

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA -UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNOESC/UnC/UNIPLAC**

**ESTRUTURA, PROCESSO E INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS: O Caso da Coperio.**

JAIRO LUIZ BAHÚ

ORIENTADOR: PROF. DR. VALTER SAURIN

FLORIANÓPOLIS

2001

JAIRO LUIZ BAHÚ

**ESTRUTURA, PROCESSO E INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS: O Caso da Coperio.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em
Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.
Orientador: Prof. Dr. Valter Saurin.

FLORIANÓPOLIS

2001

**ESTRUTURA, PROCESSO E INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS: O Caso da Coperio.**

Jairo Luiz Bahú

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Valter Saurin, Dr. (orientador)



Nelson Colossi, Dr. (membro)



Aldo Cosentino, MSc. (membro)

Ao cruzar o marco da chegada confirmando-se a vitória, surge a alegria por ter vencido e o sentimento de gratidão para com aqueles que compartilharam das dificuldades do caminho. Quero dedicar com muito amor esta vitória a minha esposa Marisa Piovesan Bahú e aos meus filhos Victor e Hiago, pois a alegria do seu convívio e o amor e carinho que dispensamos uns para com os outros, dá ao nosso lar o equilíbrio necessário para que alcancemos nossas metas.

AGRADECIMENTOS

O caminho do aperfeiçoamento é vencer um desafio após outro. As agruras da trajetória se desfazem no momento da vitória. A emoção por ter atingido a meta apaga qualquer significado para as dificuldades, e sobram boas recordações.

Neste momento particular de alegria, meus sinceros agradecimentos aos que nos propiciaram mais essa vitória.

- Agradeço a Deus, pois nossos dias são acompanhados pelas suas bênçãos;
- Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina, o CPGA, e a equipe do mestrado em Administração, pela paciência nas orientações durante o curso;
- Ao professor Dr. Nelson Colossi pelo seu empenho e iniciativa inovadora como coordenador do mestrado em interiorizar o curso, o que possibilitou nossa capacitação;
- Aos colegas de turma pela caminhada que juntos fizemos, especialmente ao Marco Hackman, Ardinete Rover e Dorvalina Lange;
- Aos amigos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Unoesc – Joaçaba, pelo incentivo e cobrança para que não desistíssemos da árdua caminhada para concluir a dissertação.
- Ao grupo de professores do curso de mestrado em Administração do CPGA, projeto Multinstitucional Unoesc-UnC-Uniplac, sem os quais não chegaria ao título de mestre;

A todos, meu reconhecimento e carinho pela sua participação nesta etapa de minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.3 JUSTIFICATIVA	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1 ORGANIZAÇÕES: Estrutura e Processos	5
2.1.1 Estrutura Organizacionais	5
2.1.2 Processos	22
2.2 GESTÃO FINANCEIRA	33
2.2.1 Sistema de informações	33
2.2.2 Administração financeira	44
3. METODOLOGIA	66
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	67
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	67
3.3.1 População e Amostra	68
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	68
3.4.1 Instrumentos	68
3.4.2 Técnicas de Análise e Interpretação dos Dados	70
3.5 LIMITES DA PESQUISA	71
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72
4.1 A COOPERATIVA RIO DO PEIXE – COPERIO	72

4.2 A CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA COOPERATIVA – Estrutura e Processos Organizacionais.....	77
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO FINANCEIRO DA COPERIO	82
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	87
4.5 CARACTERIZAÇÃO DO CONTAS A PAGAR E A RECEBER	88
4.6. CARACTERIZAÇÃO DA COBRANÇA E CONCILIAÇÃO BANCÁIA	89
4.7 OS PRINCIPAIS RELATÓRIOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA DA COOPERATIVA	90
5. CONCLUSÕES	94,
5.1 RECOMENDAÇÕES	96
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXO 1	103
ANEXO 2	107
ANEXO 3	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 19XX	48
QUADRO 02 – BALANÇO PATRIMONIAL DA XYZ (em \$ 1000)	49
QUADRO 03 – DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS RETIDOS DA XYZ, PARA O ANO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO 19X4	50
QUADRO 04 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DA XYZ, CALCULADO EM REGIME DE CAIXA, EM 31 DE DEZEMBRO DE 19XX.....	51
QUADRO 05 – ESTRUTURA DE DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO DE RECURSOS (DOAR)	52
QUADRO 06 – QUANTIDADE DE ÍNDICES VERSUS QUALIDADE DA ANÁLISE	53
QUADRO 07 – RESUMO DOS ÍNDICES FINANCEIROS	62
QUADRO 08 – CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA RIO DO PEIXE	73
QUADRO 09 – PRODUTOS E SUA REPRESENTATIVIDADE NA RECEITA EM 1999.....	75
QUADRO 12 – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO ECONÔMICO ENCERRADO EM 30/XX/19XX	111
QUADRO 13 – BALANÇO PATRIMONIAL	112
QUADRO 14 – RESUMO DO ATIVO E PASSIVO 98 / 99 / 00	114
QUADRO 15 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO POR CENTRO DE CUSTOS	115
QUADRO 16 – GRÁFICOS DE FATURAMENTO POR UNIDADE DE NEGÓCIOS	116
QUADRO 17 – COMPARATIVO ENTRE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS DO EXERCÍCIO 2000	118
QUADRO 18 – PLANILHA DE FINANCIAMENTOS OUTUBRO / XX	119
QUADRO 19 – MODELO DE MAPA COM ESTOQUE FINAL 2000	120
QUADRO 20 – MODELO DE MAPA COM FOLHA DE PAGAMENTO 2000	121
QUADRO 21 – MAPA DE VENDA POR FUNCIONÁRIO 2000 (Em R\$)	122
QUADRO 22 – MAPA DE VENDAS	123
QUADRO 23 – MAPA DE VENDAS MENSAL POR SETOR DE 2000	125
QUADRO 24 – MAPA DE VENDAS META POR UNIDADE NEGÓCIO POR ANO	127

QUADRO 25 – MAPA GERAL DE VENDA E META DA AGROPECUÁRIA	127
QUADRO 26 – MAPA DE VENDAS POR UNIDADE DE NEGÓCIO POR ANO.....	128
QUADRO 27 – MAPA GERAL DE VENDAS E META DO SUPERMERCADO.....	128
QUADRO 28 – GRÁFICOS INDICADORES COMPARATIVOS DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000.....	129
QUADRO 29 – ÍNDICES CONTÁBEIS DA COPERIO	137
QUADRO 30 – INVESTIMENTO EM ATIVO IMOBILIZADO	139
QUADRO 31 – MODELO DE PROJEÇÃO DE DESPESA PREVISTO E REALIZADO	140
QUADRO 32 – FATURAMENTO MENSAL DO EXERCÍCIO 2000	141

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - ORGANOGRAMA TÍPICO DE UMA EMPRESA MANUFATUREIRA DIVISIONALIZADA	19
FIGURA 02 - EXEMPLO DE FLUXOGRAMA	28
FIGURA 03 - EXEMPLO DO DIAGRAMA WARNIER-ORR.....	29
FIGURA 04 - DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE	30
FIGURA 05 - MODELOS DE MAPAS DE ATIVIDADES PROCESSUAIS	32
FIGURA 06 - O SISTEMA DE INFORMAÇÃO E SEUS ELEMENTOS	37
FIGURA 07 - ATIVIDADES DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	38
FIGURA 08 - SISTEMA DE INFORMAÇÕES: Não apenas um computador	39
FIGURA 09 - ORGANOGRAMA DA COPERIO	77
FIGURA 10 - PROCESSOS-CHAVES DA COPERIO	81
FIGURA 11 - FLUXO DA ROTINA DO PROCESSO FINANCEIRO DA COPERIO	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - RESULTADO POR CENTRO DE CUSTOS.....	115
GRÁFICO 02 - FATURAMENTO SETOR AGROPECUÁRIO.....	116
GRÁFICO 03 - FATURAMENTO SETOR SUPERMERCADOS.....	116
GRÁFICO 04 - FATURAMENTO SETOR CEREAIS.....	116
GRÁFICO 05 - FATURAMENTO SETOR SUÍNOS.....	116
GRÁFICO 06 - FATURAMENTO SETOR LEITE.....	117
GRÁFICO 07 - FATURAMENTO DA FÁBRICA DE RAÇÃO.....	117
GRÁFICO 08 - FATURAMENTO GERAL.....	117
GRÁFICO 09 - COMPARATIVO ENTRE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS – EXERCÍCIO 2000.....	118
GRÁFICO 10 - FINANCIAMENTOS OUTUBRO / XX.....	119
GRÁFICO 11 - VENDAS DO MÊS POR SETOR.....	124
GRÁFICO 12 - MARGEM OPERACIONAL.....	129
GRÁFICO 13 - RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO TOTAL.....	129
GRÁFICO 14 - PONTO DE EQUILÍBRIO.....	129
GRÁFICO 15 - PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DE ESTOQUES.....	129
GRÁFICO 16 - PRAZO MÉDIO DE VALORES DE ROTAÇÃO A RECEBER.....	130
GRÁFICO 17 - PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DE CONTAS A PAGAR.....	130
GRÁFICO 18 - CICLO OPERACIONAL.....	130
GRÁFICO 19 - CICLO FINANCEIRO.....	130
GRÁFICO 20 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE.....	131
GRÁFICO 21 - ÍNDICE LIQUIDEZ SECA.....	131
GRÁFICO 22 - MARGEM DE GARANTIA S/ CAPITAL DE TERCEIROS.....	131
GRÁFICO 23 - CAPITAL DE GIRO PRÓPRIO.....	131
GRÁFICO 24 - CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO – CURTO PRAZO.....	132
GRÁFICO 25 - CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO TOTAL.....	132
GRÁFICO 26 – IMOBILIZAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO.....	132
GRÁFICO 27 - MARGEM BRUTA DAS RECEITAS.....	132
GRÁFICO 28 - ÍNDICE DE SOLVÊNCIA.....	133
GRÁFICO 29 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	133
GRÁFICO 30 - MARGEM LÍQUIDA.....	133
GRÁFICO 31 – RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	133
GRÁFICO 32 - LIQUIDEZ GERAL.....	134

GRÁFICO 33 - EVOLUÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO	134
GRÁFICO 34 - ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO AT- LONGO PRAZO	135
GRÁFICO 35 - ANÁLISE ENDIVIDAMENTO AT – CURTO PRAZO	135
GRÁFICO 36 - ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO RELAÇÃO AT – GERAL.....	135
GRÁFICO 37 - ANÁLISE ENDIVIDAMENTO AT – INST. FINANCIAMENTO.....	135
GRÁFICO 38 - ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO CAP. PRÓPRIO – LP	136
GRÁFICO 39 - ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO CAP. PRÓPRIO – CP	136
GRÁFICO 40 - ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO CAP. PRÓPRIO – GERAL	136
GRÁFICO 41 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA	136
GRÁFICO 42 - INVESTIMENTO ATIVO IMOBILIZADO	139
GRÁFICO 43 - FATURAMENTO MENSAL 2000	141

RESUMO

As organizações hoje, tem sua sobrevivência e crescimento embasadas em agilidade nas decisões, proatividade nas ações e muita participação das informações internas e externas na tomada de decisão. Os meios eletrônicos contribuem muito para que isso aconteça. As informações precisas e no tempo certo tem papel fundamental para os tomadores de decisão. As informações financeiras dentro desta perspectiva adquirem mais valor, pois apresentam o resultado do esforço da organização. Dentro deste contexto, a proposta do presente trabalho é identificar as informações geradas para a gestão financeira da Coperio e investigar se atende as necessidades da empresa. O *desing* que caracteriza a presente pesquisa é do tipo exploratório, tendo como método o estudo de caso. A perspectiva é transversal, e uma abordagem metodológica qualitativa. O nível de análise é organizacional e a unidade pesquisada corresponde ao segmento produtivo das cooperativas agropecuárias. A amostra da pesquisa é composta por pessoas da área administrativa da matriz. O tipo de amostragem foi intencional. Os dados foram coletados através da entrevista semi-estruturada, levantamento documental e de arquivo. Utilizou-se um roteiro de entrevista. O tratamento dos dados fez-se de forma descritiva e interpretativa. Para a avaliação dos dados coletados mediante entrevista semi-estruturada foi utilizado a análise de conteúdo, e para os dados secundários a análise documental e de arquivo. Observou-se através da análise que a Coperio tem uma estrutura em forma Divisionalizada, com o centro da administração no escritório da matriz e o centro operacional em unidades que Mintzberg (1995) chama de divisões e na cooperativa são filiais. Os processos chaves da empresa são os de Gerenciamento de Supermercado, Gerenciamento da Loja agropecuária, Gestão da produção de Leite, Gestão da produção de Suínos, Gestão de Cereais, Gerenciamento da Fábrica de Ração, Gerenciamento Financeiro, Gestão da Contabilidade e Gestão de Recursos Humanos. A elaboração de um quadro com os sub-processos e atividades do processo chave financeiro, proporcionou o adequado detalhamento para a identificação dos dados, suas fontes e informações. Como informações gerenciais utilizadas, observamos os relatórios contábeis. São muitos e não selecionados para comparações e projeções. Não está presente a projeção do fluxo de caixa diário e relatório de origem e aplicação de recursos. A informação primária necessita de conferência geral, gerando retrabalho. A informação após a conferência tem confiabilidade e chega no tempo adequado, mas pode reduzir o tempo para emissão dos relatórios mensais. Mediante essas constatações, concluiu-se que a Coperio, possui as informações necessárias para atender suas necessidades no gerenciamento financeiro. Podendo melhorar seus prazos de apresentação dos relatórios mensais, bem como selecionar cinco ou seis que seriam medidas de desempenho interno quando comparados cronologicamente e externo quando comparado a outras empresas do ramo.

Palavras chave: Estrutura, processo e informação

ABSTRACT

The organisations today, have its survival and growth based in agility in the decisions, proactivity in the actions and participation of the internal and external information in the decision making. The electronic means contribute a lot so that this happens. The necessary information and in the right time have basic paper for the decision borrowers. The financial information inside of this perspective acquire more value, therefore they present the result of the organisation effort. Inside of this context, the proposal of the present work is to identify the information generated for the financial management of Coperio and to investigate if it takes care of the necessities of the company. The *design* that characterises the present research is exploratory, having as method the case study. The perspective is transversal, and a qualitative methodological approach. The analysis level is organisational and the searched unit corresponds to the productive path of the farming co-operatives. The sample of the research is composed of the administrative staff of the array. The type of sampling was intentional. The data had been collected through the half-structuralized interview, documentary survey and archive. An interview script was used. The handling of the data was of descriptive and interpretative form. To the evaluation of the data collected through of half-structuralized interview the analysis of content was used, and for the secondary data the documentary analysis and archive. It was observed through the analysis that Coperio has a structure in a Divisionalized form, with the centre of the management in the office of the array and the operational centre in units that Mintzberg (1995) flame of divisions and in the co-operative are the branch offices. The key processes of the company are of Supermarket Management, Farming Store Management, Milk Production Management, Swine Production Management, Cereals Management, Plant of Ration Management, Financial Management, Accounting Management and Human Features Management. The elaboration of a picture with sub-processes and activities of the key financial process, provided the adequate detailing to the identification of the data, its sources and information. As management information used, we observe the countable reports. They are many and not chosen for matching and projections. It is not present the projection of the daily cash flow and report of origin and features application. The primary information needs general conference, generating work. The information after the conference has reliability and arrives in the adjusted time, but it can reduce the time for emission of the monthly reports. Through of these verification, it was concluded that Coperio possesses the necessary information to take care of its necessities in the financial management. Being able to improve its stated periods of presentation of the monthly reports, as well as selecting five or six that they would be measured of internal performance when compared chronologically and external when compared with other companies of the branch.

Key words: Structure, process and information.

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O cenário organizacional do século XXI, aponta para as grandes corporações, ágeis e globalizadas. Nesta perspectiva, os agentes de transformação são o uso da tecnologia e a capacitação das pessoas. As parcerias e as fusões aparecem a cada momento, e mais frequentes entre grandes corporações. Estas parcerias acontecem para racionalizar custos e atingir mercados diferentes e mais distantes. Fronteiras nacionais perderam o sentido na definição dos limites de operação (ROBBINS, 2000).

A sobrevivência das organizações está intimamente ligada às estratégias utilizadas. As estratégias dependem das informações internas e externas que a organização possui. Informações internas: produção, estoques, pessoal, finanças (caixa, investimentos, retorno). Informações externas: demanda, clientes, economia, tendências de consumo, concorrência. E as informações internas e externas compõem o contexto em que o gestor decide (DUBRIN, 2000).

E segundo Vico Antonio Mañas “a empresa moderna fábrica menos produto e mais e primeiro informação. Não existe gerenciamento possível sem informação. As empresas que ganharão a guerra econômica são aquelas que terão vencido a guerra da informação” (MAÑAS, 1999, p. 47).

Os sistemas de informações computadorizados são essenciais no ambiente de trabalho, pois podem ajudar as pessoas a analisar problemas, visualizar assuntos complexos, criar novos produtos, comunicar, tomar decisões, coordenar e controlar (LAUDON E LAUDON, 1999, p. 5).

GIL (1999, p. 13) caracteriza um modelo simplificado de sistema de informação, como entrada do dado, o processamento e a saída como a informação. E para que se tenha um sistema de informação LAUDON E LAUDON (1999, p. 5) cita que os componentes de um sistema de informação são a organização, tecnologia e pessoas.

Neste cenário, a preocupação deste trabalho volta-se para o ambiente empresarial, mais especificamente, às características do gerenciamento das informações que darão suporte ao processo da gestão financeira.

Esta pesquisa buscará através do estudo de caso, identificar a configuração estrutural da empresa, identificando os processos chaves, e entender o relacionamento com o processo financeiro que será identificado e analisado para possibilitar a busca dos dados que o compõem e chegar as informações necessárias para suportar as decisões gerenciais financeiras da Coperio.

Visando averiguar em uma realidade concreta se as informações geradas atendem a necessidade da empresa, o presente trabalho será baseado no seguinte problema:

“Quais são as informações que dão suporte para a gestão financeira da Coperio?”

1.2 OBJETIVOS

Entendendo que a definição dos objetivos é uma necessidade para o trabalho seja produzido com clareza e fácil entendimento estabeleceu-se o seguinte objetivo geral:

Identificar e averiguar as informações geradas para o gerenciamento financeiro da Cooperativa Rio do Peixe, e investigar se atende as necessidades da empresa.

Para alcançar este objetivo geral, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a configuração estrutural da Cooperativa Rio do Peixe;
- Caracterizar o processo financeiro da Cooperativa Rio do Peixe;

- Caracterizar o fluxo de caixa da Cooperativa Rio do Peixe;
- Caracterizar o contas a pagar e receber;
- Caracterizar a cobrança e conciliação bancária;
- Identificar as informações que compõe os principais relatórios e sua importância para a gestão financeira da Cooperativa Rio do Peixe.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo MULLER (1998), cada vez mais as empresas utilizam tecnologias de informação em suas atividades. O *dataware house*, a inteligência artificial e programas de apoio a decisão são algumas destas tecnologias.

ROBBINS (2000, p. 210), diz que a tecnologia de informação está proporcionando aos gerentes uma abundância de sistemas de apoio a decisão, como sistemas especialistas, as redes neurais, o *groupware house* e softwares para solução de problemas específicos.

A simples utilização da tecnologia não confere competência e resultado adequado a organização. É necessário que esta tecnologia esteja de acordo com a configuração organizacional e que as informações geradas tenham uma relação custo/benefício positiva.

Este trabalho apresenta uma pesquisa na forma de estudo de caso da Cooperativa Rio do Peixe, onde averiguou-se o modelo estrutural e a partir de um melhor entendimento da estrutura da empresa, foi identificado e analisado o processo financeiro, atendo-se às especificidades do contas a pagar e receber, do fluxo de caixa, da cobrança e conciliação bancária para chegar a inferir sobre a suficiência das informações para o gerenciamento financeiro da Cooperativa.

Entendendo a organização das informações financeiras, acredita-se poder contribuir para o conhecimento gerencial da Cooperativa e que esta pesquisa poderá oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes, bem como dos colaboradores que participam da rotina nos processos financeiros da empresa.

2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para compor o trabalho de pesquisa, faz-se necessário conhecer minimamente o tema proposto. Também oferecer base de sustentação teórica sobre o assunto a que se está propondo escrever. Apontar para onde segue os caminhos dos autores neste momento, é o que pretende a base teórica.

2.1 ORGANIZAÇÕES: Estruturas e processos

Toda Organização tem sua força na estrutura que a compõe. Estar mais ou menos adequada ao mercado, respondendo às necessidades, crescendo com mais ou menos velocidade representa, não raramente, ter desenvolvido a estrutura adequada ou não para a situação de mercado que envolve a Organização.

2.1.1 Estruturas organizacionais

“Definir estrutura organizacional é explicar o modo como se dá a inter-relação entre os vários elementos de uma organização e sua relação com o ambiente no qual está inserida, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo” (MARTINS, 1996).

Para HALL (1994), a estrutura organizacional busca em primeiro lugar produzir e atingir as metas da organização; em segundo lugar, minimizar as influências individuais sobre as organizações; e em terceiro lugar a estrutura é o contexto onde o poder é exercido e onde são tomadas as decisões e executadas as atividades organizacionais.

Segundo ROBBINS (2000, p. 171) “a estrutura é que define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

Para CHIAVENATO (1987), “a estrutura organizacional não é um dado imutável, mas um conjunto de variáveis complexas, sobre a qual os administradores fazem escolhas e tomam decisões”. Esta definição de Chiavenato, impõe uma idéia de mobilidade à estrutura, diferentemente das outras definições, o que contribui para o entendimento do conceito de estrutura organizacional.

Segundo DRUCKER (1994), “ Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum.”

Para MOTTA e PEREIRA (1988), a “... organização ou burocracia, é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”.

Para MORGAN citado por BOLDI (1997), a análise organizacional vem sendo estudada através das metáforas mecânica e orgânica.

A metáfora mecânica para BOLDI (1997), visualiza a organização enquanto um sistema fechado. Não é considerado o ambiente externo como força influenciadora para o alcance de maior eficiência. Desta forma o foco restringe-se internamente a organização com a preocupação sobre a racionalização do trabalho operário, os ajustes na estrutura formal e os princípios gerais da administração.

A organização mecanicista é uma estrutura rígida e firmemente controlada. “Caracteriza-se por alta especialização, extensa departamentalização, margens de controle estreitas, alta formalização, rede de informação limitada (comunicação descendente principalmente) e pequena participação de membros do baixo escalão nas decisões” (ROBBINS, 2000, p. 178).

Da mesma forma Boldi, diz que na metáfora orgânica, a “organização é comparada a um organismo composto de subsistemas conectados e interdependentes, os quais interagem com um sistema mais amplo (o ambiente externo). O ambiente externo é considerado como peça-chave para o alcance de maior eficiência, passando-se a conceber a organização enquanto um sistema aberto” (BOLDI, 1997, p. 9).

A organização orgânica é uma forma oposta a mecanicista. Ela é tão adaptável, solta e flexível quanto a organização mecanicista é rígida e estável. “A estrutura orgânica é achatada, utiliza equipes para entremear departamentos funcionais e níveis hierárquicos, possui pouca formalização e uma rede abrangente de informações (utilizando comunicação lateral, ascendente e descendente), e envolvem todos os funcionários nas tomadas de decisões” (ROBBINS, 2000, p. 179).

Mas colocar as organizações em apenas duas categorias – orgânicas e mecanicistas, segundo ROBBINS (2000), não capta as nuances e realidade das organizações de hoje.

Assim serão abordadas as sete estruturas mostradas por Robbins, sob uma visão mais prática para se compreender o desenho organizacional e considerá-lo num contexto evolutivo.

A estrutura simples, segundo Robbins, “tem baixo grau de departamentalização, margens de controles largas, autoridade centralizada em uma única pessoa e pequena formalização. Corresponde a uma organização plana – via de regra com apenas dois ou três níveis, verticais, um grupo flutuante de funcionários e um indivíduo no qual se centraliza a autoridade pela tomada de decisões. Ela é de utilização mais generalizada em pequenas empresas nas quais o gerente e o dono são a mesma pessoa” (ROBBINS, 2000, p. 183).

Este autor cita que a força desta estrutura reside na simplicidade: manutenção rápida, simples, flexível e barata. Ideal tanto para novas quanto para pequenas instituições.

Escreve ainda ROBBINS (2000), que a principal desvantagem é que é difícil mantê-la em organizações que não as pequenas. Também é desvantagem seu caráter arriscado, pois as decisões são tomadas por uma única pessoa. Um enfarte pode destruir o centro de informações e tomada de decisão da organização.

A Burocracia, que segundo Robbins, é “uma estrutura caracterizada por tarefas operacionais altamente padronizadas realizadas por meio de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margens estreitas de controle e tomada de decisões que seguem a cadeia de comando (ROBBINS, 2000, p.184).

MOTTA e PEREIRA (1988), consideram a burocracia como um tipo de poder ou dominação e não um sistema social.

Ainda segundo CAMPOS citado por MACHADO (1998, p. 11) os fundamentos da organização burocrática são:

- a – Toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, com vistas aos fins utilitários ou valores racionais.*
- b - O processo administrativo é a busca racional do interesse, dentro dos limites estabelecidos pelos preceitos legais.*
- c – A pessoa que representa a autoridade ocupa um “cargo” de onde emanam ordens impessoais que orientam as ações.*
- d – A pessoa que obedece a autoridade o faz apenas na qualidade de “membro” da organização.*
- e - Os membros da organização, enquanto obedientes àquele que detém a autoridade, não devem obediência a ele como indivíduo, mas a ordem impessoal.*

A principal vantagem da burocracia, está em sua capacidade para executar atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. Reunir especialistas similares em departamentos, resulta em economia de escala, menor duplicação de pessoal e equipamentos. Pode funcionar de maneira uniforme com gerentes menos criativos, menos caros, de nível médio e operacional. A proliferação de regras e regulamentos é inibidor e

substitui a liberdade administrativa. Operações são padronizadas e decisões centralizadas. Assim não há necessidade de tomadores de decisão criativos e experientes abaixo dos executivos principais (ROBBINS, 2000).

Segundo este mesmo autor, a desvantagem da burocracia está em que metas departamentais as vezes anulam as metas organizacionais; quando acontece problemas os gerentes na burocracia são ágeis em apontar outros departamentos ou pessoa como causa deles. A responsabilidade pelos resultados é baixa.

