
- Remuneração de mão-de-obra: salários e encargos sociais;
- Remuneração da propriedade: aluguéis e arrendamentos;
- Reposição do capital fixo: depreciação, amortização e exaustão;
- Pagamento de impostos: diretos (Imposto de Renda), Indiretos (ICMS, PIS e IPI);
- Reinvestimento: lucro destinado ao aumento de capital ou reservar e lucro não distribuído.

Quanto a este demonstrativo, concorda-se com a opinião de Padoveze (2009), onde afirma que a DVA tem uma forte característica gerencial, pois através dela é possível identificar a estrutura básica de custos da empresa. Deste modo, analisando este demonstrativo, consegue-se perceber qual a participação dos salários, encargos sociais, materiais, impostos, despesas e depreciações, possibilitando, ainda, uma comparação com custos do setor e de concorrentes.

2.4.2.6 Ebitda

De acordo com Iudícibus (2008), “o *Ebitda* é uma medida essencialmente operacional, desconsidera os efeitos dos resultados financeiros, assim revelando o potencial da empresa para a geração de caixa operacional”. Deste modo, percebe-

se que a análise deste demonstrativo remete a ideia de apreciação única e exclusivamente da atividade fim da empresa.

Ainda, conforme Ludícibus (2008), vale salientar que este indicador não representa o valor de caixa da empresa, mas a capacidade que ela tem para a constituição de resultado operacional. Isso porque o cálculo desse demonstrativo está embasado nas demonstrações de resultado que é formada sob a ótica do Princípio Contábil da Competência.

Com a finalidade de ilustrar ainda mais esta explanação e possibilitar maior entendimento sobre o tema, traz-se abaixo o quadro 4 que demonstra um comparativo entre o Demonstrativo de Resultado do Exercício e o *Ebitda*, supostamente elaborado com base nos dados da Empresa Exemplo .

Demonstração de Resultado	\$	EBITDA	\$
Receita Bruta	1.600.000,00	Receita Bruta	1.600.000,00
Deduções Receita Bruta	(160.000,00)	Deduções Receita Bruta	(160.000,00)
Receita Líquida	1.440.000,00	Receita Líquida	1.440.000,00
CMV	(864.000,00)	CMV	(864.000,00)
Lucro Bruto	576.000,00	Lucro Bruto	576.000,00
Despesas Operacionais	(250.000,00)	Despesas Operacionais	(250.000,00)
		(=) EBITDA	326.000,00
Depreciação	(60.000,00)	Depreciação	(60.000,00)
Receita Financeira	1.500,00	Receita Financeira	1.500,00
Despesas Financeiras	(52.760,00)	Despesas Financeiras	(52.760,00)
Lucro Bruto	214.740,00	Lucro Bruto	214.740,00
IR + CSSL	(59.272,80)	IR + CSSL	(59.272,80)
Lucro Líquido	155.467,20	Lucro Líquido	155.467,20

Quadro 4: DRE versus *Ebitda*

Fonte: Ludícibus (2008, p. 238)

Percebe-se, então, através do quadro apresentado, uma nítida ideia de como é efetuado o cálculo para a formação do *Ebitda*. Com base nestas informações, os gestores podem comparar seus índices com o de outras empresas do setor.

2.4.2.7 Relatório da Administração

O objetivo do Relatório da Administração, conforme define Padoveze (2007, p. 83), “é evidenciar os principais aspectos que motivaram o desempenho da empresa [...], tornando claro como os resultados foram obtidos, e os motivos que levaram a empresa à atual situação”.

Segundo Silva (2001), em linhas gerais, este relatório deve operar como um instrumento de prestação de contas dos administradores aos acionistas e associados da empresa, e ao mesmo tempo, também precisa fornecer uma análise prospectiva do negócio.

Padoveze (2007) escreve que para a elaboração do Relatório da Administração, devem ser observados os seguintes aspectos:

- **Linguagem:** direta, clara, precisa, concisa e com simplicidade;
- **Evitar:** modismo de teorias, omissões de aspectos relevantes, enfeites desnecessários que possam desviar a atenção e exagerada análise retroativa;
- **Enfatizar:** retorno sobre o investimento, capacidade de pagamento, análise de geração de lucros e caixa, produtividade e inovações.

Ludícibus (2008) afirma que é necessário apresentar evidenciações em quantidades adequadas, não ocultando informações que favoreçam, ou não, os usuários deste relatório. Ele lembra, ainda, que não deve-se fornecer informações demasiadamente resumidas, que pouco esclarecem, nem com excesso de informações, que prejudicam a objetividade.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Elaborado todo o referencial teórico evocando os principais escritores, seus entendimentos sobre Controladoria Estratégica e a importância de ferramentas afins para a boa gestão, acredita-se ser indispensável para a efetiva consecução deste trabalho, a realização de uma pesquisa sobre as questões nele abordadas.

O questionário aplicado tem como intuito principal, identificar se os respondentes e suas empresas utilizam-se de instrumentos para a gestão. Nele foram abordadas questões relativas à Planejamento Estratégico, Modelagem de Informações Gerenciais e Controladoria.

3.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi definida a partir do objetivo do estudo, que é propor a modelagem das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado. Para tanto, indagou-se as doze Cooperativas filiadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina, conforme são demonstradas pelo sítio eletrônico da Federação.

O referido questionário contava com onze questões fechadas e foi aplicado aos gestores das cooperativas supracitadas. Estes receberam, via e-mail, e responderam no período de 04/05/2011 e 18/05/2011.

Contudo, dos doze questionários aplicados, oito foram respondidos. Conforme demonstra o Gráfico 1, o índice de participação das Cooperativas e Gestores somam 67% e as abstenções 33%.

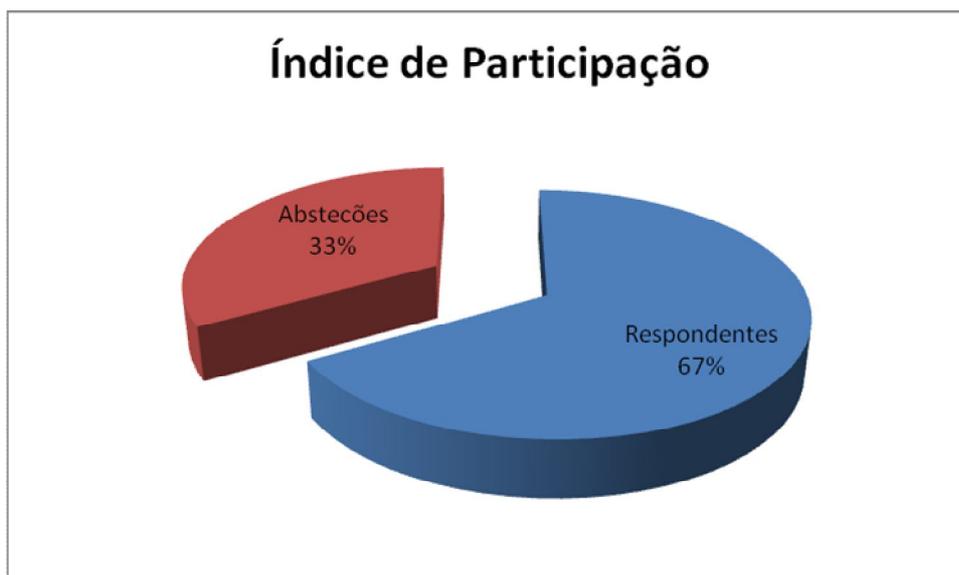


Gráfico 1: Índice de Participação

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Análise dos Dados Coletados

Iniciou-se o questionário perguntando aos gestores se suas Cooperativas possuem Controladoria formalmente constituída. Isto porque na abordagem realizada no capítulo anterior, identificou-se que este departamento é o que deve estruturar os procedimentos e metodologias de gestão, sendo ele, capaz de fornecer as informações necessárias para o progresso da organização.

Nesta questão, conforme demonstra o Gráfico 2, contatou-se que apenas 62,5% das cooperativas respondentes possuem este departamento, restando 37,5% com respostas negativas ao indagado.



Gráfico 2: Cooperativas com Controladoria
Fonte: Elaborado pelo autor

Identificada esta posição, passou-se a pergunta seguinte, esta, direcionada às Cooperativas que possuem Controladoria, e esperando respostas quanto ao foco de atuação dos profissionais deste setor.

Observou-se, conforme apresentado no Gráfico 3, que os profissionais de Controladoria das Cooperativas atuam predominantemente realizando tarefas como a análise de informações econômico/financeiras, elaborando e implantando Controles Internos, Planejamento Estratégico e Controle Orçamentário.

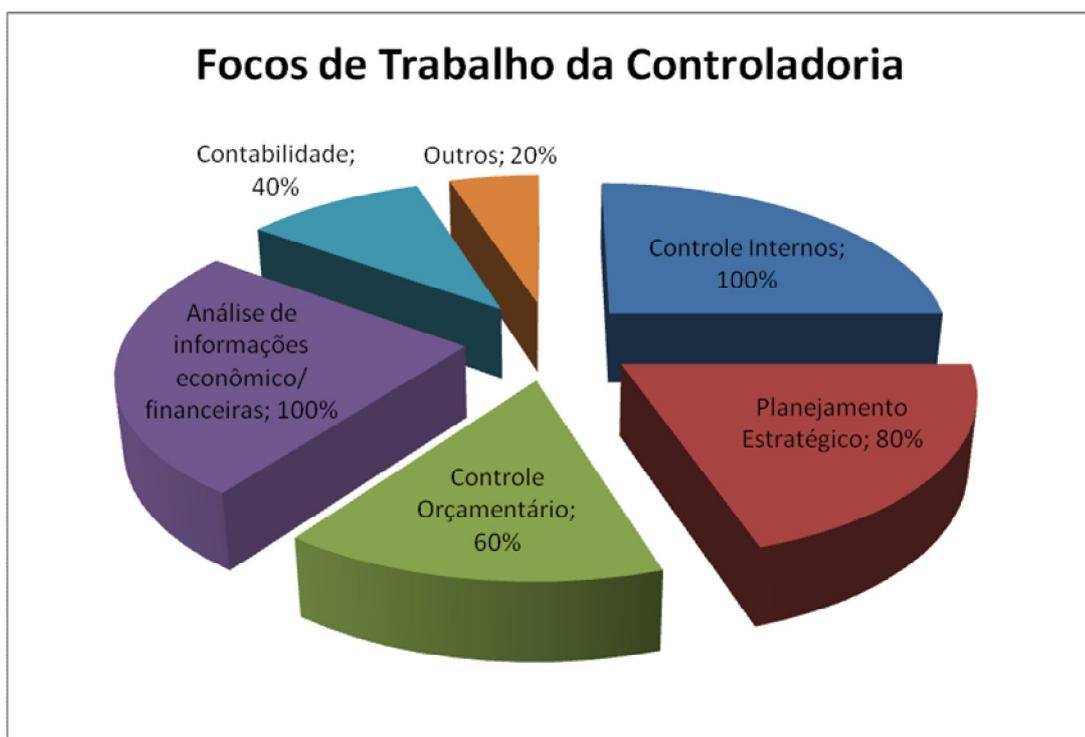


Gráfico 3: Focos de Trabalho da Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor

Constatou-se que em alguns casos este profissional atua dentro da contabilidade ou até mesmo na área de informática, como afirmou um dos gestores das cooperativas pesquisadas. A atuação da Controladoria neste molde, conforme identificado no referencial teórico atende aos objetivos desse departamento, lembrando, sempre, que a Controladoria deve trabalhar como braço vital na geração de informação aos gestores.

Uma vez identificado que a Controladoria, segundo os autores citados, deve estar posicionada como um órgão de *staff* do principal gestor das empresas, questionou-se a quem ela está subordinada na hierarquia organizacional da instituição.

Constatou-se, então, que a prática não respeita o determinado pela teoria. Dos 62,5% que possuem este departamento, 60% afirmaram subordinação ao Gerente Administrativo/Financeiro, 20% ao Presidente e 20% ao Vice-Presidente. Deste modo, não foram observadas respostas ao quesito Conselho de Administração e Contador. Esta posição, pode ser claramente observada no Gráfico 4, abaixo.



Gráfico 4: Subordinação da Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor

Identificadas as características da Controladoria das Cooperativas Agropecuárias filiadas a Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de

Santa Catarina, segue-se o questionário, perguntando sobre a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta na gestão da organização.

Os respondentes afirmam que 87,5% utilizam-se deste instrumento de gestão, enquanto 12,5% não fazem uso. O Gráfico 5, demonstra a posição das respostas apuradas.



Gráfico 5: Adoção do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que as respostas vêm ao encontro do entendimento dos autores citados neste trabalho. Os gestores estão atentos as mudanças que eventualmente ocorrem no mercado, e tem se preparado de maneira organizada com a criação de cenários, estratégias e diretrizes que determinarão o rumo que as organizações devem seguir para se manterem no mercado e atenderem as especificações de sua missão.

Porém, para que esta ferramenta esteja completa é necessário que a organização implante um sistema orçamentário. Desta forma, os gestores foram questionados se realizam estas atividades de projeção e controle do orçamento da Cooperativa.

As respostas somaram 100% positivas, portanto todas as cooperativas pesquisadas possuem um controle orçamentário ativo, constatando assim que uma Cooperativa não possui planejamento estratégico, mas tem no Sistema Orçamentário um apoio a gestão. O Gráfico 6, apresenta a tabulação desta resposta.



Gráfico 6: Adoção do Sistema Orçamentário

Fonte: Elaborado pelo autor

Questionou-se, também, sobre quais demonstrativos integram a modelagem das informações gerenciais utilizadas pelos gestores. Nesta questão, deu-se dez opções de respostas fechadas e a possibilidade de os respondentes elencarem possíveis outros demonstrativos. O Gráfico 7, possibilita a visualização destas respostas.

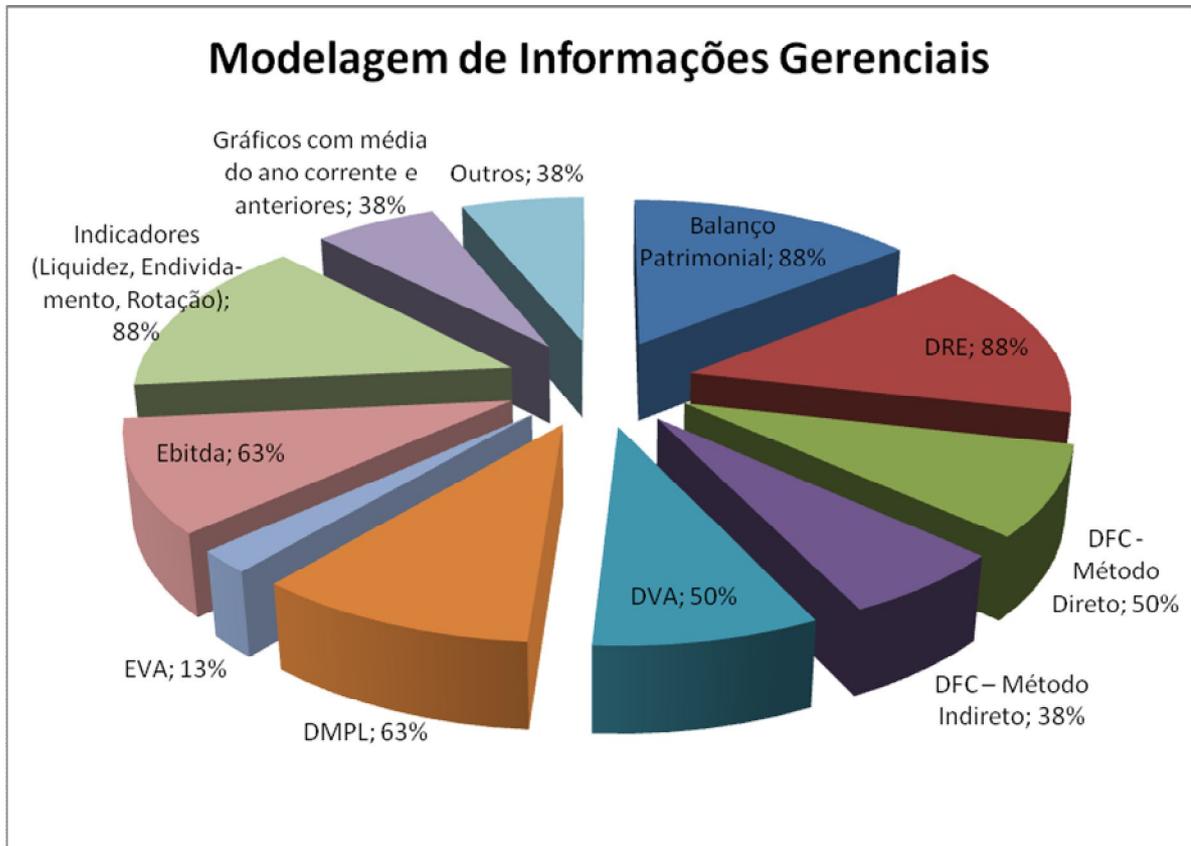


Gráfico 7: Modelagem das Informações Gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor

Identifica-se que o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado do Exercício e os indicadores de liquidez, endividamento e de rotação de estoques são os mais utilizados. Das cooperativas pesquisadas, 88% analisam estas fontes de informação. Observou-se, ainda, que 63% das cooperativas respondentes analisam a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e também o *Ebitda*, 50% o DFC pelo método Direto, bem como o Demonstrativo do Valor Adicionado, 38% gerenciam com base nas informações trazidas por gráficos comparativos da média do ano correte e anterior e a Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo método indireto e 13% o EVA.

