

CAROLINA MINAS

**OS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO E A CRISE FINANCEIRA
INTERNACIONAL: ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de Especialista no curso de pós-graduação em Controladoria 2008.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

**CURITIBA
2009**

RESUMO

MINAS, CAROLINA. OS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO E A CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL: ESTUDO DE CASO

A crise financeira internacional que teve início em 2007, estendeu-se pelo ano seguinte e ainda está produzindo efeitos no ano atual, afetou a economia de todos os países. As empresas como sistemas abertos que são obviamente sofreram os reflexos desta crise. No Brasil, não foi diferente e algumas organizações apresentaram no fim de 2008 demonstrações contábeis que não refletiam verdadeiramente seu resultado operacional, sendo decorrentes especialmente do resultado de operações financeiras mal sucedidas, em virtude da falta de confiança que tomou conta do mercado financeiro internacional durante a crise. A questão se coloca diante do fato, é se os controles internos utilizados pela organização aqui analisada, são ineficazes ou não na prevenção da ocorrência dessas aberrações contábeis. Eles podem e devem detectar prováveis situações de risco, evitando que as organizações fujam do seu foco operacional e arrisquem-se no mercado financeiro, para que os lucros aumentem não em decorrência da produção, mas sim da aplicação de seus recursos neste mercado financeiro. É função da controladoria equilibrar estas forças para as organizações não arrisquem os bons resultados obtidos na atividade operacional, que renderiam bons lucros aos seus acionistas, num mercado imprevisível e fortemente afetado pelos eventos ocorridos na economia mundial.

Palavras-chaves: Crise financeira internacional, controles internos, controladoria, mercado financeiro, sistema aberto.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMA	5
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	OBJETIVO GERAL	6
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3	JUSTIFICATIVA	5
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO	14
2.1.1	A EMPRESA	14
2.1.2	EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO	14
2.1.3	SUBSISTEMAS EMPRESARIAIS	14
2.2	GESTÃO EMPRESARIAL	14
2.2.1	GESTÃO ECÔNOMICA	14
2.2.2	VALOR ECONÔMICO DA EMPRESA	14
2.2.3	PROCESSO DE GESTÃO OU PROCESSO DECISÓRIO	14
2.3	CONTROLADORIA	14
2.3.1	CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO ADMINISTRATIVO	31
2.3.2	MISSÃO DA CONTROLADORIA	31
2.3.3	FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	31
2.3.4	REQUISITOS NECESSÁRIOS AO DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE CONTROLADORIA	31
2.3.5	PRINCÍPIOS NORTEADORES DA AÇÃO DO CONTROLLER	31
2.3.6	FUNÇÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA	31
2.3.7	O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	31
2.3.8	O PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE	31
3.	ESTUDO DE CASO	40
3.1	Caso 1: SADIÁ S/A	40
3.1.1	HISTÓRICO	40
3.1.2	ANÁLISES	40
4.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	62
4.1	CONTROLES INTERNOS	62
4.1.1	SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS	62
4.1.2	OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO	63
4.1.3	RELAÇÃO CUSTO X BENEFÍCIO	65
4.1.4	ERRO E FRAUDE	66
4.2	RESULTADOS APURADOS	62
5.	CONCLUSÃO	70
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1. Introdução

O presente trabalho foi elaborado com a finalidade de apresentar-se como uma Monografia, sendo esta, requisito parcial necessário para a obtenção do título de Especialista em Controladoria pela UFPR. Assim, esta monografia propõe a análise dos controles internos à disposição das organizações como forma de garantir a confiabilidade das informações contábeis geradas pelas empresas.

Em síntese, o trabalho compreende primeiramente uma abordagem da crise financeira internacional e suas conseqüências em uma CIA brasileira de capital aberto que apresentou resultado negativo no ano de 2008, decorrente especialmente da falta ou da ineficiência de controles internos que regulamentassem sua movimentação financeira.

Posteriormente as demonstrações financeiras dessa empresa serão analisadas e comparadas com o exercício social anterior, verificando-se assim as alterações ocorridas e, como no mundo globalizado, as empresas, como sistemas abertos que são, relacionam-se como o meio no qual estão inseridas.

E finalmente serão analisados os controles internos utilizados pelas empresas para a comprovação ou não de que os investimentos em sistemas de controles internos de gestão e de risco podem evitar que ocorram aberrações contábeis como as apresentadas pela Companhia.

1.1 Problema

A questão que se coloca e que se pretende responder com a elaboração deste trabalho é: os sistemas internos de controles de risco e de gestão podem evitar que distorções contábeis como as ocorridas na Sadia S/A que apresentava no fim de 2008 valores na Bolsa de Valores inferiores ao que tinha em Caixa, ocorram?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é a verificação da importância de investimentos em sistemas internos de controles de risco e de gestão nas grandes companhias, como forma de evitar apresentação de resultados distorcidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podem-se listar:

- a. Análise das Demonstrações Contábeis da CIA aberta com prejuízo no último trimestre de 2008;
- b. Verificação dos controles internos à disposição da administração das grandes companhias;
- c. Comparação do resultado das análises das demonstrações contábeis com os controles internos das organizações;
- d. Apresentação das conclusões obtidas.

1.3 Justificativa

A principal justificativa para a presente proposta de tema para a monografia é a necessidade de aprimoramento acadêmico e profissional na área de controladoria, visto que esta é uma área em evidência atual na contabilidade.

O cenário econômico mundial no final de 2008 também se mostrou interessante uma vez que provocou em grandes CIAS resultados inesperados que nada tinham a ver com as suas atividades operacionais. A união destes dois fatores justifica o interesse pela relação existente entre os mercados globais e os controles que as organizações utilizam-se de maneira a resguardar seus ativos.

Antes de analisar-se esta relação, faz-se necessário uma breve demonstração do que ocorreu com a economia mundial no final do ano de 2008 e ainda está em processo de mudanças. Neste sentido, segue a contextualização da

atual crise financeira mundial de maneira a se compreender melhor os resultados apresentados pela CIA.

Esta crise econômica de 2008-2009 é uma crise financeira internacional que teve suas raízes na "bolha da Internet" de 2001 e que se precipitou com a falência do tradicional banco de investimento estadunidense Lehman Brothers, fundado em 1850, seguida no espaço de poucos dias pela falência técnica da maior empresa seguradora dos Estados Unidos da América, a American International Group (AIG).

O governo norte-americano, que se recusara a oferecer garantias para que o banco inglês Barclays adquirisse o controle do cambaleante Lehman Brothers, alarmado com o efeito sistêmico que a falência dessa tradicional e poderosa instituição financeira - abandonada às "soluções de mercado" - provocou de forma nos mercados financeiros mundiais, resolveu, em vinte e quatro horas, injetar oitenta e cinco bilhões de dólares de dinheiro público na AIG, para salvar suas operações.

Em poucas semanas, a crise norte-americana atravessou o Atlântico: a Islândia estatizou o segundo maior banco do país. As mais importantes instituições financeiras do mundo, Citigroup e Merrill Lynch, nos Estados Unidos; Northern Rock, no Reino Unido; Swiss Re e UBS, na Suíça; Société Générale, na França declararam ter tido perdas colossais em seus balanços, o que agravou ainda mais o clima de desconfiança, que se generalizou.

No Brasil, as empresas Sadia, Aracruz Celulose, Votorantim e Braskem anunciaram perdas bilionárias. Para evitar colapso, o governo norte-americano reestatizou as agências de crédito imobiliário Fannie Mae e Freddie Mac, privatizadas em 1968, que agora ficarão sob o controle do governo por tempo indeterminado.

Em outubro de 2008, a Alemanha, a França, a Áustria, os Países Baixos e a Itália anunciaram pacotes que somam 1,17 trilhão de euros (US\$ 1,58 trilhão) em ajuda aos seus sistemas financeiros. O PIB da Zona do Euro teve uma queda de 1,5% no quarto trimestre de 2008, em relação ao trimestre anterior, a maior contração da história da economia da zona.

Segundo George Soros, presidente do conselho da Soros Fund Management a crise atual foi precipitada por uma bolha no mercado de residências e, em certos aspectos, é muito similar às crises que ocorreram desde a Segunda Guerra Mundial, em intervalos de quatro a 10 anos.

Entretanto, Soros faz uma importante distinção entre essa crise e as anteriores, considerando a crise atual como o clímax de uma superexpansão (super-boom) que ocorreu nos últimos 60 anos. Segundo Soros, os processos de expansão-contracção (boom-bust) giram ao redor do crédito, e envolvem uma concepção errônea, que consiste na incapacidade de se reconhecer a conexão circular reflexiva entre o desejo de emprestar e o valor das garantias colaterais. Crédito fácil cria uma demanda que aumenta o valor das propriedades, o que por sua vez aumenta o valor do crédito disponível para financiá-las.

As bolhas começam quando as pessoas passam a comprar casas na expectativa de que sua valorização permitirá a elas refinanceir suas hipotecas, com lucros. Isso foi o que aconteceu nessa última crise. Alan Greenspan, presidente da Reserva Federal Americana, decidiu orientar os investimentos para o setor imobiliário.

Adotando uma política de taxas de juros muito baixas e de redução das despesas financeiras, induziu os intermediários financeiros e imobiliários a incitar uma clientela cada vez maior a investir em imóveis, principalmente através da Fannie Mae e da Freddie Mac que já vinham crescendo muito desde que diferentes governos e políticos dos Estados Unidos as usaram para financiar casas aos mais pobres. O governo garantia os investimentos feitos por estas duas empresas. Bancos de vários países do mundo, atraídos pelas garantias do governo, acabaram emprestando dinheiro a imobiliárias através da Fannie Mae e da Freddie Mac que estavam autorizadas a captar empréstimos em qualquer lugar do mundo.

Foi assim criado o sistema das hipotecas subprimes, empréstimos hipotecários de alto risco e de taxa variável concedidos às famílias "frágeis", ou seja, para os clientes apelidados de ninja, do acrônimo sem renda, sem emprego e sem patrimônio.

Na realidade, eram financiamentos de casas, muitas vezes conjugados com a emissão de cartões de crédito, concedidos a famílias que os bancos sabiam de antemão não ter renda familiar suficiente para poder arcar com suas prestações.

Num passo seguinte, os bancos que criaram essas hipotecas criaram derivativos negociáveis no mercado financeiro, instrumentos sofisticados para securitizá-las, isto é, transformá-las em títulos livremente negociáveis - por elas lastreados - que passaram a ser vendidos para outros bancos, instituições financeiras, companhias de seguros e fundos de pensão pelo mundo afora. Por uma

razão que se desconhece, as agências mundiais de crédito deram a chancela de AAA - a mais alta - a esses títulos.

Quando a Reserva Federal, em 2005, aumentou a taxa de juros para tentar reduzir a inflação, desregulou-se a máquina; o preço dos imóveis caiu, tornando impossível seu refinanciamento para os clientes ninja, que se tornaram inadimplentes em massa, e esses títulos derivativos se tornaram impossíveis de ser negociados, a qualquer preço, o que desencadeou um efeito dominó, fazendo balançar o sistema bancário internacional, a partir de agosto de 2007. A globalização permitiu aos Estados Unidos sugar a poupança mundial, e consumir muito mais do que produzia, tendo seu déficit em conta-corrente atingido 6,2% do PIB em 2006.

Seus mercados financeiros 'empurravam' os consumidores a tomar emprestado, criando cada vez mais instrumentos sofisticados e condições favoráveis ao endividamento. As autoridades financeiras colaboravam e incentivavam esse processo, intervindo - para injetar liquidez - cada vez que o sistema financeiro global se visse em risco.

A partir de 1980 os mercados financeiros mundiais começaram a ser desregulamentados, tendo sua supervisão governamental progressivamente relaxada, até que essa virtualmente desapareceu. A superexpansão (super-boom) saiu dos trilhos quando os instrumentos financeiros se tornaram tão complicados que as autoridades financeiras governamentais se tornaram tecnicamente incapazes de avaliar os riscos desses instrumentos financeiros, e passaram a se utilizar dos sistemas de gerenciamento de riscos dos próprios bancos privados.

Da mesma maneira as agências de análise de crédito internacionais se baseavam nas informações fornecidas pelos próprios criadores dos instrumentos sintéticos, às vésperas da quebra da Fannie Mae essas agências ainda classificavam os derivativos de empréstimos subprime como um risco AAA. "Foi uma chocante abdicação de responsabilidade", classificou Soros.

Para alguns analistas a primeira metade da década de 2000 será lembrada como a época em que as inovações financeiras superaram a capacidade de avaliação de riscos tanto dos Bancos como das agências reguladoras de crédito.

O caso do Citigroup é emblemático: o Citigroup sempre esteve sob fiscalização do Federal Reserve, e seu quase colapso indica que não só a regulamentação então vigente foi ineficaz como que o governo norte-americano, mesmo depois de deflagrada a crise, subestimou sua severidade .

O Citigroup não esteve sozinho dentre as instituições financeiras que se tornaram incapazes de compreender totalmente os riscos que estavam assumindo.

À medida em que os ativos financeiros se tornaram mais e mais complexos, e cada vez mais difíceis de serem avaliados, os investidores passaram a ser reasssegurados pelo fato de que tanto as agências internacionais de avaliação de crédito de bônus (bonds) como os próprios agentes reguladores, que passaram a nelas se fiar, aceitavam como válidos os complexos modelos matemáticos - de impossível compreensão para a maioria das pessoas - usados pelos criadores dos produtos financeiros sintéticos, que "provavam" que os riscos eram muito menores do que veio a se verificar na realidade.

A partir do 18 de Julho de 2007, a crise do crédito hipotecário provocou uma crise de confiança geral no sistema financeiro e falta de liquidez bancária (falta de dinheiro disponível para saque imediato pelos correntistas do banco). O problema que se iniciou com as hipotecas subprime espalhou-se por todas as obrigações com colateral, pôs em perigo as empresas municipais de seguros e resseguros, e ameaçou arrasar o mercado de swaps, multitrilionário em dólares.

As obrigações dos bancos de investimentos em compras alavancadas se tornaram um passivo. Os hedge-funds, criados para ser supostamente neutros em relação aos mercados, se provaram não tão neutros, e tiveram que ser resgatados. O mercado de commercial-papers paralisou-se, e os instrumentos especialmente criados pelos bancos para tirar as hipotecas de seus balanços já não conseguiam mais encontrar fontes externas de financiamento (funding). O golpe final veio quando o mercado de empréstimos interbancário - que é o núcleo do sistema financeiro - paralisou-se.

Os Bancos Centrais de todos os países desenvolvidos se viram obrigados a injetar rapidamente no sistema financeiro mundial um volume de recursos jamais injetado antes, e a estender créditos para uma variedade de papéis financeiros, e tipo de instituições, jamais socorridos anteriormente. Mesmo os bancos que não trabalhavam com os chamados "créditos podres" foram atingidos. O banco britânico Northern Rock, por exemplo, não tinha hipoteca-lixo em seus livros. Porém, adotava uma estratégia arriscada - tomar dinheiro emprestado a curto prazo (a cada três meses) às instituições financeiras, para emprestá-lo a longo prazo (em média, vinte anos), aos compradores de imóveis.