CAMPOS citado por MACHADO (1998) enfatiza as disfunções do modelo burocrático, que são:

- *A preparação das pessoas para se comportarem de determinada maneira em dada situação, condicionam seu comportamento de tal forma que em dado momento os levam a “incapacidade treinada”;*
- *Para que a burocracia funcione é preciso alto grau de conformidade com as responsabilidades atribuídas;*
- *A vida útil na organização é projetada para que possa galgar posições por mérito, antigüidade ou atingir a aposentadoria;*
- *Na burocracia organizada ao redor dos grupos formais, as relações apoiam-se nas atitudes dos membros desse grupo;*
- *A burocracia cria perspectiva de buscar homogeneização da personalidade humana, via impessoalidade.*
(CAMPOS citado por MACHADO, 1998).

Assim, segundo MACHADO (1998) “a burocracia tornou-se o principal paradigma organizacional da modernidade, no qual se percebe uma série de disfunções e de entropias, mas, sem que se possa imaginar uma outra forma para vida organizacional que traga em seu bojo outra concepção paradigmática”.

A Estrutura Matricial, segundo ROBBINS (2000, p. 186), designa especialistas de departamentos funcionais específicos para trabalharem em uma ou mais equipes interdisciplinares, as quais são conduzidas por líderes de projeto. Basicamente, a matriz combina duas formas de departamentalização – funcional e por produto.

E para CHIAVENATO (1994), a essência da organização matricial é a combinação de formas de departamentalização com a de projeto ou de produto, numa mesma estrutura organizacional.

Também para STONER e FREEMAN (1995), a estrutura matricial é uma “estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou grupo”.

Segundo CURY (1988), na estrutura matricial, os órgãos funcionais preservam as suas características, tendo que apoiar as gerências de projetos ou produtos, cedendo profissionais necessários ao desenvolvimento de projetos ou produtos, pelo tempo que estes durarem. Salaria ainda Cury, que a estrutura matricial proporciona às organizações condições de flexibilidade e funcionalidade, necessárias para atender às mudanças ambientais e sua dinâmica.

VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986, p. 54), apresentam dentro da estrutura matricial o que chamam de matriz balanceada, e a definem como sendo uma estrutura onde gerentes de projetos e gerentes funcionais são autoridade igualmente e citam que esta estrutura matricial possui as seguintes características:

- * Os gerentes de projeto e gerentes funcionais têm o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes, embora em áreas diferentes;
- * Todos os gerentes de projetos interdisciplinares somente gerenciam projetos, não ocupando simultaneamente cargos funcionais;
- * A comunicação entre gerente de projeto e equipe técnica do projeto é sempre direta, sem passar através de gerente funcionais.

No entendimento de CURY (1988), a estrutura matricial apresenta as seguintes vantagens:

- Equilíbrio de objetivos – pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações dos projetos/produtos;
- Visão dos objetivos dos projetos/produtos através das coordenações dos projetos/produtos;
- Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e de equipes que se identifiquem com as metas dos projetos/produtos;
- Elimina mão-de-obra ociosa, pois o profissional ou está trabalhando em algum projeto(s)/produto(s) ou está desenvolvendo suas tarefas no eu órgão funcional;
- Elimina extensas cadeias hierárquicas, pela existência de comunicação entre projetos/produtos e funções, sem a exigência de observância aos chamados “canais competentes”;
- O conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos, em base igual, assim, o conhecimento e a experiência podem ser transferidos de um projeto para outro;
- A utilização de mão-de-obra pode ser flexível, porque mantém uma reserva de especialistas nas estruturas permanentes (funcional e de serviços).

A desvantagem principal da estrutura matricial é citada por CHIAVENATO (1994), é que poder ser uma panacéia, pois ela viola a unidade de comando e introduz conflitos inevitáveis e duplicidade de supervisão. Altera a cadeia de comando e manifesta fraqueza na coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação horizontal.

Também ROBBINS (2000, p. 187) corrobora com CHIAVENATO (1994), e escreve “a principal desvantagem da matriz reside na confusão que ela gera em sua tendência a fomentar lutas pelo poder e na tensão que estabelece sobre os indivíduos.

Quando se abre mão do conceito de unidade de comando, aumenta consideravelmente a ambigüidade, e a ambigüidade geralmente conduz a conflitos.

Estruturas baseadas em equipes: esta estrutura é definida como “o uso de equipes para coordenação central da organização. Cita este autor que tornou-se popular organizar as atividades de trabalho em torno das equipes” (ROBBINS, 2000, p. 188).

Esta estrutura caracteriza-se por romper barreiras departamentais, tornar a organização mais horizontal que vertical e permite a tomada de decisão mais em nível de equipe de trabalho.

Estruturas baseadas em Unidades Internas Autônomas: “uma forma estrutural caracterizada por unidades empresariais descentralizadas – dotadas de seus próprios produtos, clientes, concorrentes e metas de lucratividade – que se comportam como companhias independentes” (ROBBINS, 2000, p. 188).

A característica principal desta forma estrutural é que a administração divide a organização em unidades empresariais descentralizadas, cada uma com seus próprios produtos, clientes, concorrentes, e metas de lucros; em seguida cria uma infraestrutura de medidas de desempenho, incentivos financeiros, sistemas de comunicação e similares, voltada para o mercado, de tal modo que as unidades possam ser avaliadas como se fossem companhias independentes.

A abordagem das estruturas segundo Henri Mintzberg (1995) em sua obra Criando Organizações Eficazes, afirma que as organizações são muitas vezes condicionadas pelo ambiente com o qual interagem, e aponta cinco configurações organizacionais básicas:

- a) A estrutura Simples
- b) Burocracia Mecanizada
- c) Burocracia Profissional
- d) Forma Divisionalizada
- e) Adhocracia

A estrutura Simples, “é caracterizada pelo que ela não é – ou seja, elaborada. Basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso do planejamento, treinamento e instrumentos de integração. Acima de tudo, ela é orgânica” (MINTZBERG, 1995, p. 158).

A coordenação na Estrutura Simples citado por MINTZBERG (1995), é efetuada pela supervisão direta. O poder sobre as decisões importantes tende a ser centralizado, e nas mãos do executivo mais importante. E assim a cúpula estratégica aparece como a parte mais importante da estrutura. E esta estrutura muitas vezes, tem pouco mais de uma pessoa na cúpula estratégica.

A tomada de decisão é flexível, permite respostas rápidas por ser centralizada. E está calcada no seu maior executivo, que não raro é proprietário. O ambiente tende a ser um só, simples e dinâmico.

Entre as condições que dão origem a estrutura simples segundo MINTZBERG (1995, p. 160), o principal é o estágio de desenvolvimento. A organização nova tende a adotar a estrutura simples, não importando qual seu ambiente ou sistema técnico. Por isso, pode-se concluir que as organizações passam pela estrutura simples em seus anos de formação.

Tendo como forte característica a centralização, pode-se dizer que um de seus problemas é que a centralização pode também causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais. MINTZBERG (1995), diz que o principal executivo pode ficar tão envolvido com problemas operacionais que perde a visão dos problemas relacionados com a estratégia. Ao contrario ele pode ficar tão entusiasmado com as oportunidades estratégicas que as rotinas operacionais definham por falta de atenção.

Segundo MINTZBERG (1995), esta é a mais arriscada das configurações, que em boa parte dos casos depende da saúde e fantasias de um indivíduo.

Uma grande vantagem dessa estrutura, está no seu sentido de missão. Muitos gostam de trabalhar em uma pequena e íntima organização, onde muitas vezes seu líder carismático, sabe o que está fazendo. E segundo MINTZBERG (1995) a estrutura simples persistirá por quanto tempo houver novas e pequenas organizações.

A Burocracia Mecanizada, sua estrutura básica é: “altamente especializada; tarefas operacionais rotinizadas; procedimentos no núcleo operacional muito padronizados; proliferação de normas, regulamentos e comunicação através da organização; unidades ao nível operacional com grandes dimensões; confiança na base funcional para agrupar tarefas; poder relativamente centralizado para a tomada de decisão; e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria” (MINTZBERG, 1995, p. 164).

O núcleo operacional possui uma nítida divisão do trabalho – com tarefas estreitamente definidas e especializadas tanto vertical quanto horizontalmente – com ênfase na padronização do trabalho pela coordenação (MINTZBERG, 1995).

Diz MINTZBERG (1995, p. 166), que a Burocracia Mecanizada para coordenar depende principalmente da padronização de seus processos do trabalho operacional - a tecnoestrutura (que abriga os analistas que fazem a padronização) emerge como a parte-chave da organização.

A ênfase na padronização se estende muito além do núcleo operacional. Normas e regulamentos permeiam por inteiro a estrutura da Burocracia Mecanizada; a comunicação formal é promovida em todos os níveis; a tomada de decisão tende a seguir a cadeia formal de autoridade.

Segundo MINTZBERG (1995), das cinco configurações, é a Burocracia Mecanizada que mais fortemente enfatiza a divisão do trabalho e a diferenciação entre

unidades, em todas as suas formas, vertical, horizontal, linha de assessoria, funcional, hierarquia e posição. Portanto opera mais de acordo com os princípios clássicos da administração.

No entanto nem tudo é sinônimo de desempenho. Uma boa parte da energia dos gerentes de topo é consumida justamente para manter a estrutura unida em face de seus conflitos.

Para MINTZBERG (1995, p. 170), a estratégia nessas estruturas claramente emana da cúpula estratégica, em que as perspectivas são amplas e o poder é focado. O processo de elaboração da estratégia é claramente um assunto de cima para baixo, com grande ênfase no planejamento para a ação.

Como condições para a estrutura burocrática existir, MINTZBERG (1995, p. 171) aponta aquelas caracteristicamente encontrada na organização madura, com tamanho suficiente para ter volume de trabalho operacional necessário para a repetição e a padronização, e com idade suficiente por ter sido capaz de decidir sobre padrões que deseja utilizar. Para o mesmo autor, esta estrutura tende a ser identificada como sistema técnico regulador, desde que essa rotiniza o trabalho e, assim permite que seja formalizado. Outra condição muitas vezes encontrada em várias Burocracias Mecanizadas é o controle externo. A hipótese de que quanto mais uma organização é controlada externamente, mais a sua estrutura é centralizada e formalizada.

Um dos problemas descritos por MINTZBERG (1995, p. 178), para a estrutura Burocrática Mecanizada, “é que por tratar as pessoas como ‘meios’, como ‘classes de posições e funções em lugar de individualidades’ teve a ‘consequência de destruir o significado do trabalho em si’, o que tem sido um fantástico desperdício para a indústria e para a sociedade”. Também cita o mesmo autor, “as várias buropatologias reforçam umas às outras, criando um círculo vicioso. A substituição de fins em favor de meios, o maltrato

de clientes, as diversas manifestações de alienação do trabalhador – tudo leva ao acirramento do controle do comportamento. O lema implícito da Burocracia Mecanizada parece ser ‘quando em dúvida, controle’” (MINTZBERG, 1995, p. 180).

Outro problema citado por MINTZBERG (1995), diz que os gerentes do topo da Burocracia Mecanizada enfrentam um dilema fundamental: como resultado da estrutura centralizada e da ênfase nos relatos através da cadeia de autoridade, nos momentos de transição, quando eles precisam gastar o tempo conseguindo os “resultados tangíveis” estão sobrecarregados com problemas repassados pela hierarquia acima para resolução. Com isso, ficam reduzidos a atuar superficialmente.

A Burocracia Mecanizada é uma configuração inflexível. Como a máquina ela foi configurada somente para uma finalidade. Ela é eficiente em seu próprio domínio e não consegue facilmente se adaptar a outro (MINTZBERG, 1995, p. 187).

A Burocracia Profissional, é uma organização que possui mecanismos de coordenação que, ao mesmo tempo, permite a padronização e a descentralização e isto é padronização de habilidades. Segundo Minttzberg,

a Burocracia Profissional, para coordenar apóia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas grandemente treinados e doutrinados e fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho. Na verdade o trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical. O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve. (MINTZBERG, 1995, p.189).

O treinamento, nesta estrutura, é dirigido para a internalização de padrões que servem o cliente e coordenam o trabalho profissional. A estrutura dessa organização é essencialmente burocrática, e a sua coordenação - igual a Burocracia Mecanizada - é obtida pelo delineamento e por padrões que predeterminam o que é para ser feito.

Para MINTZBERG (1995), a Burocracia Profissional difere da Burocracia Mecanizada nas fontes de sua padronização. A Mecanizada gera seus próprios padrões, sua tecnoestrutura delinea os padrões de trabalho para seus operadores, e os gerentes os impõem. Na Burocracia Profissional, os padrões são originados fora de sua estrutura, em associações autogovernadas, nas quais os operadores somam-se a seus colegas de outras Burocracias Profissionais. “Assim, ao passo que a Burocracia Mecanizada apóia-se na autoridade de natureza hierárquica – o poder do cargo – a Burocracia Profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional – o poder da perícia” (MINTZBERG, 1995, p.191).

Ainda segundo MINTZBERG (1995), a estrutura Burocrática Profissional, tem o foco no núcleo operacional. É parte chave da estrutura. A outra parte desta estrutura é a assessoria de apoio, mas esta é focada muito mais como servindo o núcleo operacional. Isto pelo fato do alto custo dos profissionais. Neste caso faz sentido apoiá-los com todo suporte quanto possível, a fim de deixar para outros o trabalho rotineiro que possa ser formalizado.

A formulação da estratégia na Burocracia Profissional, segundo Mintzberg, o modelo único e integrado de decisões, comum para toda organização, perde uma boa parte de seu significado. Porque as estratégias, em grande parte, são aquelas dos indivíduos profissionais no interior da organização, bem como das associações profissionais externas a ela.

“As condições para existência deste modelo de estrutura é o ambiente. Os fatores idade e dimensões são os menos significativos” MINTZBERG (1995).

Para MINTZBERG (1995), o problema na estrutura Burocrática Profissional e a autonomia. Os profissionais tem autonomia acentuada nesta estrutura, e baixo poder de supervisão. E, em assim sendo, a estrutura tem dificuldade de lidar com profissionais que são incompetentes e/ou inescrupulosos. Também, a autonomia permite certos profissionais

ignorar necessidades de seus clientes, como também encoraja muitos deles a ignorar as necessidades da organização. Também a burocracia profissional é estrutura inadequada para criar novos programas destinados a necessidades que anteriormente nunca tinham sido encontradas.

As “mudanças na Burocracia Profissional não a livra de um novo administrador que, ao assumir um cargo, anuncia grandes reformas, e também dos intentos da tecnoestrutura governamental de trazer os profissionais sob maior controle. Mas apropriadamente, as mudanças infiltram-se pelo lento processo de mudar os profissionais – mudar quem vai entrar na profissão, mudar o que aprendem na escola profissional e depois disso, como eles podem ampliar suas habilidades” (MINTZBERG, 1995).

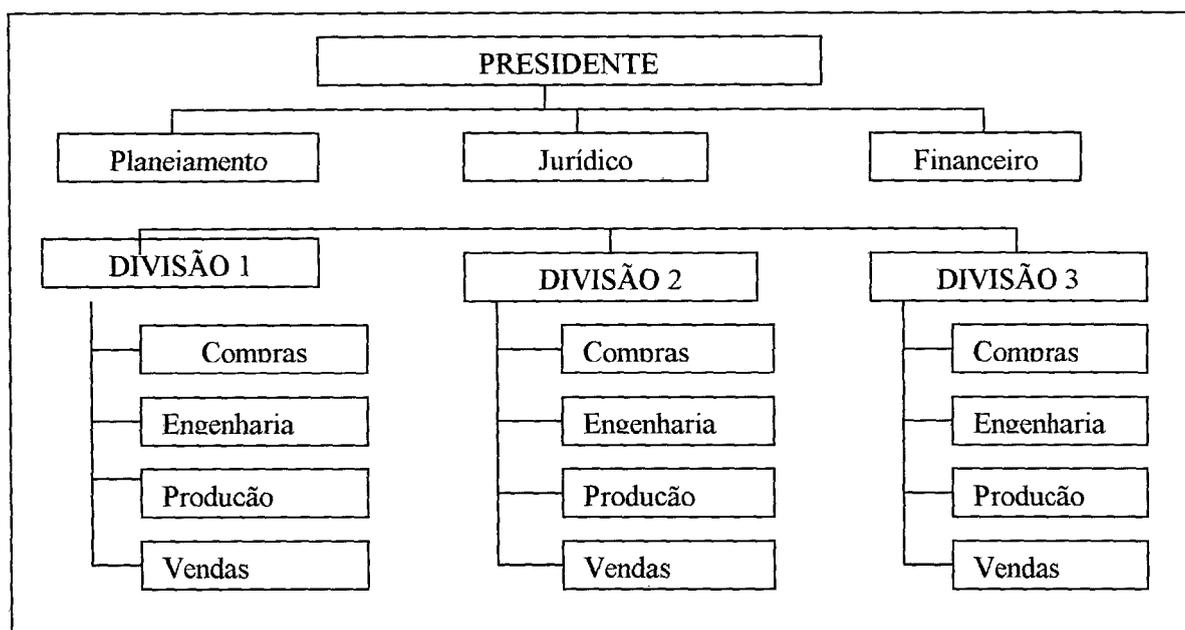
A forma Divisionalizada, segundo MINTZBERG (1995, p.213), não é tanto uma organização integrada, mas um conjunto de entidades quase autônomas, acopladas por meio de uma estrutura central administrativa. Seu núcleo operacional é unidade de linha intermediária. Essas unidades normalmente são denominadas divisões, e o centro da administração de escritório central. E o fluxo de poder é do topo para baixo.

A forma Divisionalizada difere das outras quatro configurações em um aspecto: ela não constitui uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional, mas antes uma estrutura sobreposta a outras. Quer dizer, cada divisão tem sua própria estrutura (MINTZBERG, 1995).

A forma Divisionalizada apóia-se na base por mercado para agrupar unidades de linha intermediária. As divisões são criadas de acordo com os mercados que servem, sendo, então, dada autonomia sobre operações funcionais exigidas para servir este mercado. Estas divisões possuem a mesma estrutura, com a atividade de compras, engenharia, produção, vendas. Essa duplicação das funções operacionais por existirem para

cada divisão, minimiza a interdependência entre as divisões, e, com isso cada uma delas pode operar como unidade autônoma (MINTZBERG, 1995, p. 215).

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA TÍPICO DE UMA EMPRESA DIVISIONALIZADA



Fonte: Adaptado de MINTZBERG (1995, p. 214).

A descentralização exigida pela forma Divisionada é grandemente circunscrita, não necessariamente mais do que a delegação de poucos gerentes do escritório central para poucos gerentes que administram a divisão. Esta forma estrutural exige a variedade paralela de descentralização, porém limitada verticalmente (MINTZBERG, 1995).

E para Mintzberg, existe uma nítida divisão de funções entre o escritório central e as divisões. A comunicação entre os dois é formal, e normalmente limitada a transmissão de cima para baixo de padrões de desempenho.

Dentre as condições para existir a forma Divisionada, MINTZBERG (1995) cita a diversidade do mercado. Por que, quando uma organização enfrenta vários mercados, precisa separar-se em divisões para atender a cada um deles. O sistema técnico é outra importante condição para existência. Ela é possível somente quando o sistema técnico da organização possa ser efetivamente separado em segmentos, um para cada divisão. A idade

e dimensões, são condições que determinam a existência da forma Divisionada, por que, quando a organização aumenta seu porte, ela se torna propensa a diversificar e depois Divisionalizar, como também com a idade da organização faz com que nas mais antigas os gerentes procurem variedades provocando a diversificação, que é o passo para a Divisionalização.

A forma Divisionalizada, segundo MINTZBERG (1995, p. 231) possui estágios: a) A forma Integrada (funcional pura); b) A forma por produto secundário ; c) A forma por produto relacionado e; d) A forma conglomerada (divisional pura).

Como qualquer estrutura, a forma Divisionada tem problemas, e MINTZBERG (1995) cita: O escritório central, tem um conjunto de forças que anima os gerentes para usurpar os poderes das divisões e para centralizar decisões de produto-mercado no escritório central. Toda decisão de grande corporação envolve consequência social. O sistema Divisional impulsiona para atuar de forma a não responder a necessidades sociais, ou até irresponsavelmente quanto esta necessidade. A questão da concentração do poder é forte. Esta forma impulsiona a centralização do poder, não somente em nível de escritório central, mas também a nível de divisão. No caso de corporação gigante, isso concentra enorme quantidade de poder em poucas mãos.

Segundo MINTZBERG (1995, p. 249), talvez a forma Divionalizada pura, seja o tipo ideal – para ser aproximado, mas nunca ser alcançado.

A Adhocracia. Dentre os cinco configurações organizacionais, a Adhocracia se destaca como a estrutura que melhor se relaciona com ambientes que exijam inovações para solução de problemas.

“A burocracia mecanizada e a burocracia profissional são estruturas de desempenho e não para a solução de problemas. Elas são delineadas para aperfeiçoar programas padronizados e não para inventá-los. A forma Divisionalizada, por sua vez, com

enfoque no controle pela padronização de resultados não encoraja a inovação. Já a estrutura simples pode inovar, mas somente de formas relativamente simples” (MINTZBERG, 1995, p.250).

O mesmo autor ainda cita, “a inovação sofisticada exige uma configuração diferente, que seja capaz de fundir peritos tirados de diferentes especialidades em equipes de projetos *ad hoc* operando suavemente” (MINTZBERG, 1995).

Dentre as configurações a que mostra menos reverência para com os princípios clássicos da administração, é a Adhocracia, principalmente com o da unidade de comando.

Na Adhocracia, “os diferentes especialistas devem juntar suas forças em equipes multidisciplinares, cada uma formada ao redor de um projeto ou de uma inovação específica” (MINTZBERG, 1995, p. 252).

Nesta mesma configuração, encontramos duas divisões: a Adhocracia Operacional e a Administrativa. A Operacional inova e resolve problemas precisamente do interesse dos seus clientes, já a Administrativa empreende projetos para servir a si mesma.

Como nas outras configurações, nesta temos o componente estratégico, e o “controle do processo da formulação estratégica, não é claramente localizado, seja na cúpula estratégica, seja em qualquer outro lugar” (MINTZBERG, 1995, p. 262).

Mas todas as configurações tem seus pontos fortes e fracos. É claro que, esta configuração por existir a pouco tempo, seus estudos e observações são menores que as outras, já conhecidas e praticada pelo mundo. No entanto MINTZBERG (1995, p. 272) cita dificuldades associadas a Adhocracia. As relações humanas para com a ambigüidade gerada por subordinação a mais de um chefe. Mesmo os membros dedicados a Adhocracia, periodicamente mostram pouca tolerância pela sua fluidez, confusão e ambigüidade. Também os problemas de eficiência, são levantados por Mintzberg, pois a Adhocracia não é competente para fazer coisas comuns. E a raiz dessa ineficiência esta no alto custo da

comunicação. As pessoas conversam muito, pois é a base da integração da equipe para inovação. Porém isso toma tempo, e em grande quantidade.

Embora existam outros fatores conflitantes na estrutura da Adhocracia, tratar a questão da comunicação é de suma importância como forma de aumentar sua eficiência e eficácia. Isso ocorre em virtude de “as comunicações - troca de informações e transmissão de significados - serem a própria essência de um sistema social ou de uma organização (...) quanto mais perto do centro organizacional de controle e de tomada de decisões, mais pronunciada é a ênfase na troca de informações” (RICHTER, 1997). E Richter acrescenta que pela característica descentralizada da Adhocracia, criar um meio que favoreça o fluxo de informações pela estrutura, acaba sendo a solução para muitos de seus problemas de comunicação.

2. 1. 2 Processos

Segundo TOFLER (1985), com a globalização de mercados cada vez mais evidente, torna-se necessário um novo modo de pensar sobre as atividades empresariais. Para tanto, ao invés de possuir rígidos departamentos convencionais, a organização deveria ser dividida em uma estrutura altamente flexível.

A década de noventa “pode testemunhar o começo do fim da organização tradicional. Um século dominado por um tipo de organização – a burocrática – está dando lugar, lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidas em novas formas de organizações capazes de realizarem níveis significativamente mais altos de desempenho continuado” (NADLER, GESRTEIN e SHAW, citado por LONGARAY, 1997, p.38)

Para HAMMER, (1997), haverá substituição do enfoque funcional centralizado, por um novo conceito, o de processos, onde a organização passa a ser orientada ao provimento das necessidades e exigências do mercado e de seus clientes, internos e externos.

“A visão de processo proposta pela reengenharia assume determinada importância na transformação das organizações rumo a um maior relacionamento com os clientes, através do atendimento de suas necessidades pela oferta de grande variedade de opções de produtos, sem que com isso ocorra um aumento correspondente nos custos”.(LOEBEL citado por LONGARAY, 1997),

A definição de processo, passa por vários autores de diferentes formas, porém todos deixam clara a idéia de transformar o que entrar. Processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, *inputs e outputs* claramente identificados: uma estrutura e uma ação. Um conjunto de atividades estruturadas e medidas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado” (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Chiavenatto define processo como sendo “qualquer fenômeno que apresente mudança sucessiva no tempo ou qualquer operação ou tratamento contínuo. O conceito de processos implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicas, em evolução, sempre em mutação, ininterruptos” (CHIAVENATTO, 1993, p. 363).

Ainda, por outra definição temos: “um processo é a seqüência de passos onde se executam atividades específicas, interligadas numa seqüência temporal. Em cada um desses passos, pessoas recebem informações (através de dados, documentos etc.), executam atividades, tomam decisões ou iniciam ações e encaminham informações ao próximo passo do processo, encerrando sua participação naquela instância do mesmo” (DREYFUSS citado por LONGARAY, 1997).

A abordagem da organização por seus processos “é definida como uma visão horizontal do negócio, que envolve toda a organização, começando pelos insumos do produto e terminando com os produtos finais e clientes. A adoção de uma estrutura baseada em processos significa, em geral, uma desenfaturação da estrutura funcional do negócio” (DAVENPORT citado por RICHTER, 1998).

Segundo JURAN (1992, p. 223), os processos podem ser de dois tipos, conforme a direção das suas metas. Classifica como processo de fabricação, aqueles direcionados a produção de bens de fábrica. E, processo de negócio, aqueles predominantemente voltados para atendimento das necessidades e satisfação dos clientes.