Foram vislumbradas, ainda, respostas como:

- Apuração de Resultado por intermédio do detalhamento das receitas e despesas;
- *Software BI*; e
- Um misto com mais de 30 indicadores econômicos e financeiros, e análise das margens dentro de cada atividade (aberto por grupo e item de produtos).

A compilação destas respostas trás a ideia de que as Cooperativas estão bem servidas de demonstrativos e informações, confirmando, assim, a importância da modelagem das informações gerenciais para o sucesso empresarial.

Indagados sobre a frequência que analisam as informações, os gestores afirmaram, conforme o Gráfico 8, que 75% avaliam mensalmente, sendo que destas, 12,5% das cooperativas analisam alguns demonstrativos diariamente. O restante se divide em 12,5% que analisa quinzenalmente e 12,5% trimestralmente.

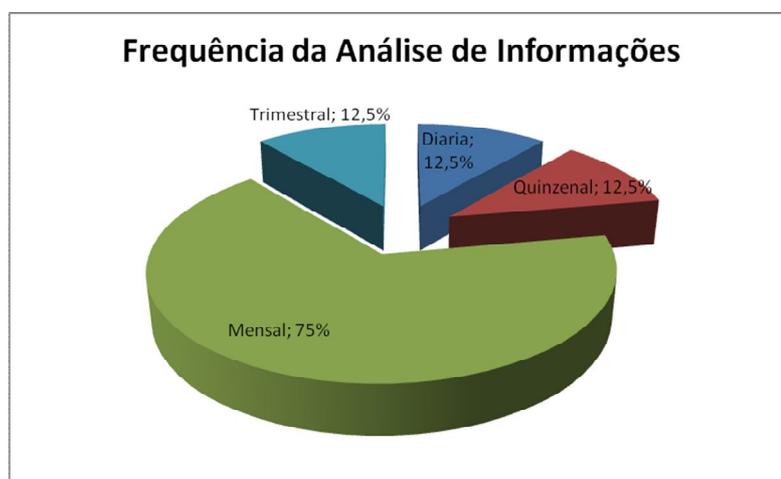


Gráfico 8: Frequência da Análise das Informações

Fonte: Elaborado pelo autor

Perguntados sobre quem analisa estes demonstrativos, os respondentes afirmaram que o Conselho de Administração de 75% das cooperativas analisam as informações. Quando se trata de Conselho Fiscal, este número cai para 63%. Em relação aos Presidentes e Diretores, observa-se que 38% das cooperativas tem seus números avaliados somente pelos Presidentes e 63% pelos Presidentes e seus Diretores. O Gráfico 9 mostra com maior clareza estes números.

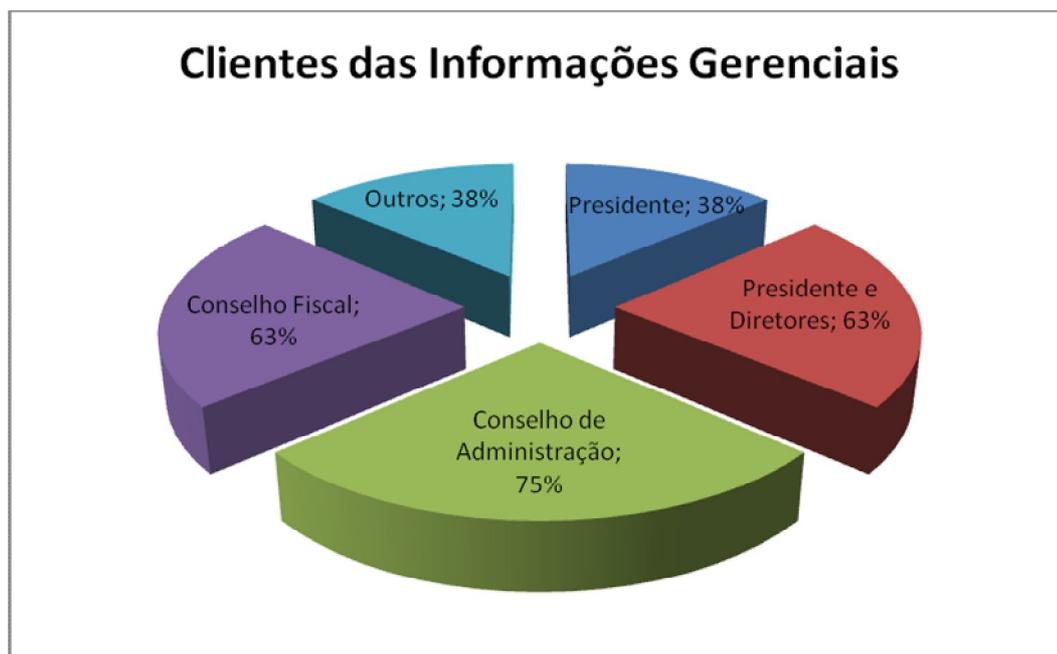


Gráfico 9: Analistas das Informações Gerenciais
Fonte: Elaborado pelo autor

Três respondentes relataram, ainda, que em suas cooperativas estas informações também são analisadas pelas gerências de cada unidade de negócio.

Quanto à adoção do *Balanced Scorecard* pelas cooperativas, obteve-se a resposta que 87,5% das pesquisadas não possuem esta ferramenta, restando apenas 12,5% que utiliza este instrumento para auxiliar no processo de gestão.

Entende-se que o *Balanced Scorecard* é um instrumento que muito contribui para o processo de gestão, uma vez que surge a partir da elaboração do Planejamento Estratégico. Por meio dele, pode-se, ainda, humanizar os colaboradores para juntos buscarem o alcance das metas estratégicas estabelecidas.

O Gráfico 10 demonstra a compilação dos resultados desta questão.



Gráfico 10: Adoção do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram realizadas, ainda, perguntas quanto a adoção da Governança Corporativa no processo de gestão das organizações e dos tipos de auditoria que as cooperativas possuem.

Constatou-se, quanto a Governança Corporativa, que 87,5% das cooperativas utilizam-se da Governança como metodologia de gestão. Apenas 12,5% das respondentes não se utiliza desse método, conforme apresentado no Gráfico 11.



Gráfico 11: Adoção de Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor

E quanto aos tipos de auditoria, identificou-se que todas as cooperativas pesquisadas possuem auditoria externa e 38% possuem interna. A tabulação dessa respostas esta apresentada no Gráfico 12.



Gráfico 12: Adoção de Auditoria
Fonte: Elaborado pelo autor

4. ESTUDO DE CASO

Uma vez realizada a pesquisa bibliográfica sobre Controladoria e suas principais atribuições e identificado os mecanismos de gestão utilizados pelas Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina, chega-se o momento de atingir o objetivo maior deste trabalho acadêmico. Portanto, a partir deste capítulo, apresenta-se uma proposta de modelagem para as informações gerenciais da Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado.

Entende-se que esta proposta é fundamental para a conclusão deste estudo, pois realizar-se-á a integração entre a teoria e a prática observada na pesquisa demonstrada no capítulo anterior. Com base nestas duas variáveis, foi elaborada a modelagem que acredita-se ser necessária para a gestão de uma organização.

Contudo, para trazer maior veracidade e riqueza de detalhes a este trabalho, utilizar-se-á para esta simulação, a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado. Esta cooperativa está a pouco mais de quarenta anos instalada no mercado e, atualmente, trabalha nos segmentos de Beneficiamento de Arroz, Supermercados e Lojas Agropecuárias, possuindo, cerca de quinze unidades de negócios ativa. Entretanto, todas as simulações realizadas a seguir serão elaboradas com números fictícios, e apresentadas somente para o ramo supermercadista.

4.1 Caracterização da Empresa

A Cooperja – Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado foi fundada em 30 de agosto de 1969, quando um grupo de 117 agricultores realizou uma Assembléia Geral no Salão Paroquial do município de Jacinto Machado. Na época, o principal objetivo do empreendimento era resolver os problemas relativos à aquisição de insumos, armazenagem e comercialização da produção de arroz dos municípios da região.

Norteadas pelos princípios do Cooperativismo, a Cooperja busca, atualmente, atender e auxiliar seus mais de mil associados a desenvolver-se social e economicamente. Como instrumento balizador destas ações, a cooperativa tem como missão:

“Através do cooperativismo, promover o desenvolvimento econômico das comunidades onde atua com responsabilidade sócio-ambiental”.

Passados estes mais de quarenta anos, a Cooperja evoluiu e, atualmente, possui três unidades de recebimento de arroz, duas unidades de beneficiamentos de arroz, sete lojas agropecuárias e três supermercados. Outro fato que pode-se citar, é de que a cooperativa auferiu um faturamento de aproximadamente 208 milhões de reais durante o ano-calendário de 2010.

Preocupados e sabedores da importância da gestão, os dirigentes da cooperativa se utilizam de ferramentas como o Planejamento Estratégico e Orçamento. Há alguns anos instituíram formalmente a Controladoria, que atua auxiliando na Análise de informações Econômico/Financeiras, de Planejamento Estratégico, de Controle Orçamentário e também na elaboração e implantação de Controles Internos.

Á seguir, apresentar-se-á a modelagem das informações gerenciais elaboradas para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado. Contudo, ressalta-se que os números que serão apresentados nas demonstrações são fictícios.

4.1.2 Proposta de Modelagem das Informações Gerenciais

RELATÓRIO GERENCIAL



COOPERJA

MAIO / 2011

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO - COOPERJA

Sede Administrativa: Avenida Padre Herval Fontanella, nº 500 - 1º andar – centro

Jacinto Machado / SC – Cep: 88.950-000 – Fone: (48) 3535 6000

e-mail: cooperja@cooperja.com.br

Visite: www.cooperja.com.br

SUMÁRIO DO RELATÓRIO

1. Relatório da Administração	81
2. Balanço Patrimonial.....	82
3 DRE Consolidado.....	83
3.1 DRE Supermercado Jacinto Machado	84
3.2 DRE Supermercado Praia Grande	85
3.3 DRE Supermercado Santa Rosa do Sul.....	86
3.4 DRE Comparativo Acumulado.....	87
3.5 DRE Comparativo Mensal	88
4 <i>EBITDA</i> Consolidado.....	89
4.1 <i>EBITDA</i> Supermercado Jacinto Machado	90
4.2 <i>EBITDA</i> Supermercado Praia Grande.....	91
4.3 <i>EBITDA</i> Supermercado Santa Rosa do Sul	92
5 Despesas Operacionais Consolidadas.....	93
5.1 Despesas Operacionais Supermercado Jacinto Machado	94
5.2 Despesas Operacionais Supermercado Praia Grande.....	95
5.3 Despesas Operacionais Supermercado Santa Rosa do Sul	96
5.4 Comparativo das Despesas Operacionais Acumuladas.....	97
5.5 Comparativo das Despesas Operacionais Mensais	98
6 Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Direto	99
7 Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Indireto.....	100
8 Demonstração do Valor Adicionado - DVA.....	101
9 Indicadores de Perdas/Consumo Consolidado	102
9.1 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Jacinto Machado.....	103
9.2 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Praia Grande.....	104

9.3 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Santa Rosa do Sul	105
10 Comparativo de Margens <i>versus</i> Participação sobre Faturamento	106
10.1 Comparativo de Margens <i>versus</i> Participação sobre Faturamento Supermercado Jacinto Machado	107
10.2 Comparativo de Margens <i>versus</i> Participação sobre Faturamento Supermercado Praia Grande	109
10.3 Comparativo de Margens <i>versus</i> Participação sobre Faturamento Supermercado Santa Rosa do Sul	111
11 Gráficos de Desempenho	113

1. Relatório da Administração

Ao

Conselho de Administração

Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado

Passamos a apresentar as principais informações gerenciais relativas ao mês de maio de 2011.

O **Faturamento** do mês que questão superou em 3,9 pontos percentuais o orçado para o período. Não obstante o faturamento do mês sofreu uma redução de 31% em relação ao mês anterior. Contudo, esta redução estava prevista no orçamento elaborado, devido ao fato de, principalmente, os setores de fumicultura e rizicultura passarem por uma grande crise econômica. Estas culturas agropecuárias predominam nos municípios de atuação da Cooperja. Analisando o DRE Consolidado, percebe-se que acumulando os cinco primeiros meses do ano, observar-se-á que a Receita Bruta encontra-se 3,6% menor que o previsto.

O **Custo da Mercadoria Vendida** reduziu 1,2% em comparação ao mês anterior. Atribui-se essa redução à adoção de novas políticas de compras.

As **Despesas Administrativas** somaram 13% mais que as metas estabelecidas no orçamento. Todavia, as **Despesas Comerciais** apresentaram-se 24,8% menor que o previsto. Esta redução se deve em função de pequenos cortes realizados como medida de prevenção aos efeitos da crise agropecuária.

O **Demonstrativo dos Fluxos de Caixa** aponta um crescimento de 2,5% nas Entradas Operacionais apresentadas por este demonstrativo. Evolução que é observada no Saldo Final do Caixa como um acréscimo de 0,6%. Em valores absolutos, a Rede de Supermercados Cooperja, possui **R\$ 420.121,00** em caixa.

O **Resultado Líquido** fechou o mês 2,1% menor que o previsto no orçamento para este mês.

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

A ADMINISTRAÇÃO

2. Balanço Patrimonial

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL		AH %	31/12/2010
	R\$	AV %	R\$	AV %		
ATIVO						
CIRCULANTE	4.018.438	66,45%	3.687.023	64,60%	-8,2%	4.068.389
Disponibilidades	417.553	6,90%	420.121	7,36%	0,6%	220.623
Caixa e bancos	417.553	6,90%	420.121	7,36%	0,6%	220.623
Créditos	2.130.786	35,23%	1.783.211	31,24%	-16,3%	2.064.790
Clientes	1.589.914	26,29%	1.242.339	21,77%	-21,9%	1.523.918
Adiantamento a fornecedores	540.872	8,94%	540.872	9,48%	0,0%	540.872
Estoques	1.470.098	24,31%	1.483.690	26,00%	0,9%	1.782.977
Estoques	1.295.100	21,41%	1.288.643	22,58%	-0,5%	1.719.765
Tributos a Recuperar	174.999	2,89%	195.047	3,42%	11,5%	63.212
NÃO CIRCULANTE	2.029.293	33,55%	2.020.425	35,40%	-0,4%	2.073.633
Créditos	450.218	7,44%	450.218	7,89%	0,0%	450.218
Contas a receber	369.498	6,11%	369.498	6,47%	0,0%	369.498
Créditos a receber	80.720	1,33%	80.720	1,41%	0,0%	80.720
Investimentos	35.481	0,59%	35.481	0,62%	0,0%	35.481
Sistemas Cooperativos	35.481	0,59%	35.481	0,62%	0,0%	35.481
Imobilizado	1.543.594	25,52%	1.534.726	26,89%	-0,6%	1.587.934
Imóveis	1.932.921	31,96%	1.932.921	33,87%	0,0%	1.932.921
Equipamentos	127.362	2,11%	127.362	2,23%	0,0%	127.362
Veículos	68.049	1,13%	68.049	1,19%	0,0%	68.049
(-) Depreciação acumulada	(584.738)	-9,67%	(593.606)	-10,40%	1,5%	(540.398)
TOTAL DO ATIVO	6.047.730	100,00%	5.707.447	100,00%	-5,6%	6.142.022

PASSIVO						
CIRCULANTE	1.948.446	32,22%	1.556.248	27,27%	-20,1%	2.131.262
Fornecedores	1.386.939	22,93%	1.002.721	17,57%	-27,7%	1.489.934
Salários e Encargos	14.814	0,24%	14.814	0,26%	0,0%	31.142
Tributos	30.737	0,51%	22.757	0,40%	-26,0%	94.231
ICMS a Recolher	18.597	0,31%	14.221	0,25%	0,0%	17.653
PIS a Recolher	2.166	0,04%	1.523	0,03%	-29,7%	1.508
Cofins a Recolher	9.975	0,16%	7.014	0,12%	-29,7%	58.124
IRPJ a Recolher	-	0,00%	-	0,00%	0,0%	11.546
CSSL a Recolher	-	0,00%	-	0,00%	0,0%	5.400
Empréstimos e financiamentos	515.955	8,53%	515.955	9,04%	0,0%	515.955
NÃO CIRCULANTE	2.000.359	33,08%	2.000.359	35,05%	0,0%	2.000.359
Empréstimos e financiamentos	2.000.359	33,08%	2.000.359	35,05%	0,0%	2.000.359
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.098.925	34,71%	2.150.840	37,68%	2,5%	2.010.401
Capital social	809.966	13,39%	809.966	14,19%	0,0%	809.966
Reserva de lucros a destinar	1.200.434	19,85%	1.200.434	21,03%	0,0%	1.001.473
Sobras a disposição da AGO	88.525	1,46%	140.439	2,46%	58,6%	198.961
TOTAL DO PASSIVO	6.047.730	100,00%	5.707.447	100,00%	-5,6%	6.142.022