Repentinamente, as instituições financeiras deixaram de emprestar dinheiro ao Northern Rock, que, assim, no início de 2007, acabou por se tornar o primeiro banco britânico a sofrer intervenção governamental, desde 1860.

Na seqüência, temendo que a crise tocasse a esfera da economia real, os Bancos Centrais foram conduzidos a injetar liquidez no mercado interbancário, para evitar o efeito dominó, com a quebra de outros bancos, em cadeia, e que a crise se ampliasse em escala mundial.

Segundo o FMI declarou em 7 de outubro de 2008, as perdas decorrentes de hipotecas do mercado imobiliário subprime já realizadas contabilizavam 1,4 trilhão de dólares e o valor total dos créditos subprime ainda em risco se elevava a 12,3 trilhões, o que corresponde a 89% do PIB estadunidense.

Desde que a crise de confiança se agravou e se generalizou, paralisando o sistema de empréstimos interbancário mundial, o governo estadunidense decidiu pôr de lado suas teorias neoliberais e passou a socorrer ativamente as empresas financeiras em dificuldades. Um pacote, aprovado às pressas pelo congresso estadunidense, destinou setecentos bilhões de dólares de dinheiro do contribuinte americano a socorro dos banqueiros. Desde a quebra do Bear Stearns até outubro de 2008, o governo estadunidense e a Reserva Federal já haviam dispendido cerca de dois trilhões de dólares na tentativa de salvar instituições financeiras.

Os países da UE também dispenderam várias centenas de bilhões de euros na tentativa de salvar seus próprios bancos. Em abril de 2009, o G-20, reunido em Londres, anunciou a injeção de US\$ 1 trilhão na economia mundial de maneira a combater a crise financeira global. Alguns economistas defendiam que a crise do subprime não afetaria significativamente o Brasil.

De todo modo, segundo a maioria dos analistas, todos os países do mundo serão tocados, em algum momento, em maior ou menor grau, pelos feitos da crise deflagrada nos Estados Unidos. No Brasil, o efeito mais imediato foi a baixa das cotações das ações em bolsas de valores, provocada pela venda maciça de ações de especuladores estrangeiros, que se atropelaram para repatriar seus capitais a fim de cobrir suas perdas nos países de origem. Em razão disso, ocorreu também uma súbita e expressiva alta do dólar.

Como o Brasil tem optado há anos por pagar antecipadamente seus débitos ao FMI e tem adotado acumulado reservas em divisas - que atingiam duzentos e oito bilhões de dólares quando a crise foi deflagrada -, a economia brasileira encontra-se

numa posição bem mais confortável para enfrentar essa tempestade mundial do que em crises anteriores. Até outubro de 2008, os maiores prejuízos com a crise foram das empresas que especulavam com derivativos de câmbio - e fizeram a aposta errada, casos da Sadia e Braskem aqui estudadas.

O governo anunciou que não pretende cobrir, com dinheiro público, as milionárias perdas privadas, decorrentes de apostas mal-sucedidas. A alta do dólar, embora possa eventualmente causar alguma pressão inflacionária, tende a aumentar a competitividade internacional das exportações do país, já que o preço dos produtos brasileiros, em dólares, cai.

No entanto, para os setores da economia brasileira que dependem de importações de produtos industrializados sem similar nacional (máquinas e equipamentos, sobretudo produtos de alta tecnologia) ou mesmo de algumas commodities, como o trigo, o dólar alto é um problema. No mercado interbancário, houve uma paralisação quase total dos empréstimos normalmente concedidos pelos grandes bancos aos menores.

Num primeiro momento, o Banco Central do Brasil decidiu isentar os grandes bancos de uma parte do depósito compulsório, a qual deveria ser destinada a empréstimos aos bancos menores. Mas, devido ao clima de quase pânico que se instaurou nos mercados financeiros em geral, tal medida não se revelou suficiente: os grandes bancos continuavam não concedendo empréstimos aos menores.

Assim, o Banco Central decidiu adquirir as carteiras de crédito de que os bancos pequenos desejassem se desfazer, desde que oferecessem garantias. Para evitar a falta de liquidez (falta de dólares) nos mercados de câmbio, o Banco Central realizou leilões de venda de swaps cambiais e, para evitar especulações, em outubro de 2008, realizou até mesmo vários leilões de venda de dólar físico à vista (moeda), utilizando as reservas internacionais do Brasil, o que não era feito desde 2003.

Com isto, o BC não pretendia derrubar as cotações do dólar, nem lhes impor um teto, mas somente aumentar a liquidez do mercado. Por outro lado, o Banco Central tem-se mostrado atento a quaisquer indícios de falta de liquidez no sistema bancário brasileiro, tendo liberado, por mais de uma vez, várias dezenas de bilhões de reais dos depósitos compulsórios, especialmente para os bancos médios e pequenos, preferindo essa irrigar o sistema bancário desta forma, em vez de reduzir os juros básicos (taxa Selic), o que ainda poderia provocar pressões inflacionárias.

Se a economia mundial entrar em uma conjuntura de deflação, o que não é impossível, só então os juros poderão ser reduzidos sem medo. George Soros, em seu livro *The New Paradigm for Financial Markets* (2008), diz que "estamos em meio a uma crise financeira não vista desde a crise de 1929" .

2. Referencial Teórico

2.1 A empresa como um sistema aberto

Diante do exposto anteriormente e considerando-se que com a globalização a relação de dependência econômica entre as organizações é muito grande era fato que esta crise atingiria as empresas brasileiras. Antes da análise do caso aqui proposto, é válida a exposição da visão da empresa como um sistema aberto que interage com o meio no qual está inserida.

2.1.1 A empresa

Lauzel (1967, t.1, p.29) afirma que empresa é um grupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social.

Toda empresa exerce uma atividade econômica, que se caracteriza por eventos econômicos como consumo, troca ou produção de recursos escassos. Esses recursos escassos, chamados recursos econômicos, são constituídos de:

- ◆ recursos financeiros;
- ◆ recursos humanos;
- ◆ recursos materiais;
- ◆ recursos tecnológicos;
- ◆ recursos de informação.

As empresas são sempre formadas por pessoas, quer em termos de propriedade ou em termos de operação, e o aspecto comportamental das pessoas que perfazem a empresa está disperso em todas as áreas da mesma.

2.1.2 Empresa como sistema aberto

Delorenzo Neto (1979, p.255) admite que a moderna teoria dos sistemas interessa à compreensão das sociedades complexas, configuradas a partir da revolução industrial, e hoje sua análise adquire grandes proporções. Uma organização passa a existir quando os processos explícitos são estabelecidos para coordenar as atividades de um grupo para atingir objetivos determinados.

Dessa forma, admite-se que as organizações constituem um elemento da sociedade global, ou de um tipo mais restrito de coletividade, e que a estrutura dessas organizações não poderá ser indiferente aos indivíduos que a compõem nem aos papéis e modelos de comportamento derivados da cultura na qual elas estão inseridas. Assim, pode-se afirmar que a empresa é influenciada pelo meio ambiente em que está inserida, e ela, por sua vez, também influencia esse mesmo ambiente.

O conceito de sociedade complexa pode ser entendido pela interligação de uma sociedade com uma rede de outras sociedades, de forma direta ou indireta, de sorte que cada componente da sociedade se relacione pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo.

Nos sistemas abertos verifica-se a sinergia, onde o todo é superior à soma das partes, porque no agregado encontramos características muitas vezes não encontradas nos componentes isolados.

Entre vários subsistemas de um sistema aberto global, encontra-se a empresa, que mantém intercâmbio com seu ambiente externo por meio de seus clientes, fornecedores, órgãos financeiros, entidades não governamentais, sociedade, acionistas e concorrentes.

Os sistemas abertos absorvem *inputs*, que são introduzidos no sistema e, após transformados, convertem-se em *outputs*. Esses *inputs*, para a empresa são os recursos econômicos, de cujo processamento resultam bens e serviços para atenderem ao mercado. Assim, a empresa é transformadora de *inputs* obtidos de seu ambiente externo em *outputs*, que são colocados, também, em seu ambiente externo, ou seja, no mercado, para consumo ou novas transformações, porém sempre atendendo às necessidades.

Uma característica fundamental de um sistema é a existência de um objetivo a ser alcançado. O próprio conceito de sistema envolve a idéia de partes que interagem para alcançar um objetivo comum.

São vários os objetivos de uma empresa, que poderiam ser classificados por hierarquia de importância e temporaneidade. O objetivo fundamental, isto é, o mais importante e permanente, é a sua missão.

Guerreiro (1995, p.56) ressalta que um dos motivos básicos da existência das empresas é proporcionar à sociedade determinados benefícios que os homens isoladamente não poderiam proporcionar. A missão constitui-se na verdadeira razão de existir, e, no caso da empresa, consiste na linha de atividades que ela pretende seguir. A missão estabelece os limites de atuação da empresa e o campo dentro do qual ela pretende crescer e competir, para satisfazer uma necessidade.

A caracterização da missão da empresa condiciona seus subsistemas, ou seja, a própria configuração do sistema empresa, impactando, também, sua própria continuidade. Há, ainda, muitas controvérsias quanto ao objetivo primordial da empresa. Até recentemente, entendia-se como sendo a maximização do lucro o objetivo principal de uma organização privada.

Opondo-se à teoria da maximização dos lucros, encontram-se, entre outras, as idéias de Galbraith, que, enfatizando a tecnoestrutura, coloca a sobrevivência como objetivo natural das organizações.

A lucratividade na empresa é necessária tão-somente para atender, segundo Drucker, um dos objetivos: o da sobrevivência. Guerreiro discorrendo sobre a linha de raciocínio de Ansoff, entende que a empresa possui objetivos sociais e objetivos econômicos, afirma, ainda, que os objetivos sociais da empresa não eliminam nem colocam em posição secundária os objetivos econômicos.

Os objetivos econômicos da empresa consistem no crescimento da riqueza e tão-somente por meio deste crescimento a empresa poderá ter continuidade e atender seus objetivos sociais e aos objetivos de seus proprietários.

Enfatiza-se, portanto, que a empresa deve, por meio de seus gestores, praticar ações que otimizem o resultado econômico, pois, assim agindo, estará assegurando sua continuidade e o cumprimento dos objetivos sociais, entre estes, o de remunerar os proprietários pelo investimento nela efetuado.

2.1.3 Subsistemas empresariais

A empresa é formada, primordialmente, por pessoas que, por meio da utilização dos recursos, fazem com que a riqueza aumente. Assim, para que ocorra o crescimento da riqueza é necessário a ação do homem, e a ação do homem está presente nos vários subsistemas que compõem o sistema-empresa. Esses subsistemas são interdependentes, interagindo de tal forma que a empresa possa atingir seus objetivos.

Os subsistemas são:

- ◆ subsistema institucional;
- ◆ subsistema organizacional ou formal;
- ◆ subsistema de gestão;
- ◆ subsistema de informação;
- ◆ subsistema físico-operacional; e
- ◆ subsistema sócio-psico-cultural.

Neste trabalho serão destacados apenas os subsistemas de gestão e de informação, já que se relacionam diretamente com temas abordados aqui.

2.1.3.1 Subsistemas de gestão

O subsistema de gestão é caracterizado pelo processo de planejamento, execução e controle que perfaz o processo decisório de uma empresa. Segundo Guerreiro, “a fase de execução das atividades operacionais é o ponto fundamental que caracteriza o estado dinâmico do sistema empresa.”

O subsistema de gestão é influenciado pelo subsistema institucional, que por sua vez, impacta todos os demais subsistemas. É suportado pelo subsistema de informação, necessário ao planejamento, ao conhecimento da realidade (execução) e ao controle.

2.1.3.2 *Subsistemas de informação*

As informações estão tornando-se recursos cada vez mais necessários para a continuidade das empresas modernas, tendo em vista as rápidas mudanças que ocorrem em seu ambiente externo, exigindo adaptações em tempo exíguo em seu ambiente interno. Por isso, cada área da empresa possui seu subsistema de informação, que compõe parte de um todo, chamado subsistema de informação da empresa. O subsistema de informação é um sistema que coleta e processa dados, gerando informações que atendam às necessidades de seus usuários. Por dado entende-se um componente da informação que, tomado de forma isolada, não tem significado intrínseco, porém, quando tratado e estruturado, gera uma informação, um significado.

Os dados existem no meio ambiente interno (eventos operacionais) e externos (eventos ambientais) da empresa, cabendo ao subsistema de informação sua captação, para transformá-los em informações. Os eventos operacionais são decorrentes de decisões dos gestores, enquanto os eventos ambientais ocorrem no ambiente externo da empresa e independem da decisão dos gestores, porém tem impacto sobre novas decisões.

Um aspecto importante a ser levado em conta é o custo benefício de um sistema de informação. Ocorre em muitas empresas a geração de informações em excesso, sem utilidade, que só causam dispêndios, gastos, sem um retorno para a empresa, pois muitas vezes nem são lidas.

Por isso, o sistema de informações tem que saber quais informações são necessárias para o processo decisório, em que tempo estas informações tem de ser fornecidas e em que linguagem devem ser traduzidas. A utilidade de uma informação está ligada a três fatores conjuntos: qual informação é necessária, temporaneidade e linguagem acessível.

O subsistema de informação serve de apoio para o subsistema de gestão, a fim de reduzir nas incertezas quanto às decisões a serem tomadas pelos gestores (planejamento), correções dos desvios porventura havidos (controle) e determinação de parâmetros para execução. Sem informações úteis e confiáveis, não se pode reduzir incertezas nem corrigir desvios.

Guerreiro afirma que “os subsistemas de informação da empresa devem ser configurados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa”

Assim, o objetivo fundamental do subsistema de informação é dar o adequado suporte informativo ao subsistema de gestão, tanto no âmbito gerencial – planejamento e controle – quanto no âmbito da execução das atividades operacionais.

Neste contexto nota-se que de alguma maneira a crise financeira internacional atingiria as organizações brasileiras, uma vez que os mercados interligados acabariam por provocar alguma consequência nestas empresas. As mais atingidas foram aquelas que arriscaram no mercado de derivativos e viram o preço de suas ações despencarem logo que seus investidores resolveram abandonar esses investimentos e garantir maior rentabilidade nos mercados mais sólidos.

Apresentam-se agora dois estudos de casos em empresas brasileiras que sofreram fortes consequências relativas à crise financeira internacional.

2.2 Gestão Empresarial

A abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, a qual deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração. Portanto, gestão e administração são sinônimos.