No estudo do processo podemos observar a sua estrutura, e sobre isso DREYFUSS citado por LONGARAY (1997) escreve,

“as empresas tradicionais tendem a fragmentar o trabalho em atividades especializadas, dentro de unidades organizacionais delimitadas e estáticas. Esta forma de organização obedece basicamente a necessidade de dirigir e inspecionar o trabalho’. Nessas empresas, cada departamento pressupõe a existência de um chefe, cuja missão é orientar e controlar seus subordinados, sendo que, esses tem sua atenção voltada para algumas tarefas não inter-relacionadas, perdendo a sensibilidade ao produto do trabalho e às metas organizacionais”.

O princípio da organização tradicional “se baseia no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Na organização voltada para processos, todos tem uma visão ampla. As pessoas têm de cumprir tarefas, mas pensar a respeito dos processos. Por isso, na organização de processos as pessoas têm papéis maiores e mais amplos” (HAMMER, 1998).

A diferença fundamental entre a organização tradicional e por processos, está em que nas organizações tradicionais, o funcionário realiza uma tarefa orientado por comando de seu chefe. Nas empresas voltadas para processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo comandos e sim iniciativa com espírito de

equipe, e o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes.

Davenport, entende que, “enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processos é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor” (DAVENPORT,1994).

O caminho para melhoria, tem passado pelo estudo dos processos organizacionais e para MORRIS & BRANDON (1994)os processos estão se tornando o alvo para melhorias das organizações. Eles podem ser alterados para o progresso da empresa nos seguintes aspectos:

1. Qualidade
2. Custo e eficiência operacional da empresa
3. Serviço e resposta ao cliente
4. Vantagem competitiva

Os processos são aprimorados ou criados por muitas razões. Dentre elas MORRIS & BRANDON (1994) enfatizam que os processos fazem parte do planejamento organizacional que proporciona uma maior diferenciação e potencial de vantagem competitiva; que a melhoria do processo é a única oportunidade de se reduzir os custos significativamente sem reduzir a produção ou a qualidade; e, porque é a maneira mais recomendável de se tirar proveito de novas tecnologias.

“Por serem os processos da organização a estrutura responsável pelo funcionamento dos outros elementos na empresa, outras melhorias organizacionais são mais bem conduzidas e melhor aplicadas dentro do contexto de um esforço de renovação de processo” MORRIS & BRANDON (1994). Como exemplo cita a Qualidade. Um

esforço de melhoria da qualidade que seja tentado sem mudar o processo organizacional, terá resultado bem mais limitado.

HAMMER e CHAMPY (1994), diz que os aspectos comuns a empresas que tenham passado pela reengenharia – que tem como base o estudo, reformulação ou criação de processos nas empresas – emana de um pequeno conjunto de premissas fundamentais.

“O modelo industrial repousa sobre a premissa básica de que os trabalhadores são pouco qualificados e tem pouco tempo ou capacidade para o treinamento. Essa premissa inevitavelmente exige que os serviços e as tarefas atribuídos a esses trabalhadores sejam bastante simples. Entretanto, tarefas simples exigem processos complexos para concatená-las e, por dois séculos, as empresas aceitaram a inconveniência, as ineficiências e os custos associados aos processos complexos para auferir os benefícios das tarefas simples” (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Para GONÇALVES e DREYFUSS (1995) as “empresas tradicionais tendem a fragmentar o trabalho em atividades especializadas, encerradas dentro de unidades organizacionais delimitadas e estáticas. Essa forma de organização do trabalho obedece basicamente à necessidade de orientar e controlar o trabalho. Cada célula pressupõe a existência de um chefe cuja missão é orientar e controlar seus subordinados. Nesse tipo de organização, as atenções estão voltadas para dentro, perdendo-se a sensibilidade ao produto do trabalho e seu cliente” .

Ainda para GONÇALVES e DREYFUSS (1995), na visão tradicional, as atividades fragmentadas são vistas como pertencentes a determinada área – e não a um processo – e a maneira de executá-la e depois avaliar sua execução depende de normas estabelecidas para a área. Nessas condições, não é garantido que sejam executadas de maneira que mais agreguem valor ao produto do respectivo processo do negócio.

Para os autores GONÇALVES e DREYFUSS (1995), o fator crítico de sucesso do redesenho de um processo é equacionar o adequado suporte de tecnologia de informação ao grupo de trabalho do processo redesenhado. A característica dos grupos de trabalho do processo definem o tipo de informação necessária e afetam a possibilidade de obtê-las.

Para DAVEMPORT (1994), “o resultado de um processo pode consistir em bens e serviços concretos, físicos, ou de produtos da informação, ou de uma combinação dos dois. Há também dois tipos de processos baseados na informação: os projetados para ajudar as decisões e atividades da administração, e os que têm objetivos operacionais” .

“A tecnologia da informação, por um lado pode desenvolver modelos de dados, construir bancos de dados estruturados e implementar a administração da informação. De outro lado, desenvolver modelos de processos, usar de maneira completa *software* de automação de processos, com todas as facilidades de roteamento e controle de prazos e criar a administração de processo” (GONÇALVES e DREYFUSS, 1995).

As Ferramentas usadas para representar os processos organizacionais apresentadas por MORRIS & BRANDON (1994), desenvolvidas a medida que diferentes empresas tentavam melhorar sua operações tem o mesmo propósito, tentar descrever o fluxo e as etapas de trabalho. Estas ferramentas são:

Fluxograma

Diagrama em árvore

Diagrama de Warnier-Orr

Diagrama espinha de peixe

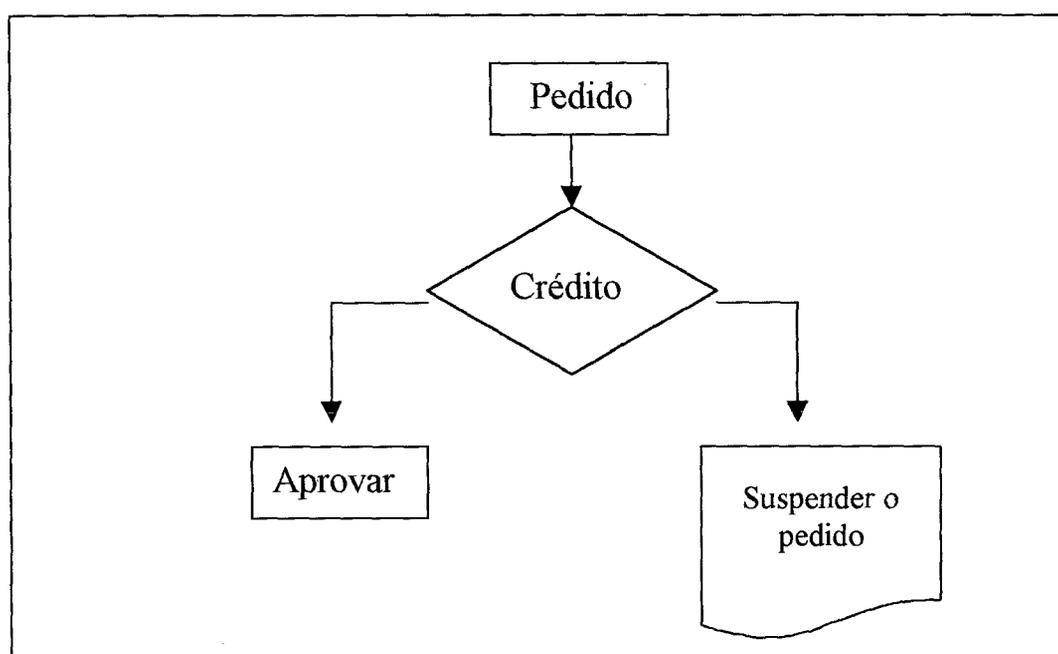
Gráficos de hierarquia

Modelos de simulação computadorizados

Mapas de atividades processuais

Fluxograma – “Uma das formas mais antigas de modelagem do fluxo de trabalho, é uma representação gráfica da seqüência de etapas de uma tarefa ou atividade. Todo fluxo de atividades é representado através de símbolos distintos, os quais para cada etapa é traçado em virtude daquelas imediatamente precedentes, bem como das que vem a seguir. O fluxo geralmente é representado por uma linha com uma seta direcional” (MORRIS & BRANDON, 1994).

FIGURA 2 - EXEMPLO DE FLUXOGRAMA



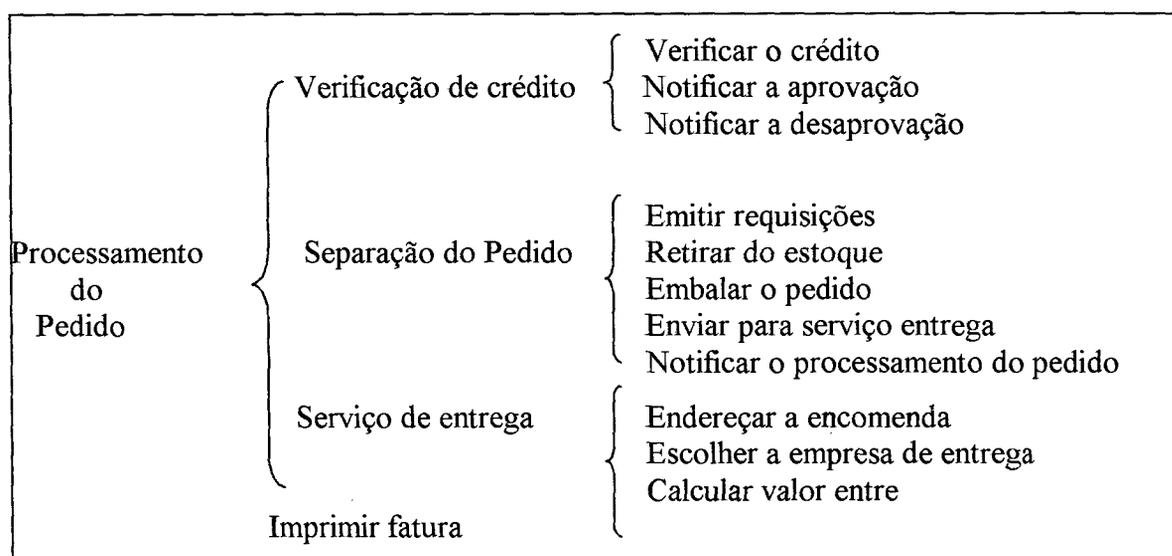
Fonte: MORRIS & BRANDON (1994, p. 125)

Diagrama em Árvore - “Nesta tradicional técnica de decomposição, o desdobramento das atividades de trabalho é mostrado como galhos que partem de um tronco de árvore central. A medida que se avança por um galho, ele se ramifica para mostrar como uma atividade se divide em suas partes componentes” (MORRIS & BRANDON, 1994).

Esta ferramenta não exibe o fluxo, embora seja muito útil para demonstração da ramificação das atividades. O destaque para este tipo de diagrama é a árvore de decisões, que mostra a lógica de decisão de um processo.

Diagrama de Warnier-Orr - São gráficos de decomposição, que apresentam especificamente a estrutura hierárquica das funções ou sistemas da empresa. Eles são lançados horizontalmente, e não verticalmente, mas, sob outros aspectos, eles não são muito diferentes dos diagramas de árvore.

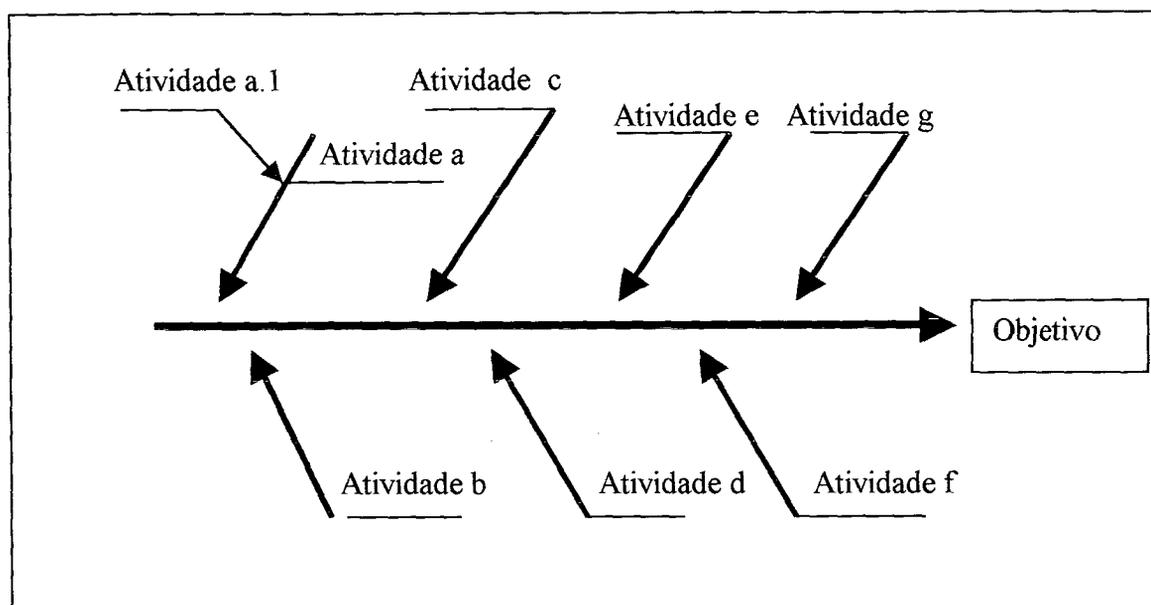
FIGURA 3 – DIAGRAMA DE WARNIER-ORR



Fonte: MORRIS & BRANDON (1994).

Diagramas espinha de peixe – “Esta técnica opera utilizando uma linha de processo central. As principais atividades são dispostas obliquamente ao longo desta linha, cruzando-se entre si. A disposição destas atividades representa uma seqüência, iniciando-se pela frente ou a direita do modelo, e movendo-se para a esquerda. Os componentes das atividades são anotados ao longo das linhas oblíquas em linha menores, que correm paralelamente à linha de processo principal” (MORRIS & BRANDON, 1994).

FIGURA 4 – DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE



Gráficos de Hierarquia - “Estes modelos são diagrama de decomposição. Indicando-se uma única declaração global de ação, eles são então subdivididos em níveis de detalhes menores. Através de uma relação vertical, mostra-se como as ações em cada nível são divididos em componentes” (MORRIS & BRANDON, 1994). Esta técnica mostra uma decomposição, mas não mostra o fluxo.

Modelos de Simulação Computadorizados - “reproduz artificialmente o comportamento de um processo real. Esses modelos são geralmente programas de computador, dos quais se pode lançar mão para demonstrar o comportamento modificado, quando variáveis-chave são alteradas” (MORRIS & BRANDON, 1994). É mais utilizado quando é exigido uma análise numérica das alternativas.

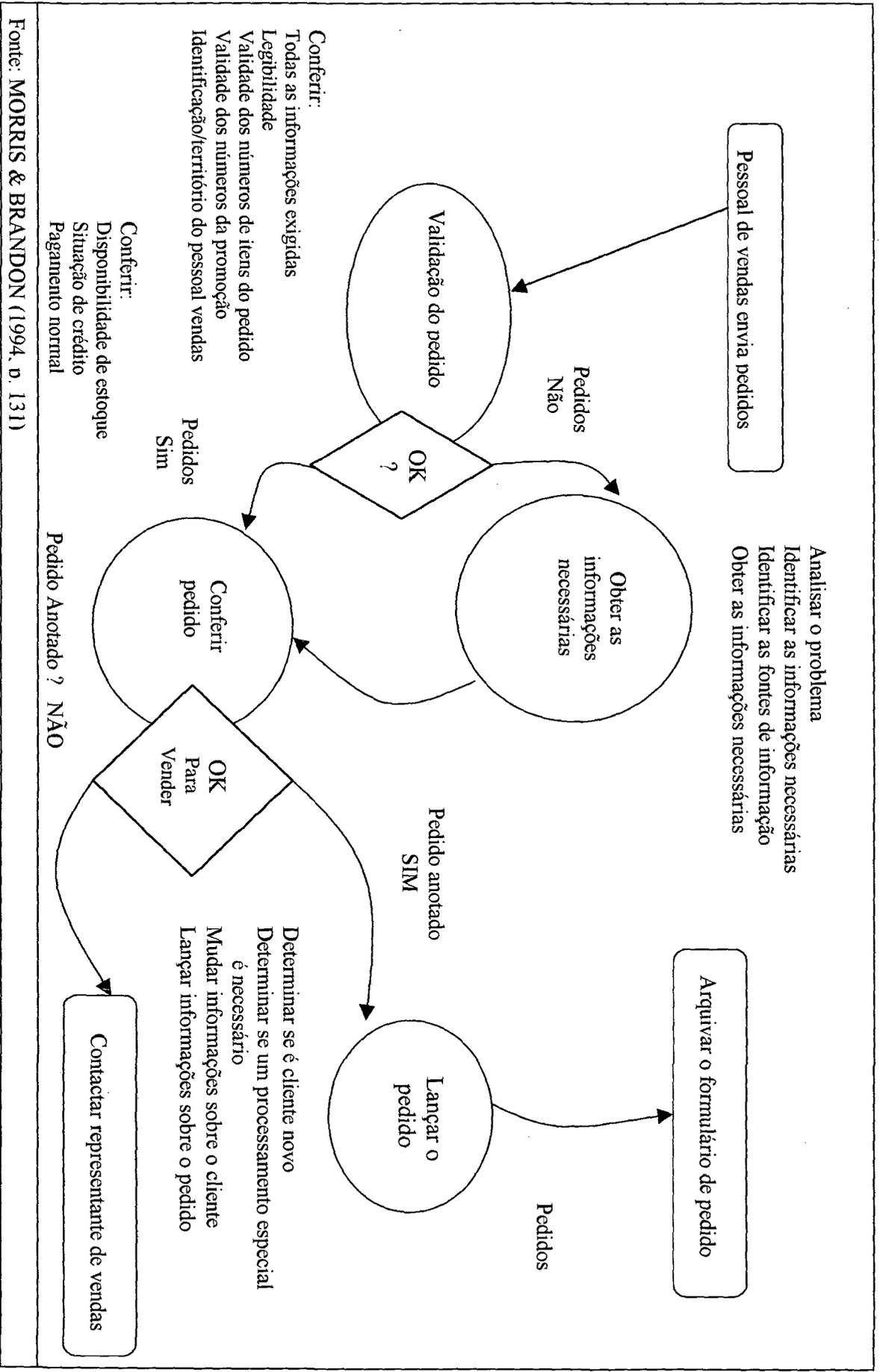
Mapas das Atividades processuais (MAPs) - “São diagramas de fluxo que identificam as atividades executadas e descrevem os fluxos de trabalho entre elas. Eles mostram todas as decisões e os caminhos de fluxo, ou seja, as ramificações resultantes. Tanto a lógica quanto as regras sofrem remissão recíproca, através de comentários embutidos no diagrama. Estes diagramas eram chamados de diagrama de fluxo de trabalho

ou diagrama de fluxo de dados” (MORRIS & BRANDON, 1994). Em termos gerais, os MAPs são utilizados para identificar as ações que estão sendo executadas, bem como indicar o fluxo e as relações das mesmas.

Diferentemente de apresentação semelhantes em sistemas de informações, os MAPs não mostram o fluxo de dados ou informações. Estes são considerados como uma das peças de informação descritiva de cada MAP. Portanto, os dados e informações não são mais importantes do que qualquer outra informação de apoio.

“O esforço inicial do fluxo começa pela pergunta, pelo que o departamento é responsável – o que você faz? A resposta a esta pergunta será uma lista de atividades. Dependendo da complexidade da atividade, ela pode ser dividida em níveis menores de detalhes. A atividade mais complexa encontrada exigia sete níveis distintos e decomposição. A norma, entretanto, é de três a quatro níveis” (MORRIS & BRANDON, 1994).

FIGURA 5 – MODELO DE MAPA DE ATIVIDADES PROCESSUAIS



Fonte: MORRIS & BRANDON (1994, p. 131)

2. 2 GESTÃO FINANCEIRA

Um dos componentes da Organização, e normalmente onde a atenção é maior. Justificado, pois trata-se do objetivo mais evidente desta. A área financeira é rica em informações, e a que consegue resumir melhor o desempenho de todas as partes. Em sendo assim, ser o foco e ter estrutura para gerir este componente é fato natural nas organizações de hoje. Gerir este componente, passa obrigatoriamente por um sistema que congregue as informações e o recomponha conforme a necessidade. Este sistema, normalmente denomina-se, sistema de informação.

2. 2. 1 Sistema de Informações

Como sociedade todos estão envolvidos em competição por recursos e mercados com outras nações de todos os continentes. Hoje está claro que a sociedade terá que organizar mercados globais, corporações internacionais e organizações multinacionais, se quiser manter e melhorar o padrão de vida. (LAUDON e LAUDON, 1999).

Segundo os mesmos autores, é preciso uma ampla compreensão sobre sistemas de informações para atingir níveis mais altos de produtividade e eficácia em nossas fábricas e escritórios nacionais. Será impossível operar, mesmo em empresas pequenas sem investimentos significativos em sistemas. Os desafios colocados por novos clientes, concorrência, tecnologia, relações políticas, condições econômicas, regulamentações governamentais pedem muitos tipos de mudanças, tais como, técnicas mais aperfeiçoadas de produção, novos produtos, serviços, novos sistemas administrativos. Saber como

identificar problemas e oportunidades e como usar sistemas de informação para aumentar a capacidade de reação das organizações é o desafio (LAUDON e LAUDON, 2000).

Segundo MAÑAS (1999), existe uma oportunidade de vantagem competitiva que normalmente é subestimada ou desconsiderada pela empresa: a ação sobre a informação e o conhecimento. Não existe gerenciamento possível sem informação.

O fato de ultimamente as organizações estarem envolvidas em ambientes turbulentos, globalizados, competitivos, ou seja cada vez mais complexos, evidencia uma realidade efetivamente relevante: a gestão de negócios acumula a cada dia, novos desafios, novos obstáculos e, para tanto, precisa estar adequadamente preparada para suportar essa nova realidade. Neste instante a presença do apoio gerencial com base em suporte de informações gerenciais computadorizados, para que sejam rápidas e com pouca margem de erro, é estratégico, se não, imprescindível para sobrevivência da organização (CORNACHIONE Jr., 1998).

O grande desafio de uma organização quando volta seus olhos à gestão, ao apropriado suporte, e aos modelos decisórios de seus gestores, é a informação. A geração da informação adequada para ocupar os modelos decisórios, em tempo oportuno, requer muitas vezes além da vital identificação da necessidade desse bem, a disposição de diversos recursos (tempo, humanos, físicos, espaciais, financeiros) (CORNACHIONE Jr., 1998).

Segundo MAÑAS (1999), as empresas cada vez mais enxutas em termos de quadros de funcionários e de atividades desnecessárias para as suas atividades fins, passarão cada vez mais a absorver a computação, as telecomunicações e com elas todas as tecnologias multiplicadas e apropriadas para o atingimento de seus resultados.

E, mais do que nunca, os sistemas de informações serão instrumento para dar suporte às organizações que lutam pela fatia do mercado e para satisfazer a necessidade do seu cliente.

Este termo, Sistema de Informação e Sistema de informação Gerencial, hoje é muito utilizado, e passa a idéia de uso da tecnologia computacional. Mas, não foi necessariamente sempre assim. “Até pouco tempo os sistemas de informações nas organizações não eram computadorizados. A implantação da tecnologia da informação em uma organização é uma intervenção feita na organização visando mudar o seu estado, com objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia” (DIAS, 1998).

Segundo GILL(1999), podemos ter sistemas de informação conforme o tipo de processamento:

- manuais ou
- computadorizados

A característica básica para a definição de um sistema de informação como manual, é a não utilização de tecnologia, principalmente equipamentos de processamento eletrônico de dados (GILL, 1999).

Já a característica básica do sistema de informação computadorizado é a existência do processamento eletrônico dos dados. Mas os sistemas de informação computadorizados absorvem tarefas e procedimentos dos sistemas manuais, tais como: classificação, sintetização, elaboração da informação, etc.. Cabe ressaltar que é cada vez mais acentuada a substituição dos sistemas manuais por sistemas computadorizados (GILL, 1999).

Podemos ainda decompor o processo sistêmico dos sistemas de informação em seus componentes básicos com ou sem utilização do computador. Gill (1999), apresenta estes sete elementos:

- Observação;
- Codificação;
- Transmissão;
- Processamento;
- Armazenamento;
- Recuperação; e
- Apresentação.

Estes sete elementos são definidos por Gill, da seguinte forma:

A observação pode ser identificada como o fato contábil ou administrativo, com o documento original que contém os dados a serem trabalhados para gerar a informação. Está diretamente relacionada com a tarefa de coleta de dados.

A codificação é a função mais crítica do sistema, visto ser a fase de transição da parte manual para a parte eletrônica do sistema de informação.

A transmissão dos dados iniciais, já codificados em uma simbologia própria. A codificação e a transmissão são duas tarefas que se confundem e se superpõem.

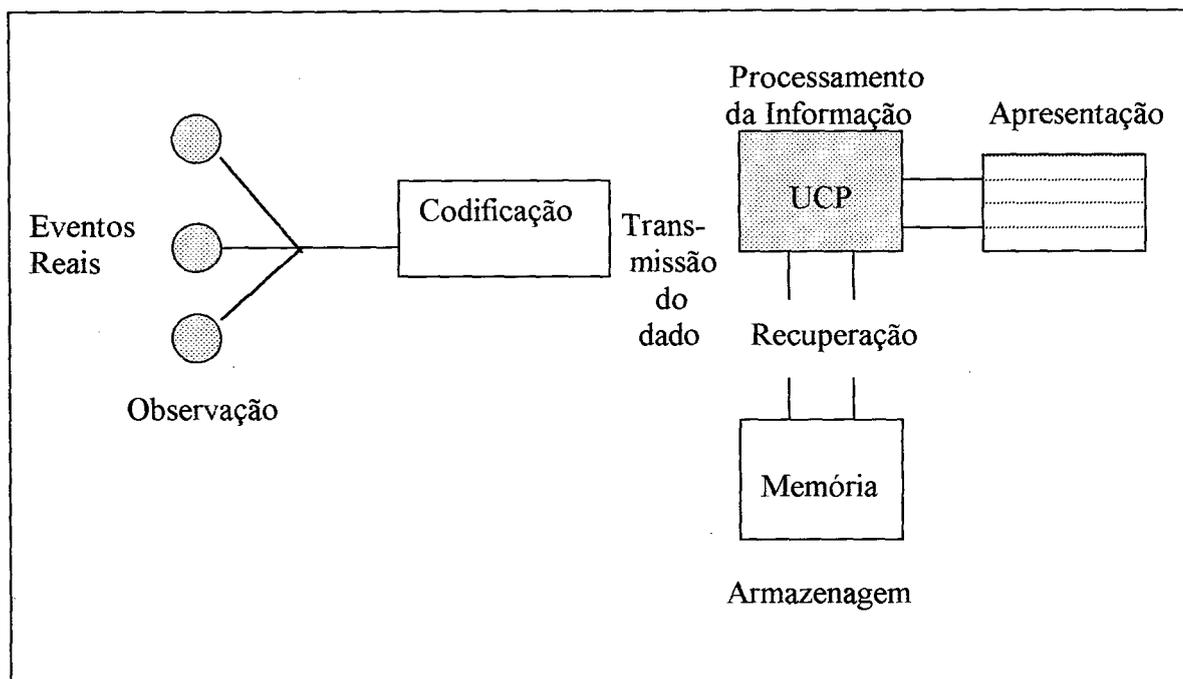
O processamento dar-se-á em nível da unidade central do processamento, quando o dado será trabalhado e transformados em informação.