3 DRE Consolidado

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	619.891	122,11%	474.035	122,11%	456.285	121,97%	3,9%	3.675.591	122,11%	3.812.377	121,97%	-3,6%
Receita com Venda de Mercadorias	619.891	122,11%	474.035	122,11%	456.285	121,97%	3,9%	3.675.591	122,11%	3.812.377	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(112.245)	-22,11%	(85.834)	-22,11%	(82.186)	-21,97%	4,4%	(665.544)	-22,11%	(686.623)	-21,97%	-3,1%
Devoluções	(27)	-0,01%	(30)	-0,01%	(21)	-0,01%	40,7%	(169)	-0,01%	(170)	-0,01%	-0,7%
ICMS	(54.905)	-10,82%	(41.986)	-10,82%	(39.980)	-10,69%	5,0%	(325.552)	-10,82%	(334.041)	-10,69%	-2,5%
PIS sobre Vendas	(10.228)	-2,01%	(7.822)	-2,01%	(7.529)	-2,01%	3,9%	(60.647)	-2,01%	(62.904)	-2,01%	-3,6%
Cofins sobre Vendas	(47.085)	-9,28%	(35.997)	-9,27%	(34.656)	-9,26%	3,9%	(279.176)	-9,27%	(289.507)	-9,26%	-3,6%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	507.647	100,00%	388.200	100,00%	374.099	100,00%	3,8%	3.010.047	100,00%	3.125.755	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(413.216)	-81,40%	(311.350)	-80,20%	(296.833)	-79,35%	4,9%	(2.696.211)	-89,57%	(2.510.695)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	94.430	18,60%	76.850	19,80%	77.266	20,65%	-0,5%	313.836	10,43%	615.060	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(29.260)	-5,76%	(24.885)	-6,41%	(24.196)	-6,47%	2,8%	(173.088)	-5,75%	(176.834)	-5,66%	-2,1%
Comerciais	(6.641)	-1,31%	(4.878)	-1,26%	(6.485)	-1,73%	-24,8%	(48.685)	-1,62%	(48.328)	-1,55%	0,7%
Administrativas	(22.619)	-4,46%	(20.006)	-5,15%	(17.711)	-4,73%	13,0%	(124.403)	-4,13%	(128.506)	-4,11%	-3,2%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(52)	-0,01%	(52)	-0,01%	(52)	-0,01%	0,0%	(309)	-0,01%	(309)	-0,01%	0,0%
Receitas Financeiras	155	0,03%	155	0,04%	155	0,04%	0,0%	927	0,03%	927	0,03%	0,0%
Despesas Financeiras	(206)	-0,04%	(206)	-0,05%	(206)	-0,06%	0,0%	(1.236)	-0,04%	(1.236)	-0,04%	0,0%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	65.119	12,83%	51.914	13,37%	53.018	14,17%	-2,1%	140.439	4,67%	437.916	14,01%	-67,9%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
CSSL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	65.119	12,83%	51.914	13,37%	53.018	14,17%	-2,1%	140.439	4,67%	437.916	14,01%	-67,9%

3.1 DRE Supermercado Jacinto Machado

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	291.349	122,11%	222.796	122,11%	214.454	121,97%	3,9%	1.727.528	122,11%	1.791.817	121,97%	-3,6%
Receita com Venda de Mercadorias	291.349	122,11%	222.796	122,11%	214.454	121,97%	3,9%	1.727.528	122,11%	1.791.817	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(52.755)	-22,11%	(40.342)	-22,11%	(38.627)	-21,97%	4,4%	(312.806)	-22,11%	(322.713)	-21,97%	-3,1%
Devoluções	(13)	-0,01%	(14)	-0,01%	(10)	-0,01%	40,7%	(80)	-0,01%	(80)	-0,01%	-0,7%
ICMS	(25.805)	-10,82%	(19.733)	-10,82%	(18.790)	-10,69%	5,0%	(153.009)	-10,82%	(156.999)	-10,69%	-2,5%
PIS sobre Vendas	(4.807)	-2,01%	(3.676)	-2,01%	(3.538)	-2,01%	3,9%	(28.504)	-2,01%	(29.565)	-2,01%	-3,6%
Cofins sobre Vendas	(22.130)	-9,28%	(16.918)	-9,27%	(16.288)	-9,26%	3,9%	(131.213)	-9,27%	(136.068)	-9,26%	-3,6%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	238.594	100,00%	182.454	100,00%	175.826	100,00%	3,8%	1.414.722	100,00%	1.469.105	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(194.212)	-81,40%	(146.335)	-80,20%	(139.512)	-79,35%	4,9%	(1.267.219)	-89,57%	(1.180.027)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	44.382	18,60%	36.120	19,80%	36.315	20,65%	-0,5%	147.503	10,43%	289.078	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(14.783)	-6,20%	(12.493)	-6,85%	(11.372)	-6,47%	9,9%	(80.728)	-5,71%	(83.112)	-5,66%	-2,9%
Comerciais	(3.116)	-1,31%	(2.174)	-1,19%	(3.048)	-1,73%	-28,7%	(22.803)	-1,61%	(22.714)	-1,55%	0,4%
Administrativas	(11.667)	-4,89%	(10.318)	-5,66%	(8.324)	-4,73%	24,0%	(57.925)	-4,09%	(60.398)	-4,11%	-4,1%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(24)	-0,01%	(24)	-0,01%	(24)	-0,01%	0,0%	(145)	-0,01%	(145)	-0,01%	0,0%
Receitas Financeiras	73	0,03%	73	0,04%	73	0,04%	0,0%	436	0,03%	436	0,03%	0,0%
Despesas Financeiras	(97)	-0,04%	(97)	-0,05%	(97)	-0,06%	0,0%	(581)	-0,04%	(581)	-0,04%	0,0%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	29.575	12,40%	23.603	12,94%	24.919	14,17%	-5,3%	66.630	4,71%	205.821	14,01%	-67,6%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
CSSL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	29.575	12,40%	23.603	12,94%	24.919	14,17%	-5,3%	66.630	4,71%	205.821	14,01%	-67,6%

3.2 DRE Supermercado Praia Grande

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	247.957	122,11%	189.614	122,11%	182.514	121,97%	3,9%	1.470.236	122,11%	1.524.951	121,97%	-3,6%
Receita com Venda de Mercadorias	247.957	122,11%	189.614	122,11%	182.514	121,97%	3,9%	1.470.236	122,11%	1.524.951	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(44.898)	-22,11%	(34.334)	-22,11%	(32.874)	-21,97%	4,4%	(266.218)	-22,11%	(274.649)	-21,97%	-3,1%
Devoluções	(11)	-0,01%	(12)	-0,01%	(9)	-0,01%	40,7%	(68)	-0,01%	(68)	-0,01%	-0,7%
ICMS	(21.962)	-10,82%	(16.794)	-10,82%	(15.992)	-10,69%	5,0%	(130.221)	-10,82%	(133.616)	-10,69%	-2,5%
PIS sobre Vendas	(4.091)	-2,01%	(3.129)	-2,01%	(3.011)	-2,01%	3,9%	(24.259)	-2,01%	(25.162)	-2,01%	-3,6%
Cofins sobre Vendas	(18.834)	-9,28%	(14.399)	-9,27%	(13.862)	-9,26%	3,9%	(111.670)	-9,27%	(115.803)	-9,26%	-3,6%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	203.059	100,00%	155.280	100,00%	149.639	100,00%	3,8%	1.204.019	100,00%	1.250.302	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(165.287)	-81,40%	(124.540)	-80,20%	(118.733)	-79,35%	4,9%	(1.078.484)	-89,57%	(1.004.278)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	37.772	18,60%	30.740	19,80%	30.906	20,65%	-0,5%	125.534	10,43%	246.024	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(11.379)	-5,60%	(9.656)	-6,22%	(9.678)	-6,47%	-0,2%	(62.633)	-5,20%	(70.734)	-5,66%	-11,5%
Comerciais	(2.620)	-1,29%	(1.947)	-1,25%	(2.594)	-1,73%	-24,9%	(19.516)	-1,62%	(19.331)	-1,55%	1,0%
Administrativas	(8.759)	-4,31%	(7.709)	-4,96%	(7.084)	-4,73%	8,8%	(43.117)	-3,58%	(51.403)	-4,11%	-16,1%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(21)	-0,01%	(21)	-0,01%	(21)	-0,01%	0,0%	(124)	-0,01%	(124)	-0,01%	0,0%
Receitas Financeiras	62	0,03%	62	0,04%	62	0,04%	0,0%	371	0,03%	371	0,03%	0,0%
Despesas Financeiras	(82)	-0,04%	(82)	-0,05%	(82)	-0,06%	0,0%	(494)	-0,04%	(494)	-0,04%	0,0%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	26.373	12,99%	21.064	13,56%	21.207	14,17%	-0,7%	62.778	5,21%	175.167	14,01%	-64,2%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
CSSL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	26.373	12,99%	21.064	13,56%	21.207	14,17%	-0,7%	62.778	5,21%	175.167	14,01%	-64,2%

3.3 DRE Supermercado Santa Rosa do Sul

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	80.586	122,11%	61.624	122,11%	59.317	121,97%	3,9%	477.827	122,11%	495.609	121,97%	-3,6%
Receita com Venda de Mercadorias	80.586	122,11%	61.624	122,11%	59.317	121,97%	3,9%	477.827	122,11%	495.609	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(14.592)	-22,11%	(11.158)	-22,11%	(10.684)	-21,97%	4,4%	(86.521)	-22,11%	(89.261)	-21,97%	-3,1%
Devoluções	(3)	-0,01%	(4)	-0,01%	(3)	-0,01%	40,7%	(22)	-0,01%	(22)	-0,01%	-0,7%
ICMS	(7.138)	-10,82%	(5.458)	-10,82%	(5.197)	-10,69%	5,0%	(42.322)	-10,82%	(43.425)	-10,69%	-2,5%
PIS sobre Vendas	(1.330)	-2,01%	(1.017)	-2,01%	(979)	-2,01%	3,9%	(7.884)	-2,01%	(8.178)	-2,01%	-3,6%
Cofins sobre Vendas	(6.121)	-9,28%	(4.680)	-9,27%	(4.505)	-9,26%	3,9%	(36.293)	-9,27%	(37.636)	-9,26%	-3,6%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	65.994	100,00%	50.466	100,00%	48.633	100,00%	3,8%	391.306	100,00%	406.348	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(53.718)	-81,40%	(40.476)	-80,20%	(38.588)	-79,35%	4,9%	(350.507)	-89,57%	(326.390)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	12.276	18,60%	9.991	19,80%	10.045	20,65%	-0,5%	40.799	10,43%	79.958	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(3.098)	-4,69%	(2.736)	-5,42%	(3.145)	-6,47%	-13,0%	(29.727)	-7,60%	(22.988)	-5,66%	29,3%
Comerciais	(905)	-1,37%	(757)	-1,50%	(843)	-1,73%	-10,2%	(6.366)	-1,63%	(6.283)	-1,55%	1,3%
Administrativas	(2.193)	-3,32%	(1.979)	-3,92%	(2.302)	-4,73%	-14,0%	(23.361)	-5,97%	(16.706)	-4,11%	39,8%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(7)	-0,01%	(7)	-0,01%	(7)	-0,01%	0,0%	(40)	-0,01%	(40)	-0,01%	0,0%
Receitas Financeiras	20	0,03%	20	0,04%	20	0,04%	0,0%	121	0,03%	121	0,03%	0,0%
Despesas Financeiras	(27)	-0,04%	(27)	-0,05%	(27)	-0,06%	0,0%	(161)	-0,04%	(161)	-0,04%	0,0%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	9.171	13,90%	7.248	14,36%	6.892	14,17%	5,2%	11.032	2,82%	56.929	14,01%	-80,6%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
CSSL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%	-
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	9.171	13,90%	7.248	14,36%	6.892	14,17%	5,2%	11.032	2,82%	56.929	14,01%	-80,6%

3.4 DRE Comparativo Acumulado

Maio / 2011	CONSOLIDADO		SUPERMERCADO JM		SUPERMERCADO PG		SUPERMERCADO SR	
	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	3.675.591	122,11%	1.727.528	122,11%	1.470.236	122,11%	477.827	122,11%
Receita com Venda de Mercadorias	3.675.591	122,11%	1.727.528	122,11%	1.470.236	122,11%	477.827	122,11%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(665.544)	-22,11%	(312.806)	-22,11%	(266.218)	-22,11%	(86.521)	-22,11%
Devoluções	(169)	-0,01%	(80)	-0,01%	(68)	-0,01%	(22)	-0,01%
ICMS	(325.552)	-10,82%	(153.009)	-10,82%	(130.221)	-10,82%	(42.322)	-10,82%
PIS sobre Vendas	(60.647)	-2,01%	(28.504)	-2,01%	(24.259)	-2,01%	(7.884)	-2,01%
Cofins sobre Vendas	(279.176)	-9,27%	(131.213)	-9,27%	(111.670)	-9,27%	(36.293)	-9,27%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	3.010.047	100,00%	1.414.722	100,00%	1.204.019	100,00%	391.306	100,00%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(2.696.211)	-89,57%	(1.267.219)	-89,57%	(1.078.484)	-89,57%	(350.507)	-89,57%
LUCRO BRUTO	313.836	10,43%	147.503	10,43%	125.534	10,43%	40.799	10,43%
DESPESAS OPERACIONAIS	(173.088)	-5,75%	(80.728)	-5,71%	(62.633)	-5,20%	(29.727)	-7,60%
Comerciais	(48.685)	-1,62%	(22.803)	-1,61%	(19.516)	-1,62%	(6.366)	-1,63%
Administrativas	(124.403)	-4,13%	(57.925)	-4,09%	(43.117)	-3,58%	(23.361)	-5,97%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(309)	-0,01%	(145)	-0,01%	(124)	-0,01%	(40)	-0,01%
Receitas Financeiras	927	0,03%	436	0,03%	371	0,03%	121	0,03%
Despesas Financeiras	(1.236)	-0,04%	(581)	-0,04%	(494)	-0,04%	(161)	-0,04%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	140.439	4,67%	66.630	4,71%	62.778	5,21%	11.032	2,82%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
CSLL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	140.439	4,67%	66.630	4,71%	62.778	5,21%	11.032	2,82%

3.5 DRE Comparativo Mensal

Maio / 2011	CONSOLIDADO		SUPERMERCADO JM		SUPERMERCADO PG		SUPERMERCADO SR	
	R\$	AV %						
RECEITA BRUTA DE VENDAS	474.035	15,75%	222.796	15,75%	189.614	15,75%	61.624	15,75%
Receita com Venda de Mercadorias	474.035	15,75%	222.796	15,75%	189.614	15,75%	61.624	15,75%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(85.834)	-2,85%	(40.342)	-2,85%	(34.334)	-2,85%	(11.158)	-2,85%
Devoluções	(30)	0,00%	(14)	0,00%	(12)	0,00%	(4)	0,00%
ICMS	(41.986)	-1,39%	(19.733)	-1,39%	(16.794)	-1,39%	(5.458)	-1,39%
PIS sobre Vendas	(7.822)	-0,26%	(3.676)	-0,26%	(3.129)	-0,26%	(1.017)	-0,26%
Cofins sobre Vendas	(35.997)	-1,20%	(16.918)	-1,20%	(14.399)	-1,20%	(4.680)	-1,20%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	388.200	12,90%	182.454	12,90%	155.280	12,90%	50.466	12,90%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(311.350)	-10,34%	(146.335)	-10,34%	(124.540)	-10,34%	(40.476)	-10,34%
LUCRO BRUTO	76.850	2,55%	36.120	2,55%	30.740	2,55%	9.991	2,55%
DESPESAS OPERACIONAIS	(24.885)	-0,83%	(12.493)	-0,88%	(9.656)	-0,80%	(2.736)	-0,70%
Comerciais	(4.878)	-0,16%	(2.174)	-0,15%	(1.947)	-0,16%	(757)	-0,19%
Administrativas	(20.006)	-0,66%	(10.318)	-0,73%	(7.709)	-0,64%	(1.979)	-0,51%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(52)	0,00%	(24)	0,00%	(21)	0,00%	(7)	0,00%
Receitas Financeiras	155	0,01%	73	0,01%	62	0,01%	20	0,01%
Despesas Financeiras	(206)	-0,01%	(97)	-0,01%	(82)	-0,01%	(27)	-0,01%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	51.914	1,72%	23.603	1,67%	21.064	1,75%	7.248	1,85%
IRPJ	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
CSLL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	51.914	1,72%	23.603	1,67%	21.064	1,75%	7.248	1,85%