Para Robbins (1979, p.33), administração é o processo universal de completar eficientemente atividades, com e através de outras pessoas.

Existe em todas as empresas, um modelo de gestão. Embora nem sempre definido formalmente. Assim, entende-se como modelo de gestão a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa. O modelo de gestão envolve objetivos, princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho.

O modelo de gestão ideal deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

2.2.1 Gestão econômica

Pode-se dividir a gestão empresarial em três grandes vertentes:

- ◆ Gestão operacional
- ◆ Gestão financeira
- ◆ Gestão econômica

A gestão operacional ou especializada está disseminada por todas as áreas de atividades da empresa, quer sejam de produção ou de logística, tais como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção, etc. A ênfase da gestão operacional volta-se para a execução dos trabalhos, em busca de uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível. Preocupa-se mais com o *modus operandi* de cada área da empresa.

A gestão financeira enfatiza os problemas de caixa e de liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira. Segundo Cherry (1982, p.16) as finanças podem ser definidas como administração do dinheiro e das reivindicações monetárias.

São basicamente duas as funções da gestão financeira:

- ◆ A aquisição dos fundos que a empresa/área precisa para operar, e
- ◆ A distribuição eficiente desses fundos entre os vários usos.

Cabe a gestão financeira obter recursos monetários, nos termos mais favoráveis possíveis, pesando as várias combinações de condições oferecidas em cada fonte potencial de fundos contra as circunstâncias específicas de operações de sua empresa.

Uma vez adquiridos os fundos (internamente ou do mercado externo) precisam ser usados eficientemente. O dinheiro é eficientemente empregado quando melhor contribuir para que se atinja do objetivo da empresa.

A gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Na gestão econômica procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e tem como ponto de sustentação o planejamento e controle. A gestão econômica consolida as demais, tendo em vista que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

Segundo Guerreiro (1995, p.36) o sistema de gestão econômica enfatiza a otimização do resultado do todo e não a maximização isolada das partes.

Dessa forma, a gestão econômica preocupa-se com o resultado econômico de todas as áreas da empresa - não de alguns segmentos isolados - na busca da otimização do resultado global, pois nem sempre a maximização do resultado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa. Esse equilíbrio é a busca da gestão econômica. A gestão econômica, portanto, preocupa-se com o resultado econômico das diversas áreas da empresa, para que esta alcance a eficácia.

A eficácia consiste na relação resultados pretendidos/resultados obtidos da atividade principal de uma empresa. Pressupõe um desempenho, ou seja, a execução de uma tarefa. A comparação das expectativas preestabelecidas com o desempenho ocorrido tem como consequência um julgamento do resultado obtido para aferição das divergências e suas causas.

Segundo ensina Catelli, a empresa é eficaz quando cumpre sua missão e garante sua continuidade. Para garantir sua continuidade, deve apresentar resultados positivos, os quais advirão de decisões que geram eficiência, produtividade e satisfação.

2.2.2 Valor econômico da empresa

Os conceitos econômicos, que fundamentam a gestão econômica, buscam atribuir à empresa, ou a suas partes, ou a seus produtos, o valor correto, e nunca os

valores atrelados a princípios contábeis, normas ou regulamentos governamentais, que muitas vezes bloqueiam dados valiosíssimos.

Por valor correto, entende-se o quanto as pessoas estão dispostas a sacrificar para obter determinado bem. Entretanto, como o valor correto flutua de pessoa para pessoa em função das necessidades de cada uma, tornando-se um critério muito subjetivo, toma-se por base, para valorizar um bem, o valor de mercado a vista.

Embora toda medida de valor seja subjetiva, uma vez que varia de pessoa para pessoa, o valor de mercado, denominado valor de troca, pode servir de parâmetro para a valorização, porque é consolidado em função não de uma só pessoa, mas de um número maior de pessoas, ou seja, da sociedade em que a empresa atua.

Nessa sociedade, há o intercâmbio entre a disposição ao sacrifício dos indivíduos em desfazer-se de algo para possuir um bem e o atendimento dessa disposição. Na intersecção da linha da oferta e da procura, nasce o objetivo do mercado.

Assim, entende-se que o valor realizável líquido e o custo de reposição sejam os critérios de avaliação de ativos que melhor representem o valor econômico destes, uma vez que se baseiam no valor de mercado.

O valor realizável líquido é referido como sendo o valor que determinado bem ou serviço destinado à venda, mediante a dedução do preço corrente de venda, na data da avaliação, do valor corrente de todos os custos relacionados com a venda do bem ou serviço objeto da mensuração, incluindo o custo de oportunidade.

Hornigren (1985, p.94) diz que o custo de oportunidade é a contribuição máxima que se abre mão, utilizando-se recursos limitados para um determinado fim.

O valor econômico da empresa deve incorporar, também, o valor invisível dela, ou seja, seu *goodwill* e suas potencialidades. Essa parte invisível, às vezes, pode ser mais significativa do que a parte visível e, mesmo assim, quase sempre é omitida nos relatórios oriundos do sistema de informações, nos quais os gestores se apóiam para tomar suas decisões.

Ferrari (1996, p.51) explica que ter um *goodwill* significa para a empresa que o valor econômico do seu patrimônio líquido supera seus ativos e passivos avaliados individualmente a preços de mercado.

O *goodwill* é uma parte do ativo da empresa que gera riqueza, embora ele exista de forma abstrata. Ele representa um valor existente em função de múltiplas variáveis não visíveis, mas que alteram o valor da empresa de forma substancial, aumentando-o ou diminuindo-o.

Eis algumas dessas variáveis:

- ◆ Localização da empresa em relação ao mercado comprador ou fornecedor;
- ◆ Qualidade dos produtos;
- ◆ Mercado feito (clientela garantida);
- ◆ Credibilidade da empresa no seu ambiente de relações (valores morais);
- ◆ Responsabilidade social; e
- ◆ Tecnologia.

Esses são alguns valores, que entre outros, podem existir nas organizações e que devem ser mensurados em termos de benefícios futuros. Esses valores somente são levados em consideração por ocasião da venda de uma empresa, porém, os balanços dessas empresas deveriam evidenciar o valor desses fatores no ativo, para que o patrimônio líquido possa representar seu valor econômico.

O resultado econômico é a variação da riqueza entre dois períodos de tempo. Essa variação da riqueza é a medida de eficácia da empresa, para que ela possa atingir seus objetivos primordiais, ou seja, cumprir sua missão e manter sua continuidade.

Essa continuidade deverá ser mantida por meio da:

- ◆ Produtividade;
- ◆ Eficiência;
- ◆ Satisfação aos agentes com os quais ela se relaciona em seu ambiente interno e externo;
- ◆ Adaptabilidade às mudanças de cenário e modelo de gestão; e
- ◆ Desenvolvimento.

2.2.3 Processo de gestão ou processo decisório

A gestão de uma empresa subdivide-se em três tipos: a gestão financeira, a gestão operacional e a gestão econômica. Essas áreas têm uma missão a cumprir, buscam e alocam recursos, executam operações e têm objetivos a alcançar.

A missão das diversas áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios da mesma, de modo a assegurar que a empresa atinja seus objetivos, por meio do produto/serviço feito para a empresa, de forma eficiente. Cada área da empresa tem um processo de gestão, também denominado processo decisório, pois é em cada etapa desse processo que as decisões são tomadas.

Os estados ou etapas do processo decisório se dividem em três:

- ◆ Planejamento: estratégico e operacional;
- ◆ Execução; e
- ◆ Controle.

A execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações que surgem os resultados.

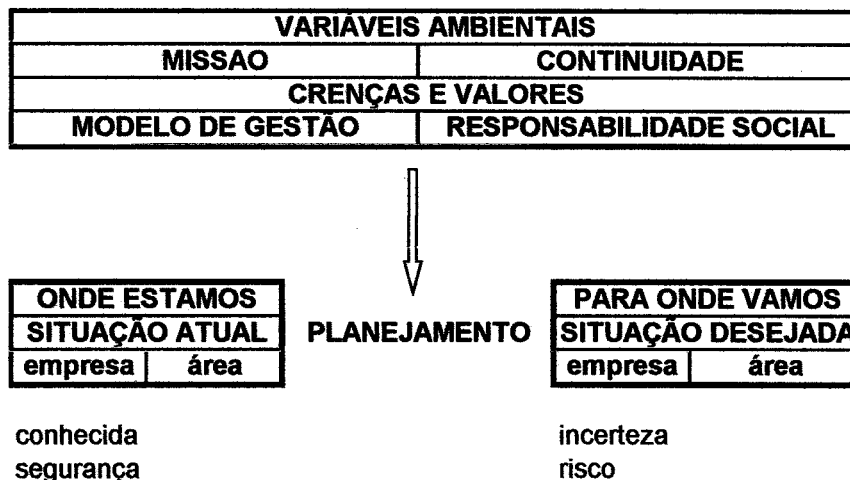
A execução não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também à produção de serviços, tais como escritórios, hospitais, escolas, estúdios de criação intelectual, etc.

2.2.3.1 Planejamento

Lopes (1976, p.11) afirma que a sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar, e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e idéias escolhidas. Em outras palavras, Planejar.

A missão (objetivo determinado) e a continuidade (objetivo natural) são objetivos permanentes a serem perseguidos pela empresa, sendo frutos de um planejamento que antecede a todos os demais. A partir daí pode-se conceituar o planejamento como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos.

A figura que segue ilustra esse conceito:



Os planejamentos devem estar sempre em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida. As premissas do cumprimento da missão e da manutenção da continuidade têm, um impacto sobre o planejamento. Outros fatores que impactam o planejamento são o modelo de gestão e a responsabilidade social da empresa, sendo ambos fruto das crenças e valores dos gestores.

O planejamento, em sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidos e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

2.2.3.2 Controle

A expansão da empresa, de uma forma geral, aliadas às contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.

Besta (19710, p.87) afirma que se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle.

A função de controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho.

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor esta fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, o processo de controle exercido. Nesse cenário pode-se definir o controle como um processo pelo qual um elemento afeta intencionalmente as ações de outro elemento.

Anthony (1970, p.20), contudo, revela um importante aspecto do controle gerencial ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização. O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração. É um processo recorrente que não tem princípio ou fim definíveis.

Koontz, O'Donnell e Weihrich (1987, p. 398) salientam que a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades subordinadas, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização.

Oliveira (1987, p.209) define o controle como a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo,

para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos. Esta definição pode ser resumida a quatro pontos básicos:

- ◆ Conhecer a realidade;
- ◆ Compará-la com o que “deveria ser”;
- ◆ Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens; e
- ◆ Tomar atitudes para sua correção.

As ações corretivas objetivam reorientar ou corrigir falhas na execução dos planos em decorrência de modificações nas circunstâncias e premissas que os balizaram.

O controle é a fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área, resultando daí ações que se destinam a corrigir distorções

2.2.3.2.1 Elementos necessários ao controle

No processo de verificação da maneira como a organização esta indo para a situação planejada, diversos elementos interagem continuamente, entre os quais podem ser citados:

- a. O gestor: indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável.
- b. A controladoria: órgão responsável pelo projeto e administração do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. Também se responsabiliza pela gestão econômica empresarial.
- c. O sistema de informações: como suporte ao sistema de gestão, fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às ações corretivas.
- d. O manual da organização: instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão e interpretação, por exemplo, a missão, os objetivos e as metas da empresa e

- de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos.
- e. Os critérios de avaliação dos gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e/ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores hierárquicos.
 - f. Accountability: obrigação de se reportar os resultados obtidos

2.2.3.2.2 Requisitos para o controle

Guerreiro (1989, p.261) define algumas premissas para que haja controle global da empresa, no âmbito do sistema de gestão:

- ◆ Deve haver controle de atividades;
- ◆ O controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa como um todo;
- ◆ Devem ser atribuídas às áreas custos e receitas sobre as quais elas tenha efetivo controle;
- ◆ Nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e a eliminar “áreas cinzentas”;
- ◆ Deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais.

Os planos devem ser válidos para permitir o atingimento dos resultados com os recursos disponíveis, aceitos para que haja efetivo engajamento em todos os níveis hierárquicos da empresa no cumprimento das metas, e atuais para que reflitam o impacto das variáveis ambientais.

O papel da controladoria no processo de controle é, resumidamente, garantir a otimização dos resultados da empresa por meio da coordenação dos gestores.

2.2.3.2.3 Controle e Planejamento

O controle do sistema empresa visa salvaguardar o patrimônio e definir o rumo da empresa, garantindo sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Para tanto, necessita da definição de metas e padrões.

O planejamento determina diretrizes estratégicas, políticas operacionais que serão traduzidas nos padrões de controle e planos quantificados física e monetariamente, ou planos orçamentários.

Os planos orçamentários constituem-se em uma orientação dos esforços das áreas para que a empresa atinja a situação desejada. Funcionam, portanto, como parâmetro de eficácia do desempenho de cada área e, por conseqüência, da organização. Nakagawa (1987, p.98-99) adverte, contudo que apesar de configurar-se como guia para ações racionais e sistematizadas, o plano orçamentário não é instrumento de denominação, devendo ser, quando necessário, corrigido, ajustado ou revisto para apoiar as operações e a gestão.

Nesse sentido atua como instrumento de:

- a. **Comunicação:** traduzindo os planos e desejos de proprietários e dirigentes em linguagem comum inteligível para todos os membros da organização, explicitando e mensurando os objetivos globais e de cada área, e informando as metas aos gestores, para a execução e controle das atividades sob sua responsabilidade;
- b. **Coordenação:** envolvendo todos os gestores em sua elaboração, hierarquizando os planos de acordo com a estrutura organizacional, unindo e concatenando os planos e esforços pessoais no sentido de atingir os objetivos globais. Dessa forma, o cumprimento dos planos operacionais conduzirá aos resultados quantificados desejados, atendendo aos anseios da administração; e
- c. **Motivação:** levando os gestores a se interessarem na obtenção de resultados positivos com base no que traçaram como metas de sua área de responsabilidade, desde que haja congruência de metas individuais e organizacionais, e relatórios completos e oportunos.

2.2.3.2.4 Limitações do controle

Fernandez (p. 106-107) destaca alguns perigos da formalização de controles a serem exercidos, como:

- ◆ O perigo de que as regras se tornem mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;
- ◆ As regras se convertem em segurança para alguns tipos de empregados. No entanto, como muitos valorizam a liberdade individual, podem entendê-la como uma verdadeira camisa de força;
- ◆ A adoção excessiva de normas que acarretem conseqüências negativas para as pessoas da organização, pois poderão ser tratadas com muita impessoalidade.
- ◆ A preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras, levando as pessoas da organização a um grau exagerado de conservadorismo e tecnicismo; e
- ◆ A formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização.

Litterer (289-293) destaca os seguintes fatores que podem comprometer a eficácia do controle: a falta de completamento do sistema, discrepâncias de tempo, distorções em comunicação e detalhamento do sistema.