A armazenagem, é feita quando, após termos o dado codificado e processado por técnicas de processamento eletrônico, sentimos necessidade, para posterior uso, de guardar esse dado, seja semi-elaborado, seja como informação em forma final.

Recuperação é a operação em que buscamos a informação semi-elaborada ou final em uma memória auxiliar de processamento eletrônico.

A apresentação da informação é feita por equipamentos de processamento eletrônico para atender ao sistema de informação em ação (GILL, 1999, p. 18 -19).

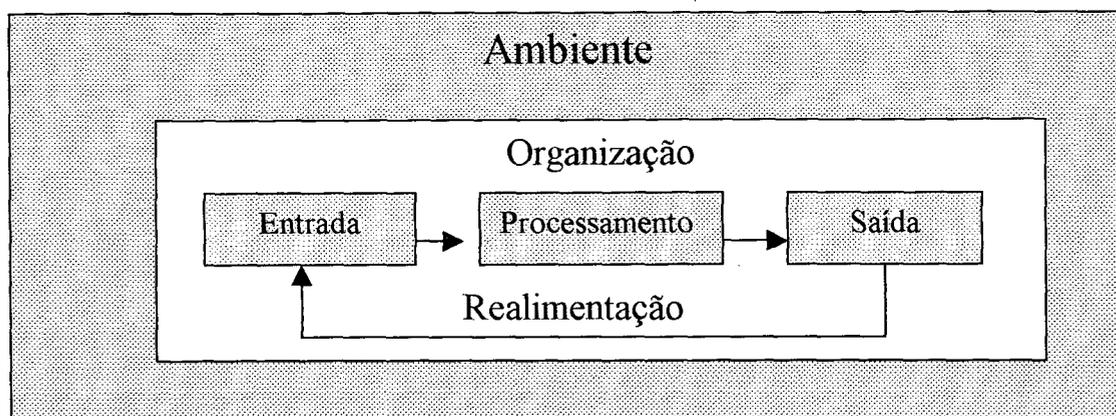
FIGURA 6 – O SISTEMA DE INFORMAÇÃO E SEUS ELEMENTOS



Fonte: GILL (1999)

LAUDON e LAUDON (1999), afirmam que um sistema de Informação é uma parte integrante de uma organização e é um produto de três componentes: Tecnologia, Organizações e Pessoas. Para ele não se pode entender ou usar sistemas de informação em empresas de forma eficiente, sem o conhecimento de suas dimensões em termos de organização e de pessoas, assim como de suas dimensões técnicas.

FIGURA 7 – ATIVIDADES DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO



Fonte: Laudon e Laudon (1999, p. 4)

Estes componentes, segundo LAUDON e LAUDON (1999), são explicitados a seguir:

Organização – São unidades especializadas com uma divisão nítida de mão-de-obra e especialistas empregados e treinados para diferentes funções profissionais. São hierárquicas e estruturadas. Procedimentos formais ou regras coordenam tarefas ou grupos de forma que completem seu trabalho. Cada organização tem, cultura específica, premissas fundamentais, valores e uma maneira de fazer as coisas.

Pessoas - estas usam as informações em seu trabalho, ou são solicitadas a introduzir dados no sistema. Necessitam ser treinadas para realizar suas tarefas ou usar eficientemente seus dados. A ergonomia trata da interação entre pessoas e máquinas no ambiente de trabalho. A interface dos sistemas de informações com o usuário através dos equipamentos que entra em contato tais como terminal de vídeo, relatórios, teclado tem grande influência na produtividade e eficiência destes usuários.

Tecnologia – Esta pode ser um sistema manual, usando somente tecnologia do lápis e papel. Mas os computadores substituíram essas por processamentos de grandes volumes de dados com rapidez e eficiência. Um computador pode trabalhar por mais tempo e de forma constante e confiável.

FIGURA 8 – SISTEMA DE INFORMAÇÕES: Não apenas um computador.



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (1999,p. 5)

Para LAUDON e LAUDON (1999), a Tecnologia tem componentes que precisam ser entendidos, e que portanto passamos a descrever.

- *O hardware do computador – é o equipamento físico usado para as tarefas de entrada, processamento e saída do sistema de informação. O hardware de entrada, coleta e converte dados de forma a poder ser processado. O tipo mais comum é o teclado. O hardware de processamento, transforma entrada em saídas conforme instruções do software. O hardware de saída entrega as saídas aos usuários e de forma geral é uma impressora ou terminal de vídeo.*
- *O software do computador – são instruções pré-programadas que coordenam o trabalho dos componentes do hardware. São programas que se relacionam, e cada um deles é um grupo de instruções para executar tarefas específicas e processamento.*
- *A tecnologia de armazenamento – são os meios físicos para armazenar dados e o software que rege a organização dos dados neste meio físico, como discos magnéticos ou óticos ou fitas.*
- *Tecnologia da comunicação – é usado para conectar parte diferente do hardware e para transferir dados de um ponto a outro via redes. Uma rede, liga dois ou mais computadores entre si, para transmitir voz, dados, imagens, sons e vídeo ou para compartilhar recursos como uma impressora. A tecnologia de comunicação consiste em meios físicos e software que suportam a comunicação via meios eletrônicos. (LAUDON e LAUDON, 1999, p. 6)*

Neste contexto algumas definições são úteis para a compreensão do tema.

Sistema : “sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (OLIVEIRA, 1998).

“Os sistemas apresentam alguns componentes, os objetivos, as entradas do sistema, o processo de transformação, as saídas do sistema, os controles e avaliação do sistema e retroalimentação, realimentação ou *feedback*” (OLIVEIRA, 1998). Ainda cita que o ambiente de um sistema “é o conjunto de elementos do ambiente que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos e qualquer alteração nos seus elementos pode alterar o sistema”. Segundo o mesmo Oliveira, o executivo deve considerar, no mínimo, três níveis na hierarquia de sistemas: Sistema, Subsistema e Supersistema ou ecossistema.

Informação : inicialmente vamos distinguir dado de informação. “Dado é a matéria-prima com que o sistema de informações vai trabalhar e informação é o produto final do sistema de informações e deve ser apresentado em forma, prazo e conteúdo adequado ao usuário” (GIL, 1999, p. 13).

“Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Já a informação para OLIVEIRA (1998), “é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa (OLIVEIRA, 1998).

Uma informação que seja produzida e não distribuída em tempo hábil para a tomada de decisão praticamente perde seu sentido. Além deste fator tempo hábil a informação deve ser considerada quanto a sua qualidade.

Para OLIVEIRA (1998), a qualidade de informação sofre a influência de:

- boatos e fofocas; que pode ter situações de fofocas, bem como de verdades não ditas;
- situações desequilibradas de fatos *versus* suposições;
- informações em “estado bruto” (dados) *versus* informações “lapidadas”.

Os recursos organizacionais para composição do sistema de informação são diversos, e não se resume somente em financeiros. Para GILL (1999), os seguintes recursos são importantes e tem como definição:

Recursos Humanos: Profissionais que constroem, atuam e utilizam sistemas de informações.

Recursos Materiais: equipamentos, insumos, instalações que sustentam e permitem a viabilidade dos sistemas.

Recursos Tecnológicos: atividades (sua lógica e qualificação em termos de sofisticação e efetividade) que dinamizam o processo sistêmico. Podem ser vistos como a principal característica de diferenciação entre recursos humanos e materiais, já que a tecnologia agregada é um dos referenciais para distinguirmos a natureza da qualidade tanto de recursos humanos quanto de recursos materiais integrantes de um sistema.

Recursos Financeiros: Os outros três recursos segundo o denominador comum moeda.

O Conceito de sistemas de informações gerenciais (SIG), segundo abordagem de GILL (1999) é:

“os sistemas de informação compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Esta definição, carece da compreensão dos conceitos de recursos humanos, tecnológicos, materiais e financeiros anteriormente citados.

Para GILL (1999), ainda uma outra definição de sistemas de informações gerenciais com uma abordagem do homem no centro de gravitação do sistema de informações, é importante:

“Um sistema de informação consiste em pelo menos uma pessoa, com certas características psicológicas, que enfrenta um problema dentro de um contexto organizacional para o qual necessita de dados; com a finalidade de obter uma solução, esses dados são tratados criando-se informações geradas, distribuídas e entregues segundo um modo de apresentação” (GILL, 1999).

Este enfoque humanístico se diferencia dos outros autores e melhora nossa compreensão do SIG.

Para OLIVEIRA (1998), “Sistemas de Informações Gerenciais são os processos de transformações de dados em informações que são utilizados na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 1998, p. 39).

Para Schwartz,

sistema de informações gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistema de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais (SCHWARTZ, 1970).

“Sistema de informações gerenciais é um método organizado de promover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão” (KENENNEVAN apud OLIVEIRA, 1998).

Outra definição de “sistemas de informações é o conjunto de componente inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações” (LAUDON e LAUDON, 1999).

Os tipos de sistemas de informações podem ser categorizados de muitas maneiras. CHAVES E FALSARELLA (1995) apontam os seguintes:

- *Sistemas Transacionais* – São sistemas operacionais, não intergradados, atendem em geral a área administrativo-financeira, controlam na maioria das vezes, o fluxo de informação financeira, e os usuários finais esboçam uma certa resistência a utilizá-los. O sistema de folha de pagamento, contabilidade, controle de estoques, contas a pagar e a receber, faturamento, são exemplo de SI Transacionais. Também chamados de Sistemas operacionais ou “Electronic Data Processing” (EDP).
- *Sistemas Gerenciais* – Sistema que fornece informações integradas e sumarizadas, provenientes de diversos sistemas transacionais. Esta informação tem capacidade de prover material para análise, planejamento e suporte à decisão e possibilitam o gerente de médio escalão visualizar o desempenho do seu departamento e mesmo a organização como um todo. São geralmente chamados de “Management Information Systems” (MIS).

- *Sistemas Executivos* – Com base nos dados dos sistemas do EDPs, nas informações disponíveis nos MIS e em informações coletadas de fontes externas à organização, é possível construir sistemas de informação dirigido para a alta gerência. Este sistema permite que o executivo tenha ou ganhe acesso a informações internas e externas à organização que sejam relevantes para controlar os fatores críticos de sucesso. Estes sistemas são geralmente chamados “Executive Information Systems”(EIS).
- *Sistemas Especialistas* – Sistemas de informações que armazenam e disponibilizam o conhecimento e experiências de especialistas. São conhecidos como “Expert Systems”(ES), quando fornecem eles mesmos soluções para problemas, e como “Expert Support Systems”(ESS), quando fornecem informações a profissionais e executivos para auxiliá-los no processo e tomada de decisão.
- *Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)* – este sistema fornece informações para apoio a tomada de decisão e contribui para o processo de tomada de decisão. O SAD, é também conhecido como “Decision Support Systems”(DSS).

2. 2. 2 Administração Financeira

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma sociedade anônima, envolve muitas funções e diferentes. A representativa, e mais aparente nas instituições é a financeira. Para GITMAN (1997), são as finanças que fazem as outras funções acontecerem; é que dirige o todo. Sem capital que atenda as necessidades da empresa, seja para financiar seu crescimento, ou para atender a operação do dia-a-dia, não podemos desenvolver e testar novos produtos, criar campanhas de Marketing, comprar matéria prima, fazer pagamento dos colaboradores ou outras tarefas empresariais.

Para BRAGA (1989), nas empresas privadas os proprietários desejam que seu investimento produza retorno compatível com o risco assumido. Nas empresas públicas, o lucro reflete a eficiência gerencial e garante a melhoria e expansão aos serviços oferecidos a sociedade. E para privadas e públicas, o financeiro reflete o resultado conseguido pelas outras atividades da organização, como humana e operacional.

A função financeira tem um papel importante no desenvolvimento das atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 1989).

“Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos” (GITMAN, 1997).

Também definindo finanças, Braga (1989) escreve, “é um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos por todas as áreas da empresa”.

Para BANGS Jr. (1999), administração financeira é administrar através de números. Se for possível medir a atividade, pode-se controlar e melhorar seu desempenho. Finanças consegue medir com facilidade e portanto basta comparar com padrões para saber como está o desempenho.

“A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão de fundos movimentadas por todas as áreas da empresa” (BRAGA, 1989).

O papel da administração financeira, varia conforme o porte da empresa. Numa empresa pequena, muitas vezes não há órgão específico, responsável pelo gerenciamento financeiro. À medida que a empresa cresce, torna-se necessário a profissionalização das funções financeiras (SILVA, 1999). Pode-se visualizar essas funções financeiras em três dimensões, segundo Silva:

- A dimensão que está ligada ao dia-a-dia;

- A dimensão ligada às operações da empresa que compreende os demais itens do ativo circulante, não enquadrados na primeira; e
- A dimensão relacionada às decisões de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos.

A primeira dimensão que está ligada ao dia-a-dia - Esta consiste em descontar duplicatas nos bancos, obter empréstimos de curto prazo, fazer aplicações financeiras de sobras temporárias de recursos (SILVA, 1999).

Descontos Duplicatas em Banco – atividade para financiar déficit de caixa, com pagamentos de juros correntes para descontos de duplicatas.

Empréstimos de curto prazo – Outra modalidade de prover recursos para saldar déficit de caixa.

Aplicações de sobras temporárias de recursos – aplicação de sobra de caixa, comprometidos com previsão para pagamentos para próximos dias.

A segunda dimensão ligada às operações da empresa que compreende os demais itens ligados ao ativo circulante, tais como: Duplicatas a receber, estoques, contas a pagar a fornecedores (SILVA, 1999).

Duplicatas a receber – o montante de recursos que absorve é função de volume de vendas a prazo e dos prazos concedidos aos clientes para o pagamento.

Estoques – decorre das expectativas de vendas da empresa e de sua política de estocagem. Há um grande esforço para minimizar o volume de estoques. Várias técnicas são utilizadas, e estas compõem as políticas de administração de materiais da empresa.

Contas a pagar a fornecedores – é também decorrente do volume de compras e da expectativa de vendas da empresa.

Estoques e contas a pagar, está muito relacionado com às atividades operacionais da empresa, havendo variáveis externas que interferem significativamente em seus comportamentos (SILVA, 1999).

Para Silva a Administração de capital de giro envolve a administração de duplicatas a receber, estoques e contas a pagar para fornecedores

A terceira dimensão, que está numa esfera estratégica, relacionada às decisões de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos. Esta dimensão refere-se à aplicação de recursos em ativos, aos retornos esperados e aos riscos oferecidos por esses ativos (SILVA, 1999).

Para este autor as decisões de financiamento refere-se em como financiar os ativos. Ou seja, para cada unidade de capital próprio, quanto a empresa quer manter de empréstimo? Qual o efeito de alavancagem, ou seja, qual a melhoria nos resultados conseguida pela empresa com o uso de recursos de terceiros? Quais os riscos que isso representa? (SILVA, 1999).

As Demonstrações financeiras básicas fornecem uma rápida visão intuitiva da situação da empresa, um ponto de partida para análises posteriores. Também são as bases para planejar os negócios e elaborar os orçamentos internos (GITMAN, 1997).

Para GITMAN (1997), as quatro operações financeiras básicas são: demonstração do resultado do exercício, demonstração de lucros retidos e a demonstração dos fluxos de caixa e balanço patrimonial.

A demonstração do resultado do exercício, fornece um resumo financeiro dos resultados de operações da empresa durante um período específico. Normalmente as demonstrações de resultado cobre o período de um ano encerrado em data específica, normalmente em 31 de Dezembro do ano calendário. Afora esta demonstração anual, é

comum o preparo de demonstrações mensais para uso da administração e trimestrais colocadas a disposição dos acionistas para empresas de capital aberto (GITMAN, 1997).

Exemplo quadro 1.

O Balanço Patrimonial, representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. Confronta os ativos da empresa com suas fontes de financiamento que podem ser dívidas ou patrimônio. Uma importante distinção é feita entre ativos e passivos, de curto e longo prazo. Os ativos circulantes e passivos circulantes são de curto prazo. Isso significa que podem ser convertidos em dinheiro em um ano ou menos. Todos os demais ativos e passivos, juntamente com o patrimônio dos acionistas são de longo prazo, ou permanentes (GITMAN, 1997). Exemplo quadro 2.

QUADRO 1 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 19XX

Receita de vendas		1.700
(-) Custo dos produtos vendidos		1.000
Lucro bruto		700
(-) Despesas operacionais		
Despesas de vendas	80	
Despesas gerais e administrativas	150	
Despesas de depreciação	100	
Despesas operacionais totais		330
Lucro operacional		370
(-) Despesas financeiras		70
Lucro líquido antes do imposto de renda		300
(-) Imposto (aliquota 40%)		120
Lucro líquido depois do imposto de renda		180
(-) Dividendos e ações preferenciais		10
Lucro líquido disponíveis aos acionistas ordinários		170

Fonte: Adaptado de GITMAN (1997)

A demonstração de lucros retidos, reconcilia o lucro líquido auferido durante um determinado ano e qualquer dividendo pago em dinheiro, com a variação ocorrida nos lucros retidos entre o início e o final desse ano. Lucros retidos, é total acumulado de todos

os lucros líquidos dos dividendos, que foram retidos e reinvestidos na empresa desde seu início (GITMAN, 1997). Exemplo quadro 3.

QUADRO 2 – BALANÇO PATRIMONIAL DA XYZ (em \$ 1000)

ATIVOS	31 de Dezembro	
	19X4	19X3
Ativos circulantes		
Caixa	400	200
Títulos negociáveis	600	500
Duplicatas a receber	400	900
Estoques	600	900
Total do ativo circulante	2.000	1.900
Ativos Permanentes (ao custo)		
Terrenos e edifícios	1.200	1.500
Máquinas e equipamentos	850	800
Móveis e utensílios	300	220
Veículos	100	80
Outros	50	50
Total do ativo permanente (ao custo)	2.500	2.200
(-) Depreciação acumulada	1.300	1.200
Ativo permanente líquido	1.200	1.000
Total do ativo	3.200	2.900
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Passivo circulante		
Títulos a pagar	700	500
Duplicatas a pagar	600	700
Outras contas a pagar	100	200
Total do passivo circulante	1.400	1.400
Exigível a longo prazo	600	400
Total do passivo	2.000	1.800
Patrimônio líquido		
Ações preferenciais	100	100
Ações ordinárias	120	120
Ágio na venda ações ordinárias	380	380
Lucros retidos	600	500
Total do patrimônio líquido	1.200	1.100
Total do passivo e do patrimônio líquido	3.200	2.900

Fonte: GITMAN (1997)

QUADRO 3 – DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS RETIDOS DA XYZ, PARA O ANO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO 19X4 (em \$ 1000)

Saldo de lucros retidos (em 1º de Janeiro 19X4)	500
(+) Lucro líquido depois dos impostos (em 19X4)	180
(-) Dividendos em dinheiro (pagos durante 19X4)	
Ações preferenciais	(50)
Ações ordinárias	(30)
Total de dividendos pagos	(80)
Saldo de lucros retidos em 31 Dezembro 19X4	600

Fonte: GITMAN (1997).

A demonstração do fluxo de caixa, fornece um resumo do fluxo de caixa durante um dado período, geralmente do ano recém encerrado. Esta demonstração as vezes chamada de fontes e usos, fornece uma visão dos fluxos de caixa, relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com as variações de seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão (GITMAN, 1997).

Para ajustar a demonstração do resultado e obter o fluxo de caixa, às despesas não desembolsáveis devem ser acrescentadas de volta aos lucros líquidos depois do imposto de renda. Estas despesas não envolvem uma efetiva saída do caixa. Exemplo: depreciação, amortização (GITMAN, 1997).

A Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos - DOAR, segundo SILVA (1996, p. 95) mostra a movimentação dos recursos em termos de variação de capital circulante líquido, de forma simplificada, detalhando as diversas fontes e aplicações de recursos que o afetaram. Através dessa demonstração é possível saber se a empresa gerou recursos em suas operações, se imobilizou recursos no período, se obteve novas fontes de financiamento de longo prazo e se os acionistas fizeram novos aportes de capital. A DOAR

QUADRO 4 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DA XYZ, CALCULADO EM REGIME DE CAIXA, EM 31 DE DEZEMBRO DE 19XX

Receita de vendas		1.700
(-) Custo dos produtos vendidos		1.000
Lucro bruto		700
(-) Despesas operacionais		
Despesas de vendas	80	
Despesas gerais e administrativas	150	
Despesas de depreciação	0	
Despesas operacionais totais		230
Lucro operacional		470
(-) Despesas financeiras		70
Lucro líquido antes do imposto de renda		400
(-) Imposto (aliquota 30%)		120
Fluxo de caixa das operações		280

Fonte: Adaptado de GITMAN (1997)

mostra a variação do capital circulante líquido. Para SILVA (1996, p. 393) na elaboração da DOAR, temos o balanço patrimonial, que tem em seu ativo as aplicações de recursos, representados pelos bens e direitos que o compõe. O passivo representa a origem dos recursos que foram aplicados no ativo, podendo tais recursos ser originários dos lucros da atividade da empresa, de aporte de capital efetuado pelos acionistas, ou ainda de dívidas junto a terceiros. A demonstração de origem a aplicação de recursos objetiva mostrar as variações ocorridas nas aplicações durante dado período, comparativamente às suas respectivas fontes.

Ainda segundo SILVA (1996, p. 393) são necessários para elaboração da DOAR, além do balanço patrimonial, “a demonstração de resultado do exercício, a demonstração das mutações do patrimônio líquido e mais algumas informações que permitem identificar as ocorrências que afetaram os seguintes grupos: o resultado de exercícios futuros, o ativo permanente, o realizável e o exigível a longo prazo” (SILVA, 1996).

**QUADRO 5 – ESTRUTURA DE DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÃO
DE RECURSOS (DOAR).**

ORIGENS DOS RECURSOS			
Das operações			
Lucro líquido do exercício			
Resultado da correção monetária do balanço (1)			
Depreciação, amortização e exaustão			
Juros de empréstimos a longo prazo			
Resultado da equivalência patrimonial			
Dos acionistas			
Integralização de capital			
De terceiros			
Empréstimos a longo prazo			
Redução do realizável a longo prazo			
Venda do ativo permanente			
TOTAL DAS ORIGENS (a)			
APLICAÇÕES DOS RECURSOS			
Dividendos distribuídos			
Aquisição de direitos do ativo imobilizado			
Aquisição de investimentos			
Adições no ativo diferido			
Aumento do realizável a longo prazo			
Transferência para o curto prazo de obrigações do longo prazo			
TOTAL DAS APLICAÇÕES (b)			
VARIAÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO (a – b)			
Ativo circulante	19X1	19X2	Variação
(-) Passivo circulante			
Capital de giro líquido			

(1) Nas demonstrações financeiras por correção integral não há essa rubrica.
 FONTE: SILVA (1996, p. 74)

Para SILVA (1996), índices financeiros são “relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que tem por objetivo fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras”.

Como medida de relativa grandeza, o índice permite que numa mesma empresa possamos compará-lo ano a ano para observar sua tendência ou seu comportamento. Também em determinados momentos é possível comparar os mesmos índices em empresas

diferentes do mesmo ramo e com mais ou menos o mesmo porte. Também os índices nos fornecem as idéias quantitativa das relações estabelecidas, sem nos fornecer a idéia qualitativa contida nas mesmas.

Uma questão importante é a quantidade de índices a serem utilizados na análise financeira de uma empresa. Para SILVA (1996, p. 208), uma grande quantidade de índices pode chegar a confundir, por outro lado, uma quantidade muito pequena pode não ser suficiente para que se chegue a conclusões corretas sobre a saúde financeira de uma empresa.

SILVA (1996), diz que a quantidade de índices utilizados para análise financeira de uma empresa depende do objetivo da análise que se pretende desenvolver e que a análise Vertical e Horizontal do balanço e demonstrativo de resultado, em cada um de seus percentuais são, de certo modo, índices.

SILVA (1996), em uma análise comparativa, comprova que a o aumento de 6 para 31 índices (aumento de 446%), o acerto da análise passa de 87,45% para 94,11%, ou seja, variação de apenas de 7,6% (ver quadro 6). Isso recomenda a utilização de mais ou menos 6 índices, escolhidos conforme objetivo da análise.

QUADRO 6 – QUANTIDADE DE ÍNDICES VERSUS QUALIDADE DA ANÁLISE

Número de Índices utilizados	Percentual de acertos	Variações (%) Acumuladas	
		No número de Índices utilizados	no percentual de acertos
6	87,45	-	-
13	90,20	116,7	3,1
28	91,76	366,7	4,9
31	94,11	416,7	7,6

FONTE: SILVA (1996, p. 209)

A Análise Vertical e Horizontal, é um dos métodos de análise dos demonstrativos. Para SILVA (1996), estas prestam valiosa contribuição na interpretação da estrutura e da tendência dos números de uma empresa. Na maioria das vezes, o método de análise vertical e horizontal, ao invés de esclarecerem os fatores que afetam a *performance* e a saúde financeira de uma empresa, indica a necessidade de buscar outras fontes de informações que possam explicar a mudança na tendência dos números.

Para SILVA (1996), a Análise Vertical tem por objetivo mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração financeira em relação a determinado referencial. Em cada ano, para calcular os percentuais da coluna da análise vertical (AV), dividimos o valor da rubrica que queremos calcular pelo valor base e multiplica-se por cem.

$$AV_n = \frac{\text{Rubrica } n}{\text{Base}} \times 100$$

A Análise Horizontal (AH), segundo SILVA (1996), tem como propósito permitir o exame da evolução histórica de uma série de valores. Toma-se o primeiro valor como base 100 e estabelece a evolução dos demais, comparativamente à essa base inicial.

$$AH \text{ em } 19X_n = (\text{rubrica em análise em } 19X_n / \text{rubrica em análise em } 19X_1) \times 100$$

SILVA (1996), classifica os índices para fins didáticos, em cinco grupos: Índices de Estrutura; Liquidez; Rotação; Retorno (rentabilidade) e relacionado a dívida financeira, que utilizaremos em nosso trabalho.