4 EBITDA Consolidado

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	619.891	122,11%	474.035	122,11%	456.285	121,97%	3,9%	3.675.591	122,11%	3.812.377	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(112.245)	-22,11%	(85.834)	-22,11%	(82.186)	-21,97%	4,4%	(665.544)	-22,11%	(686.623)	-21,97%	-3,1%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	507.647	100,00%	388.200	100,00%	374.099	100,00%	3,8%	3.010.047	100,00%	3.125.755	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(413.216)	-81,40%	(311.350)	-80,20%	(296.833)	-79,35%	4,9%	(2.696.211)	-89,57%	(2.510.695)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	94.430	18,60%	76.850	19,80%	77.266	20,65%	-0,5%	313.836	10,43%	615.060	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(20.392)	-4,02%	(16.017)	-4,13%	(15.328)	-4,10%	4,5%	(119.880)	-3,98%	(123.626)	-3,96%	-3,0%
(=) EBITDA	74.038	14,58%	60.834	15,67%	61.938	16,56%	-1,8%	193.956	6,44%	491.433	15,72%	-60,5%
Depreciação	(8.868)	-1,75%	(8.868)	-2,28%	(8.868)	-2,37%	0,0%	(53.208)	-1,77%	(53.208)	-1,70%	0,0%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(52)	-0,01%	(52)	-0,01%	(52)	-0,01%	0,0%	(309)	-0,01%	(309)	-0,01%	0,0%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	65.119	12,83%	51.914	13,37%	53.018	14,17%	-2,1%	140.439	4,67%	437.916	14,01%	-67,9%

4.1 EBITDA Supermercado Jacinto Machado

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	291.349	122,11%	222.796	122,11%	214.454	121,97%	3,9%	1.727.528	122,11%	1.791.817	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(52.755)	-22,11%	(40.342)	-22,11%	(38.627)	-21,97%	4,4%	(312.806)	-22,11%	(322.713)	-21,97%	-3,1%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	238.594	100,00%	182.454	100,00%	175.826	100,00%	3,8%	1.414.722	100,00%	1.469.105	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(194.212)	-81,40%	(146.335)	-80,20%	(139.512)	-79,35%	4,9%	(1.267.219)	-89,57%	(1.180.027)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	44.382	18,60%	36.120	19,80%	36.315	20,65%	-0,5%	147.503	10,43%	289.078	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(9.809)	-4,11%	(7.519)	-4,12%	(7.204)	-4,10%	4,4%	(55.858)	-3,95%	(58.104)	-3,96%	-3,9%
(=) EBITDA	34.573	14,49%	28.601	15,68%	29.111	16,56%	-1,8%	91.645	6,48%	230.974	15,72%	-60,3%
Depreciação	(4.974)	-2,08%	(4.974)	-2,73%	(4.168)	-2,37%	19,3%	(24.870)	-1,76%	(25.008)	-1,70%	-0,6%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(24)	-0,01%	(24)	-0,01%	(24)	-0,01%	0,0%	(145)	-0,01%	(145)	-0,01%	0,0%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	29.575	12,40%	23.603	12,94%	24.919	14,17%	-5,3%	66.630	4,71%	205.821	14,01%	-67,6%

4.2 EBITDA Supermercado Praia Grande

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	247.957	122,11%	189.614	122,11%	182.514	121,97%	3,9%	1.470.236	122,11%	1.524.951	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(44.898)	-22,11%	(34.334)	-22,11%	(32.874)	-21,97%	4,4%	(266.218)	-22,11%	(274.649)	-21,97%	-3,1%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	203.059	100,00%	155.280	100,00%	149.639	100,00%	3,8%	1.204.019	100,00%	1.250.302	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(165.287)	-81,40%	(124.540)	-80,20%	(118.733)	-79,35%	4,9%	(1.078.484)	-89,57%	(1.004.278)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	37.772	18,60%	30.740	19,80%	30.906	20,65%	-0,5%	125.534	10,43%	246.024	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(8.270)	-4,07%	(6.547)	-4,22%	(6.131)	-4,10%	6,8%	(47.088)	-3,91%	(49.451)	-3,96%	-4,8%
(=) EBITDA	29.502	14,53%	24.193	15,58%	24.775	16,56%	-2,3%	78.446	6,52%	196.573	15,72%	-60,1%
Depreciação	(3.109)	-1,53%	(3.109)	-2,00%	(3.547)	-2,37%	-12,4%	(15.545)	-1,29%	(21.283)	-1,70%	-27,0%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(21)	-0,01%	(21)	-0,01%	(21)	-0,01%	0,0%	(124)	-0,01%	(124)	-0,01%	0,0%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	26.373	12,99%	21.064	13,56%	21.207	14,17%	-0,7%	62.778	5,21%	175.167	14,01%	-64,2%

4.3 EBITDA Supermercado Santa Rosa do Sul

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	R\$	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	80.586	122,11%	61.624	122,11%	59.317	121,97%	3,9%	477.827	122,11%	495.609	121,97%	-3,6%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(14.592)	-22,11%	(11.158)	-22,11%	(10.684)	-21,97%	4,4%	(86.521)	-22,11%	(89.261)	-21,97%	-3,1%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	65.994	100,00%	50.466	100,00%	48.633	100,00%	3,8%	391.306	100,00%	406.348	100,00%	-3,7%
(-) Custo da Mercadoria Vendida	(53.718)	-81,40%	(40.476)	-80,20%	(38.588)	-79,35%	4,9%	(350.507)	-89,57%	(326.390)	-80,32%	7,4%
LUCRO BRUTO	12.276	18,60%	9.991	19,80%	10.045	20,65%	-0,5%	40.799	10,43%	79.958	19,68%	-49,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.313)	-3,50%	(1.951)	-3,87%	(1.993)	-4,10%	-2,1%	(16.934)	-4,33%	(16.071)	-3,96%	5,4%
(=) EBITDA	9.963	15,10%	8.040	15,93%	8.052	16,56%	-0,2%	23.865	6,10%	63.886	15,72%	-62,6%
Depreciação	(785)	-1,19%	(785)	-1,56%	(1.153)	-2,37%	-31,9%	(12.793)	-3,27%	(6.917)	-1,70%	84,9%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(7)	-0,01%	(7)	-0,01%	(7)	-0,01%	0,0%	(40)	-0,01%	(40)	-0,01%	0,0%
SOBRAS/PERDAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	9.171	13,90%	7.248	14,36%	6.892	14,17%	5,2%	11.032	2,82%	56.929	14,01%	-80,6%

5 Despesas Operacionais Consolidadas

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	REAL	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
DESPESAS OPERACIONAIS	29.260	100,0%	24.885	100,0%	24.196	100,0%	2,8%	173.088	100,0%	176.834	1	-2,1%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	22.619	77,3%	20.006	80,4%	17.711	73,2%	13,0%	124.403	71,9%	128.506	72,7%	-3,2%
Mão Obra e Encargos	5.792	19,8%	5.493	22,1%	5.062	20,9%	8,5%	33.855	19,6%	39.765	22,5%	-14,9%
Água	264	0,9%	224	0,9%	215	0,9%	4,2%	1.464	0,8%	1.290	0,7%	13,5%
Energia Elétrica	2.469	8,4%	2.057	8,3%	1.506	6,2%	36,6%	10.104	5,8%	10.083	5,7%	0,2%
Telefone e Fax	321	1,1%	243	1,0%	250	1,0%	-2,8%	1.692	1,0%	1.500	0,8%	12,8%
Comb. E Lubrificantes	827	2,8%	556	2,2%	400	1,7%	39,1%	4.150	2,4%	4.370	2,5%	-5,0%
Depreciação	8.868	30,3%	8.868	35,6%	8.868	36,7%	0,0%	53.208	30,7%	53.208	30,1%	0,0%
Lanches e Almoços	73	0,2%	27	0,1%	30	0,1%	-10,0%	300	0,2%	400	0,2%	-25,0%
Manutenção de Móveis	256	0,9%	147	0,6%	100	0,4%	47,0%	1.209	0,7%	1.375	0,8%	-12,1%
Manutenção Prédio	732	2,5%	421	1,7%	125	0,5%	236,8%	3.459	2,0%	2.500	1,4%	38,4%
Manutenção Máquinas	953	3,3%	373	1,5%	200	0,8%	86,5%	3.978	2,3%	3.575	2,0%	11,3%
Manutenção de Veículos	497	1,7%	268	1,1%	150	0,6%	78,7%	2.295	1,3%	2.540	1,4%	-9,6%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	862	2,9%	624	2,5%	100	0,4%	524,0%	4.459	2,6%	3.670	2,1%	21,5%
Manutenção de Processa.	350	1,2%	350	1,4%	350	1,4%	0,0%	2.100	1,2%	2.100	1,2%	0,0%
Premios de Seguros	245	0,8%	245	1,0%	245	1,0%	0,0%	1.470	0,8%	1.470	0,8%	0,0%
Despesas ACATS	110	0,4%	110	0,4%	110	0,5%	0,0%	660	0,4%	660	0,4%	0,0%
DESPESAS COMERCIAIS	6.641	22,7%	4.878	19,6%	6.485	26,8%	-24,8%	48.685	28,1%	48.328	27,3%	0,7%
Anúncios e Propaganda	3.522	12,0%	2.585	10,4%	3.425	14,2%	-24,5%	27.449	15,9%	27.353	15,5%	0,3%
Fretes e Carretos - Saída	2.535	8,7%	1.965	7,9%	2.847	11,8%	-31,0%	18.500	10,7%	19.645	11,1%	-5,8%
Brindes e Doações	584	2,0%	328	1,3%	213	0,9%	54,2%	2.736	1,6%	1.330	0,8%	105,7%

5.1 Despesas Operacionais Supermercado Jacinto Machado

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	REAL	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
DESPESAS OPERACIONAIS	14.783	100,0%	12.493	100,0%	11.372	100,0%	9,9%	80.728	100,0%	83.112	100,0%	-2,9%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	11.667	78,9%	10.318	82,6%	8.324	73,2%	24,0%	57.925	71,8%	60.398	72,7%	-4,1%
Mão Obra e Encargos	2.804	19,0%	2.686	21,5%	2.379	20,9%	12,9%	16.275	20,2%	18.690	22,5%	-12,9%
Água	134	0,9%	114	0,9%	101	0,9%	12,8%	702	0,9%	606	0,7%	15,8%
Energia Elétrica	1.256	8,5%	1.106	8,9%	708	6,2%	56,3%	4.698	5,8%	4.739	5,7%	-0,9%
Telefone e Fax	163	1,1%	126	1,0%	118	1,0%	7,2%	746	0,9%	705	0,8%	5,8%
Comb. E Lubrificantes	396	2,7%	258	2,1%	188	1,7%	37,2%	2.045	2,5%	2.054	2,5%	-0,4%
Depreciação	4.974	33,6%	4.974	39,8%	4.168	36,7%	19,3%	24.870	30,8%	25.008	30,1%	-0,6%
Lanches e Almoços	20	0,1%	10	0,1%	14	0,1%	-29,1%	168	0,2%	188	0,2%	-10,6%
Manutenção de Móveis	108	0,7%	54	0,4%	47	0,4%	14,9%	528	0,7%	646	0,8%	-18,3%
Manutenção Prédio	299	2,0%	130	1,0%	59	0,5%	121,3%	1.468	1,8%	1.175	1,4%	24,9%
Manutenção Máquinas	418	2,8%	127	1,0%	94	0,8%	35,1%	1.840	2,3%	1.680	2,0%	9,5%
Manutenção de Veículos	268	1,8%	98	0,8%	71	0,6%	39,0%	964	1,2%	1.194	1,4%	-19,2%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	496	3,4%	304	2,4%	47	0,4%	546,8%	1.964	2,4%	1.725	2,1%	13,9%
Manutenção de Processa.	165	1,1%	165	1,3%	165	1,4%	0,0%	823	1,0%	987	1,2%	-16,7%
Premios de Seguros	115	0,8%	115	0,9%	115	1,0%	0,0%	576	0,7%	691	0,8%	-16,7%
Despesas ACATS	52	0,3%	52	0,4%	52	0,5%	0,0%	259	0,3%	310	0,4%	-16,7%
DESPESAS COMERCIAIS	3.116	21,1%	2.174	17,4%	3.048	26,8%	-28,7%	22.803	28,2%	22.714	27,3%	0,4%
Anúncios e Propaganda	1.623	11,0%	1.167	9,3%	1.610	14,2%	-27,5%	13.005	16,1%	12.856	15,5%	1,2%
Frete e Carretos - Saída	1.203	8,1%	853	6,8%	1.338	11,8%	-36,3%	8.493	10,5%	9.233	11,1%	-8,0%
Brindes e Doações	290	2,0%	154	1,2%	100	0,9%	54,2%	1.305	1,6%	625	0,8%	108,8%

5.2 Despesas Operacionais Supermercado Praia Grande

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	REAL	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
DESPESAS OPERACIONAIS	11.379	100,0%	9.656	100,0%	9.678	100,0%	-0,2%	62.633	100,0%	70.734	100,0%	-11,5%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	8.759	77,0%	7.709	79,8%	7.084	73,2%	8,8%	43.117	68,8%	51.403	72,7%	-16,1%
Mão Obra e Encargos	2.478	21,8%	2.285	23,7%	2.025	20,9%	12,9%	13.638	21,8%	15.906	22,5%	-14,3%
Água	112	1,0%	82	0,8%	86	0,9%	-4,7%	527	0,8%	516	0,7%	2,1%
Energia Elétrica	1.004	8,8%	832	8,6%	602	6,2%	38,1%	3.824	6,1%	4.033	5,7%	-5,2%
Telefone e Fax	156	1,4%	101	1,0%	100	1,0%	1,0%	597	1,0%	600	0,8%	-0,5%
Comb. E Lubrificantes	393	3,5%	196	2,0%	160	1,7%	22,5%	1.706	2,7%	1.748	2,5%	-2,4%
Depreciação	3.109	27,3%	3.109	32,2%	3.547	36,7%	-12,4%	15.545	24,8%	21.283	30,1%	-27,0%
Lanches e Almoços	17	0,1%	7	0,1%	12	0,1%	-41,7%	97	0,2%	160	0,2%	-39,4%
Manutenção de Móveis	95	0,8%	65	0,7%	40	0,4%	62,5%	394	0,6%	550	0,8%	-28,4%
Manutenção Prédio	247	2,2%	197	2,0%	50	0,5%	294,0%	1.532	2,4%	1.000	1,4%	53,2%
Manutenção Máquinas	372	3,3%	163	1,7%	80	0,8%	103,8%	1.204	1,9%	1.430	2,0%	-15,8%
Manutenção de Veículos	220	1,9%	92	1,0%	60	0,6%	53,3%	1.001	1,6%	1.016	1,4%	-1,5%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	274	2,4%	298	3,1%	40	0,4%	645,0%	1.642	2,6%	1.468	2,1%	11,9%
Manutenção de Processa.	140	1,2%	140	1,4%	140	1,4%	0,0%	700	1,1%	840	1,2%	-16,7%
Premios de Seguros	98	0,9%	98	1,0%	98	1,0%	0,0%	490	0,8%	588	0,8%	-16,7%
Despesas ACATS	44	0,4%	44	0,5%	44	0,5%	0,0%	220	0,4%	264	0,4%	-16,7%
DESPESAS COMERCIAIS	2.620	23,0%	1.947	20,2%	2.594	26,8%	-24,9%	19.516	31,2%	19.331	27,3%	1,0%
Anúncios e Propaganda	1.532	13,5%	1.130	11,7%	1.370	14,2%	-17,5%	11.264	18,0%	10.941	15,5%	3,0%
Fretes e Carretos - Saída	931	8,2%	694	7,2%	1.139	11,8%	-39,1%	7.200	11,5%	7.858	11,1%	-8,4%
Brindes e Doações	157	1,4%	123	1,3%	85	0,9%	44,5%	1.052	1,7%	532	0,8%	97,7%

5.3 Despesas Operacionais Supermercado Santa Rosa do Sul

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	REAL	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
DESPESAS OPERACIONAIS	3.098	100,0%	2.736	100,0%	3.145	100,0%	-13,0%	29.727	100,0%	22.988	100,0%	29,3%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.193	70,8%	1.979	72,3%	2.302	73,2%	-14,0%	23.361	78,6%	16.706	72,7%	39,8%
Mão Obra e Encargos	510	16,5%	522	19,1%	658	20,9%	-20,7%	3.942	13,3%	5.169	22,5%	-23,7%
Água	18	0,6%	28	1,0%	28	0,9%	0,2%	235	0,8%	168	0,7%	40,1%
Energia Elétrica	209	6,7%	119	4,3%	196	6,2%	-39,2%	1.582	5,3%	1.311	5,7%	20,7%
Telefone e Fax	2	0,1%	16	0,6%	33	1,0%	-50,8%	349	1,2%	195	0,8%	79,0%
Comb. E Lubrificantes	38	1,2%	102	3,7%	52	1,7%	96,9%	399	1,3%	568	2,5%	-29,7%
Depreciação	785	25,3%	785	28,7%	1.153	36,7%	-31,9%	12.793	43,0%	6.917	30,1%	84,9%
Lanches e Almoços	36	1,2%	10	0,4%	4	0,1%	156,4%	35	0,1%	52	0,2%	-32,7%
Manutenção de Móveis	53	1,7%	28	1,0%	13	0,4%	115,4%	287	1,0%	179	0,8%	60,6%
Manutenção Prédio	186	6,0%	94	3,4%	16	0,5%	478,5%	459	1,5%	325	1,4%	41,2%
Manutenção Máquinas	163	5,3%	83	3,0%	26	0,8%	219,2%	934	3,1%	465	2,0%	101,0%
Manutenção de Veículos	9	0,3%	78	2,9%	20	0,6%	300,0%	330	1,1%	330	1,4%	-0,1%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	92	3,0%	22	0,8%	13	0,4%	69,2%	853	2,9%	477	2,1%	78,7%
Manutenção de Processa.	46	1,5%	46	1,7%	46	1,4%	0,0%	578	1,9%	273	1,2%	111,5%
Premios de Seguros	32	1,0%	32	1,2%	32	1,0%	0,0%	404	1,4%	191	0,8%	111,5%
Despesas ACATS	14	0,5%	14	0,5%	14	0,5%	0,0%	182	0,6%	86	0,4%	111,5%
DESPESAS COMERCIAIS	905	29,2%	757	27,7%	843	26,8%	-10,2%	6.366	21,4%	6.283	27,3%	1,3%
Anúncios e Propaganda	367	11,8%	288	10,5%	445	14,2%	-35,3%	3.180	10,7%	3.556	15,5%	-10,6%
Fretes e Carretos - Saída	401	12,9%	418	15,3%	370	11,8%	12,9%	2.807	9,4%	2.554	11,1%	9,9%
Brindes e Doações	137	4,4%	51	1,9%	28	0,9%	84,1%	379	1,3%	173	0,8%	119,5%