2.3 Controladoria

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 missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresarial; e
- b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

2.3.1 Controladoria como Órgão administrativo

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Kanitz (1976, p. 5-6) afirma que os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade ou de finanças da empresa, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, seja física, monetária, ou ambas.

Sendo Garrison (1976, p.7) o *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como gestor do sistema de informações, esta em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação de dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

Nakagawa (1980, p.7) sugere que o *controller* atue como o executivo criador e comunicador de informações na organização. Dessa forma, poderá auxiliar, por exemplo, o executivo da área de marketing em sua meta de lucratividade no âmbito geográfico e de consumidores e na eficiência da mídia e política de promoções. Da mesma maneira, a área de produção poderá ser auxiliada com vistas a utilização mais eficiente dos custos diretos e indiretos aplicados à produção. Para tanto, cabe-lhe a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente as necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa.

Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle informando à cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Contrapondo a este ponto de vista, Catelli ensina que o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe função de assessoria para as demais áreas.

2.3.2 Missão da controladoria

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental neste sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior, a soma dos resultados de cada área.

Moscove e Simkin (1990, p.148) afirmam que a Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.

O objeto da controladoria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados mensurados segundo conceitos econômicos.

Dessa forma, a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

2.3.3 Funções da controladoria

Kanitz (p.7-8) estabelece como função primordial da controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- a. Informação: compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- b. Motivação: referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

- c. **Coordenação:** visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob ponto de vista econômico e à acessória da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em algumas áreas, mas também sugerindo soluções.
- d. **Avaliação:** com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e. **Planejamento:** de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- f. **Acompanhamento:** relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão de planejamento.

2.3.4 Requisitos necessários ao desempenho da função de controladoria

O controller , em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir, segundo Heckert e Wilson, as seguintes qualificações:

- a. Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas.
- b. Conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização, e, até certo ponto, de suas operações.
- c. Entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle.
- d. Entendimento dos problemas básicos da administração da produção, distribuição, de finanças e de pessoal.
- e. Habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação.
- f. Habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada, e
- g. Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

2.3.5 Princípios norteadores da ação do controller

Heckert e Wilson estabelecem algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas a seu cargo. A partir de suas considerações, os seguintes princípios devem nortear o trabalho de um controller: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança, ética.

2.3.6 Função Financeira e Controladoria

Em decorrência do porte e do desenvolvimento da empresa, a função financeira por estar a cargo do responsável por outra atividade, ou mesmo de um indivíduo com diversas áreas especializadas sob sua responsabilidade.

Em uma pequena empresa, a função financeira, pode ser atribuição subsidiária ao gestor de produção ou ao de vendas. Nesse caso, embora possa haver uma preocupação com a gestão econômica, não há um órgão denominado controladoria para exercer a função. É suficiente o conhecimento de conceitos a ela intrínsecos pelos gestores, para que possa ser exercida.

A medida que se desenvolve a empresa, com a descentralização das funções, surge o indivíduo responsável pelo exercício da função financeira, podendo, ainda, ter outras funções subsidiárias, como compras ou pessoal. Nesse caso, esse indivíduo deveria encarregar-se da gestão econômica e da empresa, mesmo não existindo o órgão controladoria.

A administração financeira, segundo Wright (154-155), liga-se às decisões da administração geral em todos os níveis. Na cúpula administrativa contribui para:

- ◆ A identificação dos objetivos da empresa;
- ◆ O delineamento da estratégia da empresa para o período coberto pelo planejamento, levando em conta os padrões específicos de desempenho para todos os níveis da administração, isto é, em todas as áreas.

No âmbito tático, participa das decisões relacionadas com a análise avaliação dos projetos de investimentos.

No âmbito operacional, responde pelo controle das informações econômicas pertinentes às operações empresariais, pelo estabelecimento de uma política para controle da liquidez que permita detectar a necessidade de fundos e apontar

alternativas que satisfaçam essa necessidade, e pelo feed-back de informação para facilitar as tarefas administrativas do planejamento, relatórios e controle, a fim de otimizar o desempenho dessas funções.

Embora a descentralização da área financeira resulte nas duas grandes funções de Tesouraria e Controladoria, Walker e Baughn (1961, p.43) não consideram as tarefas da controladoria como funções financeiras. Alertam, porém, para a grande dependência da área financeira em relação às informações fornecidas pela Controladoria para sua gestão econômica.

A área financeira, segundo o Financial Executives Institute, possui basicamente as seguintes funções:

- a. Obtenção do capital para o andamento dos negócios, incluindo as negociações com as fontes e a manutenção dos convênios financeiros necessários;
- b. Relações com investidores, pela manutenção de um mercado adequado para os valores da companhia, e contatos com banqueiros, investidores, analistas financeiros e acionistas;
- c. Financiamento de capital de giro;
- d. Manutenção de convênios com bancos, recebimento, custódia e desembolso de dinheiro e valores da empresa;
- e. Crédito e cobrança;
- f. Investimento de fundos excedentes; e
- g. Seguro dos ativos.

A área financeira funciona, na verdade, como um banco que deve suprir as demais áreas com os recursos financeiros necessários ao andamento de suas atividades. O efeito econômico das receitas e despesas decorrentes do fluxo financeiro dessa área com as demais é identificado, mensurado e comunicado pelo sistema de informação administrado pela Controladoria.

Cabe ressaltar que todas as áreas têm seu fluxo financeiro e, portanto, seus efeitos econômicos são captados no sistema de informações econômico-financeiras e se refletem nos relatórios gerenciais de cada área, tornando-se objeto de preocupação da controladoria, não obstante o fato de que normalmente o fluxo financeiro seja mais intenso na sua própria área financeira.

2.3.7 O papel da controladoria no processo de gestão

O processo de gestão, também denominado processo decisório, pode ser definido como um processo de planejamento e controle que, segundo Nakagawa (1987, p.70) não se realiza no vácuo.

O processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. É composto de três etapas:

2.3.7.1 Planejamento

É a primeira fase do processo decisório e envolve os seguintes passos:

- ◆ 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.

Quando se fala em planos, faz-se necessário segmentá-los quanto a sua natureza e prazos. Aqueles cujas ações são definidas em relação ao ambiente externo são estratégicos, que se caracterizam como de longo prazo.

Os planos cujas ações são definidas em relação ao ambiente interno e que implementam os planos estratégicos, são denominados operacionais e se caracterizam por possuírem uma dimensão temporal. O planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

Lopes (1976, p.3) afirma que o planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força uma permanente auto-análise da empresa bem como exame de suas posições, atual e futura estimada, de seus

métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção.

2.3.7.2 Execução

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 com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

2.3.7.3 Controle

A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último, porque está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-las das fases do processo decisório, razão pela qual se pode considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejado e as causas desses desvios, e conseqüente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como está sendo empregado está sendo eficaz.

Assim, à controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiras da empresa e coordenar os esforços dos gerentes de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa. Surge daí, a necessidade de uma visão generalista do *controller*, que é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão mais generalista da empresa onde atua.

Quando não existe na empresa a controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da

empresa exercida por outro gestor, entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista.

Segundo Catelli, quando existe o órgão Controladoria na estrutura organizacional da empresa, a ele devem estar afetas as seguintes funções: orçamento, custos, contabilidade financeira, lucros cessantes e política fiscal. As informações necessárias para o desempenho dessas funções perfazem o sistema de informações econômico-financeiras, o qual é administrado pelo *controller*.

2.3.8 O papel da controladoria no controle

O controle, como uma etapa do processo decisório, é definido por Welsch (1983, p.41) como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.

O processo de controle que interessa à controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área esta atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.

Assim, é do interesse da controladoria que o controle, quando for da sua própria área:

- ◆ Avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão.
- ◆ Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrado são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade;
- ◆ Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

E quando for da empresa como um todo:

- ◆ Avalie economicamente os desvios ocorridos entre o planejado e o realizado de todas as áreas da empresa.

A controladoria tem sob sua incumbência controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios detectados. As ações corretivas desses desvios cabem aos gestores de cada área, sendo atribuição do *controller* a cobrança da efetiva implementação das ações corretivas, em tempo hábil, pelos demais gestores. As ações corretivas da controladoria, estas sim, cabem ao *controller*.

O *controller*, deve, ainda, persuadir os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos a avalizarem as ações corretivas necessárias em suas áreas. Além disso, deve julgar os resultados das providências propostas pelos gestores, sob o ponto de vista econômico.

Portanto, é objetivo do controle exercido pela controladoria, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros de forma a conduzir a eficácia empresarial.

3. Estudo de Caso

3.1 Caso 1: SADIA S/A

3.1.1 Histórico

Fundada em 1944 por Attilio Fontana, no oeste catarinense, ao longo dos anos a Sadia firmou sua excelência no segmento agroindustrial e na produção de alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas. Nos últimos anos, a Sadia se especializou, cada vez mais, na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados diferenciados. Uma das preocupações da companhia é desenvolver, constantemente, novos produtos.

Líder nacional em todas as atividades em que opera, a Sadia também é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do País. No mercado brasileiro tem um portfólio de cerca de 680 itens, que são distribuídos para mais de 300 mil pontos-de-venda. Para o mercado externo exporta perto de mil produtos para mais de 100 países. As primeiras exportações da companhia foram realizadas nos anos 60.

Companhia aberta desde 1971, a Sadia lançou, em 2001, seus *ADRs* - *American Depositary Receipts* na Bolsa de Nova York e aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA. Em 2004, a empresa passou a fazer parte do Latibex, índice de empresas latino-americanas da Bolsa de Madrid.

Por quatro vezes consecutivas (2001, 2003, 2004 e 2005) a Sadia foi eleita a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, em pesquisa divulgada pela Interbrand – consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das 100 marcas mais valiosas do mundo –, que avalia companhias nacionais listadas na CVM e, dentre elas, elege as marcas brasileiras de maior valor no mercado.

A empresa mantém um parque fabril com 14 unidades industriais, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição espalhados por sete Estados brasileiros. No exterior, tem representações comerciais em 11 países, a exemplo do Panamá, Chile, Uruguai, Argentina, Alemanha, Inglaterra, Rússia, Turquia, Emirados Árabes, China e Japão.

Cinco unidades industriais da Sadia estão localizadas no estado do Paraná, nas cidades de Ponta Grossa, Dois Vizinhos, Paranaguá, Toledo e Francisco Beltrão. Santa Catarina abriga duas unidades, uma em Chapecó e outra em Concórdia. No Rio Grande do Sul, em Três Passos, a companhia também mantém uma indústria. A Sadia conta ainda com unidades industriais distribuídas em Minas Gerais, na cidade de Uberlândia; no Rio de Janeiro, em Duque de Caxias; no Mato Grosso, em Várzea Grande e Lucas do Rio Verde; no Distrito Federal; e na Rússia.

A Sadia emprega hoje cerca de 52 mil funcionários e, por meio de seu Sistema de Fomento Agropecuário, mantém parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos.

Desde o início de suas atividades, a Sadia é reconhecida como uma empresa socialmente responsável, preocupada com o meio ambiente e a comunidade.

Sua Missão é: *"Alimentar consumidores e clientes com soluções diferenciadas"*.

Sua Visão é: *"Ser a empresa de alimentos mais competitiva do setor no mundo em soluções de agregação de valor"*.

3.1.2 Análises das Demonstrações Financeiras da Sadia S/A

Foram analisadas as Demonstrações Financeiras da Sadia S/A não consolidadas, relativas aos períodos de 2007 e 2008, de maneira a demonstrar as conseqüências da crise financeira internacional na organização. A análise pretende verificar se o resultado negativo apresentado pela empresa nada tem a ver com o seu desempenho operacional no ano, sendo exclusivamente resultado de eventos externos.

Lembrando que as demonstrações foram corrigidas pelo IGPM, de maneira a evitar distorções de valores de um ano para outro.

3.1.2.1 Análise Vertical

3.1.2.1.1 Balanço Patrimonial Sadia S/A

Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AV %	2007	AV %
1	Ativo Total	12.558.148	100,00%	8.055.491	100,00%
1.01	Ativo Circulante	4.503.360	35,86%	2.533.451	31,45%
1.01.01	Disponibilidades	899.339	7,16%	636.797	7,91%
1.01.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	144.015	1,15%	251.587	3,12%
1.01.01.02	Aplicações em Títulos para Negociação	425.652	3,39%	190.624	2,37%
1.01.01.03	Aplicações em Tit. Disponíveis p/ Venda	329.672	2,63%	194.586	2,42%
1.01.02	Créditos	1.049.156	8,35%	439.944	5,46%
1.01.02.01	Clientes	1.049.156	8,35%	439.944	5,46%
1.01.03	Estoques	1.660.685	13,22%	1.086.944	13,49%
1.01.04	Outros	894.180	7,12%	369.766	4,59%
1.01.04.01	Impostos a Compensar	379.476	3,02%	256.717	3,19%
1.01.04.02	Impostos Diferidos	129.561	1,03%	32.533	0,40%
1.01.04.03	Valores a Receber de Contratos Futuros	300.874	2,40%	0	0,00%
1.01.04.04	Outros Créditos	84.269	0,67%	80.516	1,00%
1.02	Ativo Não Circulante	8.054.788	64,14%	5.522.040	68,55%
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	3.339.439	26,59%	573.774	7,12%
1.02.01.01	Créditos Diversos	1.494.341	11,90%	568.494	7,06%
1.02.01.01.01	Aplicações em Tit. Disponíveis p/ Venda	270.332	2,15%	180.111	2,24%
1.02.01.01.02	Impostos a Compensar	282.502	2,25%	163.752	2,03%
1.02.01.01.03	Impostos Diferidos	760.381	6,05%	95.375	1,18%
1.02.01.01.04	Depósitos Judiciais	40.693	0,32%	41.782	0,52%
1.02.01.01.05	Adiantamento a Fornecedores	61.693	0,49%	61.753	0,77%
1.02.01.01.06	Outros Créditos	78.740	0,63%	25.721	0,32%
1.02.01.02	Créditos com Pessoas Ligadas	1.845.098	14,69%	5.280	0,07%
1.02.01.02.02	Com Controladas	1.845.098	14,69%	5.280	0,07%
1.02.02	Ativo Permanente	4.715.349	37,55%	4.948.266	61,43%
1.02.02.01	Investimentos	588.654	4,69%	2.038.992	25,31%
1.02.02.01.01	Participações Coligadas/Equiparadas	12.898	0,10%	0	0,00%
1.02.02.01.03	Participações em Controladas	575.698	4,58%	2.037.633	25,29%
1.02.02.01.05	Outros Investimentos	58	0,00%	1.359	0,02%
1.02.02.02	Imobilizado	3.906.750	31,11%	2.731.851	33,91%
1.02.02.03	Intangível	137.671	1,10%	102.300	1,27%
1.02.02.04	Diferido	82.274	0,66%	75.123	0,93%