Os índices de Estrutura para SILVA (1996, p. 213), “são aqueles que relacionam a composição de capitais (próprios e de terceiros), que medem o nível de imobilização de

recursos e que buscam diversas relações na estrutura da dívida da empresa. De certa forma são ligados às decisões financeiras de financiamento e investimento”.

Índices de Estrutura: O índice de capital de terceiros, o índice de composição do endividamento e o índice de imobilização do patrimônio líquido, são a seguir apresentados.

O ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS (PCT), “indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recurso externos” (SILVA, 1996).

$$\text{PCT} = \frac{\text{PC} + \text{ELP}}{\text{PL}} \times 100$$

Onde: PC = passivo circulante

ELP = exigível a longo prazo

PL = patrimônio líquido

O ÍNDICE DE COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO (CE), “indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a curto prazo. As obrigações a curto prazo co parada as obrigações totais” (SILVA, 1996).

$$\text{CE} = \frac{\text{PC}}{\text{PC} + \text{ELP}} \times 100$$

Onde: PC = passivo circulante

ELP = exigível a longo prazo

O ÍNDICE DE IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO (IPL), “indica quanto do patrimônio líquido da empresa está aplicado no ativo permanente” (SILVA, 1996).

$$\text{IPL} = \frac{\text{AP}}{\text{PL}} \times 100$$

Onde: AP = ativo permanente

PL = patrimônio líquido

Os Índices de Liquidez: Estes segundo SILVA (1996), “visam fornecer uma medida, ou melhor, um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades”. São índices de liquidez na classificação de SILVA (1996): liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca.

O ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL (LG), “indica quanto a empresa possui de dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto prazo, para fazer face a suas dívidas totais” SILVA (1996).

$$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

Onde: AC = ativo circulante

RLP = realizável a longo prazo

PC = passivo circulante

ELP = exigível a longo prazo

O ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE (LC), “indica quanto a empresa possui em dinheiro, em bens e em direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício), comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período” SILVA (1996).

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde: AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

O ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA (LS), “indica quanto a empresa possui de dinheiro, mais aplicações financeiras a curto prazo, mais duplicatas a receber, para fazer face a seu passivo circulante” SILVA (1996).

$$LS = \frac{DISP + AF + DRL}{PC}$$

Onde: DISP = disponibilidades

AF = aplicações financeiras

DRL = duplicatas a receber (líquidas de provisão para devedores duvidosos)

PC = passivo circulante

Os Índices de Rotação, que para SILVA (1996), “tem grande contribuição na interpretação da liquidez e da rentabilidade da empresa, a medida que servem de indicadores dos prazos médio de rotação dos estoques, recebimento das vendas e pagamento das compras. Estes prazos constituem-se no alicerce básico para determinação do ciclo financeiro”.

O PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES (PMRE), “indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados na empresa antes de serem vendidos” SILVA (1996).

$$PMRE = \frac{ESTm}{CMV} \times DP$$

Onde: ESTm = estoque médio

CMV = custo da mercadoria (ou produto) vendido.

DP = dias do período considerado, ou seja, 360 dias para um ano.

O PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS (PMRV), “indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas” SILVA (1996).

$$PMRV = \frac{DRm}{VL + IMP} \times DP$$

Onde: DRm = duplicatas a receber (média do período)

VL = vendas líquidas (ou receita líquida)

IMP = imposto sobre vendas

DP = dias do período considerado

O PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DAS COMPRAS (PMPC), “indica quantos dias, em média, a empresa demora para pagar seus fornecedores” SILVA (1996).

$$\text{PMPC} = \frac{\text{FORNm}}{\text{C}} \times \text{DP}$$

Onde: FORNm = fornecedores (média no período)

C = compras

DP = dias do período considerado

Os Índices de Retorno, “também conhecidos por índices de lucratividade ou mesmo rentabilidade, indicam qual o retorno que o investimento está propiciando.

Podem-se obter, através da análise das demonstrações financeiras, os indicadores de retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas e retorno sobre o capital próprio entre outros” SILVA (1996).

O GIRO DO ATIVO (GA), “estabelece a relação entre vendas efetuadas no período e os investimentos totais da empresa” SILVA (1996).

$$\text{GA} = \frac{\text{VL}}{\text{AT}}$$

Onde: VL = vendas líquidas (ou receita líquida)

AT = ativo total

O RETORNO SOBRE VENDAS (RSV), “compara o lucro líquido em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação a seu faturamento” SILVA (1996).

$$\text{RSV} = \frac{\text{LL}}{\text{VL}} \times 100$$

Onde: LL = lucro líquido

VL = vendas líquidas (ou receita líquida)

O RETORNO SOBRE O ATIVO (RSA), “indica a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais” SILVA (1996).

$$\text{RSA} = \frac{\text{LL}}{\text{AT}} \times 100$$

Onde: LL = lucro líquido

AT = ativo total

O RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO (RSPL), “indica quanto de prêmio que os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento” SILVA (1996).

$$\text{RSPL} = \frac{\text{LL}}{\text{PL} - \text{LL}} \times 100$$

Onde: LL = lucro líquido

PI = patrimônio líquido

Os Índices Relacionados à Dívida Financeira, “neste grupo estão relacionados diretamente às instituições financeiras ou a outros tipos de dívida financeira de modo geral” SILVA (1996).

O ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO SOBRE O ATIVO TOTAL (EFSAT), “indica a participação do passivo financeiro (PF) no financiamento do ativo da empresa, mostrando a dependência da empresa junto a instituições financeiras. O ativo total representa a totalidade dos recursos aplicados na empresa, enquanto a dívida

financeira representa os recursos provenientes de bancos ou outras fontes financeiras” SILVA (1996).

$$\text{EFSAT} = \frac{\text{DD} + \text{IF} + \text{TLP} + \text{DIV} + \text{ELP}}{\text{AT}} \times 100$$

Onde: DD = duplicatas descontadas

IF = instituições financeiras

TLP = transferência de longo prazo para o passivo circulante

DIV = dividendos, imposto de renda e outros (não cíclicos)

ELP = exigível a longo prazo

AT = ativo total

O SALDO DE TESOURARIA SOBRE VENDAS (STSV), “é o indicador da relação financeira da empresa em determinado momento e seu volume de vendas num período” SILVA (1996).

$$\text{STSV} = \frac{\text{ST}}{\text{VL} - \text{IMP}}$$

Onde: ST = saldo de tesouraria

VL = vendas líquidas (ou receita líquida)

IMP = impostos incidentes sobre vendas

O NÍVEL DE DESCONTO DE DUPLICATAS (NDD), “indica o percentual de duplicatas descontadas em relação ao total de duplicatas a receber” SILVA (1996).

$$\text{NDD} = \frac{\text{DD}}{\text{DR}} \times 100$$

Onde: DD = duplicatas descontadas

RD = Duplicatas a receber

O ÍNDICE DE COBERTURA DE JUROS (ICJ), “relaciona as despesas financeiras de uma empresa com sua capacidade de pagá-las” SILVA (1996).

$$\text{ICJ} = \frac{\text{LAIR} + \text{DF} + \text{VM} + \text{DEPR}}{\text{DF}} \times 100$$

Onde : LAIR = lucro antes do imposto de renda

DF = despesas financeiras

V = variações monetárias ou cambiais

DEPR = depreciação, amortizações e exaustões

QUADRO 7 - RESUMO SOBRE OS ÍNDICES FINANCEIROS

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
Participação de capitais terceiros	$PCT = \frac{PC + ELP}{PL} \times 100$	% de uso de terceiros em relação aos recursos próprios	Quanto maior, pior
Composição do endividamento	$CE = \frac{PC}{PC + ELP} \times 100$	% da dívida total que vencerá a curto prazo	Quanto maior, pior
Imobilização do patrimônio líquido	$IPL = \frac{AP}{PL} \times 100$	% dos recursos próprios comprometidos com ativo permanente	Quanto maior, pior
Liquidez geral	$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	Relação do disponível mais realizáveis (CP + LP) com a dívida total	Quanto maior, melhor
Liquidez corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	Relação do disponível mais realizável a curto prazo com a dívida de curto prazo	Quanto maior, melhor
Liquidez seca	$LS = \frac{DISP + AF + DRL}{PC}$	Relação DISP+AF+DRL com a dívida de curto prazo	Quanto maior, melhor
Prazo médio de rotação de estoques	$PMRE = \frac{ESTm}{CMV} \times DP$	Quantos dias a empresa demora para girar seus estoques	Quanto maior, pior
Prazo médio de recebimento de vendas	$PMRV = \frac{DRm}{VL + IMP} \times DP$	Quantos dias a empresa leva para receber de seus clientes	Quanto maior, pior
Prazo médio de pagamento de compras	$PMPC = \frac{FORNm}{C} \times DP$	Quantos dias a empresa tem para pagar seus fornecedores	Quanto maior, melhor
Giro do Ativo	$GA = \frac{VL}{AT}$	Quanto a empresa vendeu no período comparado com seu ativo total	Quanto maior, melhor
Retorno sobre vendas	$RSV = \frac{LL}{VL} \times 100$	Qual o % do LL sobre as vendas líquidas	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o ativo	$RSA = \frac{LL}{AT} \times 100$	Qual o % do LL em relação ao ativo total	Quanto maior, melhor

CONTINUA

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 7 - RESUMO SOBRE OS ÍNDICES FINANCEIROS

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
Retorno sobre o patrimônio líquido	$RSPL = \frac{LL}{PL - LL} \times 100$	Qual o % de LL em relação aos recursos próprios	Quanto maior, melhor
Endividamento financeiro sobre o ativo total	$EFSAT = \frac{DD+IF+TLP+DIV+EL}{AT} \times 100$	Qual o % de recursos financeiros em relação ao ativo total	Quanto maior, pior
Saldo de tesouraria sobre vendas	$STSV = \frac{ST}{VL - IMP}$	Qual o % do saldo de tesouraria em relação as vendas anuais	Quanto maior, melhor
Nível de desconto de duplicatas	$NDD = \frac{DD}{DR} \times 100$	Qual o % das duplicatas descontadas em relação às duplicatas a receber	Quanto maior, pior
Índice de cobertura de juros	$ICJ = \frac{LAIR+DF+VM+DEPR}{DF} \times 100$	Qual a capacidade de geração de recursos para cobrir os juros	Quanto maior, melhor

As informações não numéricas que são importantes para a empresa. Ao decidir o que medir, começa a administração pelos números. E isto pode apresentar problemas. Toda empresa tem alguns fatores decisivos, de importância crítica para o sucesso, que vão além dos demonstrativos financeiros. São relevantes para o financeiro, mas aparecem como itens normais (BANGS, 1999). Este autor exemplifica dizendo que comerciantes de gêneros alimentícios preocupam-se com faltas de estoques e deterioração de mercadorias. Proprietários de restaurante contam talheres e preocupam-se com furtos e problemas de entrega. Os editores observam de perto os estoques e o retorno.

Como aprender quais os fatores que devem ser observados? Primeiro os itens mais importantes. Os ajustes mais pequenos mais tarde. Procurar primeiros os indicadores de que os lucros, o fluxo de caixa e a participação no mercado estão no caminho certo (BANGS, 1999).

Pela observação do quadro geral você estabelece as bases para concentrar esforços em que os resultados são maiores.

- O negócio é lucrativo? Não é, por quê? É, então a tendência é crescer, decrescer ou permanecer constante?
- O fluxo de caixa é positivo? Há necessidade de que o fluxo de caixa seja positivo e os lucros operacionais consistentes.
- A maioria dos custos são variáveis? Controle os custos.
- De que tamanho são os mercados-alvo?
- Qual a penetração e potencial nesses mercados?

Também conhecer os fatores de risco, é fundamental. São itens que poderão fechar qualquer negócio se estiver fora de controle (BANGS, 1999).

- Qual a situação de caixa e liquidez? Liquidez é a capacidade de cobrir dívidas de curto prazo.
- O que pode levar a empresa a fechar? Se fabrica sorvetes, lembre-se de pagar a conta da luz.

Ler e ouvir tudo a respeito da área do negócio, estar atualizado, participar de congressos, reuniões das entidades do ramo do negócio, são formas de manter-se alerta e descobrir o que é importante saber sobre a atividade da empresa (BANGS, 1999)

Limitações das informações contábeis. A contabilidade é um instrumento de alto valor para empresa, suas informações e controles gerados a partir do sistema contábil possibilitam a gestão segura de uma empresa. Porém, este sistema possui suas limitações.

O lado não expresso em valores monetários – os dados quantitativos, expressos em valores monetários, são de grande valia para a análise da empresa, mas não revelam dados referente a:

- Perfil de quem administra a empresa, por exemplo, competência, idoneidade;

- Potencialidade e ameaças de seu mercado de atuação;
- Vulnerabilidade em face a flutuações econômicas e medidas governamentais;
- Nível tecnológico da empresa em comparação a seus concorrentes;
- Impacto gerado pela empresa em relação ao meio;
- Grau de satisfação de seus clientes internos e externos.

Diversas outras questões podem ser levantadas sem que a contabilidade possa oferecer resposta (SILVA, 1996).

Defasagem da informação – Analisar operações com tempo de defasagem grande em função do atraso da informação, é muito sério. Em uma economia instável, sessenta dias é o suficiente para mudar os rumos da empresa. A não apropriação de algumas despesas, ou a não contabilização da correção monetária do ativo permanente ou do patrimônio líquido, além de diversos ajustes que muitas vezes algumas empresas deixam para fazer no fechamento do exercício. A defasagem dos dados com o passar do tempo provoca ainda a perda da relevância dos valores devido ao efeito da inflação (SILVA, 1996).

Veracidade das informações contábeis – A mais forte argumentação contra o uso da análise das demonstrações financeiras é no sentido de que para um grande número de empresas as demonstrações financeiras não correspondem com a realidade de suas operações (SILVA, 1996). Também segundo este autor, para empresas pequenas, quanto menor mais irreal suas demonstrações financeiras tendem a ser. E tem ainda o caso onde as demonstrações contam informações falsas.

3.0 METODOLOGIA DA PESQUISA

“A produção de qualquer conhecimento científico depende, em muito, das técnicas de coleta, análise e interpretação de dados e da forma como são aplicadas.” (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993).

A partir deste conhecimento, desenvolveu-se a metodologia deste trabalho, que da rumos adequados para este estudo de caso.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

“O rigor científico que se espera atingir na área de Informação enquanto disciplina científica sugere a não restrição a uma única abordagem, notadamente a quantitativa, mas que se busque explorar uma variedade de métodos, sobretudo qualitativos (estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.)” (FREITAS e POZZEBON, 1997).

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso “que é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade analisada aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 1987).

Com base nesta definição de estudo de caso, esta pesquisa enquadra-se na descrição, segundo a classificação de BOGDAN citada por TRIVIÑOS (1987), de um estudo de caso histórico-organizacional.

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa que consiste em identificar informações geradas para a gestão financeira da Coperio e investigar se atende as necessidades.

3. 2 PERGUNTAS DE PESQUISA

“A questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. É profundamente orientadora do trabalho do investigador. Parte da idéia colocada na formulação do problema e dos objetivos da investigação” (TRIVIÑOS, 1987).

A investigação do problema formulado nesta pesquisa foi conduzida pelas seguintes perguntas:

Questão 1 - Qual a configuração da estrutura da Cooperativa Rio do Peixe?

Questão 2 - Como se caracteriza o processo financeiro da Cooperativa Rio do Peixe?

Questão 3 – Como se caracteriza o processo e as informações do fluxo de caixa da Cooperativa Rio do Peixe?

Questão 4 – Como se caracteriza o processo e as informações do contas a pagar e receber da Cooperativa Rio do Peixe?

Questão 5 – Como se caracteriza o processo e as informações da cobrança e conciliação bancária da Cooperativa Rio do Peixe?

Questão 6 - Quais os principais relatórios financeiros e sua importância para a gestão financeira da Cooperativa Rio do Peixe?

3. 3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

⊕ estudo foi realizado na Cooperativa Rio do Peixe, matriz e filiais. A classificação da estrutura organizacional foi definida com base nos cinco modelos estabelecidos por Mintzberg, não sendo objetivo relacionar a outros autores ou teorias.

Quanto aos processos chaves, a pesquisa não tem como objetivo estudar a todos, apenas conhecer e relacionar os principais. Cabe neste item o cuidado para não subdividir em demasia os processos e relacioná-los como chave.

A abordagem dos processos tem como objetivo conhecer a empresa e suas rotinas, não cabendo relação com o conceito da reengenharia.

3. 3. 1 População e Amostra

A população deste estudo compreende os integrantes da Cooperativa Rio do Peixe, da matriz em Joaçaba – SC, bem como suas filiais agropecuárias e supermercados.

A amostra para a entrevista semi-estruturada foi intencional, pois de acordo com a concepção de Thiollent (1998), ao se planejar a amostra para aplicação de instrumentos, pode-se recorrer às amostras intencionais, ou seja, um número de pessoas são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas representam em relação a determinado assunto. Assim entrevistou-se seis pessoas, todos com ligação a gestão da Cooperativa e conhecedores da estrutura e o processo financeiro. A amostra é composta pelo presidente da diretoria executiva, o diretor administrativo financeiro, o diretor de produção, a gerente do financeiro, o gerente da contabilidade e o técnico em informática da Coperio.

3. 4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3. 4. 1 Instrumentos

“Quanto à *coleta de dados*, estudos de caso empregam, tipicamente, métodos múltiplos. O ideal é que possam ser coletados dados e evidências de duas ou mais fontes, que poderão convergir e dar suporte às descobertas da pesquisa”(FREITAS e POZZEBON, 1997).

Pode-se identificar algumas fontes úteis à coleta de dados. Yin, citado por FREITAS e POZZEBON (1997) indica as seguintes:

- documentação: material escrito, desde memorandos até relatórios formais;
- arquivos gravados: gráficos da organização, registros financeiros, pessoais ou de serviço;
- entrevistas: podem ser abertas ou focadas;
- observação direta: observação e notas de detalhes, ações e sutilezas do ambiente;
- equipamentos físicos: mecanismos, ferramentas.

Objetivando uma boa cobertura dos objetivos da pesquisa e buscando evidências de múltiplas fontes para dar suporte às descobertas da pesquisa exploratória, empregar-se-á métodos múltiplos de coleta de dados:

- Entrevista semi-estruturada;
- Observação direta;
- Levantamento documental;
- Análise de arquivo gravado: softwares de gestão financeira da Coperio.

Os dados coletados na presente pesquisa são de dois tipos:

Primários – aqueles coletados, pela primeira vez, pelo pesquisador como parte da pesquisa, através das informações iniciais e observações diretas e indiretas, como parte da investigação.

Secundários – Dados já disponíveis na empresa, contidos em documentos como manuais, relatórios, boletins informativos e projetos.

TRIVIÑOS (1987), ainda esclarece, as perguntas fundamentais que constituem em parte, a entrevista semi-estruturada, não nasceram a priori. Elas são resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda informação que ele já

recolheu sobre o fenômeno, não sendo menos importante seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas.

Compreendendo a importância do instrumento e sua técnica de elaboração, construiu-se o roteiro da entrevista semi-estruturada, apresentado no anexo No. 1.

As pesquisas, quanto ao número de momentos ou pontos no tempo onde os dados são coletados, pode ser (AMPIERI et al. Citado por OLIVEIRA, 1996):

- longitudinal - a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo, em períodos ou pontos especificados, buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas;
- *cross-sectional* - a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

Esta pesquisa coletou dados em um só momento, pretendendo avaliar a Cooperativa Rio do Peixe no ano de Dois mil, nos meses de Outubro a Dezembro, portanto é uma pesquisa transversal ou *cross-sectional*.

3. 4. 2 Técnicas de análise e interpretação dos dados

“Cabe destacar que a análise dos dados depende fortemente do poder de integração do pesquisador. Os múltiplos métodos de coleta de dados oferecem a oportunidade de triangulação, e contribuem para maior suporte das conclusões do pesquisador” (FREITAS e POZZEBON, 1997).

A natureza do tratamento dos dados coletados desta pesquisa foi predominantemente qualitativa, tendo-se, para isso, utilizado técnicas de análise de conteúdo e documental.

O estudo responderá as questões de pesquisa apresentado primeiro os dados obtidos

por observação direta, a seguir os obtidos pela análise documental e os da entrevista semi-estruturada. Far-se-á a comparação com a base teórica e apresentado a conclusão.

3.5 LIMITES DA PESQUISA

Embora se tenha procurado alcançar o maior rigor possível nos procedimentos empregados bem como na análise, convém salientar algumas limitações da pesquisa.

Deve-se levar em conta a limitação que a utilização do método estudo de caso impõe ao trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem completa das questões de pesquisa, esse método caracteriza-se por estar restrito a situação específica da empresa estudada no momento do levantamento, não permitindo a generalização das conclusões para outras empresas.

Cabe ainda ressaltar, que o estudo apresentado não tem o detalhamento de todas as informações necessárias à tomada de decisão para o gerenciamento geral da Cooperativa, atendo-se a especificar as informações necessárias ao gerenciamento financeiro, que por certo não é o todo do gerenciamento da empresa.

DAVENPORT (1994), diz que os processos são quase que infinitamente divisíveis, e quando a pesquisa trata da identificação dos processos-chaves e do processo financeiro da cooperativa, tem como objetivo proporcionar o conhecimento mais aprofundado da estrutura administrativa da Coperio. Portanto não adota a abordagem da reengenharia, que é buscar a definição específica de todas as ações de cada processo, com determinação rigorosa do seu início, fim, a interligação com outros processos, informações de quem executa, seus problemas, etc., utilizado para reestruturar e criar processos. Esta abordagem da reengenharia para os processos, foge do objetivo desta pesquisa que deve centrar esforços na identificação de dados e informações para a gestão financeira da Coperio.

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados e informações coletadas na Coperio, com objetivo de responder as questões de pesquisa. O item 4.1, faz a apresentação da empresa cooperativa, sendo os dados obtidos de análise documental. A partir do item 4.2 são respondidas as questões de pesquisa com os dados coletados por: observação direta, levantamento documental, análise de arquivo e entrevista semi-estruturada.

4.1 A COOPERATIVA RIO DO PEIXE – COPERIO

A Cooperativa Rio do Peixe, é uma cooperativa agropecuária singular, com sede em Joaçaba – SC e filiais em 12 municípios do Meio Oeste Catarinense. Suas principais atividades são: loja agropecuária, supermercado, comercialização de suínos, leite, milho dos associados e produção de ração.

Adota os princípios do cooperativismo, e apresenta em seu Plano Estratégico sua visão, missão, valores, ética e práticas cooperativas, apresentados no quadro 8.

A Cooperativa Rio do Peixe – COPERIO, foi fundada em 19 de janeiro de 1969 por 56 agricultores, na Comunidade de Nova Petrópolis, município de Joaçaba – SC, com o objetivo de facilitar a comercialização da produção agropecuária e aquisição de insumos modernos para os pequenos produtores.

Atualmente possui 3.850 agricultores associados distribuídos em 13 municípios de abrangência, localizados no Meio Oeste de Catarinense. O quadro de associados caracteriza-se principalmente por pequenos produtores, baseados na mão-de-obra familiar, com forte tradição na atividade suinícola, gado leiteiro e produção de milho.

QUADRO 8 – CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA RIO DO PEIXE

VISÃO	Ser o melhor modelo de Cooperativa – Empresa na agropecuária Catarinense.
MISSÃO	Promover o desenvolvimento Econômico e Social das famílias associadas com base na Doutrina do Cooperativismo.
VALORES	Solidariedade e ajuda mútua; Preocupação com o bem estar de todos; Igualdade de direitos e oportunidades; Justa distribuição de resultados; Primar pela liberdade e democracia; Sociedade de pessoas; Fé no cooperativismo, para solução de necessidades comuns.
ÉTICA	Honestidade; Responsabilidade; Equidade e justiça; Mutualidade de compromissos e direitos; Transparência; Competência.
PRÁTICAS COOPERATIVAS	Honestidade; Responsabilidade; Equidade e justiça; Mutualidade de compromissos e direitos; Transparência; Competência.

Para atender a estes associados bem como a comunidade em geral, ao longo de 30 anos, a Coperio expandiu suas instalações, e atualmente possui uma rede de 20 filiais sendo 12 lojas agropecuárias e 08 supermercados, que repassam preços e condições mais acessíveis através de uma política de praticar menores margens e de parcerias com grandes fornecedores.

Crescendo em volume de negócio e importância para a agropecuária da região, a Coperio montou uma estrutura para recebimento, secagem e armazenagem de grãos, que

Embora pequena comparada a produção total da região, foi um grande passo para a sua consolidação.

A cooperativa possui moinho de trigo localizado no município de Ibicaré-SC, que beneficia o trigo do associado, devolvendo-lhe a farinha industrializada, caracterizando-se pela moagem colonial bem como para venda em seus 8 supermercados.

No seu posto de resfriamento de leite, recebe 26 milhões de litros de leite por ano, proveniente de mil e cem associados.

Através de sua participação como sócia na Cooperativa de segundo grau AURORA, recebe e encaminha para abate 11 mil cabeças de suíno por mês, proveniente do seu sistema de integração com 600 associados.

Para atender a demanda do fomento de suínos, possui uma fábrica de rações, inaugurada em 1997 com capacidade par produção de 15 T hora, tendo como objetivo assegurar a qualidade das rações e concentrados para seus associados criadores. Formula ração e concentrado para aves, ração para bovinos de leite e corte bem como para suínos em suas diversas fases.

Os produtos ou atividades que compõe a receita bruta com sua representatividade no faturamento da cooperativa, são apresentados no quadro 8.

O quadro funcional é composto por 165 funcionários diretos e 110 que prestam serviços de forma indireta ou terceirizada. Essa estrutura visa principalmente prestar serviços de excelência aos associados, centralizando foco nas atividades fins da cooperativa e repassando para terceiros as atividades meio que podem ser feitas com eficiência e custos menores.

Desenvolve o programa de assistência técnica gratuita aos associados nas atividades de suínos, leite e cereais. Em paralelo a assistência técnica, o investimento na área social é prática constante, estendido à família do associado, procurando elevar o nível

de informações e conhecimento para que tenham melhor qualidade de vida e rentabilidade no todo da propriedade.