5.4 Comparativo das Despesas Operacionais Acumuladas

Maio / 2011	CONSOLIDADO		SUPERMERCADO JM		SUPERMERCADO PG		SUPERMERCADO SR	
	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %
DESPESAS OPERACIONAIS	173.088	100,0%	80.728	100,0%	62.633	100,0%	29.727	100,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	124.403	71,9%	57.925	71,8%	43.117	68,8%	23.361	78,6%
Mão Obra e Encargos	33.855	19,6%	16.275	20,2%	13.638	21,8%	3.942	13,3%
Água	1.464	0,8%	702	0,9%	527	0,8%	235	0,8%
Energia Elétrica	10.104	5,8%	4.698	5,8%	3.824	6,1%	1.582	5,3%
Telefone e Fax	1.692	1,0%	746	0,9%	597	1,0%	349	1,2%
Comb. E Lubrificantes	4.150	2,4%	2.045	2,5%	1.706	2,7%	399	1,3%
Depreciação	53.208	30,7%	24.870	30,8%	15.545	24,8%	12.793	43,0%
Lanches e Almoços	300	0,2%	168	0,2%	97	0,2%	35	0,1%
Manutenção de Móveis	1.209	0,7%	528	0,7%	394	0,6%	287	1,0%
Manutenção Prédio	3.459	2,0%	1.468	1,8%	1.532	2,4%	459	1,5%
Manutenção Máquinas	3.978	2,3%	1.840	2,3%	1.204	1,9%	934	3,1%
Manutenção de Veículos	2.295	1,3%	964	1,2%	1.001	1,6%	330	1,1%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	4.459	2,6%	1.964	2,4%	1.642	2,6%	853	2,9%
Manutenção de Processa.	2.100	1,2%	823	1,0%	700	1,1%	578	1,9%
Premios de Seguros	1.470	0,8%	576	0,7%	490	0,8%	404	1,4%
Despesas ACATS	660	0,4%	259	0,3%	220	0,4%	182	0,6%
DESPESAS COMERCIAIS	48.685	28,1%	22.803	28,2%	19.516	31,2%	6.366	21,4%
Anúncios e Propaganda	27.449	15,9%	13.005	16,1%	11.264	18,0%	3.180	10,7%
Fretes e Carretos - Saída	18.500	10,7%	8.493	10,5%	7.200	11,5%	2.807	9,4%
Brindes e Doações	2.736	1,6%	1.305	1,6%	1.052	1,7%	379	1,3%

5.5 Comparativo das Despesas Operacionais Mensais

Maio / 2011	CONSOLIDADO		SUPERMERCADO JM		SUPERMERCADO PG		SUPERMERCADO SR	
	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %	R\$	AV %
DESPESAS OPERACIONAIS	24.885	100,0%	12.493	100,0%	9.656	100,0%	2.736	100,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	20.006	80,4%	10.318	82,6%	7.709	79,8%	1.979	72,3%
Mão Obra e Encargos	5.493	22,1%	2.686	21,5%	2.285	23,7%	522	19,1%
Água	224	0,9%	114	0,9%	82	0,8%	28	1,0%
Energia Elétrica	2.057	8,3%	1.106	8,9%	832	8,6%	119	4,3%
Telefone e Fax	243	1,0%	126	1,0%	101	1,0%	16	0,6%
Comb. E Lubrificantes	556	2,2%	258	2,1%	196	2,0%	102	3,7%
Depreciação	8.868	35,6%	4.974	39,8%	3.109	32,2%	785	28,7%
Lanches e Almoços	27	0,1%	10	0,1%	7	0,1%	10	0,4%
Manutenção de Móveis	147	0,6%	54	0,4%	65	0,7%	28	1,0%
Manutenção Prédio	421	1,7%	130	1,0%	197	2,0%	94	3,4%
Manutenção Máquinas	373	1,5%	127	1,0%	163	1,7%	83	3,0%
Manutenção de Veículos	268	1,1%	98	0,8%	92	1,0%	78	2,9%
Material de Expediente / Uso ou Consumo	624	2,5%	304	2,4%	298	3,1%	22	0,8%
Manutenção de Processa.	350	1,4%	165	1,3%	140	1,4%	46	1,7%
Premios de Seguros	245	1,0%	115	0,9%	98	1,0%	32	1,2%
Despesas ACATS	110	0,4%	52	0,4%	44	0,5%	14	0,5%
DESPESAS COMERCIAIS	4.878	19,6%	2.174	17,4%	1.947	20,2%	757	27,7%
Anúncios e Propaganda	2.585	10,4%	1.167	9,3%	1.130	11,7%	288	10,5%
Fretes e Carretos - Saída	1.965	7,9%	853	6,8%	694	7,2%	418	15,3%
Brindes e Doações	328	1,3%	154	1,2%	123	1,3%	51	1,9%

6 Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Direto

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL					ACUMULADO PERÍODO				
	REAL	AV %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %	REAL	AV %	ORÇADO	AV %	AH %
ENTRADAS OPERACIONAIS	817.866	100,0%	821.609	100,0%	801.438	100,0%	2,5%	3.957.170	100,0%	3.694.964	100,0%	7,1%
Venda de Mercadoria	817.866	100,0%	821.609	100,0%	801.438	100,0%	2,5%	3.957.170	100,0%	3.694.964	100,0%	7,1%
SAÍDAS OPERACIONAIS	(753.112)	-92,1%	(818.990)	-99,7%	(798.138)	-99,6%	2,6%	(3.757.362)	-95,0%	(3.491.371)	-94,5%	7,6%
Aquisição de Mercadorias	(699.046)	-85,5%	(765.967)	-93,2%	(748.262)	-93,4%	2,4%	(3.357.431)	-84,8%	(3.104.542)	-84,0%	8,1%
Gastos com Pessoal	(13.468)	-1,6%	(14.814)	-1,8%	(14.687)	-1,8%	0,9%	(96.112)	-2,4%	(91.936)	-2,5%	4,5%
Administrativas	(26.014)	-3,2%	(24.045)	-2,9%	(23.543)	-2,9%	2,1%	(144.548)	-3,7%	(143.712)	-3,9%	0,6%
Comerciais	(2.023)	-0,2%	(2.023)	-0,2%	(2.077)	-0,3%	-2,6%	(12.135)	-0,3%	(12.135)	-0,3%	0,0%
Tributárias	(12.562)	-1,5%	(12.141)	-1,5%	(9.569)	-1,2%	26,9%	(147.136)	-3,7%	(139.046)	-3,8%	5,8%
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	64.754	7,9%	2.620	0,3%	3.299	0,4%	-20,6%	199.808	5,0%	203.593	5,5%	-1,9%
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(52)	0,0%	(52)	0,0%	(52)	0,0%	0,0%	(309)	0,0%	(309)	0,0%	0,0%
Entradas Financeiras Operacionais	155	0,0%	155	0,0%	155	0,0%	0,0%	927	0,0%	927	0,0%	0,0%
Saídas Financeiras Operacionais	(206)	0,0%	(206)	0,0%	(206)	0,0%	0,0%	(1.236)	0,0%	(1.236)	0,0%	0,0%
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	64.703	7,9%	2.568	0,3%	3.248	0,4%	-20,9%	199.499	5,0%	203.284	5,5%	-1,9%
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	64.703	7,9%	2.568	0,3%	3.248	0,4%	-20,9%	199.499	5,0%	203.284	5,5%	-1,9%
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	352.851	43,1%	417.553	50,8%	421.472	52,6%	-0,9%	220.623	5,6%	221.436	6,0%	-0,4%
SALDO DE CAIXA ATUAL	417.553	51,1%	420.121	51,1%	424.720	53,0%	-1,1%	420.121	10,6%	424.720	11,5%	-1,1%

7 Demonstração dos Fluxos de Caixa - Método Indireto

Maio / 2011	MÊS ATUAL	ACUMULADO até ABRIL	ACUMULADO até MAIO
	R\$	R\$	R\$
SOBRAS LÍQUIDAS DO EXERCÍCIO	51.914	88.525	140.439
(+) Depreciação	8.868	44.340	53.208
(=) Lucro que afeta o Caixa	60.782	132.865	193.647
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Aumento de Contas a Receber	347.575	(65.996)	281.579
Aumento de Estoques	(13.592)	312.878	299.287
Redução de Fornecedores	(384.217)	(102.996)	(487.213)
Aumento de Obrigações Trabalhistas	-	(16.328)	(16.328)
Aumento de Obrigações Fiscais	(7.980)	(63.493)	(71.473)
Caixa Gerado nos Negócios	<u>2.568</u>	<u>196.931</u>	<u>199.499</u>
RESULTADO FINAL DO CAIXA	2.568	196.931	199.499
(+) Saldo inicial de caixa	417.553	220.623	220.623
SALDO FINAL DE CAIXA	420.121	417.553	420.121

8 Demonstração do Valor Adicionado - DVA

Maio / 2011	MÊS ANTERIOR		MÊS ATUAL		AH %
	R\$	AV %	R\$	AV %	
1-RECEITAS	619.865	338,1%	474.004	330,5%	-23,5%
1.1) Vendas de mercadoria, produtos e serviços	619.891	338,1%	474.035	330,5%	-23,5%
1.2) Devoluções	(27)	0,0%	(30)	0,0%	12,7%
2-INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	(427.816)	-233,4%	(321.874)	-224,4%	-24,8%
2.1) Custos das mercadorias e serviços vendidos	(413.216)	-225,4%	(311.350)	-217,1%	-24,7%
2.2) Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(14.600)	-8,0%	(10.524)	-7,3%	-27,9%
3 – VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)	192.048	104,8%	152.130	106,1%	-20,8%
4 – RETENÇÕES	(8.868)	-4,8%	(8.868)	-6,2%	0,0%
4.1) Depreciação, amortização e exaustão	(8.868)	-4,8%	(8.868)	-6,2%	0,0%
5 – VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	183.180	99,9%	143.262	99,9%	-21,8%
6 – VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	154	0,1%	155	0,1%	0,3%
6.1) Receitas financeiras	154	0,1%	155	0,1%	0,3%
7 – VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	183.334	100,0%	143.417	100,0%	-21,8%
8 – DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	183.334	100,0%	143.417	100,0%	-21,8%
8.1) Pessoal e encargos	5.792	3,2%	5.493	3,8%	-5,2%
8.2) Impostos, taxas e contribuições	112.218	61,2%	85.804	59,8%	-23,5%
8.3) Juros e aluguéis	206	0,1%	206	0,1%	0,0%
8.4) Lucros retidos / prejuízo do exercício	65.119	35,5%	51.914	36,2%	-20,3%

9 Indicadores de Perdas/Consumo Consolidado

Mês	Faturamento Total	Sacolas / Bobinas		Quebra		Consumo Interno	
		Perdas	Perd %	Perdas	Perd %	Perdas	Perd %
Janeiro	912.338	3.678	0,40	904	0,10	1.737	0,19
Fevereiro	847.504	3.221	0,38	889	0,10	1.713	0,20
Março	821.823	3.191	0,39	474	0,06	1.313	0,16
Abril	619.891	2.172	0,35	634	0,10	987	0,16
Maio	474.035	1.720	0,36	502	0,11	979	0,21
Total	3.675.591	13.982	0,38	3.403	0,09	6.730	0,18

Mês	Faturamento do Grupo	Açougue	
		Perdas	Perd %
Janeiro	160.876	6.429	4,00
Fevereiro	143.002	4.760	3,33
Março	125.402	3.887	3,10
Abril	106.412	3.314	3,11
Maio	80.373	2.831	3,52
Total	616.065	21.220	3,44



Mês	Faturamento do Grupo	Fruteira	
		Perdas	Perd %
Janeiro	57.624	3.556	6,17
Fevereiro	51.216	2.854	5,57
Março	53.039	2.627	4,95
Abril	40.749	2.283	5,60
Maio	32.107	1.667	5,19
Total	234.736	12.987	5,53



Total	3.675.591
Perdas	54.383
Perd %	1,36

9.1 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Jacinto Machado

Mês	Faturamento Total	Sacolas / Bobinas		Quebra		Consumo Interno	
		Perdas	Perd %	Perdas	Perd %	Perdas	Perd %
Janeiro	420.659	1.689	0,40%	377	0,09%	909	0,22
Fevereiro	395.463	1.421	0,36%	407	0,10%	858	0,22
Março	397.261	1.567	0,39%	68	0,02%	626	0,16
Abril	291.349	952	0,33%	294	0,10%	441	0,15
Maio	222.796	826	0,37%	231	0,10%	554	0,25
Total	1.727.528	6.455	0,37%	1.377	0,08%	3.388	0,20%

Mês	Faturamento do Grupo	Açougue	
		Perdas	Perd %
Janeiro	71.512	3.061	4,28
Fevereiro	65.014	2.010	3,09
Março	58.238	1.796	3,08
Abril	49.005	1.380	2,82
Maio	36.071	732	2,03
Total	279.840	8.978	3,21



Mês	Faturamento do Grupo	Fruteira	
		Perdas	Perd %
Janeiro	28.352	1.864	6,57
Fevereiro	26.654	1.371	5,14
Março	26.775	1.436	5,36
Abril	19.637	1.262	6,43
Maio	15.016	736	4,90
Total	116.435	6.669	5,73



Total	1.727.528
Perdas	23.479
Perd %	1,36

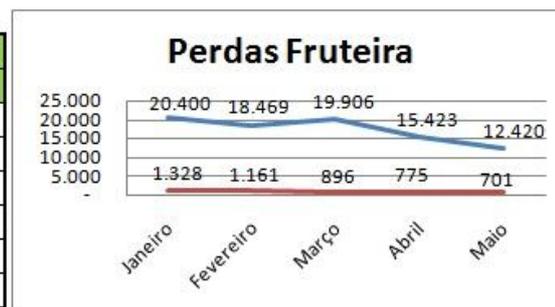
9.2 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Praia Grande

Mês	Faturamento Total	Sacolas / Bobinas		Quebra		Consumo Interno	
		Perdas	Perd %	Perdas	Perd %	Perdas	Perd %
Janeiro	356.023	1.428	0,40	261	0,07	705	0,20
Fevereiro	342.645	1.364	0,40	243	0,07	682	0,20
Março	333.998	1.235	0,37	210	0,06	593	0,18
Abril	247.957	956	0,39	169	0,07	465	0,19
Maio	189.614	726	0,38	136	0,07	346	0,18
Total	1.470.236	5.709	0,39	1.019	0,07	2.791	0,19

Mês	Faturamento do Grupo	Açougue	
		Perdas	Perd %
Janeiro	60.524	2.273	3,76
Fevereiro	56.502	1.794	3,17
Março	50.400	1.275	2,53
Abril	41.161	1.275	3,10
Maio	31.059	1.535	4,94
Total	239.646	8.152	3,40



Mês	Faturamento do Grupo	Fruteira	
		Perdas	Perd %
Janeiro	20.400	1.328	6,51
Fevereiro	18.469	1.161	6,29
Março	19.906	896	4,50
Abril	15.423	775	5,03
Maio	12.420	701	5,64
Total	86.618	4.862	5,61



Total	1.470.236
Perdas	22.533
Perd %	1,53

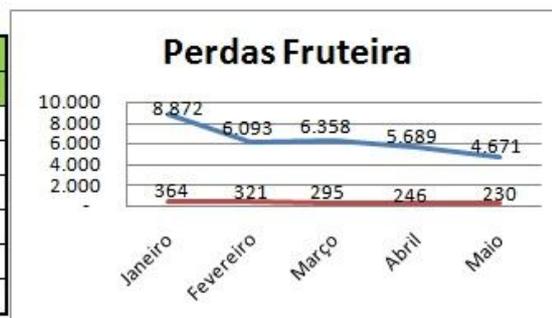
9.3 Indicadores de Perdas/Consumo Supermercado Santa Rosa do Sul

Mês	Faturamento Total	Sacolas / Bobinas		Quebra		Consumo Interno	
		Perdas	Perd %	Perdas	Perd %	Perdas	Perd %
Janeiro	135.656	561	0,41	266	0,20	123	0,09
Fevereiro	109.396	436	0,40	239	0,22	173	0,16
Março	90.564	389	0,43	196	0,22	94	0,10
Abril	80.586	264	0,33	171	0,21	81	0,10
Maio	61.624	168	0,27	135	0,22	79	0,13
Total	477.827	1.818	0,38	1.007	0,21	550	0,12

Mês	Faturamento do Grupo	Açougue	
		Perdas	Perd %
Janeiro	28.840	1.095	3,80
Fevereiro	21.485	956	4,45
Março	16.763	816	4,87
Abril	16.246	659	4,06
Maio	13.243	564	4,26
Total	96.579	4.090	4,23



Mês	Faturamento do Grupo	Fruteira	
		Perdas	Perd %
Janeiro	8.872	364	4,10
Fevereiro	6.093	321	5,27
Março	6.358	295	4,64
Abril	5.689	246	4,32
Maio	4.671	230	4,92
Total	31.683	1.456	4,59



Total	477.827
Perdas	8.371
Perd %	1,75

10 Comparativo de Margens *versus* Participação sobre Faturamento

O indicador intitulado Comparativo de Margens *versus* Participação sobre Faturamento é uma planilha que traça a evolução da Margem Bruta Média de cada grupo de produto, comparada com a participação que este grupo obtém sobre o faturamento total de cada unidade. Por meio desta análise pode-se vislumbrar quais grupos de produtos tem maior sazonalidade em função do preço de venda.

