



## **A Contribuição Das Informações Contábeis No Planejamento Estratégico: um estudo de caso numa rede de supermercados do interior do estado do Rio Grande do Sul**

**Mariana Dallé Schebiler**

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

*marischeibler@hotmail.com*

**Maria Ivanice Vendruscolo**

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

*maria.ivanice@ufrgs.br*

### **Resumo**

As informações contábeis fornecidas pela Contabilidade são um instrumento de auxílio à administração das organizações. Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores se utilizam das informações contábeis para apoiar no processo de tomada de decisões. Nesse contexto, um dos objetivos da Contabilidade é fornecer informações que auxiliem no acompanhamento e na execução do Planejamento Estratégico das organizações. Com isso, o objetivo deste trabalho é analisar a contribuição das informações contábeis de uma empresa de porte médio do setor de supermercado para a construção do seu Planejamento Estratégico. A pesquisa é de natureza aplicada, descritiva quanto aos objetivos e com abordagem qualitativa do problema. A pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso em uma empresa do ramo de supermercados. As análises foram feitas seguindo o estudo de Ward (1996), o qual apresentou algumas distinções em relação à empresa analisada. Os resultados indicaram que cada uma das informações fornecidas pela Contabilidade está relacionada a um ponto específico do Mapa Estratégico da organização. Isso demonstra a direta relação das informações contábeis com o Planejamento Estratégico. Adicionalmente, foi proposto um Modelo de Contabilidade Estratégica para o ramo supermercadista.

**Palavras-chave:** Informações contábeis. Planejamento Estratégico. Supermercado. Mapa estratégico. Contabilidade.

### **1 Introdução**

Em busca da excelência empresarial, as organizações se empenham para uma adaptação de forma rápida às mudanças do ambiente globalizado e altamente competitivo. Com isso, os gestores analisam os fatores que afetam, direta ou indiretamente, sua organização. Um dos principais aliados neste aspecto é o Planejamento Estratégico, que auxilia aos gestores na visão futura da empresa. As informações prestadas pela Contabilidade são relevantes para os processos de



gestão. Estas são utilizadas como ferramentas de controle organizacional e de tomada de decisões. Os gestores necessitam de subsídios confiáveis para suas tomadas de decisões.

A utilização dessas informações representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança na organização, na medida em que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão (MARRION, 2006). No entanto, cada organização necessita de informações contábeis diferentes. Estas variam de acordo com o ramo de atividade, com os objetivos organizacionais, ao usuário a que se dirigem, entre outras.

Estudos anteriores (MULLER; NAKAMURA; OLIVEIRA, 2000; VEIGA, 2001; DIEHL; FERRARI; SOUZA, 2011) evidenciam o papel da Contabilidade na gestão estratégica das organizações. Muller, Nakamura e Oliveira (2000) pesquisaram com o objetivo de verificar a forma de utilização da Contabilidade como fonte de informação e por ferramenta para o processo de tomada de decisão junto a uma empresa do ramo de retificação de motores. Veiga (2001) evidenciou os principais vínculos existentes entre a Contabilidade Gerencial e o processo de gestão estratégica. O estudo abordou a gestão estratégica e a sua integração com a Contabilidade, evidenciando a sua importância como facilitadora no desenvolvimento e na implantação de estratégias empresariais, nesse contexto. O estudo de Diehl, Ferrari e Souza (2011) investigaram o uso de informações para apoio ao controle estratégico em cooperativas da serra gaúcha e região metropolitana de Porto Alegre. Os resultados evidenciaram que, na maioria das cooperativas, são utilizadas informações internas, com pouco uso daquelas que tratam do ambiente externo. Outro aspecto que a pesquisa mostrou foi a participação do contador no apoio às decisões estratégicas em cerca de, pelo menos, metade das cooperativas analisadas no estudo.

Sendo assim, os estudos anteriores apresentam, primordialmente, a ideia da importância da Contabilidade para o processo de gestão estratégica e para a correta tomada de decisão dos gestores. Contudo, não evidenciam a relação das informações contábeis com a elaboração do planejamento estratégico. Para tanto, neste trabalho questiona-se: Como as informações contábeis contribuem para o Planejamento Estratégico das organizações?

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é analisar a contribuição das informações contábeis de uma empresa de porte médio do setor de supermercado para a construção do seu Planejamento Estratégico. Com isso, o intuito deste trabalho é contribuir com informações contábeis para o devido processo de gestão organizacional.

O Planejamento Estratégico representa um diferencial competitivo para a criação de cenários projetados com base nos indicadores econômicos e financeiros, dando suporte para a tomada de decisão dos gestores. Um bom planejamento é essencial para a empresa seguir no caminho correto. Sendo assim, justifica-se este trabalho pela sua contribuição na ampliação de conhecimentos sobre as informações contábeis empregadas na formulação do Planejamento Estratégico das organizações.