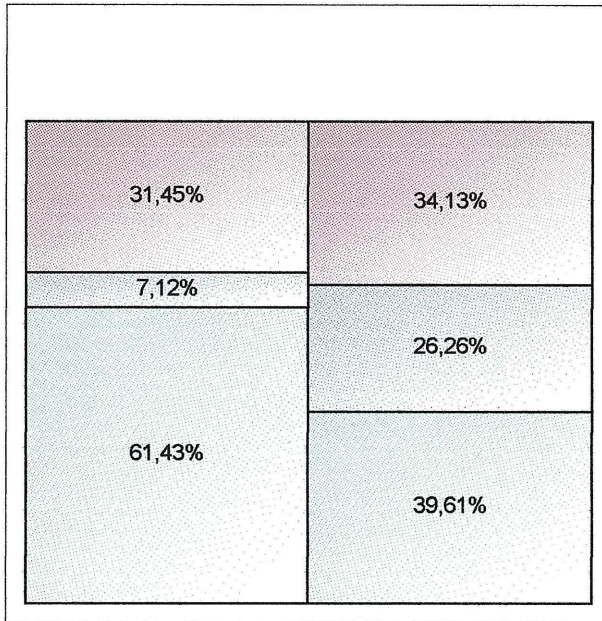
Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AV %	2007	AV %
2	Passivo Total	12.558.148	100,00%	8.055.491	100,00%
2.01	Passivo Circulante	6.452.069	51,38%	2.749.828	34,13%
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	3.896.045	31,02%	448.223	5,56%
2.01.03	Fornecedores	906.091	7,22%	583.965	7,25%
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	35.414	0,28%	51.109	0,63%
2.01.05	Dividendos a Pagar	3.901	0,03%	135.666	1,68%
2.01.06	Provisões	109.060	0,87%	171.947	2,13%
2.01.06.01	Provisões para Férias	109.060	0,87%	97.732	1,21%
2.01.06.02	Participação Empregados nos Resultados	0	0,00%	74.215	0,92%

2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	934.727	7,44%	1.169.098	14,51%
2.01.07.01	Adiantamento de Controladas	934.727	7,44%	1.169.098	14,51%
2.01.08	Outros	566.831	4,51%	189.820	2,36%
2.01.08.01	Salários e Encargos a Pagar	38.419	0,31%	30.700	0,38%
2.01.08.02	Valores a Pagar de Contratos Futuros	295.241	2,35%	10.949	0,14%
2.01.08.03	Impostos Diferidos	10.861	0,09%	10.969	0,14%
2.01.08.04	Outras Obrigações	222.310	1,77%	137.202	1,70%
2.02	Passivo Não Circulante	5.827.945	46,41%	2.115.130	26,26%
2.02.01	Passivo Exigível a Longo Prazo	5.827.945	46,41%	2.115.130	26,26%
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	1.938.849	15,44%	1.170.111	14,53%
2.02.01.03	Provisões	178.173	1,42%	174.051	2,16%
2.02.01.03.01	Plano de Benefícios a Empregados	118.295	0,94%	107.418	1,33%
2.02.01.03.02	Contingências	51.811	0,41%	51.870	0,64%
2.02.01.03.03	Plano de Outorga Opções Compra de Ações	8.067	0,06%	14.763	0,18%
2.02.01.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	3.522.560	28,05%	624.029	7,75%
2.02.01.04.01	Adiantamento de Controladas	3.522.560	28,05%	624.029	7,75%
2.02.01.06	Outros	188.363	1,50%	146.939	1,82%
2.02.01.06.01	Impostos Diferidos	97.753	0,78%	98.725	1,23%
2.02.01.06.02	Outras Obrigações	90.610	0,72%	48.214	0,60%
2.02.01.06.03	Valores a Pagar de Contratos Futuros	0	0,00%	0	0,00%
2.05	Patrimônio Líquido	278.134	2,21%	3.190.533	39,61%
2.05.01	Capital Social Realizado	2.000.000	15,93%	2.000.000	24,83%
2.05.02	Reservas de Capital	0	0,00%	1.650	0,02%
2.05.04	Reservas de Lucro	-97.064	-0,77%	896.710	11,13%
2.05.04.01	Legal	0	0,00%	72.238	0,90%
2.05.04.02	Estatutária	0	0,00%	908.590	11,28%
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	-97.064	-0,77%	-84.118	-1,04%
2.05.04.07.01	Ações em Tesouraria	-97.064	-0,77%	-84.118	-1,04%
2.05.05	Ajustes de Avaliação Patrimonial	-97.263	-0,77%	228.830	2,84%
2.05.05.01	Ajustes de Títulos e Valores Mobiliários	-85.545	-0,68%	228.830	2,84%
2.05.05.02	Ajustes Acumulados de Conversão	-11.718	-0,09%	0	0,00%
2.05.06	Lucros/Prejuízos Acumulados	-1.527.539	-12,16%	63.343	0,79%

Fonte: Autor

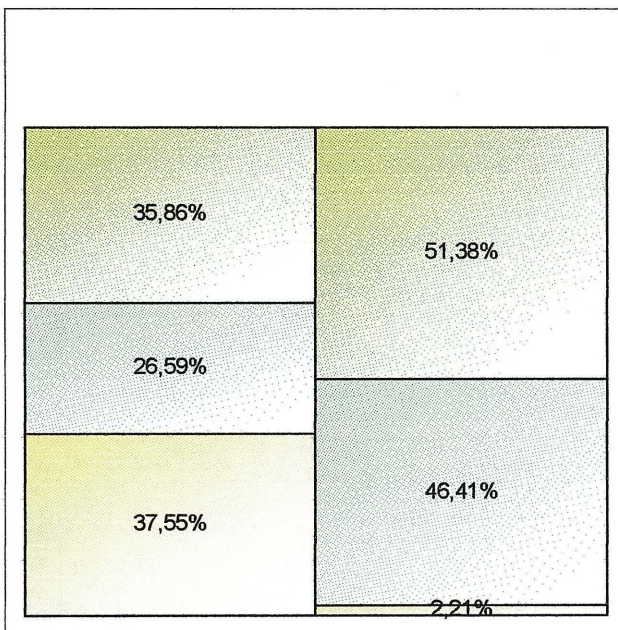
3.1.2.1.1 Gráficos Balanço Patrimonial Sadia S/A

2007



Fonte: Autor

2008



Fonte: Autor

3.1.2.1.1.2 Comentários Análise Vertical Balanço Patrimonial Sadia S/A

No ano de 2007, percebe-se que do total das origens de recursos 39,61% são provenientes de capital próprio, restando ao capital de terceiros a participação em 60,39% das origens. Destas, 26,26% concentram-se no longo prazo e 34,13% no curto prazo. Esses recursos foram aplicados em sua maior parte em ativo permanente, que representa 61,43% das aplicações, merecendo destaque o imobilizado, que concentra 33,91% do total das origens. O ativo circulante recebe 31,45% dos recursos, cabendo ao realizável a longo prazo a menor parcela de investimentos com 7,12% do total.

No ano seguinte, nota-se que a estrutura geral de captação e aplicação de recursos altera-se consideravelmente. Assim, em 2008, do total das aplicações dos recursos, 35,86% estão concentrados no ativo circulante. O realizável a longo prazo corresponde a 29,59% das aplicações e o permanente, embora ainda receba a maior parte dos investimentos, concentra agora 37,55%, destacando-se a queda no grupo de Investimentos. Do total das origens dos recursos, o passivo circulante representa 51,38%, o exigível a longo prazo representa 46,41%. Assim, resta ao capital próprio apenas 2,21% do total das origens dos recursos.

3.1.2.1.2 DRE Sadia S/A

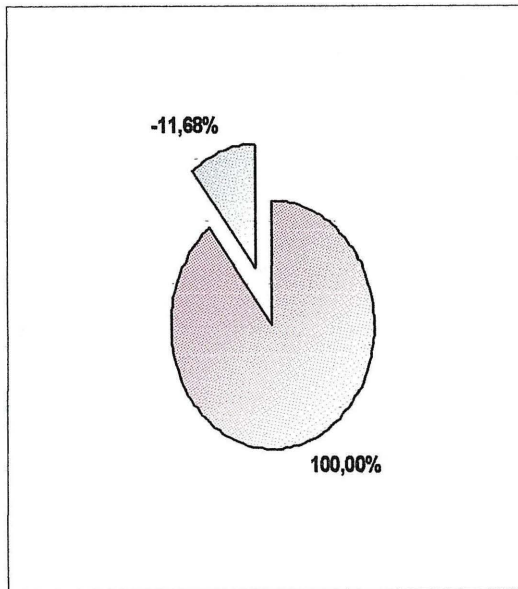
Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AV%	2007	AV%
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	11.275.065	100,00%	9.122.842	100,00%
3.02	Deduções da Receita Bruta	-1.287.874	-11,42%	-1.065.220	-11,68%
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	9.987.191	100,00%	8.057.622	100,00%
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	-8.083.512	-80,94%	-6.284.379	-77,99%
3.05	Resultado Bruto	1.903.679	19,06%	1.773.243	22,01%
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	-5.113.715	-51,20%	-974.393	-12,09%
3.06.01	Com Vendas	-1.560.515	-15,63%	-1.330.507	-16,51%
3.06.02	Gerais e Administrativas	-152.923	-1,53%	-114.072	-1,42%
3.06.02.01	Gerai e Administrativas	-132.758	-1,33%	-97.639	-1,21%
3.06.02.02	Honorários dos Administradores	-20.165	-0,20%	-16.433	-0,20%
3.06.03	Financeiras	-2.262.743	-22,66%	3.719	0,05%

3.06.03.01	Receitas Financeiras	0	0,00%	3.719	0,05%
3.06.03.02	Despesas Financeiras	-2.262.743	-22,66%	0	0,00%
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	-17.570	-0,18%	-82.543	-1,02%
3.06.05.01	Participação Empregados nos Resultados	-4.933	-0,05%	-74.217	-0,92%
3.06.05.02	Outros Resultados Operacionais	-2.922	-0,03%	5.135	0,06%
3.06.05.03	Resultados não Recorrentes	-9.715	-0,10%	-13.461	-0,17%
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	-1.119.964	-11,21%	549.010	6,81%
3.07	Resultado Operacional	-3.210.036	-32,14%	798.850	9,91%
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	-3.210.036	-32,14%	798.850	9,91%
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	-2.754	-0,03%	-8.682	-0,11%
3.11	IR Diferido	719.047	7,20%	-22.859	-0,28%
3.15	Lucro/Prejuízo do Período	-2.493.743	-24,97%	767.309	9,52%

Fonte: Autor

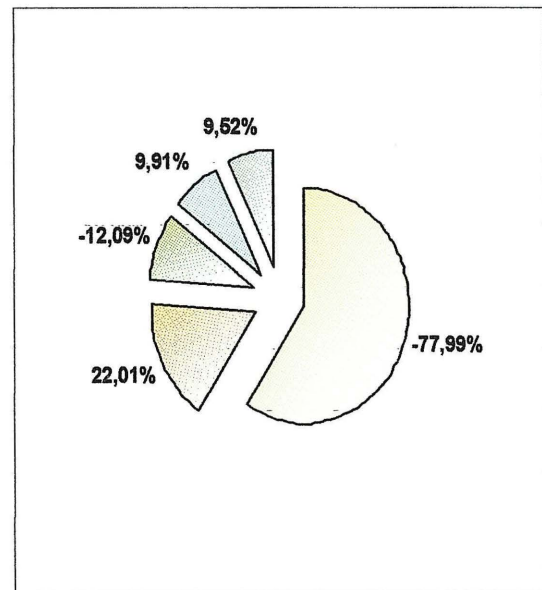
3.1.2.1.2.1 Gráficos DRE Sadia S/A

2007



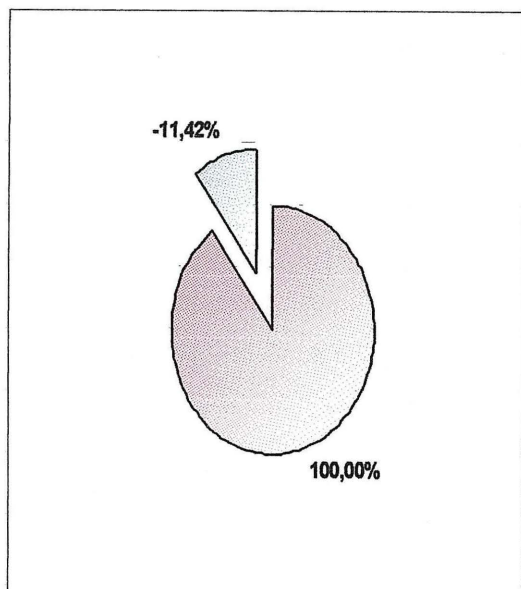
Fonte: Autor

2007



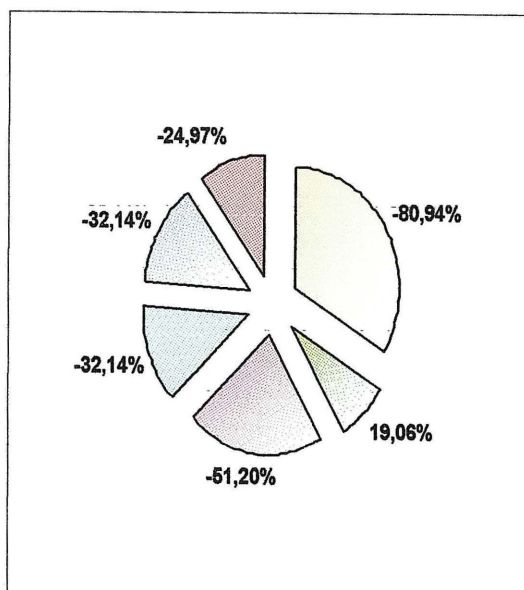
Fonte: Autor

2008



Fonte: Autor

2008



Fonte: Autor

3.1.2.1.2 Comentários Análise Vertical DRE Sadia S/A

No primeiro período analisado, as deduções da receita representam 11,68% da receita bruta e o custo do produto vendido representa 77,99% da receita líquida.

O resultado bruto corresponde a 22,01% e as despesas operacionais equivalem a 12,09% da receita líquida, assim, o resultado operacional representa 9,91% da receita líquida. Por fim, o lucro do exercício corresponde a 9,52% da receita líquida.

Essa estrutura sofre algumas alterações no outro período analisado. Nota-se que em 2008, as deduções da receita bruta correspondem a 11,42% das mesmas. O custo do produto vendido passa a representar 80,94% da receita líquida e o resultado bruto equivale a 19,06% da mesma receita. Cabem às despesas operacionais 51,20% da receita líquida, gerando um resultado operacional negativo em 32,14% desta receita. Neste período, a empresa apresentou prejuízo de 24,97% da sua receita líquida.