A seguir apresentar-se-á um comparativo para cada unidade de negócio. Entretanto, ressalta-se, que as informações demonstradas nos relatório que integram este trabalho acadêmico, são meramente ilustrativas.

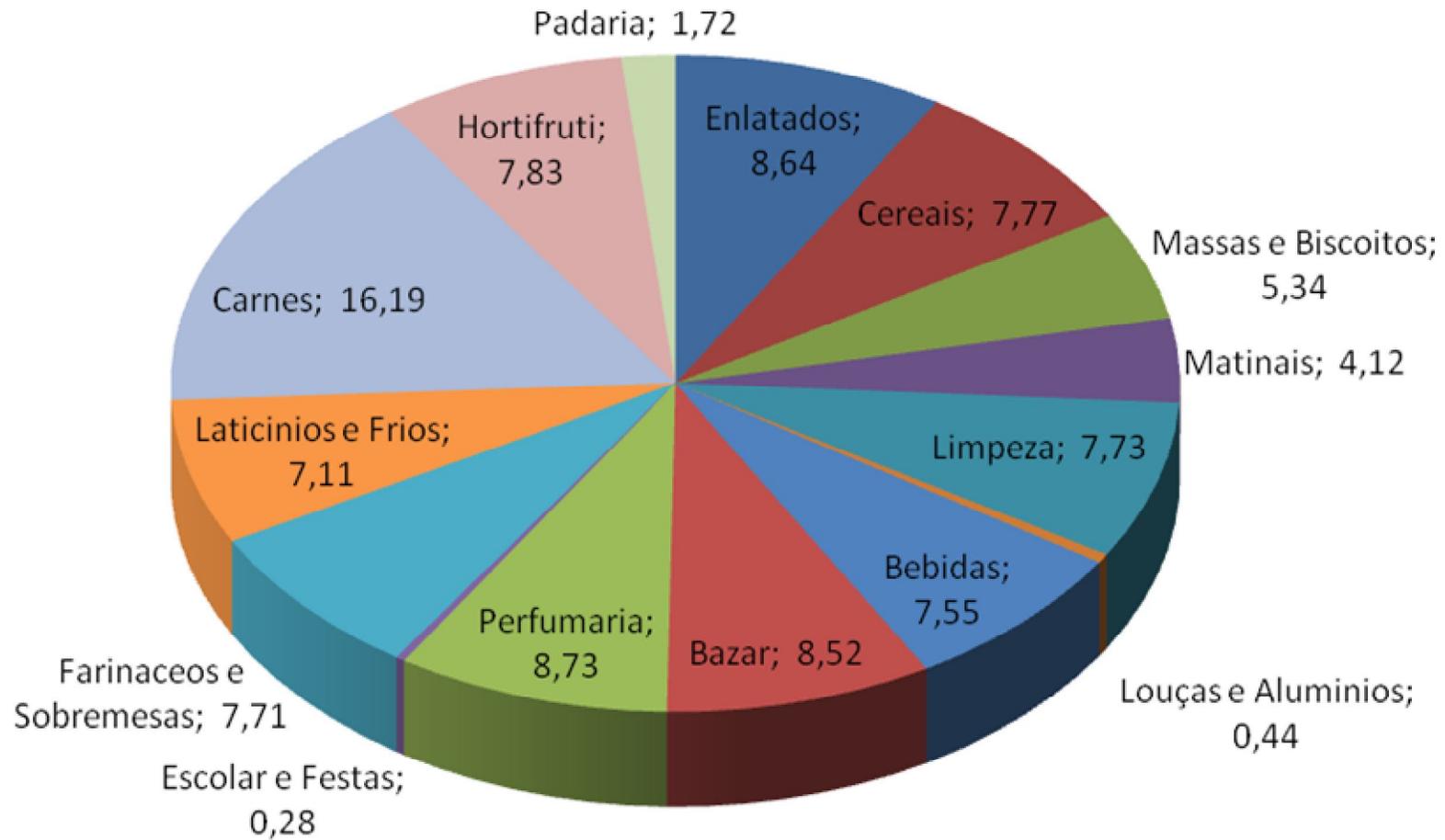
10.1 Comparativo de Margens versus Participação sobre Faturamento Supermercado Jacinto Machado

Enlatados			Cereais			Massas e Biscoitos			Matinais			Limpeza		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	6,58	21,03	out/10	7,58	20,69	out/10	5,36	21,15	out/10	5,58	19,46	out/10	7,72	24,64
nov/10	6,87	21,05	nov/10	7,77	20,39	nov/10	5,30	23,47	nov/10	5,44	20,01	nov/10	7,64	24,95
dez/10	6,50	18,90	dez/10	8,73	21,98	dez/10	5,34	22,91	dez/10	5,34	20,04	dez/10	7,62	24,72
jan/11	6,43	20,25	jan/11	8,77	20,36	jan/11	5,37	23,40	jan/11	4,26	22,01	jan/11	7,68	26,50
fev/11	6,27	19,22	fev/11	6,43	20,56	fev/11	5,50	23,31	fev/11	3,99	20,64	fev/11	6,32	25,67
mar/11	6,03	20,01	mar/11	8,44	19,13	mar/11	4,83	23,93	mar/11	4,71	19,16	mar/11	7,39	24,77
abr/11	6,50	17,91	abr/11	8,59	21,57	abr/11	5,18	23,45	abr/11	3,66	15,10	abr/11	7,66	24,44
mai/11	8,64	18,06	mai/11	7,77	22,49	mai/11	5,34	23,37	mai/11	4,12	14,82	mai/11	7,73	23,69

Louças e Aluminios			Bebidas			Bazar			Perfumaria			Escolar e Festas		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	0,53	29,70	out/10	7,11	17,53	out/10	9,80	22,95	out/10	8,16	29,62	out/10	0,44	32,60
nov/10	0,59	31,01	nov/10	7,20	16,79	nov/10	8,98	23,28	nov/10	8,50	30,03	nov/10	0,34	33,33
dez/10	0,42	30,18	dez/10	7,26	17,07	dez/10	8,75	22,74	dez/10	8,48	28,88	dez/10	0,29	32,70
jan/11	0,51	30,36	jan/11	7,97	16,76	jan/11	8,87	21,97	jan/11	8,52	27,39	jan/11	0,35	30,27
fev/11	0,58	30,09	fev/11	11,45	15,74	fev/11	8,76	23,72	fev/11	7,68	27,38	fev/11	0,29	29,26
mar/11	0,49	29,39	mar/11	9,02	15,36	mar/11	8,96	20,07	mar/11	9,04	27,20	mar/11	2,57	28,95
abr/11	0,43	30,43	abr/11	8,47	15,66	abr/11	8,11	20,81	abr/11	8,61	26,42	abr/11	1,88	29,79
mai/11	0,44	30,43	mai/11	7,55	19,14	mai/11	8,52	20,27	mai/11	8,73	27,30	mai/11	0,28	32,19

Farinaceos e Sobremesas			Laticínios e Frios			Hortifrutigranjeiros			Carnes			Padaria		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	7,37	12,07	out/10	8,07	20,83	out/10	7,14	37,68	out/10	16,32	18,87	out/10	1,95	49,63
nov/10	7,26	22,03	nov/10	7,68	20,71	nov/10	7,35	37,37	nov/10	17,04	19,54	nov/10	1,79	48,77
dez/10	6,25	22,24	dez/10	8,82	20,45	dez/10	7,15	37,14	dez/10	17,09	19,75	dez/10	1,75	47,16
jan/11	8,50	20,98	jan/11	6,90	21,98	jan/11	6,74	36,93	jan/11	17,00	19,97	jan/11	1,93	45,36
fev/11	13,02	17,98	fev/11	5,85	20,64	fev/11	5,70	36,63	fev/11	16,44	19,30	fev/11	1,49	45,22
mar/11	5,03	23,11	mar/11	9,03	19,11	mar/11	7,32	38,11	mar/11	14,66	19,52	mar/11	1,91	45,20
abr/11	6,86	21,24	abr/11	7,52	20,01	abr/11	7,71	36,22	abr/11	16,82	19,52	abr/11	1,72	45,45
mai/11	7,71	22,22	mai/11	7,11	20,47	mai/11	7,83	33,74	mai/11	16,19	19,86	mai/11	1,72	46,37

Faturamento por Grupo (%)



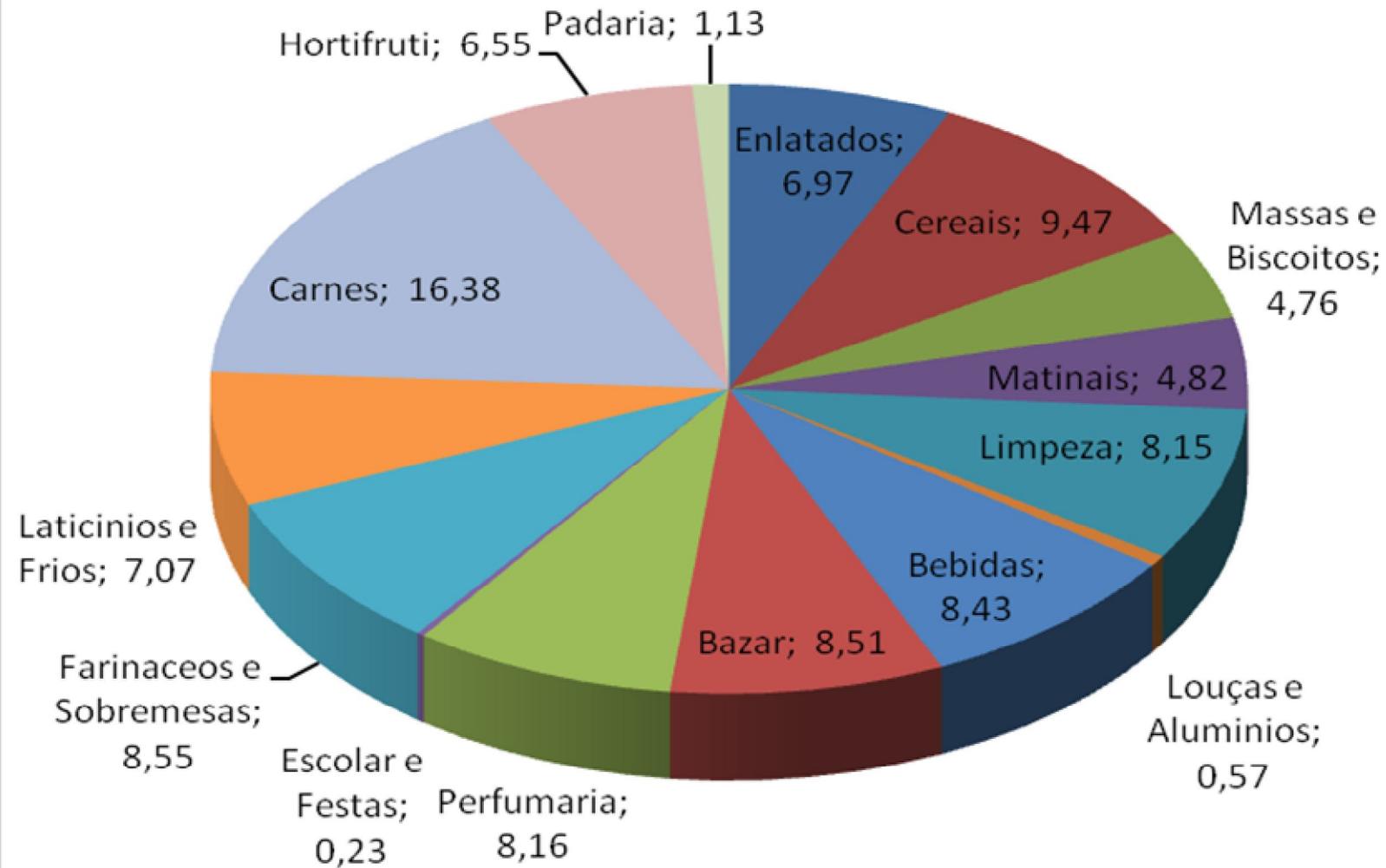
10.2 Comparativo de Margens versus Participação sobre Faturamento Supermercado Praia Grande

Enlatados			Cereais			Massas e Biscoitos			Matinais			Limpeza		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	6,11	20,28	out/10	8,80	20,41	out/10	4,75	19,40	out/10	6,43	16,90	out/10	7,76	24,73
nov/10	6,23	20,81	nov/10	8,20	20,86	nov/10	5,01	20,54	nov/10	6,77	18,35	nov/10	7,98	23,38
dez/10	6,20	19,00	dez/10	10,40	23,10	dez/10	4,73	19,34	dez/10	3,78	17,65	dez/10	7,61	24,81
jan/11	6,75	20,31	jan/11	8,78	21,03	jan/11	4,42	21,54	jan/11	6,49	17,66	jan/11	7,24	23,50
fev/11	6,34	19,23	fev/11	7,79	20,18	fev/11	4,25	21,56	fev/11	4,40	14,80	fev/11	6,94	23,81
mar/11	6,41	18,56	mar/11	7,54	20,27	mar/11	4,34	21,19	mar/11	6,41	15,81	mar/11	7,97	23,03
abr/11	6,91	17,46	abr/11	9,78	18,48	abr/11	4,55	21,54	abr/11	4,20	9,36	abr/11	8,07	22,91
mai/11	6,97	18,28	mai/11	9,47	19,42	mai/11	4,76	21,30	mai/11	4,82	11,55	mai/11	8,15	22,32

Louças e Aluminios			Bebidas			Bazar			Perfumaria			Escolar e Festas		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	0,54	28,48	out/10	7,44	13,29	out/10	8,53	19,10	out/10	8,75	26,00	out/10	0,34	27,87
nov/10	0,71	26,55	nov/10	7,76	14,50	nov/10	8,47	17,89	nov/10	8,40	26,00	nov/10	0,24	28,28
dez/10	0,83	29,07	dez/10	8,28	14,43	dez/10	8,98	17,99	dez/10	8,89	26,79	dez/10	0,17	23,88
jan/11	0,52	28,09	jan/11	8,64	14,95	jan/11	9,02	17,68	jan/11	8,68	25,73	jan/11	0,15	25,43
fev/11	0,57	27,74	fev/11	12,24	14,55	fev/11	9,07	19,42	fev/11	8,23	24,68	fev/11	0,25	25,18
mar/11	0,45	28,59	mar/11	9,95	13,66	mar/11	8,82	16,85	mar/11	9,32	23,60	mar/11	1,71	28,45
abr/11	0,37	29,34	abr/11	8,45	13,89	abr/11	8,37	16,80	abr/11	9,02	22,51	abr/11	1,46	27,46
mai/11	0,57	28,95	mai/11	8,43	14,27	mai/11	8,51	16,35	mai/11	8,16	22,16	mai/11	0,23	25,33

Farinaceos e Sobremesas			Laticínios e Frios			Hortifrutigranjeiros			Carnes			Padaria		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	8,05	20,74	out/10	7,25	20,51	out/10	5,95	29,93	out/10	17,48	17,51	out/10	1,61	11,81
nov/10	7,72	20,93	nov/10	7,28	19,89	nov/10	5,95	31,82	nov/10	17,64	17,93	nov/10	1,45	9,39
dez/10	6,17	22,05	dez/10	9,28	19,82	dez/10	5,86	31,16	dez/10	17,46	17,82	dez/10	1,16	12,01
jan/11	8,80	20,01	jan/11	6,18	20,87	jan/11	5,73	31,15	jan/11	17,00	19,40	jan/11	1,42	16,92
fev/11	10,57	17,33	fev/11	6,18	19,14	fev/11	5,39	31,54	fev/11	16,49	18,02	fev/11	1,13	18,32
mar/11	5,02	22,22	mar/11	9,64	17,42	mar/11	5,96	32,56	mar/11	15,09	18,41	mar/11	1,11	19,04
abr/11	6,25	20,10	abr/11	8,43	16,04	abr/11	6,22	33,46	abr/11	16,60	17,58	abr/11	1,11	17,34
mai/11	8,55	20,67	mai/11	7,07	18,58	mai/11	6,55	31,69	mai/11	16,38	16,17	mai/11	1,13	18,85