QUADRO 9 – PRODUTOS E SUA REPRESENTATIVIDADE NA RECEITA EM 1999

Produto/atividade	% Receita
Insumos	27,98
Suínos	22,67
Gêneros alimentícios - Supermercados	12,00
Leite	12,24
Milho	5,70
Trigo	0,65
Feijão	0,78
Ração para animais	17,51
Outros	0,47

Fonte: Adaptado do RECOOP COOPERIO (1997)

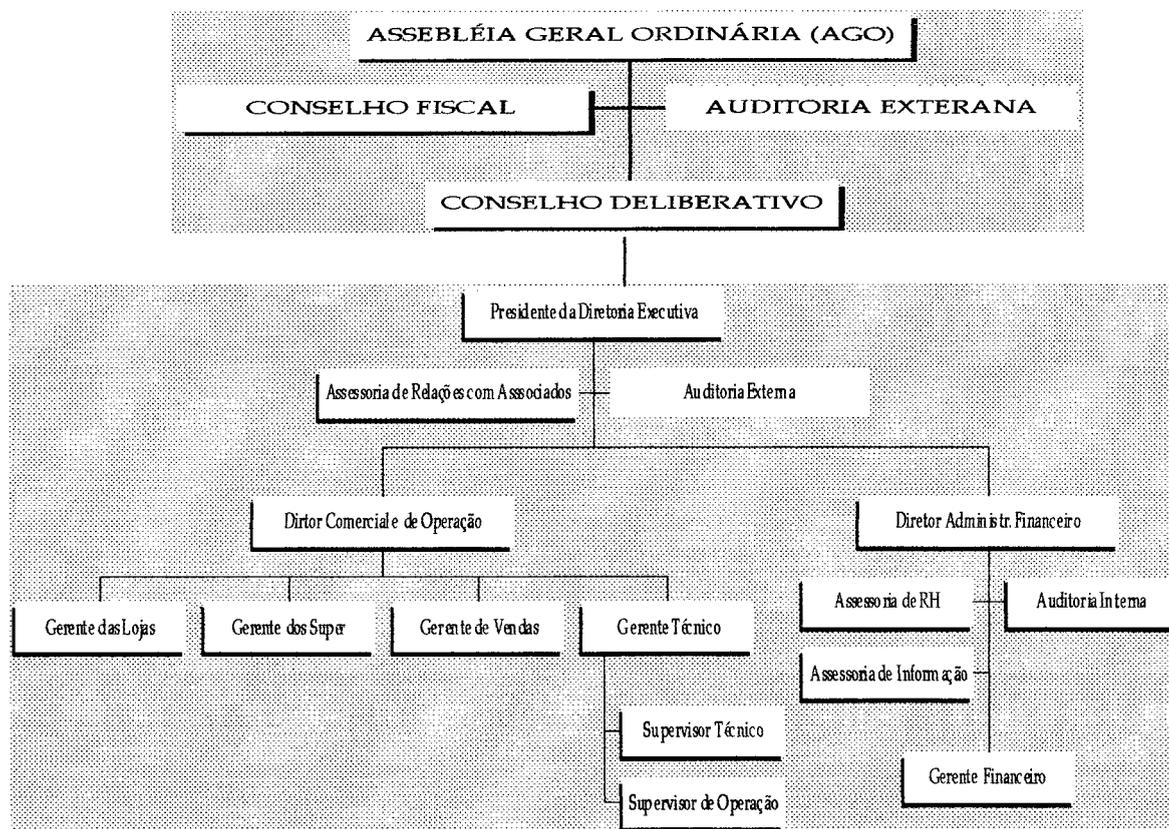
A estrutura de comando parte do seu estatuto, que rege suas premissas básicas de governo e decisória. O maior poder está na assembléia geral, que se reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente quando convocada pela diretoria executiva. Logo a seguir, previsto pelo estatuto, existe a diretoria geral, composta por um presidente, seu vice um secretário e seis membros. Também estabelecido pelo estatuto, existe o conselho fiscal, composto por seis membros titulares e seis suplentes. A diretoria, bem como o conselho fiscal são formados por sócios eleitos entre os pares em dia com a sociedade e em assembléia convocada para este fim.

O comando executivo fica a cargo da diretoria executiva, composta pelo presidente, seu vice e secretário. Seu principal membro, é o presidente. A partir deste, as funções e seus ocupantes são definidos pela diretoria executiva, com as características de uma empresa privada.

A figura 10 traz o organograma da Coperio, com os cargos gerenciais. Podemos observar no quadro que o órgão máximo de decisão é a Assembléia Geral, diferente da maioria das empresas privadas. Abaixo dele o Conselho Fiscal e Deliberativo, que dirigem

os rumos da empresa, através de reuniões mensais. Os membros destes conselhos são eleitos dentre os sócios em dia com a cooperativa. A diretoria executiva é a responsável

FIGURA 09 – ORGANOGRAMA DA COPERIO



Fonte: PROJETO DO RECOOP, da Cooperativa Rio do Peixe (1997).

pela condução da empresa de forma direta, administrando e participando das decisões diárias da empresa. O presidente da Diretoria executiva é o líder da empresa e comanda junto com o Vice-presidente e o Secretário. Abaixo da Diretoria no organograma, vê-se as duas Diretorias, Comercial e Administrativa Financeira, que comandam toda a estrutura hierárquica da empresa. Suas gerências e supervisões, estão na estrutura hierárquica como qualquer organograma tradicional.

4.2 A CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA COOPERATIVA: Estrutura e Processos Organizacionais

Este item responde a questão de pesquisa um, que trata de estudar a estrutura da Coperio, tendo como base as configurações de Henri Mintzberg.

MINTZBERG (1995), na tentativa de diferenciar organizações quanto a sua estrutura, faz o seguinte questionamento: “Quantas configurações necessitamos para descrever todas as organizações?”. Segundo o referido autor necessitariam inúmeras descrições, mas este apresenta cinco configurações básicas: a Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia.

A observação durante o contato com a empresa pesquisada, bem como o manuseio e análise do relatório gerencial mensal e do projeto Recoop Coperio, nos revelou algumas características estruturais. A existência da matriz em Joaçaba-SC, com escritório que centraliza as informações financeiras das filiais, e com estrutura para recebimento de cereais e produção de ração. Também na matriz, está a cúpula estratégica, que define as políticas de ação da cooperativa e estabelece metas para cada filial por área. Pela observação, foi possível detectar que a grande maioria dos procedimentos administrativos são padronizados e partem da matriz para as filiais. Estas características conduzem para a configuração estrutural que Mintzberg chamou de Divisionalizada.

Na entrevista, colocou-se assertivas específicas de cada uma das configurações de Mintzberg para que os entrevistados apontassem qual a que mais se aproxima das características da Coperio. Observou-se que dos cinco entrevistados, todos responderam que a Coperio possui uma estrutura com o centro da administração no escritório central e a parte operacional em unidades que podem ser chamadas de divisões. Assertiva da configuração Divisionalizada. A gerente do financeiro, citou que também é claro para ela

que a Coperio tem tarefas rotinizadas e poder relativamente centralizado para decisões. Assertiva da configuração burocrática mecanizada.

O instrumento elaborado para pesquisa continha um quadro com as características básicas das cinco configurações para que cada entrevistado emitisse sua opinião sobre qual dos cinco mais se aproxima da estrutura da Coperio. Três dos cinco entrevistados; o gerente da contabilidade o diretor comercial e o presidente da diretoria executiva, disseram que no seu entendimento as características da configuração que mais se aproxima a da Coperio e a Divisionalizada. Já o diretor administrativo financeiro, informou que a forma mais próxima da estrutura da Coperio é a Adhocracia. E a gerente do financeiro, segundo seu entendimento, indicou que a mais próxima é a estrutura da Burocracia Mecanizada.

Assim, considerando que as observações do pesquisador sobre a estrutura da Coperio conduzem para a configuração Divisionalizada, que na avaliação dos entrevistados quando apresentados as assertivas que definem simplificadaamente as configurações, cem por cento dos entrevistados indicaram a mesma configuração e que três dos cinco entrevistados quando apresentado o quadro das estruturas indicaram esta configuração, nos conduz a configuração de Mintzberg na forma Divisionalizada a que mais caracteriza a estrutura da Coperio.

A análise dos dados apresentados anteriormente permite inferir que a estrutura da Cooperativa é Divisionalizada, portanto, tem forte concentração de poder na matriz. Também podemos concluir a partir das informações do gerente da contabilidade que a estrutura burocrática de controle parte do escritório da matriz, o que fortalece a indicação de concentração de poder desta estrutura central. A estrutura das filiais é composta por um gerente, um técnico, um atendente de balcão e um caixa, segundo o Diretor Administrativo Financeiro. Isso confere com a descrição de Henri Mintzberg sobre a configuração Divisionalizada, onde as divisões possuem a mesma forma estrutural e com o mesmo corpo

de profissionais para atender as necessidades da organização. Segundo o Diretor Comercial, os gerentes dos supermercados e lojas agropecuárias têm autonomia de definir seu mix de compra, suas vendas e tem os relatórios de desempenho da sua filial. Isso caracteriza o controle por meta que confere com a descrição de MINTZBERG (1995) para esta configuração estrutural.

Neste item, também avaliou-se os processos-chaves da cooperativa, para que conhecendo-os se tenha uma visão geral de toda a empresa, e suas relações estruturais. Para este estudo, a base utilizada foi o conhecimento de processos e a definição dos principais conforme resposta dos entrevistados.

Segundo DAVENPORT (1994), há grande controvérsia no número adequado de processos para uma determinada organização. Essa dificuldade nasce do fato de que os processos são quase que infinitamente divisíveis. A recomendação DAVENPORT (1994) é que o número deve ficar entre 10 e 20 processos-chaves.

Para estabelecer os processos-chaves da Coperio, procurou-se conhecer todos os setores da empresa, relacioná-los e depois defini-los. Também foi relacionado com os entrevistados as áreas ou setores da cooperativa, e de acordo com entendimento dos entrevistados aponta-se os principais.

Pela observação direta detectou-se que, a Coperio possui setores de trabalho que por características de localização ou tradição da empresa são reconhecidamente divididos em: Setor de Supermercados, Lojas Agropecuárias, Posto Resfriamento de Leite, Suínos, Armazenagem de Cereais, Fábrica de Ração, Moinho de Trigo, setor de Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade e setor Técnico Agropecuário. O relatório gerencial mensal, divide os setores em Super Mercado, Agropecuária, Suínos, Leite, Fábrica de Ração e Cereais e denomina-os de centros de custos.

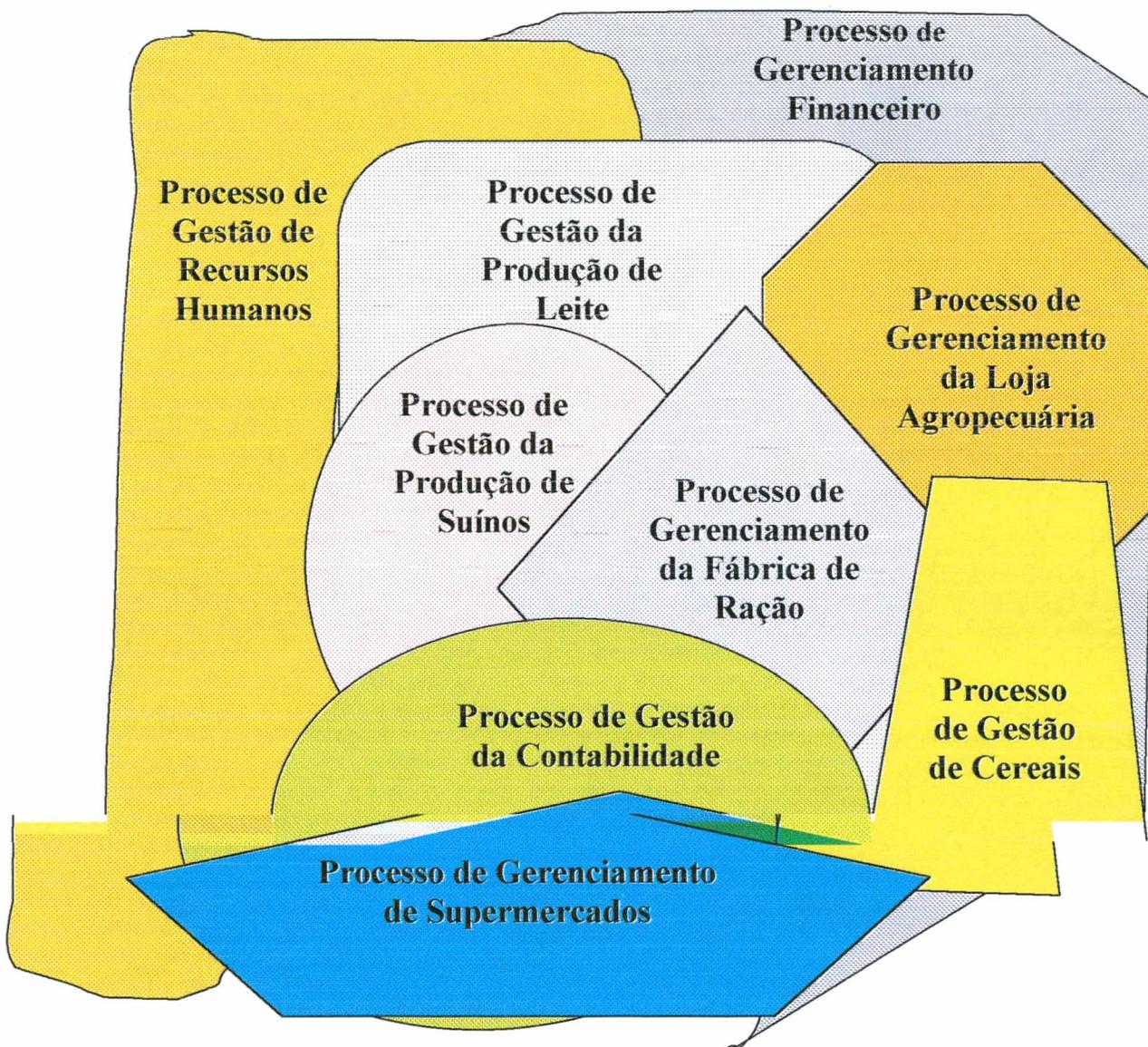
Na entrevista realizada foi relacionado pela gerente do financeiro as seguintes áreas ou setores: Loja Agropecuária, Supermercados, Suínos, Leite, Cereais, Fábrica de Ração, Contabilidade, Financeiro, Produção e Recursos Humanos. E na opinião da entrevistada, caso houvesse a necessidade de reduzir os setores, usaria a denominação de setor Agropecuário que englobaria suínos, leite, cereais e fábrica de ração.

Já o gerente da contabilidade, citou os setores de Suínos, Leite, Lojas Agropecuárias, Cereais, Fábrica de Ração, Supermercados, Financeiro e Recursos Humanos. E para ele não tem como diminuir estes setores, sem que fique algum sem representação.

Para o diretor comercial, o diretor administrativo financeiro e o presidente do conselho executivo, os setores citados foram os mesmos, apesar da forma como citaram ser diferente. Os setores citados por eles são iguais aos que o gerente da contabilidade listou, com acréscimo da Granja de Suínos, Central de Inseminação, Auditoria Interna e Departamento Técnico. E quando pedido para reduzir os setores ao mínimo, sem que deixassem nenhuma área importante de fora, a lista reduziu a granja de suínos e central de inseminação, que foram entendidos como sub-processos do setor suíno.

Após as evidências da observação direta e análise documental, a descrição das principais áreas pelos entrevistados e considerado DAVENPORT (1994, p. 35) que diz “a definição dos processos é mais uma arte do que uma ciência, esses limites são arbitrários”, foram indicados os seguintes processos-chaves: Gerenciamento de Supermercado, Gerenciamento da Loja agropecuária, Gestão da produção de Leite, Gestão da produção de Suínos, Gestão de Cereais, Gerenciamento da Fábrica de Ração, Gerenciamento Financeiro, Gestão da Contabilidade e Gestão de Recursos Humanos.

FIGURA 10: PROCESSOS-CHAVES DA COPERIO



Fonte: Adaptado de RICHTER (1997)

A figura 11, mostra os processos e suas inter-relações. O que significa dizer, que a gestão de recursos humanos está envolvida em todos os processos, pois o componente humano é encontrado em todos. Da mesma forma o processo financeiro está envolvido em todos os outros. Pois para que haja qualquer ação nestes processos estará envolvido ou receita ou despesa, que é comunicado via documento ao financeiro. Os processos, suínos, Leite e fábrica de ração estão fortemente relacionados, já que a fábrica atende a demanda

destes setores. Além destes, também a ração vai para a loja agropecuária, portanto a fábrica de ração tem inter-relação com a loja agropecuária. Observa-se que os processos tem forte relação de dependência um do outro para a realização das tarefas, o que nos faz perceber a relevância das informações de um processo ser passada adiante corretamente para que as tarefas sejam executadas com o mínimo de erros.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO FINANCEIRO DA COPERIO

Este item trata da questão de pesquisa número dois. O processo financeiro da Coperio, como denominado no título, refere-se a gestão dos dados e informações financeiras, bem como a execução das tarefas que o compõe. Para tê-lo por completo na cooperativa pesquisada, foi necessário especificar os Processos-Chaves denominados neste estudo como Processo de Gerenciamento Financeiro e Processo de Gestão da Contabilidade.

A identificação destes processos, realizou-se pelas entrevistas com a Gerente do Financeiro, o Gerente da Contabilidade e o Diretor Administrativo Financeiro. Foram listados pelos entrevistados os processos-chaves e os sub-processos que os compõem. O processo-chave Financeiro, é composto pelos sub-processos de Contas a pagar, Contas a Receber, Fluxo de Caixa, Cobrança e Conciliação bancária. Estes sub-processos foram citados por todos os entrevistados. Segundo a gerente do financeiro, além da sua atividade no controle do caixa geral, este setor tem mais três colaboradores, um ligado às tarefas de contas a pagar, outro ligado à contas a receber, outro ligado a cobrança, sendo que a conciliação bancária é efetuada pelo caixa geral. Pelo relato dos entrevistados observa-se que esta equipe se ocupa de tarefas rotineiras da área financeira. Segundo SILVA (1999), as funções Financeiras podem ter a dimensão das tarefas do dia-a-dia, a emissão de relatórios e atividades que caracterizam o ativo circulante e as relacionadas às decisões de investimento,

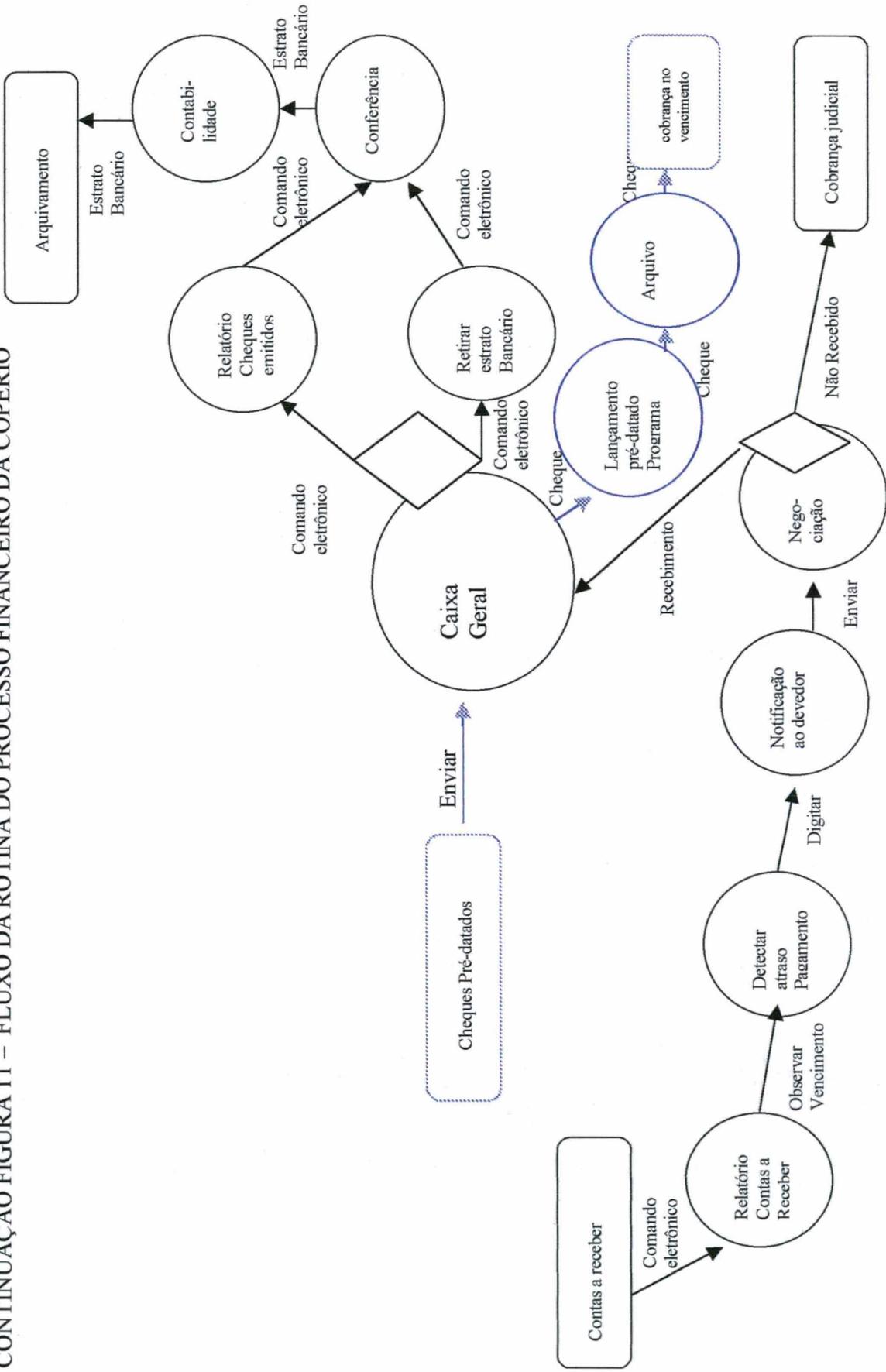
financiamento e distribuição de dividendos. As decisões relativas a investimentos, o Diretor Financeiro, o Diretor Comercial e o presidente da Diretoria executiva é que se encarregam de fazê-lo. O estudo demonstrou que a velocidade das informações no financeiro está dentro do mínimo necessário, pois nenhum dos entrevistados citou algum problema provocado por informação atrasada. Já quando averiguou-se sobre a exatidão das informações, identificou-se que há necessidade de conferência diária das informações recebidas das filiais, pois os erros são constantes.

Para que tenha dados dos relatórios financeiros consolidados, fez-se necessário caracterizar os sub-processos da Contabilidade. Da mesma forma, foram listados pelos entrevistados os seguintes sub-processos: Registros das Operações, Registros fiscais, Conciliações e Relatórios. Para este estudo, o interesse recai sobre o sub-processo emissão dos relatórios financeiros. São dois os colaboradores que se encarregam desta função. Observou-se pelos depoimentos que além da emissão dos relatórios financeiros mensais, estes envolvem-se com atividades de conferência e registros de operações. Quanto a confiabilidade ou exatidão dos dados, o gerente da contabilidade respondeu que há necessidade de conferência constante, pois lançamentos errados ocorrem com frequência. Também citou, que os dados de fechamento das filiais costumam ter algum atraso, o que os leva a atrasar a data de emissão dos relatórios financeiros mensais. Para o Diretor Comercial e o Presidente da Diretoria executiva não há problema de confiabilidade, exatidão das informações financeiras, e o tempo das informações, para eles pode melhorar com emissão dos relatórios mensais mais próximos do dia cinco de cada mês.

Para complementar o trabalho de identificação do processo financeiro, foi desenvolvido com a Gerente do Financeiro durante a entrevista um fluxo das atividades rotineiras executadas pela equipe do financeiro. O resultado é apresentado na figura 12; Este fluxo é apresentado conforme ferramenta Mapa das Atividades Processuais (MAP) de

MORRIS E BRANDON (1994). Pode-se observar pelo fluxo da figura 12 que o caixa geral, em pelo menos um dos momentos, de todos os fluxos passam por ele. Observa-se a importância da função, pois participa de todas os processos do financeiro.

CONTINUAÇÃO FIGURA 11 – FLUXO DA ROTINA DO PROCESSO FINANCEIRO DA COPERIO



4. 4 CARACTERIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Este item responde a questão três das perguntas de pesquisa, e caracteriza a função, fluxo de trabalho e informações que passam pelo caixa geral da Cooperativa Rio do Peixe. Pela entrevista com a gerente do financeiro, relacionou-se as funções executadas. O caixa controla o recebimento de cheques pré-datados e dinheiro em cheque e moeda corrente, faz a programação diária de pagamentos, aplicações, captação de recursos junto aos bancos, pagamentos diversos e emissão de cheques. Função executada pela gerente do financeiro. Ainda emite relatórios de caixa com saldos e documentos de entrada e saída do movimento diário. A programação das saídas é realizada com o recebimento das informações do contas a pagar. Segundo relato da gerente e análise do software que utiliza, os relatórios para controle de cheques que são os seguintes: listagem dos cheques por data de vencimento, relatório de cheques por ordem de emissão, listagem de cheques para conferência, verificação de cheques pendentes por data e listagem de cheques por vencimento por filial. Como se pode observar pelos relatórios listados, há possibilidade de uma análise completa dos cheques para o controle dos recebimentos e atrasos, que é condição importante para funcionamento do caixa e do financeiro. Ainda, foi observado no relato da gerente do financeiro, que não há possibilidade de saber no dia as vendas a prazo realizadas com duplicatas e para quando é o vencimento, ou seja, entrada do caixa. O que dificulta e não confere precisão na programação dos pagamentos futuros. Quanto a exatidão das informações que recebe e repassa, informa a gerente que é tudo conferido, e que, regularmente acontecem alguns erros. Após a conferência os dados ou informações são exatos. Também o mesmo entrevistado, cita que a única informação que não chega a ela em tempo hábil é a informação de duplicatas a receber das filiais que deveria ser diária e é

semanal. Pode-se observar pelo relato apresentado, que as informações necessárias à execução da função caixa é completa e atende às necessidades operacionais da Cooperativa Rio do Peixe.

4. 5 CARACTERIZAÇÃO DO CONTAS A PAGAR E CONTAS A RECEBER DA COOPERATIVA RIO DO PEIXE.