3.1.2.2 Análise Horizontal

3.1.2.2.1 Balanço Patrimonial

Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AH%	2007	2007 IGPM	AH %
1	Ativo Total	12.558.148	141,97%	8.055.491	8.845.367	100,00%
1.01	Ativo Circulante	4.503.360	161,88%	2.533.451	2.781.867	100,00%
1.01.01	Disponibilidades	899.339	128,62%	636.797	699.238	100,00%
1.01.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	144.015	52,13%	251.587	276.256	100,00%
1.01.01.02	Aplicações em Títulos para Negociação	425.652	203,35%	190.624	209.316	100,00%
1.01.01.03	Aplicações em Tit. Disponíveis p/ Venda	329.672	154,29%	194.586	213.666	100,00%
1.01.02	Créditos	1.049.156	217,18%	439.944	483.082	100,00%
1.01.02.01	Clientes	1.049.156	217,18%	439.944	483.082	100,00%
1.01.03	Estoques	1.660.685	139,14%	1.086.944	1.193.524	100,00%
1.01.04	Outros	894.180	220,23%	369.766	406.023	100,00%
1.01.04.01	Impostos a Compensar	379.476	134,62%	256.717	281.889	100,00%
1.01.04.02	Impostos Diferidos	129.561	362,68%	32.533	35.723	100,00%
1.01.04.03	Valores a Receber de Contratos Futuros	300.874	0,00%	0	0	100,00%
1.01.04.04	Outros Créditos	84.269	95,32%	80.516	88.411	100,00%
1.02	Ativo Não Circulante	8.054.788	132,84%	5.522.040	6.063.500	100,00%
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	3.339.439	530,04%	573.774	630.035	100,00%
1.02.01.01	Créditos Diversos	1.494.341	239,39%	568.494	624.237	100,00%
1.02.01.01.01	Aplicações em Tit. Disponíveis p/ Venda	270.332	136,69%	180.111	197.772	100,00%
1.02.01.01.02	Impostos a Compensar	282.502	157,11%	163.752	179.809	100,00%
1.02.01.01.03	Impostos Diferidos	760.381	726,06%	95.375	104.727	100,00%
1.02.01.01.04	Depósitos Judiciais	40.693	88,70%	41.782	45.879	100,00%
1.02.01.01.05	Adiantamento a Fornecedores	61.693	90,98%	61.753	67.808	100,00%
1.02.01.01.06	Outros Créditos	78.740	278,79%	25.721	28.243	100,00%
1.02.01.02	Créditos com Pessoas Ligadas	1.845.098	31824,51%	5.280	5.798	100,00%
1.02.01.02.02	Com Controladas	1.845.098	31824,51%	5.280	5.798	100,00%
1.02.02	Ativo Permanente	4.715.349	86,78%	4.948.266	5.433.465	100,00%
1.02.02.01	Investimentos	588.654	26,29%	2.038.992	2.238.924	100,00%
1.02.02.01.03	Participações em Controladas	575.698	25,73%	2.037.633	2.237.432	100,00%
1.02.02.01.05	Outros Investimentos	58	3,89%	1.359	1.492	100,00%
1.02.02.02	Imobilizado	3.906.750	130,24%	2.731.851	2.999.721	100,00%
1.02.02.03	Intangível	137.671	122,56%	102.300	112.331	100,00%
1.02.02.04	Diferido	82.274	99,74%	75.123	82.489	100,00%

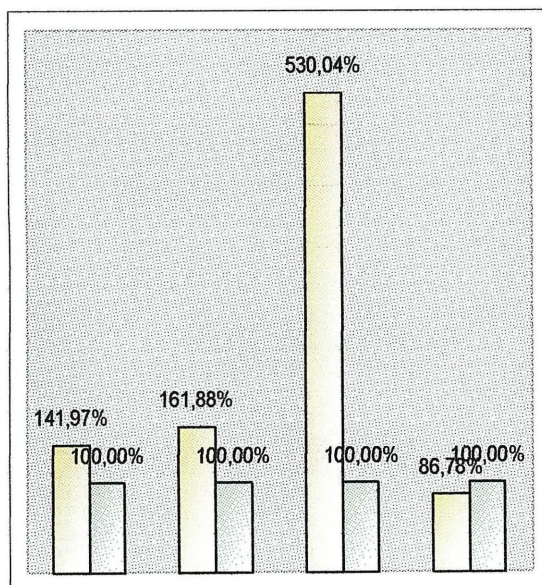
Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AH%	2007	2007 IGPM	AH %
2	Passivo Total	12.558.148	141,97%	8.055.491	8.845.367	100,00%
2.01	Passivo Circulante	6.452.069	213,68%	2.749.828	3.019.461	100,00%
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	3.896.045	791,60%	448.223	492.173	100,00%
2.01.03	Fornecedores	906.091	141,31%	583.965	641.225	100,00%
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	35.414	63,10%	51.109	56.120	100,00%
2.01.05	Dividendos a Pagar	3.901	2,62%	135.666	148.969	100,00%
2.01.06	Provisões	109.060	57,76%	171.947	188.807	100,00%
2.01.06.01	Provisões para Férias	109.060	101,63%	97.732	107.315	100,00%
2.01.06.02	Participação Empregados nos Resultado	0	0,00%	74.215	81.492	100,00%
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	934.727	72,81%	1.169.098	1.283.733	100,00%
2.01.07.01	Adiantamento de Controladas	934.727	72,81%	1.169.098	1.283.733	100,00%
2.01.08	Outros	566.831	271,95%	189.820	208.433	100,00%
2.01.08.01	Salários e Encargos a Pagar	38.419	113,97%	30.700	33.710	100,00%
2.01.08.02	Valores a Pagar de Contratos Futuros	295.241	2455,72%	10.949	12.023	100,00%

2.01.08.03	Impostos Diferidos	10.861	90,17%	10.969	12.045	100,00%
2.01.08.04	Outras Obrigações	222.310	147,56%	137.202	150.655	100,00%
2.02	Passivo Não Circulante	5.827.945	250,93%	2.115.130	2.322.528	100,00%
2.02.01	Passivo Exigível a Longo Prazo	5.827.945	250,93%	2.115.130	2.322.528	100,00%
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	1.938.849	150,90%	1.170.111	1.284.845	100,00%
2.02.01.03	Provisões	178.173	93,23%	174.051	191.117	100,00%
2.02.01.03.01	Plano de Benefícios a Empregados	118.295	100,29%	107.418	117.951	100,00%
2.02.01.03.02	Contingências	51.811	90,97%	51.870	56.956	100,00%
2.02.01.03.03	Plano de Outorga Opções Compra de Ações	8.067	49,76%	14.763	16.211	100,00%
2.02.01.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	3.522.560	514,08%	624.029	685.218	100,00%
2.02.01.04.01	Adiantamento de Controladas	3.522.560	514,08%	624.029	685.218	100,00%
2.02.01.06	Outros	188.363	116,74%	146.939	161.347	100,00%
2.02.01.06.01	Impostos Diferidos	97.753	90,17%	98.725	108.405	100,00%
2.02.01.06.02	Outras Obrigações	90.610	171,15%	48.214	52.942	100,00%
2.05	Patrimônio Líquido	278.134	7,94%	3.190.533	3.503.379	100,00%
2.05.01	Capital Social Realizado	2.000.000	91,07%	2.000.000	2.196.109	100,00%
2.05.02	Reservas de Capital	0	0,00%	1.650	1.812	100,00%
2.05.04	Reservas de Lucro	-97.064	-9,86%	896.710	984.636	100,00%
2.05.04.01	Legal	0	0,00%	72.238	79.321	100,00%
2.05.04.02	Estatutária	0	0,00%	908.590	997.681	100,00%
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	-97.064	105,09%	-84.118	-92.366	100,00%
2.05.04.07.01	Ações em Tesouraria	-97.064	105,09%	-84.118	-92.366	100,00%
2.05.05	Ajustes de Avaliação Patrimonial	-97.263	-38,71%	228.830	251.268	100,00%
2.05.05.01	Ajustes de Títulos e Valores Mobiliários	-85.545	-34,05%	228.830	251.268	100,00%
2.05.06	Lucros/Prejuízos Acumulados	-1.527.539	2196,19%	63.343	69.554	100,00%

Fonte: Autor

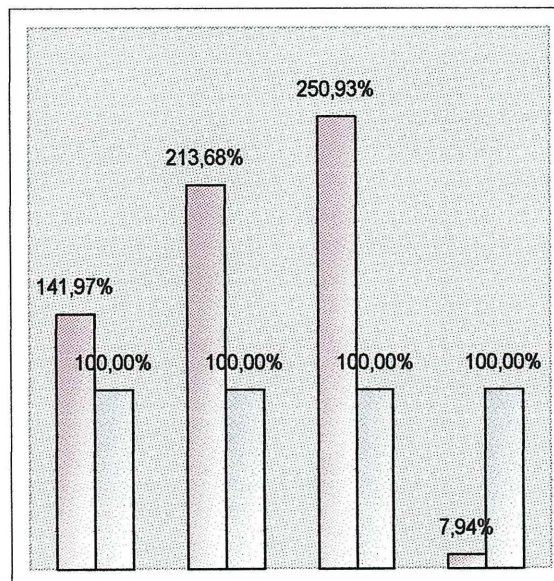
3.1.2.2.1 Gráficos Balanço Patrimonial Sadia S/A

Ativo



Fonte: Autor

Passivo



Fonte: Autor

3.1.2.2.1.2 Comentários Análise Horizontal Balanço Patrimonial Sadia S/A

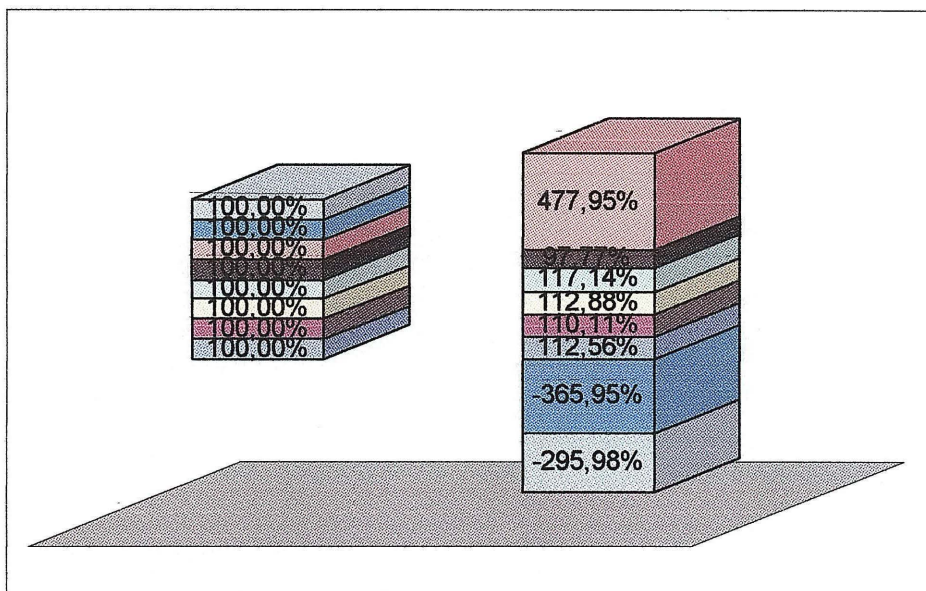
Para a análise horizontal do Balanço Patrimonial foi utilizada a base fixa no ano de 2007, assim, os valores encontrados representam as comparações com este ano. É possível verificar-se que no ano de 2008 o ativo total da Sadia recebeu um aumento de 41,97%, sendo responsáveis pelo aumento as aplicações no circulante, que foram 61,88% maiores que em 2007. Já o realizável a longo prazo apresentou aumento de 430,04% restando ao permanente uma redução de 13,22%, comparados a 2007. No ano de 2008 o passivo total da empresa apresentou aumento de 41,97%, sendo que o circulante recebeu acréscimos de 113,68% neste ano, comparado a 2007. O exigível a longo prazo apresentou aumento de 150,93% e o capital próprio teve redução considerável de 92,06%.

3.1.2.2.2 DRE Sadia S/A

Fonte: Autor

Código da Conta	Descrição da Conta	2008	AV%	2007	AV%
3.01	Receita Bruta de Vendas e/ou Serviços	11.275.065	100,00%	9.122.842	100,00%
3.02	Deduções da Receita Bruta	-1.287.874	-11,42%	-1.065.220	-11,68%
3.03	Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços	9.987.191	100,00%	8.057.622	100,00%
3.04	Custo de Bens e/ou Serviços Vendidos	-8.083.512	-80,94%	-6.284.379	-77,99%
3.05	Resultado Bruto	1.903.679	19,06%	1.773.243	22,01%
3.06	Despesas/Receitas Operacionais	-5.113.715	-51,20%	-974.393	-12,09%
3.06.01	Com Vendas	-1.560.515	-15,63%	-1.330.507	-16,51%
3.06.02	Gerais e Administrativas	-152.923	-1,53%	-114.072	-1,42%
3.06.02.01	Gerasi e Administrativas	-132.758	-1,33%	-97.639	-1,21%
3.06.02.02	Honorários dos Administradores	-20.165	-0,20%	-16.433	-0,20%
3.06.03	Financeiras	-2.262.743	-22,66%	3.719	0,05%
3.06.03.01	Receitas Financeiras	0	0,00%	3.719	0,05%
3.06.03.02	Despesas Financeiras	-2.262.743	-22,66%	0	0,00%
3.06.05	Outras Despesas Operacionais	-17.570	-0,18%	-82.543	-1,02%
3.06.05.01	Participação Empregados nos Resultados	-4.933	-0,05%	-74.217	-0,92%
3.06.05.02	Outros Resultados Operacionais	-2.922	-0,03%	5.135	0,06%
3.06.05.03	Resultados não Recorrentes	-9.715	-0,10%	-13.461	-0,17%
3.06.06	Resultado da Equivalência Patrimonial	-1.119.964	-11,21%	549.010	6,81%
3.07	Resultado Operacional	-3.210.036	-32,14%	798.850	9,91%
3.09	Resultado Antes Tributação/Participações	-3.210.036	-32,14%	798.850	9,91%
3.10	Provisão para IR e Contribuição Social	-2.754	-0,03%	-8.682	-0,11%
3.11	IR Diferido	719.047	7,20%	-22.859	-0,28%
3.15	Lucro/Prejuízo do Período	-2.493.743	-24,97%	767.309	9,52%

3.1.2.2.2.1 Gráficos DRE Sadia S/A



Fonte: Autor

3.1.2.2.2.2 Comentários Análise Horizontal DRE Sadia S/A

Nesta análise também a base está fixa no ano de 2007, nota-se que em 2008 a receita bruta apresentou aumento de 12,56%. A receita líquida, por sua vez, aumentou 12,88% em 2008.