Este artigo está organizado em cinco seções. Essa introdução que contempla o tema, questão de pesquisa, objetivo da pesquisa e justificativas. A seção 2 apresenta o referencial teórico, adotado para subsidiar a análise proposta. Os procedimentos metodológicos são detalhados na seção 3 e a análise da contribuição das informações contábeis no Planejamento Estratégico e os resultados apurados encontram-se na seção 4. Finalmente, apresentam-se as considerações finais do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção apresentam-se, de acordo com a revisão teórica, os principais conceitos de estratégias organizacionais, enfatizando os seus elementos essenciais, os níveis de estratégias e os principais indicadores a serem analisados nos sistemas de informações contábeis. Na sequência, são apresentados os conceitos a respeito de Planejamento Estratégico e de informações contábeis, empregados para a análise de dados neste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Thompson (1995) as estratégias se relacionam com os objetivos organizacionais. Elas representam o processo de determinação destes, estabelecendo os níveis desejados e as ações a serem realizadas para assegurarem os resultados planejados.

Para tanto, três elementos essenciais devem ser exercidos pela administração. São eles: i) percepção: conhecimento da situação estratégica; ii) formulação: escolha das estratégias apropriadas; e iii) implementação: fazer acontecer a estratégia escolhida. Os três elementos são de extrema importância para a correta construção do Planejamento Estratégico, sendo que a fase mais crítica do processo é a fase de implementação (PADOVEZE, 2012).

Com respeito à percepção e à formulação das estratégias, Thompson (1995) elenca três níveis de decisões estratégicas, interdependentes mas que são ligados entre si, a estratégia corporativa, a estratégia competitiva e a estratégia funcional ou operacional, a saber: i) a estratégia corporativa envolve o negócio atual e as possibilidades futuras; ii) a estratégia competitiva que diz respeito à relação de mercado com os atuais e futuros concorrentes, quem são eles e como ocorre a competição com a entidade; e iii) a estratégia funcional ou operacional, relacionada à forma adotada para alcance das metas corporativas dos objetivos estratégicos, envolvendo os processos operacionais das diversas áreas funcionais da entidade, a exemplo do marketing, produção, administração de recursos humanos, finanças, contabilidade e tecnologia da informação.

Na fase de implementação que as escolhas estratégicas feitas anteriormente são colocadas em prática. Essa tarefa é complexa e desafiadora, uma vez que, envolve não somente os gestores que elaboraram o Planejamento Estratégico, mas sim a organização como um todo, modificando, muitas vezes, a cultura organizacional (PADOVEZE, 2012). Envolve, não só o ambiente interno, a estratégia dos negócios, mas o ambiente externo, igualmente. Para tanto, a organização necessita de informações provenientes dos seus sistemas de informações gerenciais.

Segundo Padoveze (2012, p. 101), “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente [...]”. Com isso, a Contabilidade, em especial a Contabilidade Gerencial, tem se desenvolvido continuamente no sentido de estar em linha com as estratégias de negócios da organização.

Nesse sentido, Ward (1996) lista as modalidades a serem trabalhadas nos sistemas de informações contábeis gerenciais para atender aos vários tipos de estratégias. Estas são apresentadas no Quadro 1, organizadas nos três níveis de decisões estratégicas.

Quadro 1 – Modalidades de Contabilidade Estratégica por nível de decisão estratégica

Competitiva	Corporativa	Funcional
- Contabilidade de competidores.	- Contabilidade para estrutura organizacional.	- Contabilidade do ciclo de vida dos produtos.
- Rentabilidade por segmento.	- Contabilidade de negócios.	- Estratégia de lançamentos de novos produtos.
- Contabilidade de rentabilidade de clientes.	- Contabilidade para estratégias de diversificação.	- Contabilidade para o crescimento dos negócios.
- Contabilidade para análise de rentabilidade de produtos.	- Contabilidade de negócios integrados verticalmente.	- Contabilidade para análise dos riscos do negócio
	- Contabilidade para conglomerados.	
	- Contabilidade para companhias multinacionais e globais.	

Fonte: Adaptado de Ward (1996).

A estratégia organizacional é um instrumento indispensável, principalmente para as organizações que se encontram em um mercado de grande concorrência. A Contabilidade Gerencial, para auxiliar nesse processo, precisa ter em mãos não somente informações internas, mas também informações externas à empresa referente aos seus fornecedores, clientes, consumidores e concorrentes (THOMPSON, 1995; WARD, 1996; PADOVEZE, 2012).

A estratégia adotada por uma organização deve ser muito bem planejada, uma vez que, toda e qualquer organização, para se manter no mercado, deve ter, a cima de tudo, eficácia e eficiência no uso dos recursos que extrai do ambiente.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS, 1992). Segundo Kotler (1994), é o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e recursos da organização e as oportunidades de mercado em permanente modificação. Já para Oliveira (1999), é o processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Enfim, o Planejamento Estratégico engloba diversos fatores. Um processo de Planejamento Estratégico bem estruturado deve definir claramente quais são os princípios e valores da organização, deve analisar criteriosamente o ambiente em que a organização está inserida, deve definir sua visão, missão e objetivos estratégicos e por último deve definir as estratégias a serem traçadas (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS, 1992; KOTLER, 1994; OLIVEIRA, 1999).

Nessa linha de raciocínio, a Contabilidade Gerencial, através das informações contábeis, auxilia o Planejamento Estratégico. Ela fornece inúmeras informações necessárias, tanto para a formulação do plano estratégico quanto para o acompanhamento dos indicadores nele





estabelecido. Captura e informa aos gestores a evolução desses indicadores ao longo do tempo e monitora se estão ou não sendo atingidos.