Respondendo a questão quatro das perguntas de pesquisa, caracterizou-se as funções, fluxo de trabalho e informações que passam pelo contas a pagar e receber. O relato do técnico em informática, deixa claro que o software utilizado pelo contas a pagar e pelo contas a receber possui a mesma estrutura, a diferença está nos dados que do contas a pagar refere-se aos fornecedores da empresa e do contas a receber refere-se aos clientes da empresa. Observa-se pelos dados da gerente do financeiro que estas funções são executadas por colaboradores diferentes, um para contas a pagar e outro para contas a receber. Segundo a gerente o contas a pagar realiza as funções de dar entrada das notas dos fornecedores, que são divididos em fornecedores e associados, sendo que os associados recebem tratamento diferenciado porque suas vendas revertem em cotas movimento. Com as entradas lançadas via notas de compras, é emitido relatórios para conferência com os boletos de pagamentos recebidos do fornecedor, e programado o pagamento para a data do vencimento e informado ao caixa geral. Ainda segundo a gerente do financeiro, o cadastro dos fornecedores é responsabilidade do contas a pagar. Também o cadastro de clientes é responsabilidade do contas a receber. Este cadastro é feito, segundo informação do técnico em informática, com a entrada no software cadastro de fornecedores ou clientes, com os seguintes dados: código do fornecedor/cliente, nome, endereço, bairro, cidade, CGC/CPF, telefone, fax, local de entrega, pessoa de contato, pessoa física ou jurídica e se

o registro é de associado ou fornecedor. Realizadas as tarefas de entrada de dados, segundo observa o técnico em informática, pode-se emitir diversos relatórios: baixa de documentos liquidados, troca do número de cadastro e matrículas, relação de documentos por ordem alfabética, relação de documentos por ordem de código, relação de documentos por produtos, relação de documentos por filial alfabético, relação de documentos por filial números, relação sintética de documentos por produto, relação de documentos total por vencimento, extrato de associados ou fornecedor por código, relação de arquivos de documentos, verificação de saldos a receber, relação de produtos entregues.

Segundo a gerente do financeiro, existe uma checagem rigorosa dos dados recebidos e emitidos pelo contas a pagar e receber, pois os erros de lançamentos e de valores são constantes. Quanto ao tempo das informações, o mesmo entrevistado afirma que é adequado, não havendo problemas para execução dos trabalhos.

Em função do relatado, pode-se observar que as funções são específicas de controle e trabalham com rotinas diárias. As conferências e checagem tem papel preponderante nestas funções, bem como a de programação do caixa, pois é destas funções que partem as programações de pagamentos e recebimentos. Também a observação do relato permite inferir que as informações são adequadas a necessidade da empresa.

4.6 CARACTERIZAÇÃO DA COBRANÇA E CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

Este item responde a questão cinco das perguntas de pesquisa, caracterizar as funções fluxos e informações da cobrança e conciliação bancária.

Observamos pelas informações da gerente do financeiro, que a cobrança é função executada por um colaborador, que executa as funções de conferência dos relatórios dos devedores em atraso, encaminha as cobranças para as filiais ou a quem proferiu a venda,

emite aviso de dívidas em atraso e envia aos clientes. Faz a negociação com os devedores e encaminha para cobrança judicial quando não houve a quitação da dívida. Segundo a informação do entrevistado, esta função exige preparo para negociação e o conhecimento prévio das condições financeiras do devedor, informação conseguida através de terceiros.

A conciliação bancária não tem colaborador específico para executar as tarefas. É realizado pelos colaboradores do financeiro, normalmente o caixa geral, mas as tarefas recaem para o que estiver mais liberado. As atividades da conciliação bancária são: emissão de listagem dos cheques, emissão dos extratos bancários e confrontação da listagem dos cheques com os extratos.

Observa-se pelo relato que estas não são funções carregadas de tarefas, ressaltando a importância da cobrança, que dependendo da habilidade resulta em maior eficiência da empresa. A conciliação é retrabalho, porém necessário por que um erro de lançamento do banco pode provocar um prejuízo acentuado a empresa. As informações na cobrança e conciliação bancária estão bem adequadas segundo a entrevistada.

4.7 OS PRINCIPAIS RELATÓRIOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA DA COOPERATIVA RIO DO PEIXE

Este tópico responde a questão seis das perguntas de pesquisa e identificou os relatórios e índices financeiros, sua importância para gestão financeira.

Durante a análise dos softwares de gerenciamento financeiro, foram coletados modelos de formulários e relatórios, que são mostrados no anexo 3.

Foram identificados 21 relatórios, sendo que dois contemplam os índices financeiros. A pesquisa mostrou que estes relatórios são emitidos pela contabilidade, que é explicado no item 4.3 – caracterização do processo financeiro.

O estudo também mostra com clareza que além destes relatórios financeiros, existem os emitidos por outros processos, como o contas a pagar, caixa, controle de cheques, já descritos nos itens anteriores.

Segundo o diretor financeiro, nestes relatórios estão as informações que embasam a administração financeira e orientam a tomada de decisões no gerenciamento financeiro da cooperativa.

A pesquisa mostrou os seguintes relatórios:

O Balanço, o Demonstrativo de Resultados do Exercício, as Demonstrações de fluxo de caixa e consolidações de demonstrações financeiras. Estes relatórios aparecem no anexo 3, nos quadros 13 e 14 que contém o Balanço; nos quadros 12 e 15, que contém o Demonstrativo do Resultado Econômico e Demonstrativo de Resultados por Centro de Custos; no quadro 17 com Comparativo de Receita, Custos e Despesas e nos quadros 18, 20, 30 e 31 que são controles financeiros.

O trabalho apresenta 30 índices que a empresa pesquisada tem como informação disponível para o gerenciamento financeiro, apresentados no anexo 3, quadros 28 e 29. Muitos dos índices aparecem repetidos, apresentados de forma diferente.

Pode-se observar, uma concentração dos relatórios e informações espelhando as vendas. Mapas, gráficos e relatórios comparativos das vendas em vários anos aparecem em maior número. Estes relatórios das vendas são apresentados nos quadros 22, 23, 24, 25, 26 e 27.

Também está a disposição para gerenciamento financeiro da Coperio, relatório dos financiamentos, apresentado no quadro 18; controle de estoque, quadro 19; investimentos em imobilizado, quadro 30; além do quadro de projeções de receitas e despesas previstas e realizadas, apresentado no quadro 31.

Para SILVA (1995), a quantidade de índices utilizados vai depender do objetivo da análise que se deseja realizar, e ainda cita que a quantidade não garante a qualidade da informação. A pesquisa nos revelou dezenove relatórios com informações financeiras e dois relatórios com trinta índices financeiros. Essa quantidade de relatórios não garante a qualidade da informação, mas mostra claramente a existência dos dados e a possibilidade de gerar informação a partir deles.

A pesquisa nos revelou algumas informações não existentes. O Diretor Financeiro respondeu que precisa, para ter o caixa diário mais apurado, as vendas à vista, vendas à prazo e cheques pré-datados diariamente. Também o fluxo de caixa diário projetado não existe, e para ele é instrumento importante.

O gerente da contabilidade, mostrou preocupação com a falta de um relatório diário de vendas à prazo – contas a receber de duplicatas das filiais que é semanal e deveria ser diário. Para os outros entrevistados, todas as informações que precisam estão a disposição.

OLIVEIRA (1998), cita que a rapidez com que fluem as informações é fator de sucesso ou não para um sistema de informações. O gerente da contabilidade e a gerente do financeiro, quando questionados sobre a adequação do tempo das informações que necessitam, responderam da mesma forma. Em geral as informações estão dentro dos prazos, sendo que a consolidação das informações mensais podem melhorar. Segundo eles, sempre tem uma ou outra filial que atrasa o envio de informações no final do período, isso faz com que as informações consolidadas atrasem em até dez dias. Já para o diretor administrativo financeiro, a única necessidade é os relatórios mensais serem emitidos até o dia cinco de cada mês. Hoje são emitidos entre os dias doze e quinze. Para o diretor comercial e o presidente do conselho executivo, não existem problemas causados por atraso nas informações.

As entrevistas mostraram que para o gerente da contabilidade, o gerente de financeiro e o técnico em informática, as fontes de dados precisam ser monitoradas constantemente, ou seja, há necessidade de conferência de todos os dados e informações que vem das filiais, pois os lançamentos em contas trocadas e números errados são constantes. Para o diretor administrativo financeiro, existe necessidade da conferência e checagem dos dados, pois ocorrem erros de lançamentos em contas contábeis e valores. Já para o diretor comercial, e o presidente do conselho executivo, não há problemas significativos com erros e as informações são muito confiáveis. Esta diferença de posições deve-se às informações que cada um utiliza. O diretor comercial e o presidente utilizam as informações já conferidas, não detectando nenhum problema de confiabilidade. Já os outros entrevistados utilizam ou comandam as equipes que utilizam as informações antes da conferência.

LAUDON e LAUDON (1999), diz que um sistema de informação bem sucedido tem dimensões organizacional e humana, além dos componentes técnicos. O componente humano, foi objeto desta pesquisa, apesar de não ser central. Os entrevistados foram questionados a respeito do envolvimento e capacitação das pessoas que participam da rede de informações da empresa. Cem por cento responderam que os erros e problemas que ocorrem, deve-se ao uso inadequado do sistema. E que estão programando treinamentos para 2001, e elaborando manuais específicos de orientação para uso dos sistemas.

Os relatórios classificados como básicos pela literatura e que não aparecem na pesquisa por não existirem são o Demonstrativo de Origem e Aplicação de Recursos (DOAR) e projeção do fluxo de caixa.

5. CONCLUSÕES

A presente seção procura apresentar as evidências levantadas e inferir sobre a suficiência das informações geradas para atender as necessidades do gerenciamento financeiro da Cooperativa Rio do Peixe.

Neste sentido, o problema central refere-se à identificação dos instrumentos utilizados para a gestão financeira e investigar se estes atendem as necessidades da empresa.

A busca pelo objetivo da pesquisa, não iniciou diretamente no financeiro, mas pelo conhecimento da Cooperativa de forma sistêmica. Assim procurou-se averiguar, utilizando as cinco configurações de Mintzberg, qual a que mais se aproxima do modelo estrutural da Coperio. As evidências mais fortes vêm dos entrevistados, onde cem por cento deles informaram que a cooperativa tem uma estrutura em forma Divisionalizada, com o centro da administração no escritório da matriz e o operacional nas filiais e que Mintzberg chama de divisões. Ainda três dos cinco entrevistados, apontaram no quadro com as cinco configurações, a Divisionalizada como a mais próxima da estrutura da Coperio. Isto confere com a constatação do pesquisador, quando levantou características da empresa.

A definição dos grandes processos da empresa no caminho das informações financeiras foi o passo seguinte. E na análise de conteúdo das entrevistas, as evidências foram fortes, pois com pouca variação entre os entrevistados, foram definidos como processos importantes para a empresa os de gerenciamento de supermercado, gerenciamento da loja agropecuária, gestão da produção de leite, gestão da produção de suínos, gestão de cereais, gerenciamento da fábrica de ração, gerenciamento financeiro, gestão da contabilidade e gestão de recursos humanos.

Focando o processo financeiro, foram identificados os sub-processos contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, cobrança e conciliação bancária e contábil. Foi gerado um fluxo da rotina diária do setor financeiro (figura 12), para alcançar um melhor detalhamento e conhecimento do processo financeiro. Para chegar as informações financeiras, foi necessário definir o processo contábil, sendo o sub-processo relatórios o que interessou para este trabalho

Constatou-se que nos sub-processos do financeiro, os colaboradores têm suas atividades concentradas nas rotinas, cabendo as análises dos relatórios financeiros para o Diretor financeiro, Comercial e o Presidente da diretoria executiva.

Também ficou evidente, que os dados que vêm das filiais são todos checados. Existem erros de valor e troca de contas nos lançamentos. Isto é corrigido com revisão e checagem destes dados, tendo após a conferência exatidão e credibilidade.

O tempo para que as informações via relatórios sejam geradas é bastante adequado, mas pode melhorar, aproximando a data de apresentação do dia cinco de cada mês.

Demonstrou-se que tanto os erros quanto a diminuição no tempo de emissão dos relatórios mensais, estão ligados a falta de treinamento dos colaboradores que operam o sistema de informações financeiras. A produção de manuais de operação foi citada como alternativa para melhorar estes itens.

A necessidade detectada, foi ter o caixa diário com vendas à vista, vendas à prazo e cheques pré-datados diariamente. Também o fluxo de caixa diário projetado não existe.

Observamos que as informações necessárias, têm a mesma origem. A falta do relatório de vendas à vista e à prazo das filiais com frequência diária.

Assim, mediante essas observações, percebe-se que a Coperio tem uma estrutura que se aproxima muito da configuração Divisionalizada de Mintzberg, o que caracteriza centralização da atividade administrativa na matriz onde está a cúpula

estratégica e que o operacional, gerador de renda, concentra-se nas filiais e fábrica de ração. Que os processos-chaves são nove. Gerenciamento de Supermercado, Gerenciamento da Loja agropecuária, Gestão da produção de Leite, Gestão da produção de Suínos, Gestão de Cereais, Gerenciamento da Fábrica de Ração, Gerenciamento Financeiro, Gestão da Contabilidade e Gestão de Recursos Humanos. O processo financeiro, inicia com as entradas dos dados nas filiais e venda de ração na matriz e acaba com a contabilidade emitindo os relatórios financeiros, utilizados para a tomada de decisão. E muitas são as informações geradas. As que faltam, vendas à prazo das filiais com frequência diária e a projeção do fluxo de caixa diário o Demonstrativo de Origem e Aplicação de Recursos (DOAR).

Podemos inferir, que apesar do grande número de informações existentes, não há seleção dos principais, que possam ser freqüentemente auferidos e comparados com outras empresas similares.

5.1 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa mostra que todos os dados são coletados e armazenados eletronicamente, o que permite cruzá-los e gerar informação. O caminho apontado por SILVA (1996), é gerar um grupo pequeno de índices (entre 6 e 10) que permitam avaliar o desempenho financeiro e o desempenho da empresa. Portanto, um estudo da importância dos índices e relatórios existentes, para seleção de poucos e significativos, seria de grande valor para a empresa pesquisada.

Também, um estudo que possa selecionar relatórios importantes para a empresa, e a partir deles, fazer suas projeções para dar mais visibilidade e previsibilidade para tomada de decisões, é recomendável.

Outra contribuição que seria muito grande para a empresa pesquisada é o estudo dos fluxos financeiros com o foco da reengenharia. A análise dos processos, com sua seqüência precisa, suas ligações, início e fim, determinação dos objetivos do processo, os clientes e fornecedores do processo, depoimentos dos que participam dos processos para detectar problemas, seria a abordagem para que se redesenhe os processos principais e se reduza etapas, retrabalhos e conferências.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANGS Jr., David H. **Administração Financeira**. São Paulo: Nobel, 1999.

BEAUREM, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no processo de gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOLDI, Mariana. **Cultura e Estrutura Organizacional: Um estudo de Ijuí**. Florianópolis, 1997. Dissertação, CPGA, UFSC.

*

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHAVES, Eduardo O. C.; FALSARELLA, Orandi Mina. Sistemas de Informação e Sistemas de Apoio a Decisão. **Revista do Instituto de Informática PUCCAMP**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 24 -31, jan./jun., 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 2^a. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2^a. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COOPERATIVA RIO DO PEIXE. **Projeto do Recoop**. Joaçaba: v. 1, 1997.

CORNACHIONE Jr., Edgard Bruno. Prototipação em Sistemas de Informações Gerenciais: uma abordagem de gestão econômica de empresas. **Encontro Nacional de Contadores**. São Paulo, 1998

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, Donald de Souza. Motivação e Resistência ao uso da Metodologia de Informação: um estudo entre gerentes. 22^a. **ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Setembro, 1998.

DUBRIN, Andrew J.. **Princípios de Administração**. 4^a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREITAS, Henrique M. R. de; POZZEBON, Marlei. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **ENANPAD**, 1997.

FURLAN, José Davi; MOTTA IVO, Ivonildo da; AMARAL, Francisco Piedade. **Sistema de Informação Executiva**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistema de Informações Contábil/Financeiros**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7^a. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONSALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cássio. **Reengenharia das Empresas: Passando a limpo**. São Paulo; Atlas, 1995.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **A Empresa Voltada para Processos**. H S M Management, Rio de Janeiro, Jul./Ago. 1998.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. **Avaliação de Artigos de Pesquisa em sistemas de Informações: Proposta de um guia**. ENANPAD, 1997.

JURAN, J. M. A. **Qualidade Desde o Projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LABES, Emerson Moisés. **Questionário: do planejamento a aplicação na pesquisa**. Chapecó: Grifos, 1998.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistema de Informação: com internet**. 4^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LONGARAY, André Andrade. **Reengenharia de Processos: o caso da Tintas Rener S. A. e do Grupo Gerdau**. Florianópolis, 1997. Dissertação, CPGA, UFSC.

MACHADO, Nelson Santos. **Configurações estruturais em Organizações Universitárias: O caso da Unoesc**. Florianópolis, 1998. Dissertação, CPGA, UFSC.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**. 8^a. ed. São Paulo: Érica, 1999.

MARTINS, Anderson Antonio Mattos. **Estratégia, Estrutura e Contexto Ambiental: Um estudo de multicaso em agroindústria de frango do estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 1996. Dissertação, Engenharia da Produção, UFSC.

MINTZBERG, Henri. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paula: Atlas, 1995. //

MULLER, Isabela Regina Fornari. **Uma análise das aplicabilidades de sistemas específicos na área de gestão – um estudo de caso.** Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado) – Setor de Engenharia de Produção, UFSC.

MOTTA, Fernando C. Prestes.; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução a Organização Burrocrática.** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MORRIS, Daniel; BRANDON Joel. **Reengenharia – Reestruturando sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RICHTER, Fábio Andréas. **Gerenciamento de Informações: Um projeto conceitual para a Nano Precision Ltda.** Florianópolis, 1997. Trabalho de Estágio. Curso de Administração, UFSC.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina.** 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHWAB, Artur. **Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: FENAME, 1974.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

STONER, James. e FREEMAN, A. F. R. Edward. **Administração**. 5^a. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOFLER, Alvin. **A empresa Flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estrutura para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1986.

ANEXO 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO MULTINSTITUCIONAL INOESC-UnC-UNIPLAC
COORDENADORIA DE PÓ-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Sr. (a):

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido pelo mestrando Jairo Luiz Bahú em sua dissertação, que trata de Estruturas, Processos e Informações em cooperativas: o caso da Coperio. Este trabalho está sendo orientado pelo Prof. Dr. Nelson Colossi, coordenador do Mestrado em Administração, do CPGA – UFSC.

O objetivo deste roteiro é orientar as entrevistas a serem realizadas na Coperio, para que os assuntos centrais da pesquisa sejam abordados e detalhados.

Desde já, os membros do curso de mestrado, projeto Multinstitucional UNOESC-UnC-UNIPLAC, o coordenador do mestrado Dr. Nelson Colossi, agradecem a colaboração e participação no referido estudo.

DADOS DO ENTREVISTADO

NOME : _____

FUNÇÃO : _____

ÁREA/SETOR : _____

FONE CONTATO: _____

ESCOLARIDADE : _____

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1 Fale sobre as áreas (setores) da Coperio, quais são, quantas são, as mais importantes.
- 2 Sendo possível juntar diversas áreas, até deixar um número de áreas bem restrito (o menor possível) agregadas pelo critério de seqüência de atividades e importância para empresa, quais você deixaria ?
- 3 Para cada área definida na questão 2, listar os processos (seqüência estruturada de atividades).
- 4 Tomando a área financeira como um grande processo, listar os sub-processos que a compõem.
- 5 Para cada sub-processo financeiro listado na questão 4, listar seu sub-sub-processo.
- 6 Estabelecer o fluxo dos processos do financeiro da Coperio. Com origem do dado e informação que gera.
- 7 Na sua opinião quais são as informações que o financeiro gera para a empresa?
- 8 Quais os índices e demonstrativos que a Coperio utiliza?
- 9 Você entende que as informações e dados chegam no tempo adequado para elaboração das rotinas de trabalho da empresa? Existem atrasos?
- 10 As informações e digitação de dados chegam aos usuários com muitos erros? Há necessidade de conferência de dados após a digitação e após a emissão de relatórios?

- 11 Qual o nível de envolvimento das pessoas nas tarefas de gerar informações? Existe necessidade de capacitar os colaboradores ? O que é feito?
- 12 Quais as informações, financeiras principalmente, que gostaria de ter e não tem?
- 13 Você entende que a Coperio tem uma estrutura pequena, com pouca divisão do trabalho e onde os principais dirigentes fazem toda a administração burocrática?
- 14 A Coperio tem tarefas rotinizadas, poder relativamente centralizado para tomada de decisão e uma administração elaborada com nítida divisão entre linha (produção) e assessoria (escritório)?
- 15 A Coperio tem uma estrutura onde a produção se dá através de profissionais formados, e estes tem pouca ou nenhuma interferência da empresa no seu relacionamento com o cliente?
- 16 Você entende que a Coperio possui uma estrutura em forma divisionada, com o centro da administração no escritório central e a parte operacional em unidades que podem ser chamadas de divisões.
- 17 Você entende que a Coperio tem uma estrutura onde os colaboradores tem alta especialização, que são reunidos em pequenas equipes para trabalhar em projetos específicos, estão em setores diferentes e utilizam-se de instrumentos interligados para adequar o trabalho.
- 18 Pelas características apresentadas na tabela 1, qual se aproxima mais da Coperio?

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização de resultados	Ajustamento mútuo	Padronização de habilidades	Padronização dos processos de trabalho	Supervisão direta
Parte Chave da Organização	Linha intermediária	Assessoria de apoio	Núcleo operacional	Tecnoestrutura	Cúpula estratégica
Principais Parâmetros para Delinear	Agrupamento por mercado; sistema de controle do desempenho; descentralização vertical limitada	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento concorrentemente funcional e por produto	Treinamento; especialização do trabalho horizontal; descentralização vertical e horizontal.	Formalização do comportamento, especialização do trabalho vertical e horizontal, comumente agrupado por função, unidade operacional com grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitada.	Centralização, estrutura orgânica
Fatores Situacionais	Mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); com idade e grande porte; gerentes de linha intermediária necessitam poder; acompanha a moda	Ambiente complexo e dinâmico; jovem; sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizados. Segue a moda.	Ambiente estável e complexo; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda.	Madura e grande; sistema técnico regulado e não autorizado; ambiente simples e estável; controle externo; não seguidoras de moda	Pequena e jovem; sistema técnico sem sofisticação; ambiente dinâmico; possivelmente hostilidade externa ou grandes necessidades de poder do gerente de topo; não acompanha a moda
	Divisionalizada	Adhocrática	B. profissional	B. Mecanizada	Simples

ANEXO 2

A seguir, conforme PROJETO DO RECOOP, da Cooperativa Rio do Peixe (1997), são referidos os cargos do organograma do quadro 10, com descrição de suas funções.

Presidente e Diretoria Executiva

O cargo de Presidente da Diretoria Executiva, como também a diretoria, é eletivo e oriundo do Conselho Deliberativo. O presidente com a diretoria tem a responsabilidade de dirigir a cooperativa, traçar o rumo, políticas e objetivos para a empresa.

Assessor de Relação com Associados

- Planejamento e implementação da reorganização do Quadro Social;
- Planejamento e execução do Censo do Produtor Rural (acompanhamento e atualização);
- Planejamento e execução do programa de profissionalização dos associados;
- Sistema de comunicação da COPERIO com o Quadro Social;
- Avaliação e acompanhamento do desempenho do Quadro Social. Coordenação das atividades dos Núcleos Comunitários de Desenvolvimento, Comitês Educativos de Filiais, Comitês de Negócios e Comitê de Integração.

Auditoria Externa

- Verificação e auditoria das peças contábeis que compõem o balanço da empresa;
- Exame das notas explicativas e das demonstrações financeiras;
- Emissão de parecer para fins de Assembléias para apresentação de resultados;
- Prestação de orientação no transcurso do exercício no que se refere a contabilização dos valores contábeis.

Diretor Comercial e de Operações

- Planejamento e Controle das Relações com o Mercado e gestão das estratégias do Marketing da Cooperativa;
- Gestão da produção da Cooperativa quanto a fornecimento e insumos e recebimento da produção;

- **Gestão da Assistência Técnica ao produtor associado.**

Diretor Administrativo Financeiro

- Planejamento da aplicação dos recursos financeiros, humanos e materiais e de toda a estrutura de apoio da Coperio;
- Gestão do Sistema de Informação e de Controles Gerenciais da Coperio.
- Execução de controles mediante relatórios contábeis e de auditoria interna.

Gerente das Lojas Agropecuárias

- Gerenciamento da Loja Agropecuária (planejando, estruturando, controlando os seus resultados e liderando a equipe interna);
- Coordenação das atividades dos produtores associados quanto a venda de insumos e recebimento de produção;
- Coordenação dos Comitês Educativos das Filiais.
- Possibilitar, nas lojas, um atendimento individual e personalizado a produtores associados para a administração das suas propriedades.

Gerente dos Supermercados

- Gerenciamento dos Supermercados (planejamento e controle de resultados das unidades)
- Coordenação das atividades dos gerentes de Mercados;
- Liderança e motivação do pessoal lotado nos Supermercados e acompanhamento dos resultados.

Gerente Técnico

- Gerência (Planejamento e controle de resultados) da Assistência Técnica;
- Coordenação das atividades de Assistência Técnica junto aos produtores, através dos técnicos lotados nas lojas de insumos agropecuários;
- Elaboração e execução de projetos técnicos;
- Coordenação das atividades operacionais da Cooperativa.
- Organização e execução de plano de capacitação técnica e gerencial dos produtores nas atividades foco da Cooperativa;
- Criar, organizar e executar programas voltados para a profissionalização dos associados.

Gerência de Vendas

- Gerência (Planejamento e controle de resultados) da venda da produção da Coperio;

- Gerenciamento das atividades de vendas/negociação sobre rações e componentes de rações;
- Atividades relacionadas com a promoção de vendas de insumos e de rações junto a grupos de produtores;
- Abertura de novos mercados e novas aplicações dos produtos da COPERIO, como farelos e rações.
- Negociação com fornecedores de componentes para a fábrica de rações.

Gerente Financeiro

- Gerenciamento do Caixa Geral (planejando e controlando operações financeiras de recolhimento e pagamentos diversos);
- Atendimento ao público (interno, externo, filiais, clientes, associados, pessoalmente ou por telefone);
- Liderança e motivação de equipe de funcionários;
- Planejamento do fluxo de caixa da COPERIO;
- Manutenção e atualização de um sistema de cadastro para tomada de decisões financeiras.