Já o custo do produto vendido apresentou também um aumento, correspondendo a 17,14% da receita líquida em 2008. Estes acréscimos resultaram na redução do resultado bruto em 2,23% em 2008. As despesas operacionais apresentam aumento de 377,95% em 2008, conseqüentemente o resultado operacional apresenta redução 265,95% em 2008, comparado a 2007. Por fim, como resultado dos acréscimos dos custos e despesas observa-se uma redução do lucro em 195,98% no ano de 2008.

3.1.2.3 Análise dos Índices

Grupo	Denominação	Fórmula	2007	2008
F i n a n c i e r a	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,23	0,14
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,53	0,44
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,92	0,70
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}}$	0,64	0,64
E s t r u t u r a l	Participação do Capital de Terceiros	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	152,48%	4415,14%
	Composição da Exigibilidade	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$	56,52%	52,54%
	Imobilização de Recursos Próprios	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	155,09%	1695,35%
	Capitalização	$\frac{\text{Capitais Próprios Médio}}{\text{Ativo Médio}}$	37,96%	16,83%
E c o n ô m i c a	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$	9,52%	-24,97%
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Médio}}$	10,33%	-24,20%
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$	27,21%	-143,79%
	Produtividade	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Médio}}$	0,10	-0,24

Fonte: Autor

3.1.2.3.1 Comentários Análise Financeira

Liquidez Imediata

O índice de liquidez imediata demonstra que para cada R\$ 1,00 de dívidas no curto prazo, a empresa possuía R\$ 0,23 em disponibilidades para fazer frente no ano de 2007. Em 2008, este valor reduz-se para R\$ 0,14. Esse quociente, porém, não tem tanta aplicabilidade devido a criar uma relação entre o dinheiro propriamente disponível no momento com dívidas exigíveis em até 365 dias.

Liquidez Seca

No ano de 2007 a empresa Sadia S/A possuía, para cada R\$ 1,00 de endividamento no curto prazo R\$ 0,53 de disponibilidade com conversibilidade imediata. No exercício seguinte esse valor altera-se para R\$ 0,44, demonstrando uma situação de solvência não muito satisfatória, isto é, considerando a não realização dos valores aplicados em estoques, a empresa não tem liquidez suficiente para saldar as suas dívidas.

Liquidez Corrente

A empresa possuía em 2007 em seu ativo circulante R\$ 0,92 para saldar suas obrigações no curto prazo, ou seja, uma falta de R\$ 0,08 para cada real de dívida. Esse valor está sendo reduzido no exercício seguinte, apresentando no ativo circulante R\$ 0,70 em 2008 para fazer frente a cada R\$ 1,00 de dívida no curto prazo.

Liquidez Geral

O quociente de 0,64 indica que a empresa possuía em 2007 no seu ativo circulante e realizável a longo prazo recursos financeiros insuficientes para saldar suas obrigações tanto no curto quanto no longo prazo com falta de R\$ 0,36 para cada R\$ 1,00 de dívida. Isto é, possuía R\$ 0,64 para cada R\$ 1,00 de dívida, esse valor se mantém constante no ano de 2008.

3.1.2.3.2 Comentários Análise Estrutural

Participação de Capital de Terceiros

Os índices de participação de capital de terceiros demonstram que para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido na empresa, havia em 2007 R\$ 152,48 de capital de terceiros. No ano seguinte este valor passa a impressionar e atinge R\$ 4.415,14 para cada R\$ 100,00 de capital próprio. Os números revelam que a Sadia não tem liberdade financeira para a tomada de decisões, uma vez o capital de terceiros prevalece sobre o capital próprio.

Composição da Exigibilidade

No primeiro exercício analisado 56,52% da composição total da dívida estava com exigibilidade no curto prazo, conseqüentemente 43,48% apresentava-se com exigibilidade no longo prazo. Nota-se que o perfil da dívida está diminuindo no curto prazo, já que este valor reduz-se para 52,54% em 2008, demonstrando uma maior concentração de dívidas com exigibilidade superior a 365 dias.

Imobilização de Recursos Próprios

Na imobilização do seu ativo permanente em 2007, a empresa utilizava a parcela de 155,09% do seu capital próprio. Sendo este valor irreal, nota-se que todo o capital próprio da empresa está imobilizado e ela ainda precisa utilizar parte do capital de terceiros para sustentar seu imobilizado. No ano seguinte, este valor passa a ser impressionante e atinge 1.695,35%, indicando a total dependência da empresa de capital de terceiros.

Capitalização

No exercício contábil de 2007 do total das aplicações no seu ativo, em média 37,96% eram recursos de capital próprio, já em 2008 esse indicador passou a representar apenas 16,86% de capital próprio do total equivalente dessas aplicações.

A redução desse indicador passando de 37,96% para 16,86% indica que a empresa está se descapitalizando, conseqüentemente aumentando a utilização de capitais de terceiros como recursos aplicados em seu ativo médio.

3.1.2.3.3 Comentários Análise Econômica

Margem Líquida

Em 2007 a empresa obteve uma margem de lucratividade de 9,52% de lucro líquido em função do seu faturamento, isto é, obteve lucro de aproximadamente R\$ 9,52 para cada R\$ 100,00 de vendas. Essa margem reduziu-se para um prejuízo de 24,97% no exercício de 2008, indicando que a empresa perdeu 24,97 para cada R\$ 100,00 que vendeu.

Rentabilidade do Ativo

No exercício de 2007 a empresa obteve 10,33% de retorno em relação ao total de investimentos no ativo, isto é R\$ 0,10 para cada R\$ 1,00 de investimento total. Essa proporção caiu para 24,20% de prejuízo no ano seguinte.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido

Em 2007 a empresa obteve um ganho líquido de 27,21% em relação ao capital próprio investido, isto é, um retorno de R\$ 27,21 para cada R\$ 100,00 investidos do seu patrimônio líquido. Em 2008, registrou uma queda, passando para 143,79% de prejuízo na taxa de rentabilidade de seu capital próprio.

Produtividade (Giro)

No ano de 2007 a empresa vendeu aproximadamente R\$ 0,10 para cada R\$ 1,00 de investimento total no seu ativo médio, passando para um prejuízo de R\$ 0,24 em 2008.

3.1.2.4 Análise do Capital de Giro

Descrição do Índice	Fórmulas	Índice	
		2007	2008
Capital em circulação/Capital em giro	Σ ativo	8.055.491	12.558.148
Capital circulante/Capital de giro	Σ AC	2.533.451	4.503.360
Capital circulante líquido/Capital de giro líquido	AC - PC	-216.377	-1.948.709
Capital circulante próprio/Capital de giro próprio	PL - AP	-1.757.733	-4.437.215
Capital disponível na empresa	Σ (PC+PELP+PL)	8.055.491	12.558.148

Capital em Giro

Este índice é indicado por meio do somatório de todo o ativo da empresa. Em 2007 a Sadia possuía um capital em giro de R\$ 8.055.491, que sofreu aumento em 2008, passando para R\$ 12.558.148.

Capital de Giro

O capital de giro da empresa é composto pelo somatório de todo o seu ativo circulante. No exercício de 2007 este valor era de R\$ 2.533.451 passando a representar o montante de R\$ 4.503.360 em 2008.

Capital de Giro Líquido

Este índice é formado pelo somatório de seu ativo circulante menos (-) o somatório de seu passivo circulante. No primeiro período analisado este valor era negativo em R\$ 216.377, esse valor aumentou para R\$ 1.948.709 negativo no ano seguinte.

Capital de Giro Próprio

É indicado pela diferença entre o seu capital próprio e o ativo permanente. Em 2007 a empresa não possuía capital de giro próprio, já que este valor era de R\$ 1.757.733 negativo, como consequência da imobilização total de seu capital próprio, no próximo exercício encerrado (2008), a empresa também não possui capital de giro próprio, pois este se mantém negativo em R\$ 4.4437.215.

3.1.2.5 Conclusão Análise Vertical/Horizontal BP/DRE Sadia S/A

As análises vertical e horizontal das demonstrações financeiras da Sadia S/A, no período de 2007 e 2008, permitem-nos tirar algumas conclusões. É possível

identificar que a empresa, embora não altere a sua estrutura patrimonial, sofreu alterações relevantes nos valores, que podem vir a modificar esta estrutura.

As origens de recursos são provenientes maçoicamente de capital de terceiros, e essa participação vem sendo ampliada, conseqüentemente a participação de capital próprio está sendo reduzida consideravelmente. Atingindo em 2008 um nível bastante preocupante, já que a participação de capital de terceiros na empresa é superior a 97%, demonstrando a total dependência da Sadia de capital de terceiros para manter suas atividades. Com relação a estes, é também notável que está ocorrendo uma maior concentração de capital de terceiros no curto prazo, e uma redução destes com exigibilidade superior a 365 dias, o que também pode não ser um bom sinal, uma vez que exige da empresa o maior cumprimento de suas obrigações no período inferior a 365 dias.

As aplicações de recursos também vêm mantendo uma mesma estrutura, concentrando-se em sua grande maioria no ativo permanente da empresa, sendo que deste, quem mais recebe investimentos é o imobilizado, demonstrando a tendência de investimentos que aumentem a produtividade da empresa. Essas aplicações no permanente registraram queda considerável no período seguinte. Em decorrência deste fato, nota-se o aumento do realizável a longo prazo e também do seu circulante.

Chama-nos a atenção, esta redução do permanente, concentrada especialmente nos investimentos que foram reduzidos drasticamente. Conseqüência, sem dúvida, da necessidade de geração de caixa, para aumento da liquidez e o possível cumprimento das suas obrigações após perdas relevantes no mercado financeiro.

A avaliação conjunta das análises da DRE mostra que a empresa apresentou aumento da receita bruta em 10,11%. Já os custos da empresa, no mesmo período, aumentaram proporcionalmente mais, 17,14%, configurando-se assim, um ponto fraco para a empresa e contribuindo para a redução do resultado operacional em 2,23% neste período.

Mas, o grande responsável pelo resultado negativo apresentado pela empresa no ano de 2008, nada tem a ver com as suas atividades operacionais e são demonstrados na análise horizontal da DRE, indicando um aumento de 55.409% nas despesas financeiras, resultado de perdas com investimentos em derivativos que foram responsáveis pelo mau desempenho da empresa neste ano.

Merece destaque também a perda com equivalência patrimonial, demonstrando que as coligadas e controladas da Sadia também apresentaram problemas decorrentes da crise financeira internacional e contribuíram para um pior resultado na empresa.

E por fim, o lucro líquido da empresa transformou-se em prejuízo, resultando em perdas colossais aos seus investidores. Vale destacar que as atividades operacionais da empresa tiveram oscilações aceitáveis no período e se não fossem as conseqüências da crise financeira internacional, que sendo uma crise de confiança levou o preço das ações da empresa a um patamar inaceitável, a Sadia teria apresentado sem dúvida, outro resultado no final de 2008.

Lamenta-se o fato acontecido com a empresa, mas a questão que se fica é: não havia uma forma de se ter um controle maior sobre seus investimentos no mercado financeiro? Não era possível tomar medidas de precaução que anteviessem este resultado? Os controles internos da organização foram falhos?

3.1.2.6 Conclusão Análise Índices Sadia S/A

3.1.2.6.1 Conclusão Situação Financeira Sadia S/A

Os índices financeiros da Sadia S/A demonstram a falta de liquidez da empresa. Pode-se verificar por meio deles, que a empresa não tem recursos em caixa suficientes para saldar suas dívidas tanto com exigibilidade imediata, quanto com exigibilidade superior a 365 dias, mesmo que seu estoque seja totalmente realizado. Podemos concluir que a empresa tem problemas financeiros, e se não tiver um fluxo de caixa bem elaborado que consiga relacionar as suas receitas e despesas nos prazos corretos, poderá ter uma situação financeira bastante desfavorável.

3.1.2.6.2 Conclusão Situação Estrutural Sadia S/A

Os quocientes da análise estrutural demonstram que existe na empresa uma preponderância esmagadora de capital de terceiros sobre o capital próprio. E como a maior parte de suas exigibilidades está concentrada no curto prazo, isto é motivo de preocupação, visto que a situação financeira da empresa lhe é desfavorável.

Todo o capital próprio da empresa está imobilizado, o que retira da empresa toda autonomia para as tomadas de decisões financeiras, tendo ela que sujeitar-se a regras impostas pelos seus credores. Nota-se também que a empresa está reduzindo o investimento do seu capital próprio nos seus ativos, fato que não é bom, uma vez que descapitaliza a empresa.

De maneira geral, sobre a situação estrutural da empresa, podemos concluir então, que o grau de endividamento da Sadia S/A é muito alto, especialmente no ano de 2008, as dívidas concentram-se no curto prazo, a imobilização do seu capital próprio é total e a empresa está se descapitalizando.

3.1.2.6.2 Conclusão Situação Econômica Sadia S/A

A análise conjunta dos índices econômicos revela que a empresa possuía em 2007, em geral uma situação econômica bastante satisfatória. Mas em 2008, em decorrência de fatos ocorridos no cenário externo esta situação satisfatória tornou-se totalmente desfavorável. Sua margem líquida apresentou prejuízo de quase 25%, a rentabilidade tanto do patrimônio líquido quanto do ativo, em todo o período analisado, também foram para o mesmo caminho apresentado prejuízos consideráveis, especialmente o retorno do PL que ficou negativo em 143,79%. O que causou perdas a todos os seus investidores. Registrou-se também uma queda na produtividade, lembrando sempre que estes índices foram influenciados pela crise financeira internacional.

3.1.2.9 Conclusão Análise Capital de Giro

Nos dois períodos da análise nota-se que a empresa não possui capital de giro líquido, já que seu passivo circulante sustenta todo seu ativo circulante e ainda parte do realizável a longo prazo.

Assim, pode-se dizer também, que a empresa não possui capital de giro próprio, já que todo seu capital está imobilizado, sendo que este ativo consome ainda parcela considerável do exigível a longo prazo.

Nos períodos que se seguem nota-se que não ocorrem mudanças na estrutura de sustentação do capital e eles apresentam-se como no ano de 2008. Assim, a análise do capital de giro demonstra a falta de capital de giro líquido, com um valor muito relevante e também a falta de capital de giro líquido em virtude da total imobilização dos recursos próprios, garantindo a dependência de capital de terceiros.

4. Análise dos dados coletados

A da teoria que sustenta a empresa como um sistema aberto que se relaciona com o meio no qual está inserida, e por isso está sujeita às interferências do meio externo no seu ambiente interno e a análise das demonstrações financeiras das empresas, reafirmando esta teoria, já que os resultados negativos apresentados por ambas são reflexos da crise financeira internacional e pouco tem a ver com as atividades operacionais das empresas, permitem estabelecer as ligações do controle interno, com os fatos ocorridos na Sadia e Braskem.