### 2.3 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Um dos objetivos da Contabilidade é fornecer informações através de seus relatórios financeiros que auxiliam no acompanhamento e na execução do Planejamento Estratégico das organizações. As informações contábeis permitem efetuar análises, controlar e também auxiliar na prevenção e na projeção de exercícios seguintes (GODFREY *et al.*, 2006, MARION, 2006; PADOVEZE, 2012).

Nesse sentido, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) estabelece os requisitos gerais para a apresentação das demonstrações contábeis, as diretrizes para a sua estrutura e os requisitos mínimos para o seu conteúdo. Tais demonstrações devem ser obrigatoriamente divulgadas anualmente de acordo com a Lei 6.404/76 pela administração de uma sociedade por ações. As Demonstrações Contábeis devem ser elaboradas com atributos que as tornem úteis para os usuários (GODFREY *et al.*, 2006; MARION, 2006; CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008). As quatro principais características qualitativas que devem estar presentes nos demonstrativos contábeis são: compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade (GODFREY *et al.*, 2006; CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008).

As informações constantes nos demonstrativos contábeis fornecem um conjunto de informações contábeis e de indicadores econômico-financeiros para a tomada de decisões (ASSAF NETO, 2010). Neste estudo, são adotados para a análise de dados, as informações obtidas pelos conceitos, de acordo com Assaf Neto (2010):

a) Índices de Liquidez - Corrente:  $\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$ ; Liquidez Seca:  $\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} / \text{Passivo Circulante}$ ; e Liquidez Geral:  $\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável de Longo Prazo} / \text{Passivo Circulante} + \text{passivo Não Circulante}$ ;

b) Indicadores de Endividamento - de Curto Prazo:  $\text{Passivo Circulante} / \text{Ativo Total}$ ; Garantia com Capital Próprio:  $\text{Patrimônio Líquido} / \text{Passivo Total}$ ;

c) Grau de Imobilização dos Recursos:  $\text{Ativo Imobilizado} / \text{Ativo Total}$ ; Grau de Imobilização do Capital Próprio:  $\text{Ativo Imobilizado} / \text{Patrimônio Líquido}$ ; e Grau de Financiamento do Estoque:  $\text{Fornecedores} / \text{Estoque}$ ;

d) Indicadores de Lucratividade - Margem Bruta:  $\text{Lucro Bruto} / \text{Venda Líquida}$ ; Despesas Operacionais:  $\text{Total Despesas Operacionais} / \text{Venda Líquida}$ ; e Resultado Líquido:  $\text{Resultado Líquido do Exercício} / \text{Venda Líquida}$ .

Enfim, através dessa visão da Contabilidade e das definições apresentadas, pode-se perceber a grande relevância das informações contábeis no processo de planejamento das organizações. É necessário que toda empresa planeje suas ações futuras. Dessa forma, a Contabilidade, com base nas informações contábeis, auxilia no Planejamento Estratégico, apontando e prevendo os possíveis problemas futuros e criando um diferencial importante no que tange a sobrevivência no mercado.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos para o alcance dos objetivos propostos. Contempla a classificação da pesquisa, a seleção da amostra e as metodologias de coleta e de análise dos dados.

O presente estudo classifica-se quanto à natureza por uma pesquisa aplicada em gerar conhecimento para aplicação prática da construção do Planejamento Estratégico de organizações de médio porte, com base nas informações contábeis. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa com elementos quantitativos, ao analisar de uma forma organizada as informações narradas, com maior enfoque na interpretação do objeto e focando na importância do contexto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), através de indicadores econômico-financeiros. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que, de acordo com Gil (1999, p. 28) objetivam de forma primordial "a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]". Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Fonseca (2002), visa conhecer o como e o porquê de uma determinada situação, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O objeto do presente estudo é uma empresa do setor de supermercados situada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O nome da entidade será mantido em sigilo, a pedido da empresa, doravante denominada de Entidade.

Os dados da pesquisa foram coletados junto à Entidade referentes aos exercícios sociais findos em 2011, 2012 e 2013. São eles: i) os saldos contábeis das Contas Patrimoniais e da Demonstração do Resultado do Exercício da Entidade e de seus principais concorrentes; ii) as informações de resultado e as margens de contribuição por segmento e por unidade (lojas da Entidade), obtidas na Demonstração do Resultado Gerencial por Segmento e no Demonstrativo Gerencial das Margens de Contribuição por Loja e por Segmento, respectivamente; iii) os montantes das perdas em relação às vendas líquidas e das rupturas em relação ao estoque, obtidos no Relatório Gerencial de Perdas e Rupturas da Entidade; iv) o percentual de crescimento setorial, junto ao Boletim da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS); v) as informações de riscos, obtidas no Mapa de Riscos da Entidade; e vi) a missão da Entidade, os seus objetivos estratégicos, obtidos no Mapa Estratégico da organização. Os dados contábeis da concorrência foram obtidos através das demonstrações contábeis publicadas em jornais de grande circulação regional, anualmente.