Faturamento por Grupo (%)



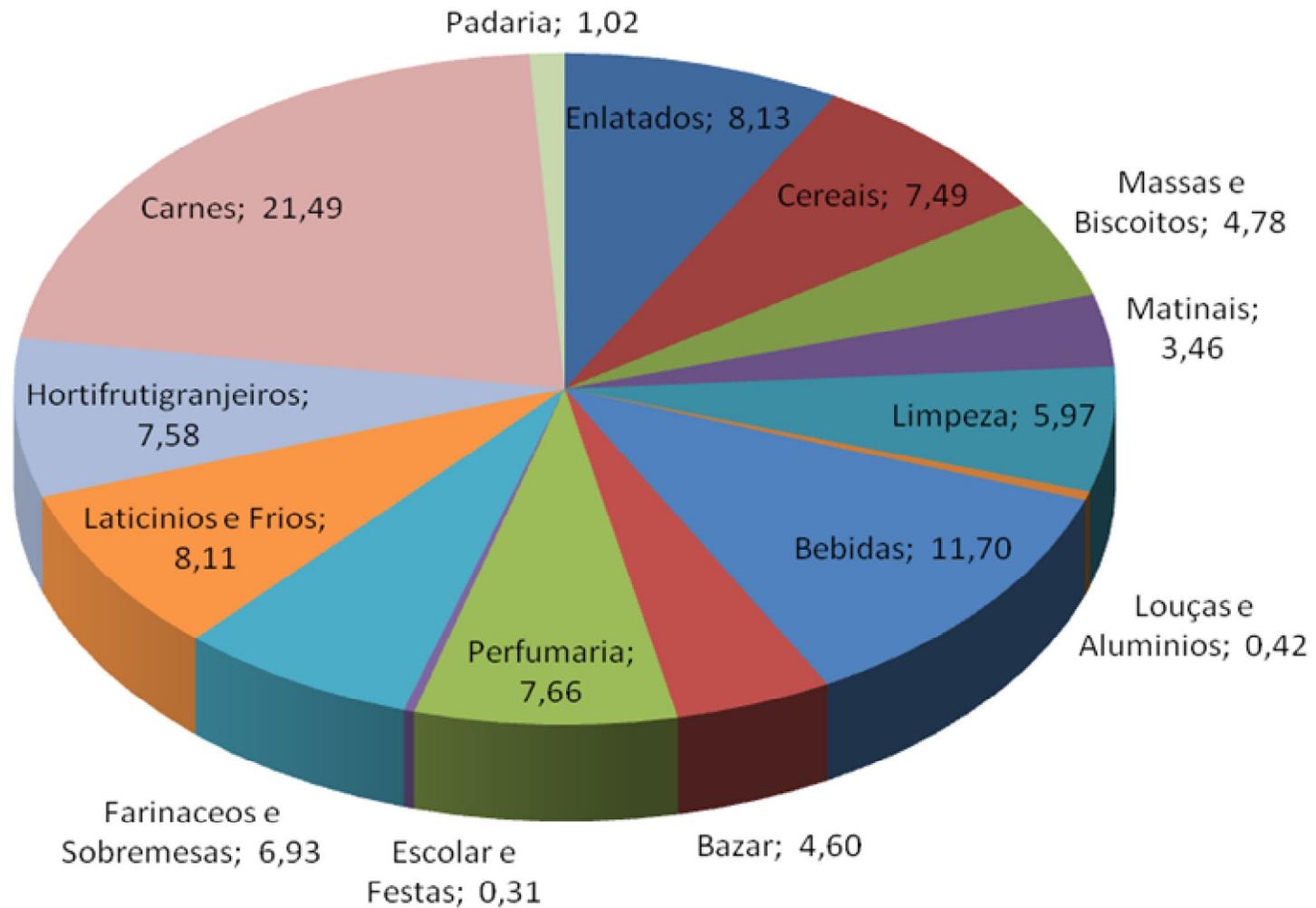
10.3 Comparativo de Margens versus Participação sobre Faturamento Supermercado Santa Rosa do Sul

Enlatados			Cereais			Massas e Biscoitos			Matinais			Limpeza		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	6,86	25,76	out/10	8,57	27,97	out/10	4,69	18,90	out/10	5,53	27,87	out/10	6,48	30,05
nov/10	7,06	24,98	nov/10	7,74	26,79	nov/10	4,84	19,61	nov/10	6,25	29,56	nov/10	6,26	29,54
dez/10	6,73	22,66	dez/10	9,50	28,32	dez/10	5,11	23,64	dez/10	4,86	28,41	dez/10	6,78	30,13
jan/11	6,74	23,81	jan/11	9,16	27,72	jan/11	4,61	24,49	jan/11	4,96	30,67	jan/11	6,08	30,65
fev/11	5,76	23,50	fev/11	7,38	27,91	fev/11	3,88	24,08	fev/11	3,30	27,12	fev/11	5,04	30,05
mar/11	6,54	21,87	mar/11	7,83	27,51	mar/11	4,43	23,22	mar/11	4,55	26,83	mar/11	6,61	29,77
abr/11	7,44	21,74	abr/11	9,30	27,14	abr/11	4,70	23,96	abr/11	3,29	25,11	abr/11	6,29	28,44
mai/11	8,13	21,55	mai/11	7,49	26,86	mai/11	4,78	23,61	mai/11	3,46	26,12	mai/11	5,97	28,31

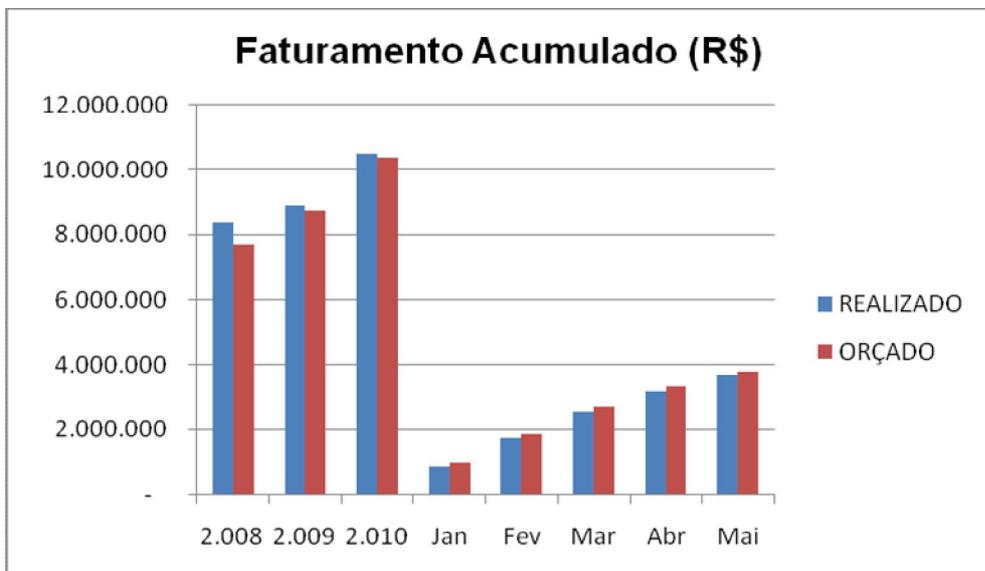
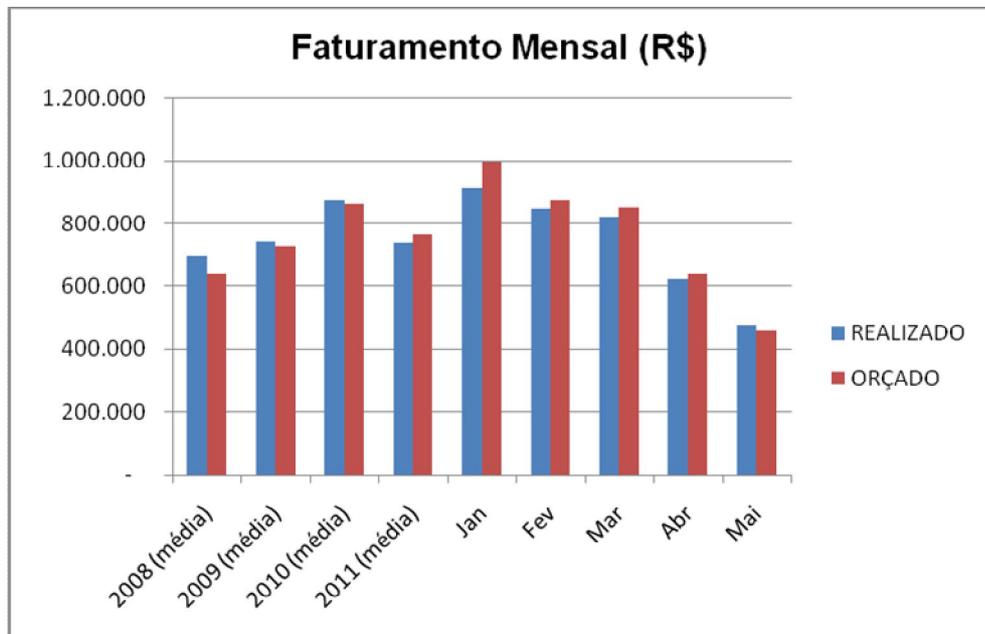
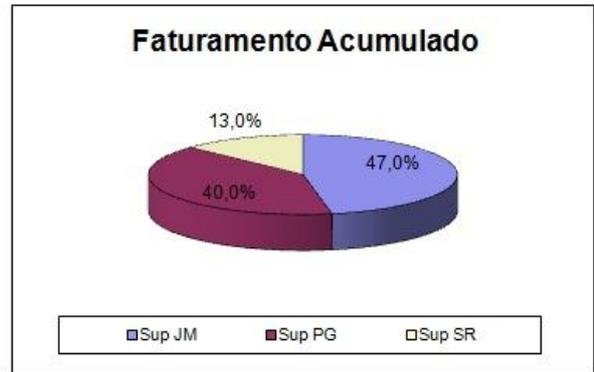
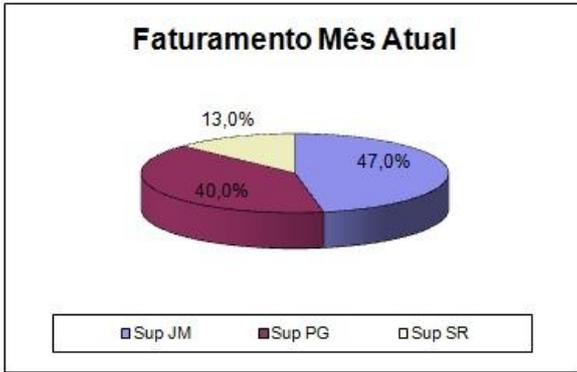
Louças e Aluminios			Bebidas			Bazar			Perfumaria			Escolar e Festas		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	0,44	37,21	out/10	6,22	17,01	out/10	4,89	28,36	out/10	7,43	28,89	out/10	0,25	37,92
nov/10	0,33	36,37	nov/10	8,19	15,06	nov/10	5,52	26,08	nov/10	8,03	29,16	nov/10	0,32	34,34
dez/10	0,38	36,09	dez/10	8,34	15,47	dez/10	4,41	28,54	dez/10	7,74	28,90	dez/10	0,26	34,80
jan/11	0,36	32,16	jan/11	9,37	14,08	jan/11	5,03	27,36	jan/11	7,87	28,15	jan/11	0,36	30,08
fev/11	0,44	33,32	fev/11	19,50	11,65	fev/11	5,44	27,70	fev/11	6,41	26,85	fev/11	0,37	31,68
mar/11	0,32	33,41	mar/11	13,24	11,87	mar/11	4,35	23,37	mar/11	8,39	26,60	mar/11	1,18	32,78
abr/11	0,34	32,62	abr/11	10,93	11,77	abr/11	4,35	23,91	abr/11	7,87	27,03	abr/11	2,04	33,45
mai/11	0,42	29,05	mai/11	11,70	13,59	mai/11	4,60	22,83	mai/11	7,66	27,00	mai/11	0,31	34,75

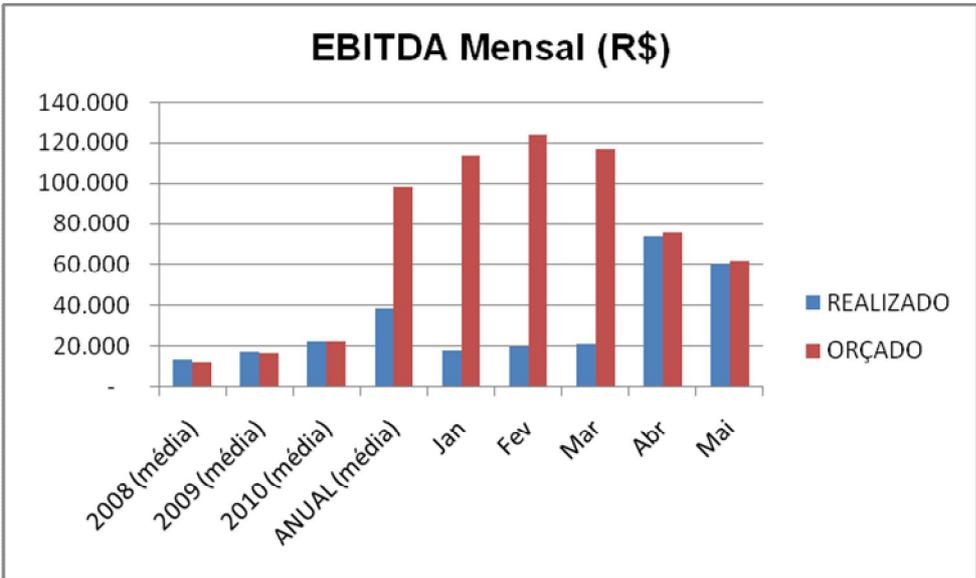
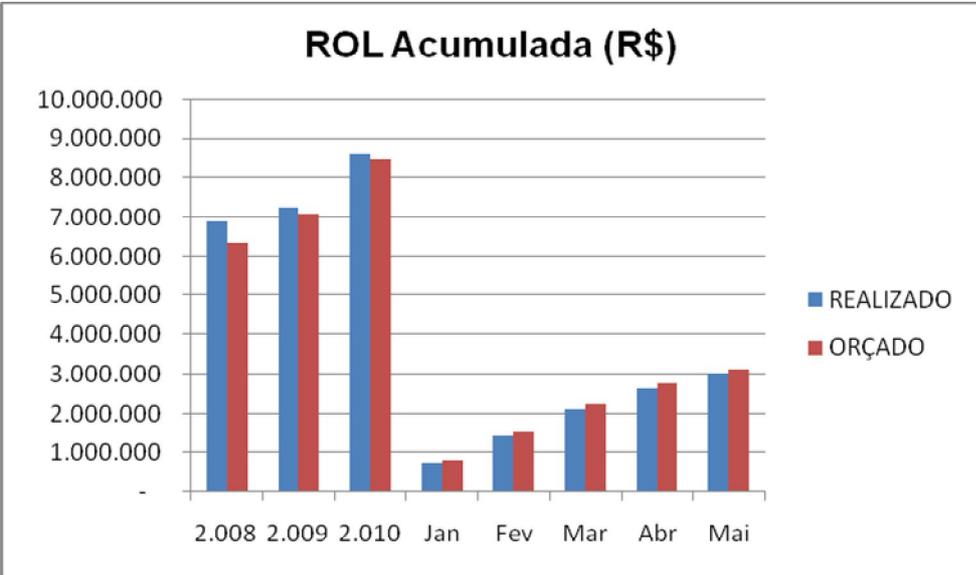
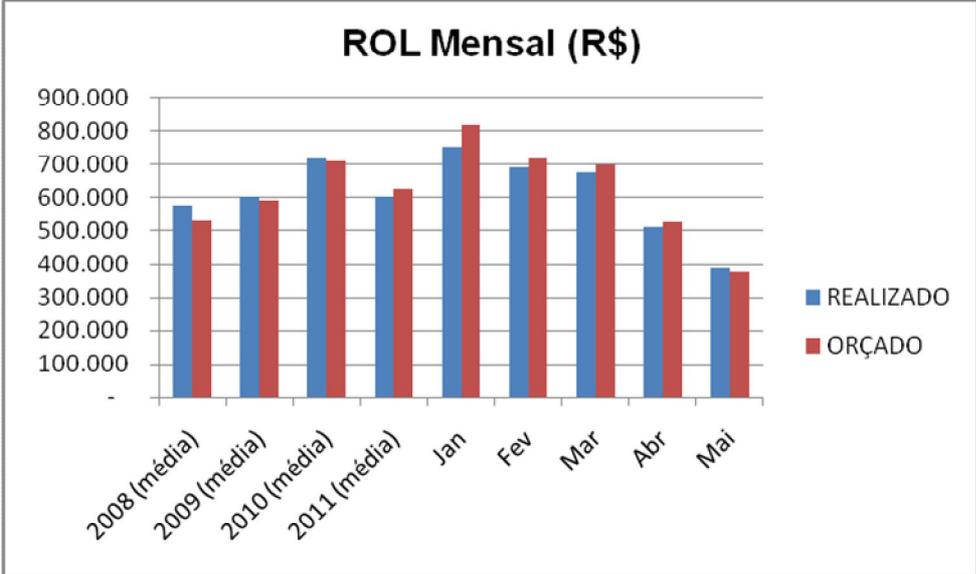
Farinaceos e Sobremesas			Laticinios e Frios			Hortifrutigranjeiros			Carnes			Padaria		
Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.	Mês	% Part.	% Marg Br.
out/10	6,37	27,46	out/10	9,11	22,23	out/10	6,92	34,82	out/10	24,41	19,03	out/10	1,34	22,53
nov/10	7,11	26,92	nov/10	8,24	23,58	nov/10	6,90	35,27	nov/10	21,40	20,94	nov/10	1,24	21,98
dez/10	5,80	26,43	dez/10	9,80	23,56	dez/10	6,77	36,45	dez/10	22,16	19,56	dez/10	1,11	20,62
jan/11	7,55	27,10	jan/11	8,58	22,45	jan/11	6,54	33,12	jan/11	21,26	20,28	jan/11	1,10	19,18
fev/11	8,87	22,35	fev/11	7,31	21,88	fev/11	5,57	34,83	fev/11	19,64	19,16	fev/11	0,94	17,48
mar/11	4,91	26,71	mar/11	10,77	21,93	mar/11	7,02	35,57	mar/11	18,51	18,60	mar/11	0,95	14,49
abr/11	5,66	26,20	abr/11	9,45	21,79	abr/11	7,06	35,49	abr/11	20,16	17,67	abr/11	0,95	21,69
mai/11	6,93	26,94	mai/11	8,11	23,00	mai/11	7,58	35,40	mai/11	21,49	18,22	mai/11	1,02	20,77