Antes disso, faz-se necessário as definições de controle interno e seus objetivos, como mostrado a seguir.

4.1 Controles internos

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos – AICPA, afirma:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

4.1.1 Sistemas de controles internos

Os riscos podem ser eliminados, reduzidos ou compartilhados, através de um eficiente sistema de controles internos que compreende:

Plano de organização: É o modelo pelo qual a entidade se organiza. Corresponde a divisão do trabalho, relações de autoridade, responsabilidades, etc.

Métodos e medidas: Estabelecem os caminhos, meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente.

Proteção do patrimônio: Compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa.

Exatidão e fidedignidade: Correspondem a adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade e registros auxiliares.

Eficiência operacional: Compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa.

Políticas administrativas: Compreende o sistema de regras relativas a direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado.

Salienta-se que a administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado.

4.1.2 Objetivos do controle interno

Segundo a definição do AICPA (apud Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, 1988), os objetivos do controle interno são quatro:

- proteção dos ativos;
- obtenção de informação adequada;
- promoção da eficiência operacional; e
- estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

4.1.2.1 Proteção dos Ativos

Os principais meios que podem dar suporte necessário à proteção dos ativos são os seguintes:

- a) segregação de funções;
- b) sistema de autorização e aprovação;
- c) determinação de funções e responsabilidades;
- d) rotação de funcionários;
- e) carta de fiança;
- f) manutenção de contas de controle;
- g) seguro;
- h) legislação;
- i) diminuição de erros e desperdícios;
- j) contagens físicas independentes;
- k) limites de alçada progressivos.

4.1.2.2 Obtenção de Informação Adequada

Os principais meios que possibilitam dar o suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os que seguem:

- a) documentação confiável;
- b) conciliação;
- c) análise;
- d) plano de contas;
- e) tempo hábil;
- f) equipamento eletrônico.

4.1.2.3 Promoção da Eficiência Operacional

Os principais meios que podem prover suporte ao estímulo e eficiência operacional são os que seguem:

- a) seleção;
- b) treinamento;
- c) plano de carreira;
- d) relatórios de desempenho;
- e) relatórios de horas trabalhadas;
- f) tempos e métodos;
- g) custo-padrão;
- h) manuais internos;
- i) instruções formais.

4.1.2.4 Aderência às Políticas Administrativas

Os principais meios que visam dar embasamento para a aderência às políticas existentes são:

- a) supervisão;
- b) sistema de revisão e aprovação;
- c) auditoria interna.

4.1.3 Relação custo x benefício

O controle interno adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economia.

Razoável margem de garantia traduz-se na definição de um conjunto de medidas efetivas e a custos razoáveis, estabelecidas para evitar desvios ou restringi-los a um nível tolerável. Isso significa que erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos serão evitados e, na sua ocorrência, serão detectados e corrigidos dentro de curto prazo, pelos funcionários, como parte de suas funções habituais.

Medidas de efetividade e de custos razoáveis são a decorrência do conceito de comparar o valor do risco ou da perda potencial contra o custo do controle respectivo. Controles eficientes permitem cumprir os objetivos de maneira correta e tempestiva com a mínima utilização de recursos.

4.1.4 Erro e fraude

A eficiência do sistema de controle interno deve permitir detectar não somente irregularidades ou atos intencionais, como também, erros ou atos não intencionais. Esses erros podem ser:

- a) de interpretação;
- b) de omissão;
- c) de má aplicação de norma ou procedimento.

As fraudes classificam-se em:

- a) não encobertas (controle interno fraco);
- b) encobertas temporariamente (registros auxiliares alterados);
- c) encobertas permanentemente (registros auxiliares e contábeis alterados)

4.2 Resultados apurados

A Sadia registrou em 2008 o primeiro prejuízo anual em seus 64 anos de história, reflexo de perdas financeiras com instrumentos derivativos e dos impactos da desvalorização do real.

A partir de setembro a moeda brasileira sofreu forte desvalorização em meio aos efeitos da crise sistêmica internacional. A Sadia em 26 de setembro de 2008 informou ao mercado perdas relevantes com operações de derivativos. O resultado líquido negativo no exercício foi de R\$ 2,48 bilhões. Este valor contempla a totalidade das perdas das referidas operações no âmbito da nova legislação (lei 11.638/07).

O resultado, no entanto, não reflete o desempenho operacional da Companhia. Em 2008, foi realizado um volume recorde de investimentos, o que consolidou a estratégia de crescimento em segmentos e produtos de maior valor agregado, prosseguindo com a estratégia de internacionalização e registrando níveis inéditos de receitas, que alcançaram R\$ 12,2 bilhões.

A Sadia encerrou o ano de 2008 com o maior volume de investimentos já realizado em toda a sua história. Foi destinado R\$ 1,8 bilhão a projetos que permitiram expandir a capacidade produtiva, adotar novas tecnologias e aperfeiçoar a infraestrutura de distribuição e logística.

Mas este excelente desempenho operacional da empresa foi ofuscado pela má administração financeira da mesma. A primeira vista esta é a impressão, tanto que após os fatos apurados o diretor financeiro da empresa foi demitido.

O prejuízo apresentado pela Sadia é realmente algo que merece muita atenção, pelo seu valor relevante e pelos fatos que a levaram a este resultado. A Sadia é uma empresa que exporta muito e, por isso, tem íntima relação com a moeda americana. Surgiu daí a perda anunciada no ano de 2008.

Muitas empresas e grandes investidores usam o mercado de opções para fazer o chamado hedge, uma forma de garantir suas aplicações e protegê-las de eventuais volatilidades exageradas. Aposta-se na alta ou baixa de determinados ativos e(ou) moedas.

A Sadia lançou opções de dólar na BM&F Bovespa, com prazo de 12 meses, na expectativa de comprar a moeda com preço mais baixo ao final deste período. Em outras palavras, ela vendeu contratos futuros de câmbio apostando na queda da moeda. Quem compra, a contra-parte, espera que o valor suba. No vencimento, as partes se ajustam. No final do processo o objetivo era comprar dólares baratos no mercado à vista e revendê-los pelo preço do contrato futuro (mais alto).

A BM&F Bovespa exige que os signatários de contratos em aberto (aqueles ainda não liquidados, como os da Sadia) depositem, todo dia, garantias equivalentes a uma fração do contrato. O procedimento visa evitar problemas de inadimplência nas negociações de futuros. Na prática, isso significou para a Sadia aportar, todos os dias, cada vez mais dinheiro (afinal, o dólar disparou) nestas garantias exigidas, conhecidas como margens.

Assim, com o dólar subindo e as garantias a serem depositadas também crescendo, a influência da operação no caixa da empresa pode ter começado a

pesar mais do que o planejado. Isto é que se pode deduzir, já que não há confirmação da empresa. O dólar deve voltar ao patamar de R\$ 1,70, mas diante da volatilidade e do risco no fluxo de caixa da empresa, a decisão foi a de liquidar antecipadamente o contrato, registrando então o prejuízo.

Então o prejuízo veio como consequência de uma decisão? Exatamente. Ao tomar conhecimento da exposição excessiva da empresa no mercado de derivativos (alguns analistas afirmam que ela era o dobro do autorizado pelo conselho de administração), a diretoria decidiu recolocar a empresa no rumo acertado com seus acionistas. Para isso, liquidou suas operações, comprando opções na mesma quantidade dos contratos anteriormente vendidos. Isso custou R\$ 760 milhões, a demissão do diretor financeiro e muita desconfiança no mercado - as ações chegaram a cair 42%.

A dúvida que fica é: "Mas o negócio da Sadia não é produzir e processar alimentos"? Sim, sem dúvida. No entanto, operações de hedge no mercado de derivativos são comuns em empresas com bom fluxo de caixa e capital para aplicações financeiras. O problema, como sempre, são os limites, claramente extrapolados no caso Sadia.

Fica o alerta: as empresas não podem abrir mão de seus objetivos principais, nem especular com aquilo que não está ligado diretamente aos seus fatores de produção e produtos. O mercado pune, o acionista sofre e a empresa fica com sua reputação abalada. No caso da Sadia, ocorreu um claro episódio de imprudência por parte de sua antiga diretoria financeira. A questão foi que o financeiro da empresa vendeu muito mais opções do que o necessário para se "hedgear".

A Sadia sobreviverá, mas com a reputação arranhada. Principalmente sabendo-se que desde o final do ano havia sinais nítidos no horizonte de que o câmbio não se manteria apreciado por muito tempo. Crise internacional, mais aumento do déficit em transações correntes indicavam essa zona de risco.

Após a notícia, a providência da empresa foi demitir o diretor financeiro, providenciado um culpado. Mas esta medida é muito simplista, pois certamente a ausência de controles é de responsabilidade da presidência. É sempre bom lembrar um conceito importante da teoria administrativa: Você delega funções, mas não responsabilidades.

Isto diz muito sobre o fato da diretoria imputar no ex-diretor a culpa pelo prejuízo. Um texto da Gazeta Mercantil (Ex-diretor da Sadia diz que se reportava ao conselho, 8/4/2009, p. 1, Fabiana Batista) mostra que o ex-diretor, Adriano Lima Ferreira, afirmou que reportava diretamente ao Conselho de Administração. Mais ainda, Ferreira afirmou que as operações que trouxeram prejuízo em 2008 foram as mesmas que corresponderam a 60% do lucro da empresa nos últimos seis anos.

O ex-diretor afirmou para Folha de São Paulo ("A Sadia sabia de tudo", afirma ex-diretor, 9/4/2009, Cristiane Barbieri) que a empresa tinha ciência de todas as operações financeiras. Segundo ele havia uma auditoria principal para a área de alimentos, que buscava apoio numa equipe de auditores de bancos, corretoras e instituições financeiras, porque a Sadia tinha uma cultura financeira forte, operava todos os instrumentos disponíveis no mercado. As operações, sejam derivativos ou não, sempre eram contabilizadas, auditadas e aprovadas em várias instâncias. Havia alçadas rigorosamente atendidas e relatórios mensais. O conselho de administração e a presidência executiva sabiam das operações, já que elas eram apresentadas a eles.

Então: como isso foi acontecer? Havia controles, subordinação. O grande problema foi mesmo a especulação, a empresa apostou todas as fichas em atividades além das suas e perdeu, foi obrigada a fazer uma fusão com a Perdigão, na busca da revitalização financeira e deu aos seus acionistas um retorno que ninguém pretende quando investe seu dinheiro em ações.

Sem dúvida, como foi possível perceber, os controles internos ajudam a evitar que problemas como esses ocorram. Decisões financeiras de tamanha relevância não podem ser atribuídas apenas ao diretor da área, há necessidade de aval de toda diretoria, incluindo aí o presidente e também a palavra final do conselho de administração. A responsabilidade precisa ser dividida.

5. Conclusão

Após a análise dos dados apresentados, constata-se que no mundo globalizado as organizações estão em total dependência uma das outras e todas se relacionam com o meio no qual estão inseridas. A crise financeira internacional que teve início no fim de 2008 e ainda permanece interferindo nas economias mundiais até os dias de hoje, é um exemplo claro deste fato.

Sendo as empresas sistemas abertos, fatos ocorridos no meio externo, acabam por afetá-las de tal modo que não é possível haver planejamento dentro das organizações sem considerar-se os cenários externos.

O trabalho apresentou o conceito de valor econômico da empresa, sendo este impossível de ser medido apenas pela contabilidade, já que nem sempre o valor contabilizado como patrimônio líquido reflete o valor de mercado da empresa. Neste, estão inclusos valores difíceis de serem mensurados pela contabilidade devido a sua subjetividade e o interesse de cada um naquela organização.

A empresa aqui analisada é uma CIA de capital aberto e com as ações negociadas na bolsa de valores, apresenta teoricamente um valor de mercado conhecido. Como consequência das perdas ocorridas na CIA decorrentes de operações financeiras, a empresa no final de 2008 apresentava na bolsa de valores, um valor de mercado inferior ao que possuía em caixa. Como isso é possível?

Na verdade a crise financeira internacional, sendo uma crise de confiança, teve como resultado imediato no Brasil, a retirada das aplicações dos investidores o que provocou a desvalorização das ações dessas companhias..

Apresentou-se também que o processo de gestão é um processo decisório e quanto melhor for o sistema de informação das empresas mais fundamentada será a decisão tomada pelo gestor. No caso analisado, não se tem conhecimento desses sistemas, mas acredita-se que não faltaram informações nas tomadas de decisões.

A empresa também possuía sistema de controles capazes de detectarem falhas e todas as decisões financeiras importantes precisavam do aval da diretoria e do conselho de administração. E como isso foi acontecer então? Fato é que a empresa por terem um excelente fluxo de caixa, investia alto no mercado financeiro, e essa falta de limite acabou por fazer a mesma perder o foco. Em vez de investimentos na atividade operacional propriamente dita, ela optou por um retorno maior e mais imediato, ignorando os riscos destas operações.

Quanto aos controlos internos, fica claro que com um bom planeamento que execute bem as ações, os mesmo funcionam bem e são capazes de detectar prováveis riscos. Mas, eles por si só não resolvem as questões, se quem estiver tomando a decisão não souber até onde pode ir.

6. Referencias Bibliográficas

ANSOFF, Igor H., McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. Mercado Global, ano XXI, N.93, 1º trimestre 1994.

ANTHONY, Robert N. *Contabilidade Gerencial: introdução à contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1970.

CATELLI, Armando. *Sistema de contabilidade de custos stândar*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1972.

CATELLI, Armando. *Anotações das aulas do curso de controladoria*. São Paulo: FEA-USP, 1989-1990.

CHERRY, Richard. *Introdução à administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

DELORENZ NETO, A. *Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Columbia Univ. Press, 1960.

FERNANDEZ, José Domingues. *Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1989.

FERRARI, Luiz Fernando. *Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1996.

GALBRAITH, Jonh K. *O novo estado industrial*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GARRISON, Ray H. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decioson making*. Dallas: Bunisses Pub., 1976.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1989.

HECKERT J. Brooks, WILSON, James D. *Controllership*. 2. ed. New York: Ronald Press, 1963.

HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978. v.2.

KANITZ, Stenphen C. *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz. *Administração: organização, planejamento e controle*. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAUZEL, Pierre. *El control de gestión: la contabilidad analítica y marginal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, 1967. t.1.

LITERER, Joseph A. *Análise das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

LOPES, Carlos T. Guimarães. *Planejamento e estratégica empresarial*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1976.

MOSOMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Silvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Aspectos comportamentais da contabilidade gerencial (ou a contabilidade comportamental)*. São Paulo; FEA-USP, 1977.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. *Estratégica empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROBBINS, Stephen. *O processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 1978.

WALKER, Ernest W. , BAUGHN, Willian H. *Financial planning and policy*. New York: Harper, 1961.

WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.