Os dados foram organizados e tabulados seguindo o modelo de Ward (1996). Como já citado no Quadro 1, o autor destaca os principais focos a serem trabalhados nos sistemas de informações contábeis gerenciais para atender os vários tipos de estratégias: Contabilidade para Estratégia Competitiva, Contabilidade para Estratégia Corporativa e Contabilidade para o Desenvolvimento dos Negócios. Cada uma das modalidades de Contabilidade, através das informações contábeis fornecidas, contribui para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Para análise dos dados, aplicou-se as categorias de análise do modelo de Ward. No entanto, foi necessário ajustar alguns pontos em relação ao estudo de Ward, visto que no seu modelo são apresentados alguns tópicos que não se enquadram no setor da empresa analisada ou que se referem a informações do ambiente externo e, neste trabalho, serão analisadas somente as informações contábeis internas à empresa, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Adaptação realizada ao Modelo Ward na Modalidades de Contabilidade Estratégica

Competitiva	Corporativa	Funcional
- Análise da Concorrência.	- Análise da Margem de Contribuição por Segmento.	- Análise do Crescimento do Faturamento.
- Análise da Rentabilidade por Segmento.	- Análise de Perdas.	- Análise dos Riscos do Negócio.
- Análise da Rentabilidade por Produto	- Análise de Rupturas.	-

Fonte: Elaborado pelas autoras (2014), com base em Ward (1996).

Sendo assim, referente ao primeiro tópico, Contabilidade para Estratégia Competitiva, Ward (1996) engloba a Contabilidade dos Competidores, a Rentabilidade por Segmento, a Contabilidade de Rentabilidade de Clientes e a Contabilidade para Análise de Rentabilidade de Produtos. Nesta modalidade, foi excluído o item Contabilidade de Rentabilidade de Clientes, uma vez que tal item não se enquadra no setor de supermercados.

A segunda modalidade do estudo, a Contabilidade para a Estratégia Corporativa, engloba a Contabilidade para Estrutura Organizacional, a Contabilidade de Negócios, a Contabilidade para Estratégias de Diversificação, a Contabilidade de Negócios Integrados Verticalmente, a Contabilidade para Conglomerados e a Contabilidade para Companhias Multinacionais e Globais. Nesta modalidade, as análises feitas se enquadram todas no item Contabilidade de Negócios, pois os demais itens referem-se às informações do ambiente externo ou estão voltados para empresas de grande porte.

A terceira e última modalidade do estudo de Ward (1996), a Contabilidade para o Desenvolvimento dos Negócios, engloba a Contabilidade do Ciclo de Vida dos Produtos, a Estratégia de Lançamento de Novos Produtos, a Contabilidade para o Crescimento dos Negócios e a Contabilidade para a Análise dos Riscos dos Negócios. Em relação a essa modalidade, foram excluídos os itens Contabilidade do Ciclo de Vida dos Produtos e Estratégia de Lançamento de Novos Produtos por não se enquadrarem no setor da empresa analisada.

Para tanto, foram calculados os indicadores econômico-financeiros de acordo com a fundamentação teórica. Adicionalmente, para obtenção das rentabilidades do modelo, tomando por base a receita líquida da Entidade, foram calculados os indicadores de: Rentabilidade por Segmento: Resultado Líquido do Segmento/Venda Líquida do Segmento; Rentabilidade por Produto: Lucro Bruto do Produto/Venda Líquida do Produto; Margem de Contribuição por Loja/Segmento: Lucro Bruto da Loja/Venda Líquida da Loja; Percentual de Perdas por Segmento: Perdas Apuradas no Segmento/Venda Líquida do Segmento; Percentual de Rupturas por Segmento: Itens Desabastecidos nas Gôndolas/Total de Itens na Loja; e Percentual do Crescimento do Faturamento: Percentual de Crescimento do Faturamento da Rede comparado com o Percentual de Crescimento do Faturamento divulgado pela ABRAS. A seção quatro apresenta o resultado dessas análises.



#### **4 Análise Da Contribuição Das Informações Contábeis No Planejamento Estratégico**

Nesta seção apresentam-se um breve histórico da empresa analisada e a análise dos dados. A análise dos dados da empresa, conforme a metodologia de Ward (1996), tem o propósito verificar se as informações contábeis coletadas contribuem para a elaboração do Planejamento Estratégico da companhia.

##### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE**

A Entidade atua no ramo de supermercado desde 1965. A rede possui 17 lojas em quatro regiões do estado do Rio Grande do Sul. O grupo atua, além do segmento de supermercados, no atacado, varejo e no segmento de farmácias. há quase cinco. A Entidade encontra-se entre as seis maiores redes de supermercados do Rio Grande do Sul, com um faturamento médio anual de 350 milhões de reais. A empresa conta com um quadro de mais de 2 mil funcionários e opera com aproximadamente 200 *check outs* (boca de caixa).

A estrutura organizacional é composta por um Conselho de Administração, uma Diretoria Executiva, um Conselho Fiscal e Auditoria Externa. Sua missão é oferecer aos seus clientes uma variedade de produtos e serviços de qualidade e variedade, atendimento diferenciado e excelência em alimentação, proporcionando bem-estar em um ambiente agradável. Seus valores englobam honestidade, respeito, responsabilidade social, confiança, integridade e organização.

##### **4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Apresenta-se a análise dos dados, conforme a metodologia de Ward (1996), com seus respectivos ajustes já citados nos procedimentos metodológicos. Com os dados coletados, foi possível fazer a análise dos indicadores econômico-financeiros dos competidores, a análise da rentabilidade por segmento, a análise da rentabilidade por produtos, a análise das margens de contribuição por segmento, a análise das perdas, a análise das rupturas, a análise do crescimento do faturamento, bem como a análise dos riscos do negócio da Entidade, apresentadas nas subseções, na sequência.