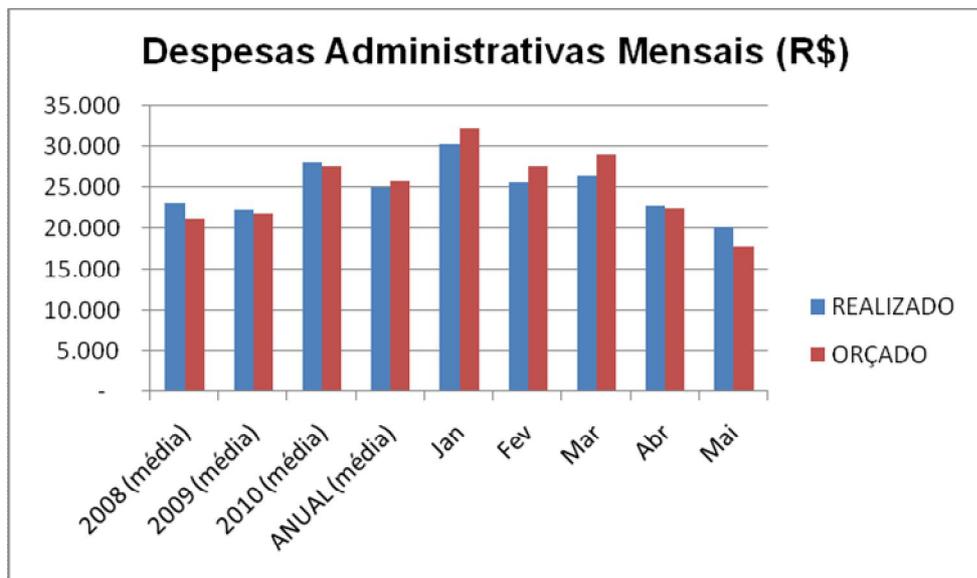
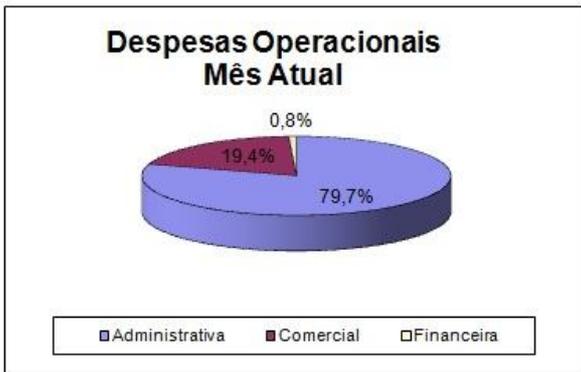
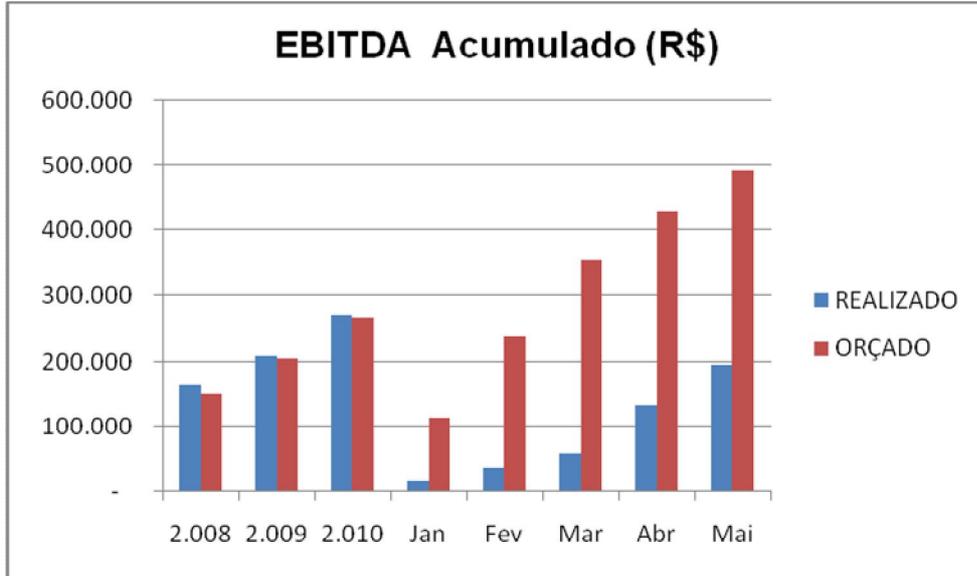
Faturamento por Grupo (%)

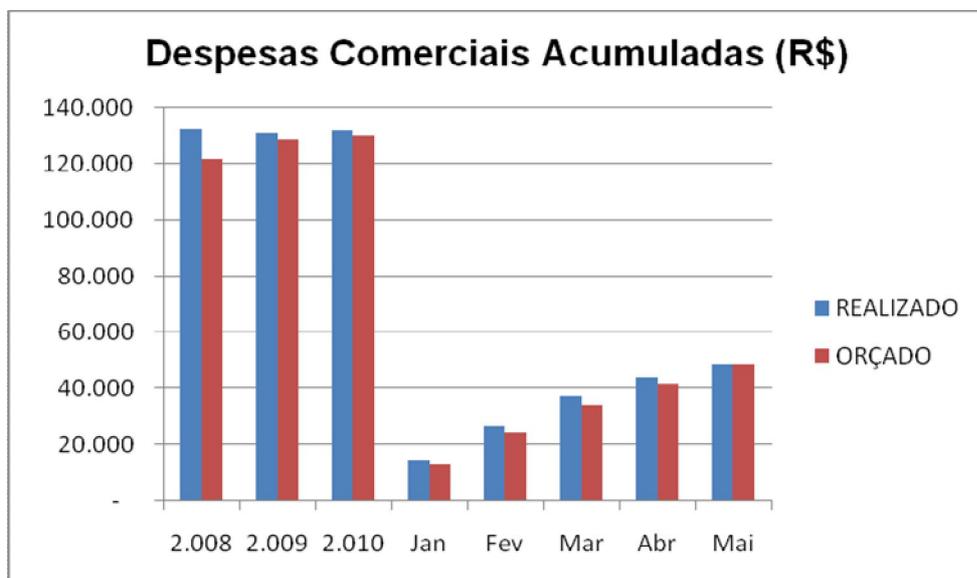
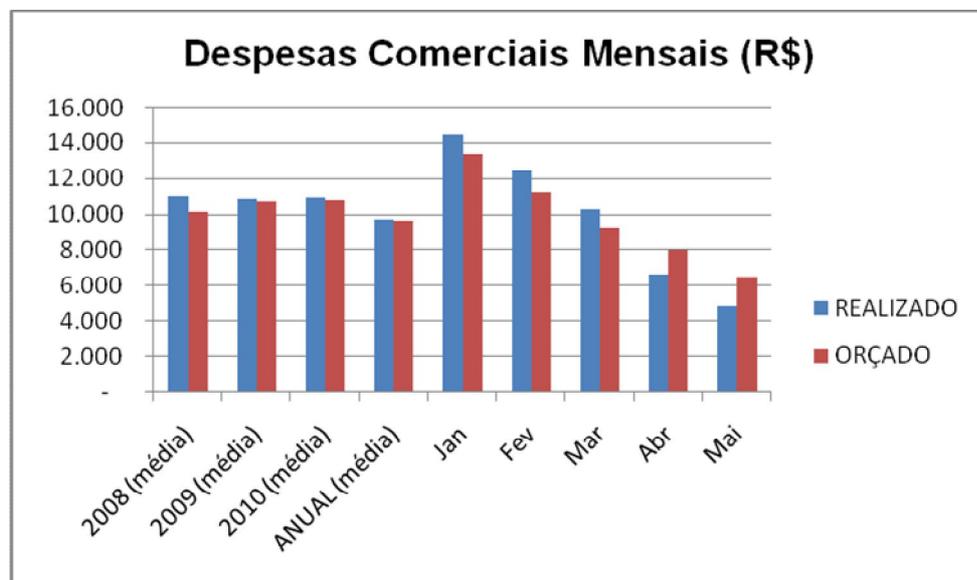
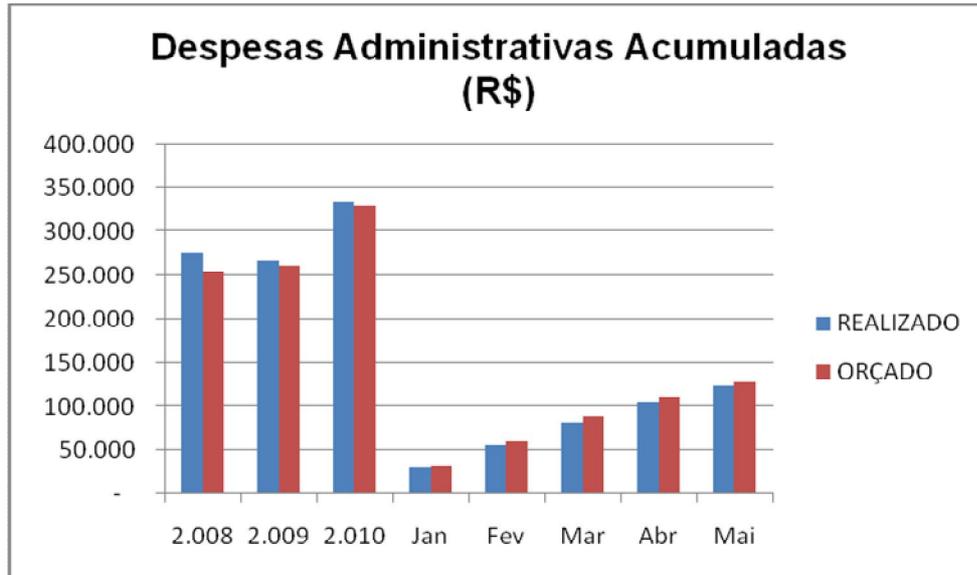


11 Gráficos de Desempenho









5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização mundial e do mercado empresarial, as organizações precisam constantemente superar-se na tentativa de manterem seus negócios frente às grandes oscilações do mercado. Esta tentativa de superação acaba por acirrar uma corrida pela maximização do resultado. Contudo, sabe-se que não há mais espaços para erros de planejamento ou gafes na execução. Deste modo, os gestores precisam contar com o apoio de profissionais que atuam diretamente prestando este suporte.

A Controladoria Estratégica tem por finalidade auxiliar os gestores fornecendo-lhes informações, acrescentando maior credibilidade e segurança nas decisões que devem ser tomadas. Esta assistência é fornecida, basicamente, por intermédio da elaboração do Planejamento Estratégico, dos Orçamentos e também com o auxílio do *Balanced Scorecard*.

Acredita-se que as ferramentas utilizadas pela Controladoria Estratégica são de suma importância, não só para a sobrevivência das empresas em meio a competitividade do mundo empresarial. No entanto, estas também são fortes instrumentos de gerenciamento de processos que podem apoiar, ainda, a organização das tarefas do dia-a-dia da instituição, tornando-os uniformes e organizados.

Buscou-se, contudo, estabelecer uma relação entre o que reza a teoria e o que é realizado na prática pelas Cooperativas Agropecuárias Catarinenses. Logo, por meio desta pesquisa, constatou-se que as empresas pesquisadas, de modo geral, atendem aos entendimentos dos autores citados neste trabalho.

Desse modo, uma vez confirmada a ligação entre teoria e prática, concluiu-se que a modelagem das informações gerenciais apresentada no capítulo quatro atende às necessidades expressadas para a condução das decisões das empresas. É com base no Relatório de Informações Gerenciais, aqui apresentado, que os gestores das instituições terão acesso às informações de maior relevância para a gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Ismard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 473 p.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.
- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos**: método Brasileiro avançado. São Paulo: Sicurezza, 2009. 134 p.
- BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco**: retorno em instituições financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003. 225 p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica, Gecon. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. São Paulo: Atlas. 2001, 338 p.
- DENKIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa Qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p. b
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.
- GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1998. 382 p.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade**: um instrumento de gestão. Curitiba: Juruá, 2008. 185 p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; et al. **Contabilidade Introdutória**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

MACHADO, Alessandra de Oliveira et al. Competência do *Controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v.12, n. 47, p. 26-34, jan./mar. 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

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

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002. 451 p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137 p.

MULER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Paulo, v.26, n. 76, p. 105-120 jan./abr. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 430 p.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 483 p.

PASSARELLI, João; BOMFIM; Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB – Thomson, 2004. 262 p.

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

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 190 p.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis**: estrutura e análise. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 272 p.

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

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

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

_____ ; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **História do pensamento contábil**: com enfoque na história da contabilidade brasileira. Curitiba: Juruá, 2009. 240 p.

SÖTHER, Ari; KAMPHORST, Cristiane. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas do município de Mondai – SC. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Santa Catarina, v.8, n. 24, p. 9-22, ago/nov 2009.

<<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiato.asp?File=/deli/deli029.htm>>
Acessado em 24/10/2010, às 16:50hs.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário aplicado na pesquisa de campo.

O questionário a seguir, foi elaborado com o intuito de realizar uma pesquisa entre os gestores das Cooperativas Agropecuárias do estado de Santa Catarina. Nele, serão abordadas questões relativas à Planejamento Estratégico, Modelagem de Informações Gerenciais e Controladoria.

Este trabalho está sendo realizado pelo Graduando em Ciências Contábeis Rafael dos Santos, orientado pelo Prof. Esp. Edson Cichella da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O questionário deverá usar aproximadamente 5 minutos do seu tempo e, suas respostas ficarão totalmente anônimas. A compilação dos resultados constará no Trabalho de Conclusão de Curso do referido graduando e será enviada a todos os gestores que participarem da pesquisa.

Questionário

1. A Cooperativa possui Controladoria formalmente constituída?
() Sim () Não

2. Se possui, qual(is) o(s) foco(s) de trabalho do profissional deste setor?
() Controle Internos
() Planejamento Estratégico
() Controle Orçamentário
() Análise de informações econômico/financeira
() Contabilidade
() Outros. Especificar: _____

3. A Controladoria está subordinada a quem no organograma da empresa?
() Conselho de Administração
() Diretor Presidente
() Gerente Administrativo/Financeiro
() Contador
() Outros. Especificar: _____

4. A Cooperativa possui Planejamento Estratégico?
() Sim () Não
5. Os gestores da Cooperativa projetam e controlam o orçamento da organização?
() Sim () Não
6. Quais os demonstrativos que integram a modelagem das informações gerenciais utilizadas pela gestão?
- () Balanço Patrimonial (BP)
 - () Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)
 - () Demonstrativo de Fluxo de Caixa – Método Direto (DFC)
 - () Demonstrativo de Fluxo de Caixa – Método Indireto (DFC)
 - () Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
 - () Demonstração de Mutação do Patrimônio Líquido (DMPL)
 - () EVA
 - () *Ebitda*
 - () Indicadores (Liquidez, Endividamento, Rotação de Estoques, etc...)
 - () Gráficos com média do ano corrente e anteriores
 - () Outros. Especificar: _____
7. Com qual frequência são analisadas as informações?
- () Diária
 - () Quinzenal
 - () Mensal
 - () Bimestral
 - () Trimestral
 - () Semestral
 - () Anual

8. Quem analisa os demonstrativos elencados na sexta questão?
- Presidente
 - Presidente e Diretores
 - Conselho de Administração
 - Conselho Fiscal
 - Outros. Especificar: _____
9. É utilizado o *Balanced Scorecard* na gestão da organização?
- Sim Não
10. A governança corporativa faz parte do processo de gestão da cooperativa?
- Sim Não
11. A Cooperativa possui Auditoria:
- Interna
 - Externa
 - Não possui