###### **4.2.1 Contabilidade para Estratégia Competitiva**

Esta análise subdivide-se em Contabilidade de Competidores, Rentabilidade por Segmento e Contabilidade para Análise de Rentabilidade de Produtos.

Os indicadores financeiros e econômicos, calculados para a Entidade e seus Concorrentes, estão destacados nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.





Tabela 1 - Indicadores Financeiros do período de 2013

INDICADOR	ENTIDADE	SUPERMERCADO	SUPERMERCADO	SUPERMERCADO
		A	B	C
Liquidez Corrente	1,85	1,00	0,95	1,67
Liquidez Seca	1,13	0,58	0,49	1,44
Liquidez Geral	1,33	0,81	0,95	0,85
Endividamento Curto Prazo	38%	69%	59%	30%
Garantia c/ Capital Próprio	0,81	0,16	0,69	0,54
Grau de Imobilização	26%	28%	43%	37%
Grau de Imobilização do Capital Próprio	59%	203%	105%	107%
Grau de Financiamento do Estoque	0,77	1,21	1,42	1,39

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando o resultado dos indicadores financeiros da Entidade em relação ao de seus principais concorrentes, pode-se observar, que a Entidade encontra-se com índices de liquidez suficientes indicativos da capacidade para arcar com as obrigações de curto e de longo prazo. Também evidenciam que a Entidade apresenta índices superiores a média de seus concorrentes. O Supermercado "C" apresentou melhor liquidez seca (1,44). A Entidade (1,13) apresenta maior dependência de estoques em relação a esse corrente, porém os Concorrentes A e B demonstram dependência superior. O grau de endividamento também é mais baixo do que a média dos concorrentes analisados. Pode-se concluir que havia espaço para o crescimento da rede no período analisado. Espaço esse, via utilização de recursos de terceiros, para alavancar a rentabilidade, aliado aos indicadores de Garantia de Capital Próprio e Grau de Imobilização, que também encontravam-se melhores que a média dos concorrentes analisados. Esses dados evidenciaram a maior dedicação do capital próprio para o capital de giro da Entidade. Tal análise contribui na construção do Mapa Estratégico da companhia para o objetivo estratégico “Expansão das Lojas” da perspectiva de Clientes.

Em relação ao indicador do financiamento dos estoques, observa-se que a Entidade adota uma política distinta a de seus concorrentes no financiamento dos seus estoques por meio dos fornecedores, provavelmente, influenciada pela boa liquidez da empresa e menor endividamento em relação à concorrência. Por outro lado, este indicador demonstra que há espaço para melhorar a rentabilidade dos ativos, utilizando de forma mais intensa o financiamento dos estoques por intermédio dos fornecedores. Com isso, pode-se concluir que tais dados colaboram na construção do Mapa Estratégico da companhia para o objetivo estratégico “Modernizar o Modelo Comercial” da perspectiva de Clientes.

Tabela 2 - Indicadores Econômicos do período de 2013

Indicador	ENTIDADE	CONCORRENTE A	CONCORRENTE B	CONCORRENTE C
Margem Bruta	24,8%	23,7%	24,3%	29,1%
Despesas Operacionais	-21,3%	-21,1%	-19,2%	-13,9%
Resultado Líquido	4%	0,4%	3,6%	12,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).



Em relação aos aspectos econômicos, percebe-se que as empresas encontram-se com margens brutas e despesas operacionais aproximadas, destacando-se o concorrente "C" por *benchmarking* nos indicadores da série econômica analisada. Da mesma forma, evidencia a existência de espaço para uma melhora nos indicadores da Entidade, em relação ao concorrente melhor colocado. Essa análise também contribui na construção do Mapa Estratégico da companhia para o objetivo estratégico "Modernizar o Modelo Comercial" da perspectiva de Clientes e para o objetivo "Melhorar a Eficiência Operacional" da perspectiva Financeira. Por fim, quanto ao indicador do percentual do resultado líquido, apesar da empresa analisada estar como a segunda melhor da série (4,4%), percebe-se que também há espaço para melhora em relação ao *benchmarking* (12,6%). Essa informação contribui para ações que impactem o objetivo estratégico "Aumentar a Rentabilidade" da perspectiva Financeira do Mapa Estratégico da Entidade.

Refinando a análise para o aspecto segmentos do negócio, a Entidade atua nos segmentos de Supermercado, Atacado e Farmácia, os quais possuem margens diferenciadas, apuradas na Demonstração do Resultado Gerencial, demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3 – Lucratividade: Percentual sobre a venda líquida da Entidade

SEGMENTO	2011	2012	2013
Supermercado	3,2%	4,6%	4,2%
Atacado	1,7%	3,4%	3,1%
Farmácia	9,6%	11,5%	10,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se, de uma maneira geral as margens de lucratividade dos três segmentos operacionais da Entidade vem aumentando em relação ao exercício de 2011. O segmento com o crescimento mais representativo foi o Atacado, visto o grande crescimento deste setor na economia. Segundo o Boletim da ABRAS, no ano de 2012, este segmento teve um desempenho superior à média do varejo de serviço, que inclui supermercados e hipermercados. Sendo assim, esta análise contribui na construção do Mapa Estratégico da Entidade para o objetivo estratégico "Aumentar a Rentabilidade" da perspectiva Financeira.

Na análise da categoria Contabilidade para Análise de Rentabilidade de Produtos, apurou-se que a Entidade trabalha com um *mix* de produtos que são segregados em quatro modalidades: Perecíveis, Não Perecíveis, Não Alimentos e Bazar. Cada uma das categorias possuem margens diferenciadas que são apuradas na Demonstração do Resultado Gerencial por Segmento. O resultado desta análise está destacado na Tabela 4.

Tabela 4 – Linhas de Produtos: Percentual de Margem Bruta da Entidade

PRODUTO	2011	2012	2013
Perecíveis	30,3%	31,0%	30,3%
Não Perecíveis	19,4%	19,0%	18,9%
Não Alimentos	23,9%	25,0%	26,3%
Bazar	37,8%	39,0%	41,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).



Em relação à análise por linha de produtos, a Entidade também vem mostrando um crescimento da margem bruta das categorias Não Alimentos e Bazar, de aproximadamente 5% ao ano. Contudo, as linhas de produtos Perecíveis e Não Perecíveis vêm se mantendo nos mesmos níveis, com tendência de queda ( $\cong 2\%$ ). Considerando a evolução do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA), as variações observadas na Entidade, refletiram, basicamente, estas variações nos períodos analisados.

Esta análise contribui na construção do Mapa Estratégico da empresa para o objetivo estratégico “Modernizar o Modelo Comercial” da perspectiva de Clientes, com o intuito de os fornecer elementos mais específicos que contribuam na tomada de decisões para melhorar a rentabilidade através do aprimoramento do sortimento, do *mix* de produtos, do *pricing* e da capacitação da equipe comercial, entre outras ações estratégicas.

#### 4.2.2 Contabilidade para a Estratégia Corporativa

Neste tópico, as análises feitas enquadram-se no item Contabilidade de Negócios do modelo de Ward (1996), contemplando: Análise da Margem de Contribuição por Loja/Segmento, Análise das Perdas e Análise das Rupturas.

Das 17 lojas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, 10 são do segmento supermercados, quatro do atacado e três do segmento farmácias. A Análise das Margens de Contribuição por Loja e por Segmento, contribui na construção do Mapa Estratégico da Entidade para o objetivo estratégico “Melhorar a Eficiência Operacional” da perspectiva Financeira, pois fornece subsídios para tomada de decisões que podem melhorar os processos internos, e, através destes, melhorar a margem de contribuição de cada loja/segmento.

Apurou-se, por meio dos dados obtidos no Demonstrativo Gerencial das Margens de Contribuição por Loja e por Segmento, os percentuais em relação às receita líquida da Entidade. Observou-se distintas margens de contribuições em cada um dos segmentos, apuradas por lojas. Os segmentos Supermercado e Farmácia, apresentaram um crescimento médio de aproximadamente 1% ao ano, por lojas. O segmento Atacado teve comportamento similar de 2011 para 2012, contudo, evidenciou uma leve queda em 2013.

Em relação à Análise das Perdas, esta foi realizada com base no Relatório Gerencial de Perdas. Assim, foi possível mensurar o percentual das perdas ocorridas com problemas operacionais, a exemplo: falta de mercadorias nas prateleiras, furtos e desperdícios, entre outros, em cada um dos segmentos operacionais da Entidade, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Perdas por Segmento: percentual sobre a Venda Líquida da Entidade

SEGMENTO	2011	2012	2013
Supermercado	2,3%	2,1%	2,2%
Atacarejo	1,5%	1,7%	1,6%
Farmácia	0,2%	0,2%	0,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As redes de varejo alimentar no país (supermercados e hipermercados) registraram no ano de 2013 perdas de R\$ 5,28 bilhões nas lojas, segundo o Boletim da ABRAS. É o maior montante

em perdas já verificado no acompanhamento realizado pela associação. A análise das perdas contribui na construção do Mapa Estratégico da Entidade para o objetivo estratégico “Melhorar a Eficiência Operacional” da perspectiva Financeira, com o intuito de estimar a redução das perdas, e, através desta, melhorar a rentabilidade. A Tabela 6 evidencia os resultados das margens de contribuição apuradas por loja em cada segmento de negócio da Entidade.

Tabela 6 - Margem de Contribuição: percentual sobre a Venda Líquida da Entidade

SUPERMERCADO	2011	2012	2013
Loja 1	7,3%	7,9%	8,1%
Loja 2	6,1%	7,2%	8,4%
Loja 3	8,4%	8,1%	8,6%
Loja 4	9,2%	8,9%	9,7%
Loja 5	6,4%	7,8%	8,8%
Loja 6	2,8%	3,4%	4,7%
Loja 7	9,5%	10,1%	10,4%
Loja 8	10,9%	10,8%	11,1%
Loja 9	8,7%	9,6%	8,9%
Loja 10	9,6%	10,3%	9,7%
ATACADO	2011	2012	2013
Loja 1	5,2%	5,4%	5,3%
Loja 2	4,9%	5,1%	4,9%
Loja 3	3,7%	3,9%	3,8%
Loja 4	4,7%	4,5%	5,1%
FARMÁCIA	2011	2012	2013
Loja 1	21,2%	20,4%	22,1%
Loja 2	19,7%	18,2%	19,4%
Loja 3	17,6%	19,7%	19,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação à Análise das Rupturas, pelo Relatório Gerencial de Rupturas foi possível mensurar o percentual das rupturas ocorridas em cada um dos segmentos, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Rupturas: % sobre o Total de Estoque

SEGMENTO	2011	2012	2013
Supermercado	9,0%	8,1%	7,9%
Atacado	4,3%	4,1%	4,3%
Farmácia	0,9%	0,8%	0,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando a ruptura por segmento da Entidade, verifica-se que esta análise também contribui na construção do Mapa Estratégico para o objetivo estratégico “Melhorar a Eficiência Operacional” da perspectiva Financeira, com o intuito de estimular a redução no percentual das



rupturas nos segmentos, e, com isso, melhorar a rentabilidade da empresa. A ruptura dos produtos nas gôndolas tende a afastar os clientes gerando insatisfação, é um dos grandes problemas enfrentados pelo setor varejista. Tal problema refere-se ao desabastecimentos das gôndolas, ou seja, a falta de produtos no ponto de venda, problema que atinge mercados de todas as partes do mundo e ocasiona a insatisfação dos consumidores e se traduz em ineficiência em suas operações.

#### 4.2.3 Contabilidade para a o Desenvolvimento dos Negócios (Funcional)

Este item contempla as análise da Contabilidade para o Crescimento dos Negócios e da Contabilidade para a Análise dos Riscos dos Negócios. A análise da Contabilidade para o Crescimento dos Negócios foi realizada com base nos dados coletados através do Boletim da ABRAS. Comparou-se o crescimento do faturamento da Entidade e o crescimento do faturamento do setor de supermercados em geral. O resultado está apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - % do Crescimento do Faturamento

	ENTIDADE	ABRAS (%)
Período de 2012 em relação à 2011	15,5%	11,0%
Período de 2013 em relação à 2012	16,1%	11,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os dados mostram que o setor supermercadista continua evoluindo, com grandes, médias e pequenas empresas muito bem estruturadas para atender o consumidor brasileiro. Isto evidencia o grau de desenvolvimento do varejo brasileiro, que compete de igual para igual com o que há de melhor no varejo mundial. Como pode-se analisar, a empresa em questão obteve um crescimento favorável em seu faturamento nos últimos anos, o que comprova a boa fase do setor de supermercados. Esta análise do faturamento da organização contribui no Mapa Estratégico para o objetivo estratégico “Aumentar as Vendas” da perspectiva Financeira, com o intuito de alavancar o resultado da Entidade através desta iniciativa.

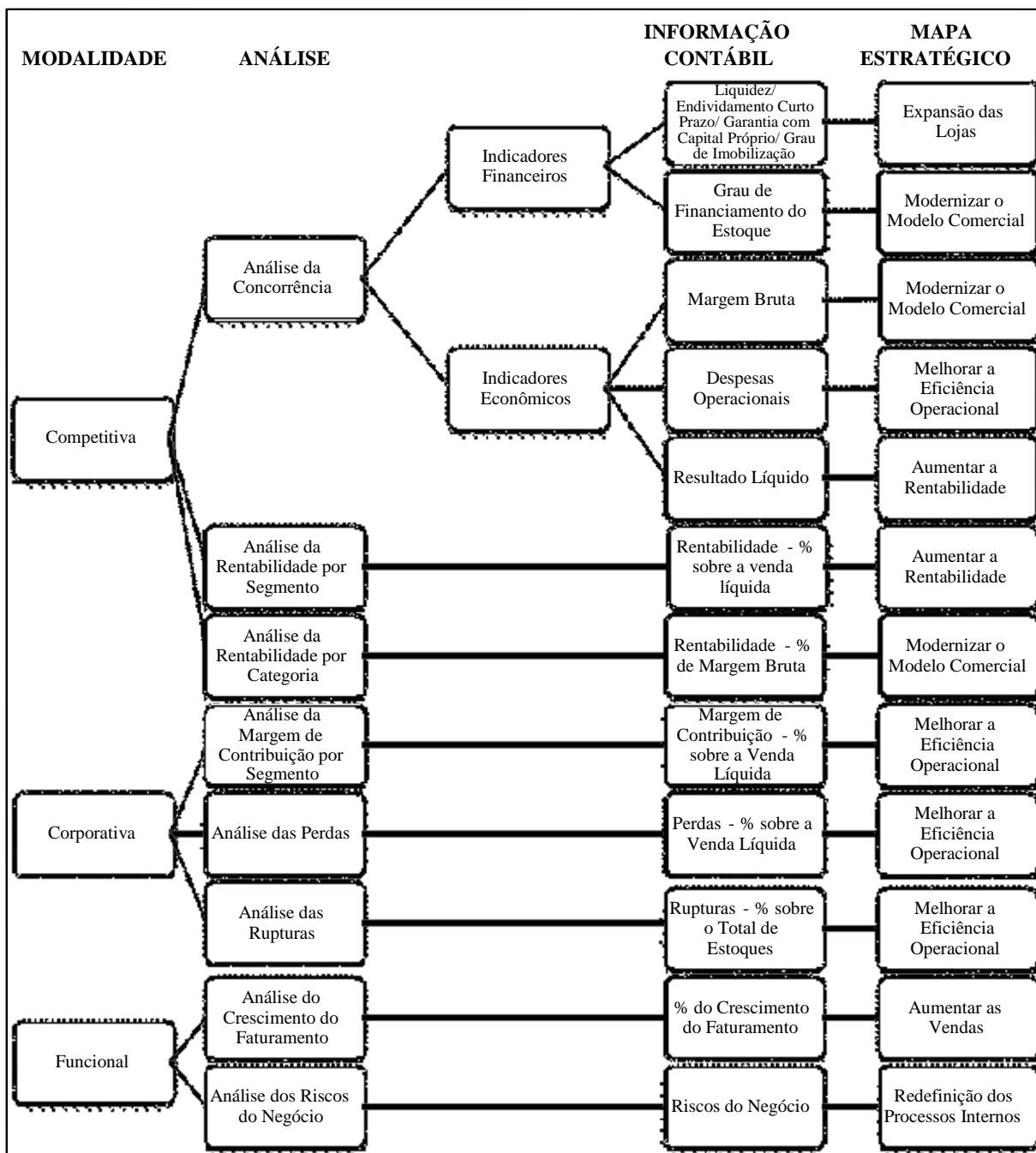
A análise dos riscos feita pela Entidade, contribui no Mapa Estratégico da companhia para o objetivo estratégico “Redefinição dos Processos Internos” da perspectiva de Processos Internos, com o intuito de reduzir os riscos através de melhorias dos processos internos da empresa. O resultado dos riscos a que a organização está apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Análise dos Riscos do Negócio

- 1 - Furtos e Roubos
- 2 - Perdas (mercadoria vencida, extravios, mercadoria danificada)
- 3 - Processos Trabalhistas
- 4 - Processos Cíveis
- 5 - Riscos Ambientais
- 7 - Eventos da Natureza (vendaval, chuvas, raios, enchentes)
- 8 – Incêndios
- 9 - Riscos Tecnológicos (ataques, vírus, espionagem)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Figura 1 - Corelação da Informação Contábil com o Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelas Autoras (2014).

Enfim, pode-se observar através da análise dos dados fornecidos pela organização, a direta relação das informações contábeis com o Planejamento Estratégico. Cada modalidade de



Contabilidade do modelo de Ward (1996) fornece informações que contribuem na elaboração do Mapa Estratégico da organização. Essa relação está demonstrada na Figura 1.

## 5 Considerações Finais

Neste estudo, buscou-se analisar a contribuição das informações contábeis de uma empresa de porte médio do setor de supermercado situada no interior do Rio Grande do Sul para a construção do seu Planejamento Estratégico. Pelo resultado da análise dos dados, adotando o modelo de Ward (1996), identificou-se que as informações contábeis e os indicadores econômico-financeiros auxiliam diretamente a Entidade na construção de seu Mapa Estratégico. Cada um dos dados fornecidos pela Contabilidade está ligado a um ponto específico do Mapa Estratégico. Assim, as informações contábeis contidas nos relatórios financeiros são consideradas um elemento estratégico para as empresas, uma vez que, elas auxiliam na correta construção e no acompanhamento do Planejamento Estratégico.

No entanto, foi possível observar algumas distinções do modelo de Ward para o modelo da empresa analisada. Para aplicação do modelo na empresa analisada, foram necessárias algumas adaptações, voltando-se para empresas supermercadistas, considerando o porte e a disponibilidade de informações internas à empresa, comparativas à alguns indicadores dos Concorrentes. No modelo de Ward (1996) constam análises mais voltadas para empresas em geral, principalmente de grande porte, englobando informações referentes ao ambiente externo da empresa. Sendo assim, com bases no modelo de Ward, juntamente com as informações analisadas neste trabalho, as análises feitas são mais específicas para um modelo de modalidade de Contabilidade Estratégica, adaptado às empresas do ramo de supermercados.

Cada uma das modalidades de Contabilidade do modelo de Ward possuem análises recomendadas; cada análise foi feita com base nas informações que auxiliam diretamente um ponto específico do Mapa Estratégico da organização. Com isso, foi possível verificar a direta relação e a relevância das informações contábeis para o Planejamento Estratégico da empresa. Sendo assim, a partir deste princípio, foi possível elaborar um quadro apresentando a direta relação das informações contábeis com o Planejamento Estratégico (Figura 1).

Para pesquisas futuras sugere-se a aplicação do modelo, elaborado nesse estudo, em outra empresa do ramo de supermercado, para, verificar a consistência do mesmo.

## Referências

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **Economia e Pesquisa**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Brasília, 15 dez. 2008.



DIEHL, C. A.; FERRARI, A. B.; SOUZA, M. A. Informações Contábeis-Gerenciais utilizadas por Cooperativas da Serra Gaúcha e da Região Metropolitana de Porto Alegre como apoio ao Controle Estratégico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n. 11, p. 87-106, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODFREY, J. et al. **Accounting theory**. 6. ed. Sydney: John Wiley & Sons, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. T.; OLIVEIRA, A. G. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, D. R. **Excelência na Administração Estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

THOMPSON, J. L. **The CIMA handbook of strategic management**. Londres: Butterworth Heinemann, 1995.

VEIGA, W. F. Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-118, set. 2001.

WARD, K. **Strategic Management Accountig**. Oxford: Butterworth Heinem, 1996.