Assessoria de Recursos Humanos

- Administração das políticas de Recursos Humanos a longo prazo (Cargos gerenciais e não gerenciais);
- Administração de sistema de Avaliação do Desempenho;
- Identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento;
- Planejamento, execução e controle das atividades de treinamento;
- Institucionalização de um sistema de Qualidade;
- Administração de Medicina e Segurança do Trabalho;
- Seleção de pessoal;
- Administração de Registros (Contratos, Folha de Pagamento...)

Assessoria de Informação

- Coordenação do Sistema de Informação Gerencial, (SIG), mediante integração de todas as informações disponíveis em um só Banco de Dados eficiente;
- Disposição das informações para uso apropriado dos usuários em âmbito de toda a Cooperativa;
- Manutenção do suporte ao funcionamento do SIG, mediante treinamento e manualização.

ANEXO 3

RELATÓRIOS FINANCEIROS DA COOPERATIVA TRITÍCOLA RIO DO PEIXE

QUADRO 12 - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO ECONÔMICO ENCERRADO EM 30/XX/19XX

DISCRIMINAÇÃO	01/XX/19XX	%	ACUMUL/00	%	ACUMUL/99	A.V	A.H
1- Rec. Operacional Bruta	5.662.191,7	101,4	50.714.062,1	102,2	36.915.119,5	102,9	37,4
Venda Setor Agrop.	2.209.507,1	39,0	14.878.381,8	30,0	11.716.097,4	32,7	27,0
Venda Setor Smercado	529.597,1	9,4	5.924.789,1	11,9	6.258.284,1	17,4	(5,3)
Venda Cereais	58.136,5	1,0	1.172.041,1	2,4	571.825,8	1,6	105,0
Venda Suínos	1.262.771,7	22,3	13.689.763,9	27,6	9.705.975,7	27,1	41,0
Venda Leite	700.210,5	12,4	6.661.267,9	13,4	4.422.185,2	12,3	50,6
Venda Fábrica de Rações	818.934,2	14,5	7.089.976,7	14,3	3.515.094,2	9,8	101,7
Venda da Granja	79.488,6	1,4	1.282.689,1	2,6	725.657,0	2,0	76,8
Venda Central Inseminação	3.546,0	0,1	15.152,7	0,0	-	-	#DIV/0!
02-Dedução da rec. Bruta	(77.775,1)	(1,4)	(1.067.684,4)	(2,2)	(1.042.194,2)	(2,9)	2,4
Deduções Setor Agrop.	(13.882,1)	(0,6)	(192.010,4)	(0,4)	(222.016,3)	(0,6)	(13,5)
Deduções Setor Mercado	(63.893,0)	(12,1)	(862.090,6)	(1,7)	(768.952,8)	(2,1)	12,1
Deduções Setor Cereais	-	-	(13.583,4)	(0,0)	(51.225,1)	(0,1)	(73,5)
Deduções Fábrica	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
03-Rec. Líquida Operacional	5.584.416,6	100,0	49.646.377,8	100,0	35.872.925,3	100,0	38,4
04-Custo Prod.Merc.Vend.	(4.973.204,9)	(89,1)	(43.990.536,8)	(88,6)	(31.670.726,0)	(88,3)	38,9
Custo Setor Agropecuário	(1.949.468,0)	(88,8)	(12.891.471,0)	(87,8)	(9.887.670,7)	(86,0)	30,4
Custo Setor Supermercado	(386.517,0)	(83,0)	(4.339.783,0)	(85,7)	(4.674.363,1)	(85,2)	(7,2)
Custo Setor Cereais	(44.431,5)	(76,4)	(1.014.060,2)	(87,5)	(495.636,4)	(95,2)	104,6
Custo Setor Suínos	(1.161.545,6)	(92,0)	(12.664.445,5)	(92,5)	(9.191.227,8)	(94,7)	37,8
Custo Setor Leite	(644.568,6)	(92,1)	(6.014.215,3)	(90,3)	(3.896.832,2)	(88,1)	54,3
Custo Fábrica de Rações	(700.333,8)	(85,5)	(5.867.954,2)	(82,8)	(2.888.219,7)	(82,2)	103,2
Custo Granja	(89.736,1)	(112,9)	(1.200.981,4)	(93,6)	(636.776,0)	(87,8)	88,6
Custo Central de Inseminação	3.395,6	95,8	2.373,8	15,7	-	#DIV/0!	#DIV/0!
05-Sobra Bruta Operacional	611.211,7	10,9	5.655.841,0	11,4	4.202.199,3	11,7	34,6
06-Despesas Operacionais	(375.248,8)	(6,7)	(3.528.138,5)	(7,1)	(1.790.993,1)	(5,0)	97,0
Desp. Setor Agropecuário	(147.858,4)	(2,6)	(1.223.995,5)	(2,5)	(647.060,6)	(1,8)	89,2
Desp. Setor Supermercado	(62.534,9)	(1,1)	(695.792,7)	(1,4)	(657.880,5)	(1,8)	5,8
Desp. Setor de Produção	(154.102,9)	(2,8)	(1.441.560,4)	(2,9)	(14.473,1)	(0,0)	9.860,3
Desp. Fábrica de Rações	(2.512,9)	(0,0)	(44.763,4)	(0,1)	(84.592,0)	(0,2)	(47,1)
Desp. Suínos	(5.386,1)	(0,1)	(49.083,3)	(0,1)	(65.261,2)	(0,2)	(24,8)
Desp. Posto de Leite	(2.853,6)	(0,1)	(73.000,5)	(0,1)	(97.835,1)	(0,3)	(25,4)
Desp. Granja	-	-	57,3	0,0	(223.890,6)	(0,6)	(100,0)
07-Outras Despesas Operac.	(9.481,7)	(0,2)	(155.324,8)	(0,3)	(760.023,2)	(2,1)	(79,6)
08-Desp. Com Depreciação	(19.151,1)	(0,3)	(206.939,5)	(0,4)	(207.536,2)	(0,6)	(0,3)
09- Despesas Administrativas	(55.856,9)	(1,0)	(884.748,1)	(1,8)	(764.918,5)	(2,1)	15,7
10- Encargo Financ.Líquido	(50.301,9)	(0,9)	(74.662,7)	(0,2)	(259.469,4)	(0,7)	(71,2)
Receitas Financeiras	(24.752,4)	(0,4)	427.832,8	0,9	487.799,1	1,4	(12,3)
Despesas Financeiras	(25.549,5)	(0,5)	(502.495,5)	(1,0)	(747.268,5)	(2,1)	(32,8)
11-Outras Receitas Operac.	35.069,8	0,6	335.747,4	0,7	240.059,5	0,7	39,9
Outras Rec. Operac. Agrop.	31,7	0,0	19.097,4	0,0	67.112,4	0,2	(71,5)
Outras Rec. Operac. Smerc.	248,6	0,0	3.405,4	0,0	5.411,2	0,0	(37,1)
Outras Rec. Operac. Cereais	27.461,5	0,5	205.966,9	0,4	123.720,5	0,3	66,5
Outras Rec. Operac. Admin.	7.328,0	0,1	107.277,7	0,2	43.815,4	0,1	144,8
12-Resultado Líq. Operac.	136.241,1	2,4	1.141.774,8	2,3	659.318,4	1,8	73,2
13- Rec. E ou Desp.não Oper.	166,1	0,0	14.318,6	0,0	2.348,3	0,0	509,7
14- Resultado do Exercício	136.407,2	2,4	1.156.093,4	2,3	661.666,8	1,8	74,7

Fonte: RELATORIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 13 - BALANÇO PATRIMONIAL

DISCRIMINAÇÃO	ATIVO						
	01/XX/19XX	%	out/00	%	nov/99	A.V	A.H
01-Ativo Circulante	14.238.358,1	53,9	14.949.648,7	55,2	12.740.152,4	63,5	11,8
1,1 -Disponível	807.600,0	3,1	827.768,5	3,1	605.443,6	3,0	33,4
Caixa Matriz	49.590,3	0,2	49.612,3	0,2	64.026,2	0,3	(22,5)
Caixa Agropecuário	146.877,0	0,6	123.126,5	0,5	184.070,7	0,9	(20,2)
Caixa Mercados	127.169,7	0,5	116.629,1	0,4	163.428,6	0,8	(22,2)
Bancos Conta Movimento	138.465,4	0,5	196.719,4	0,7	106.459,2	0,5	30,1
Numerário	122.678,5	0,5	151.877,5	0,6	87.459,0	0,4	40,3
Aplicações Liquidez Imediata	222.819,1	0,8	189.803,8	0,7	-	-	#DIV/0!
1,2 - Créditos Receber	6.662.421,3	25,2	6.431.684,0	23,7	6.516.470,5	32,5	2,2
Assoc. Cta Consumo(outros)	3.546.512,8	13,4	3.277.582,1	12,1	2.641.222,8	13,2	34,3
Provisão p/ Deved. Duvid.	(506.853,9)	(1,9)	(506.853,9)	(1,9)	(104.567,1)	(0,5)	384,7
Devedores Mercado	162.280,7	0,6	160.717,8	0,6	140.979,3	0,7	15,1
Coopercentral Cta Suínos	1.627.686,0	6,2	1.522.989,3	5,6	903.074,2	4,5	80,2
Títulos Descontados Central	(1.121.549,9)	(4,2)	(945.894,9)	(3,5)	-	-	#DIV/0!
Lactínios Tirol Cta Leite	418.541,2	1,6	389.344,0	1,4	326.781,6	1,6	28,1
Lactínios Oliveira Cta Leite	70.405,1	0,3	88.695,9	0,3	-	-	#DIV/0!
Assoc. Rep. Custeio Agri/Cal	408.676,2	1,5	398.915,6	1,5	420.542,9	2,1	(2,8)
Assoc. Rep. Suinocut	78.542,7	0,3	81.740,0	0,3	120.840,2	0,6	(35,0)
Devedores Ticket Alimentaçã	6.656,4	0,0	11.084,4	0,0	24.837,8	0,1	(73,2)
Devedores Cta. Convênio	245.192,4	0,9	262.892,1	1,0	273.403,9	1,4	(10,3)
Devedores Conta Cheques	1.508.875,7	5,7	1.166.528,2	4,3	1.039.437,3	5,2	45,2
Cheques em Cobrança	63.474,8	0,2	78.640,8	0,3	130.398,0	0,7	(51,3)
Prov. Var. Monet. S/ Tit. A Re	121.728,2	0,5	189.411,0	0,7	117.514,3	0,6	3,6
Devedores Pronaf	(31.270,1)	(0,1)	174.754,3	0,6	133.374,1	0,7	(123,4)
Confissões de Dívida	63.523,0	0,2	81.137,2	0,3	348.631,2	1,7	(81,8)
1,3 - Outros Créditos	1.726.608,8	6,5	1.578.666,6	5,8	1.406.498,2	7,0	22,8
Aplicações Financeiras	914.734,1	3,5	757.500,7	2,8	520.554,1	2,6	75,7
Impostos a Recuperar	405.050,4	1,5	388.080,4	1,4	410.318,1	2,0	(1,3)
Adiantamentos	78.001,3	0,3	78.075,5	0,3	89.852,8	0,4	(13,2)
Outras Contas a Receber	328.823,0	1,2	355.010,1	1,3	385.773,3	1,9	(14,8)
1,4 - Estoques	4.682.186,3	17,7	5.732.830,7	21,2	3.720.601,6	18,6	25,8
Estoque Agropecuárias	1.477.039,5	5,6	2.043.608,8	7,5	1.571.692,3	7,8	(6,0)
Estoque Mercado	426.641,1	1,6	400.706,0	1,5	410.312,6	2,0	4,0
Estoque de Cereais	683.159,3	2,6	811.782,3	3,0	114.002,0	0,6	499,3
Estoque de Cereais Associad	1.315.547,4	5,0	1.894.821,5	7,0	782.632,5	3,9	68,1
Estoque Fábrica rações	344.014,5	1,3	151.780,4	0,6	506.854,8	2,5	(32,1)
Outros Estoques	500,0	0,0	1.000,0	0,0	13.965,4	0,1	(96,4)
Estoque Granja	435.284,5	1,6	429.131,7	1,6	321.142,0	1,6	35,5
1,5 - Desp. Do Exerc.Seguinte	359.541,6	1,4	378.698,8	1,4	491.138,5	2,4	(26,8)
Prêmios de Seguros a Venc	2.953,3	0,0	7.549,9	0,0	18.435,0	0,1	(84,0)
Despesas Diversas	353.138,4	1,3	364.609,0	1,3	456.134,1	2,3	(22,6)
Publicidade e Propaganda	3.450,0	0,0	6.540,0	0,0	16.569,5	0,1	(79,2)
02-Ativo Realiz.Longo Prazo	2.471.808,2	9,4	2.503.057,1	9,2	1.689.097,3	8,4	46,3
2,1-Associados Cta.Repasse	686.568,9	2,6	685.500,9	2,5	565.477,2	2,8	21,4
Assoc. c/Rep. Cust.Agric/Cal	440.106,0	1,7	439.037,9	1,6	327.776,1	1,6	34,3
Assoc. c/ Repasse Suinocult	246.463,0	0,9	246.463,0	0,9	237.701,1	1,2	3,7
2,2-Outros Créditos	1.785.239,2	6,8	1.817.556,2	6,7	1.123.620,0	5,6	58,9
Empréstimo Compulsório	-	-	-	-	9.741,4	0,0	(100,0)
Depósitos Jurídica	469.458,1	1,8	481.823,9	1,8	112.629,0	0,6	316,8
Associados Cta. Quotas Part	918.254,4	3,5	918.254,4	3,4	918.254,4	4,6	-
Cheques em Cobrança	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Ourocap	55.486,7	0,2	75.437,9	0,3	82.995,2	0,4	(33,1)
Bens Destinados a Revenda	3.500,0	0,0	3.500,0	0,0	-	-	#DIV/0!
Devedores Confissão Dívida	290.478,0	1,1	290.478,0	1,1	-	-	#DIV/0!
Projeto Frigorífico Central	48.062,0	0,2	48.062,0	0,2	-	-	#DIV/0!

CONTINUAÇÃO QUADRO 13 - BALANÇO PATRIMONIAL
ATIVO

DISCRIMINAÇÃO	jan/00	%	out/00	%	nov/99	A.V	A.H
03- Ativo Permanente	9.689.673,6	36,7	9.632.375,5	35,6	5.620.413,3	28,0	72,4
3,1-Investimentos	3.971.976,8	15,0	3.971.976,8	14,7	3.837.663,3	19,1	3,5
Coopercentral	3.808.636,9	14,4	3.808.636,9	14,1	3.574.216,0	17,8	6,6
Particip. Em Outras Empresas	163.339,9	0,6	163.339,9	0,6	263.447,3	1,3	(38,0)
3,2-Imobilizado	5.637.618,2	21,4	5.578.140,9	20,6	1.723.488,7	8,6	227,1
Valor Original Corrigido	3.953.967,2	15,0	3.862.727,0	14,3	3.581.005,1	17,9	10,4
(-) Depreciação Acumulada	(2.022.006,2)	(7,7)	(2.005.034,3)	(7,4)	(1.857.516,5)	(9,3)	8,9
Imobilizado Reavaliação	3.868.357,4	14,7	3.868.357,4	14,3	-	-	#DIV/0!
(-) Depreciação Acumulada	(162.700,1)	(0,6)	(147.909,2)	(0,5)	-	-	#DIV/0!
3,3-Diferido	80.078,6	0,3	82.257,7	0,3	59.261,3	0,3	35,1
Benefit. Em Imóveis de Terc.	43.292,7	0,2	43.292,7	0,2	42.790,9	0,2	1,2
Desp. Desenv. Prod. E Impl.	199.764,7	0,8	199.764,7	0,7	149.975,7	0,7	33,2
(-) Amortização Acumulada	(162.978,9)	(0,6)	(160.799,7)	(0,6)	(133.505,3)	(0,7)	22,1
TOTAL DO ATIVO	26.399.839,8	100,0	27.085.081,2	100,0	20.049.662,9	100,0	31,7

PASSIVO

DISCRIMINAÇÃO	out/00	%	out/00	%	nov/99	A.V	A.H
Provisão de 13 Sal. E Férias	284.136,4	1,1	264.953,5	1,0	261.170,8	1,3	8,8
Provisão Merc. A Adquirir	-	-	-	-	30.395,8	0,2	(100,0)
Provisão Cereais a Adquirir	750.704,7	2,8	853.783,2	3,2	6.495,5	0,0	11.457,3
Provisão Suínos a Adquirir	42.915,6	0,2	140.615,2	0,5	117.672,0	0,6	(63,5)
Prov.IRPJ e Contr. Social a F	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
4,5-Outras Obrigações	1.582.917,9	6,0	2.171.370,0	8,0	798.981,6	4,0	98,1
Associados Cta. Prod. Em D	1.315.547,4	5,0	1.894.821,5	7,0	782.632,5	3,9	68,1
Mercadorias a Entregar	40.869,9	0,2	61.661,8	0,2	-	-	#DIV/0!
Produto Egefadados p/ Leite	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Cheques a Compensar	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Outras Obrigações	226.500,6	0,9	214.886,7	0,8	(26.013,8)	(0,1)	(970,7)
Associados Cta. Cust. A Libe	-	-	-	-	42.362,9	0,2	(100,0)
5-Passivo Exig.Longo Prazo	2.669.104,8	10,1	2.693.017,7	9,9	2.207.876,8	11,0	20,9
5,1-Credores Por Func.	185.002,9	0,7	194.042,5	0,7	218.219,8	1,1	(15,2)
Agrop. Três Porteiros	185.002,9	0,7	194.042,5	0,7	218.219,8	1,1	(15,2)
5,2-Empréstimos e Financ.	1.865.096,0	7,1	1.867.603,6	6,9	1.732.795,9	8,6	7,6
Financiamento de Custeio	517.114,3	2,0	517.114,3	1,9	507.512,7	2,5	1,9
Financiamento de Quotas Pa	322.885,6	1,2	322.885,6	1,2	778.541,9	3,9	(58,5)
Financiamento de Investimen	80.468,6	0,3	83.052,7	0,3	176.202,8	0,9	(54,3)
Financiamento de Repasse	281.604,4	1,1	281.527,9	1,0	270.538,6	1,3	4,1
Financiamento Recoop	663.023,1	2,5	663.023,1	2,4	-	-	#DIV/0!
5,3-Obrigações Tributárias	619.005,9	2,3	631.371,7	2,3	256.861,1	1,3	141,0
5,4-Outras Obrigações	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
6- Patrimônio Líquido	13.080.666,8	49,5	12.946.284,7	47,8	7.956.864,0	39,7	64,4
6,1-Capital Social	3.823.915,7	14,5	3.823.515,7	14,1	3.698.276,4	18,4	3,4
Capital Social Integralizado	2.905.661,3	11,0	2.905.261,3	10,7	2.780.022,0	13,9	4,5
Capital Subscrito-Q.Partes	918.254,4	3,5	918.254,4	3,4	918.254,4	4,6	-
6,2- Reservas de Capital	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Corr. Monet. Do Capital	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
6,3-Reservas de Capital	4.395.000,5	16,6	4.382.634,7	16,2	3.596.920,8	17,9	22,2
Reserva Legal	1.294.414,9	4,9	1.282.049,1	4,7	971.634,7	4,8	33,2
Fates	40.182,5	0,2	40.182,5	0,1	51.808,8	0,3	(22,4)
Fundo Estr.e Ref. Financ.	3.060.403,1	11,6	3.060.403,1	11,3	2.573.477,3	12,8	18,9
6,4 - Reserva de Reavaliação	3.705.657,3	14,0	3.720.448,2	13,7	-	-	#DIV/0!
6,5-Sobra Acum.do Exercício	1.156.093,4	4,4	1.019.686,2	3,8	661.666,8	3,3	74,7
Sobra Acumulada Exercício	1.156.093,4	4,4	1.019.686,2	3,8	661.666,8	3,3	74,7
Sobra Acum, Exercício Anter	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
TOTAL DO PASSIVO	26.399.839,8	100,0	27.085.081,2	100,0	20.049.662,9	100,0	31,7

Fonte: RELATORIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 14 - RESUMO ATIVO E PASSIVO
COMPARATIVO 98 / 99 / 00

ITEM/ANO	31/10/98	31/10/99	31/10/00
Ativo Circulante	7.581.183	10.873.318	13.054.827
Disponível	645.974	538.578	827.769
Estoques	1.811.922	3.135.306	3.838.009
Realizável a longo prazo	1.136.377	752.865	1.584.803
Permanente	4.915.472	5.605.400	9.632.375
Total do Ativo	13.633.033	17.231.583	24.272.005
Circulante	5.533.281	8.084.932	9.550.957
Financiamentos	1.186.809	2.385.104	2.266.120
Exigível a longo prazo	2.144.438	2.234.462	2.693.018
Financiamentos	1.182.878	1.731.171	1.867.604
Patrimônio líquido	5.955.313	6.912.189	12.028.030
Lucros/prejuízos acumulados	164.291	534.512	1.019.686
Passivo Total	13.633.033	17.231.583	24.272.01
Patrimônio líquido inicial	5.729.432	5.729.974	11.017.667

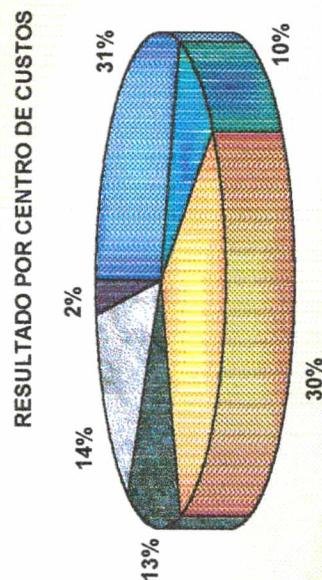
CONTAS	31/10/98	31/10/99	31/10/00
Receita Bruta	24.145.531	32.114.412	42.051.870
Receita Líquida	23.230.610	31.117.787	44.061.961
Lucro Bruto	2.839.241	3.639.316	5.044.629
Desp. Operacionais	2.940.102	3.337.154	4.339.773
Lucro Operacional	270.233	230.871	300.678
Resultado não Operacional	169.372	533.034	1.005.534
Lucro líquido antes IR/CS	-5.081	1.478	14.152
Lucro líq. antes destinações	164.291	534.512	1.019.686
Lucro/Prej. Líquido a Disp.	164.291	534.512	1.019.686

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMOSNTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 15 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS POR CENTRO DE CUSTOS
DATA BASE 30 DE NOVEMBRO DE 2000

CONTAS	nov-00	nov-00	nov-00	nov-00	nov-00	nov-00	nov-00	nov-00
	AGROPEC	SM	Suínos	Leite	F.Ração	Cereais	TOTAL	
Receita Bruta	14.888.461,50	5.922.110,97	14.987.605,65	6.661.267,90	8.182.476,94	1.164.635,46	51.806.568,42	
Dedução	213.373,21	839.535,98	-	9.729,26	1.092.500,40	5.045,82	2.160.184,67	
Receita Líquida	14.675.088,29	5.082.574,99	14.987.605,65	6.651.538,64	7.089.976,54	1.159.589,64	49.646.373,76	
Custos	12.930.826,69	4.346.509,00	13.868.708,26	6.014.215,26	5.885.896,76	944.380,82	43.990.536,79	
Sobra Op. Bruta	1.744.261,60	736.065,99	1.118.897,39	637.323,38	1.204.079,78	215.208,82	5.655.896,95	
Despesas	2.937.087,85	672.639,93	548.703,41	81.032,44	415.899,83	119.753,43	4.775.116,89	
Pessoal	987.921,66	328.246,29	18.821,78	44.434,59	27.957,80	11.911,23	1.419.293,35	
Técnicas	1.068.659,07	226.314,06	101.880,41	34.247,71	62.746,37	34.957,81	1.528.805,43	
Administrativas	159.279,93	35.608,79	2.774,75	760,93	1.197,96	25,00	199.847,36	
Tributárias	122.531,88	9.809,52	78,05	35,20	(1.745,83)	2.847,83	133.556,65	
Vendas	598.695,31	72.661,27	425.148,42	1.554,01	325.743,53	70.011,56	1.493.814,10	
Desp.Rec.Financ.	(21.100,06)	(1.734,97)	(52.596,84)	(1.026,58)	-	1.797,78	(74.662,87)	
Outras Rec.Operac.	145.660,34	1.216,66	40.216,98	152,00	268,00	162.532,00	350.035,98	
Resultado A.Rateio	(1.068.265,97)	62.907,75	557.812,12	555.416,36	789.437,95	259.785,17	1.156.093,38	
Despesas Rateio	(1.173.568,58)	212.659,89	271.099,78	139.225,99	317.527,02	233.055,90	-	
Resultado	105.302,61	(149.752,14)	286.742,34	416.190,37	470.910,93	26.729,27	1.156.093,38	

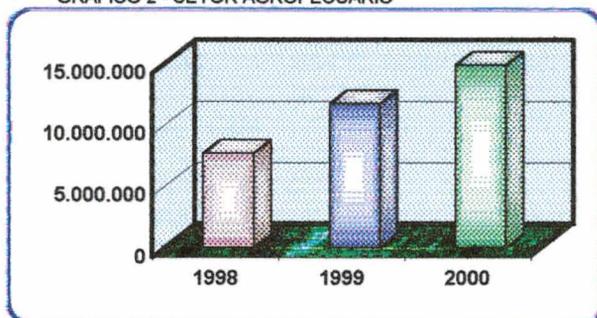
GRÁFICO 01 - RESULTADO POR CENTRO DE CUSTOS



Fonte: RELATÓRIO MENSAL COPERIO (2000)

QUADRO 16 - GRÁFICOS DE FATURAMENTO POR UNIDADE DE NEGÓCIOS

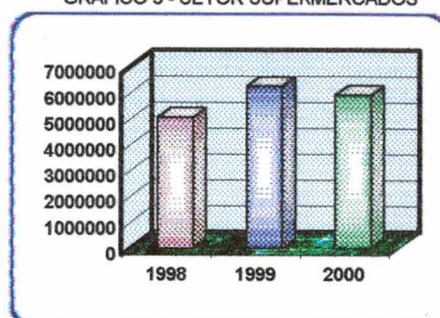
GRÁFICO 2 - SETOR AGROPECUÁRIO



1998	1999	2000
7.686.426	11.716.097	14.878.382

Houve um incremento de 17,34 % em proporção a 1998 e em 26,99 em proporção a 1999, em relação a 2000.

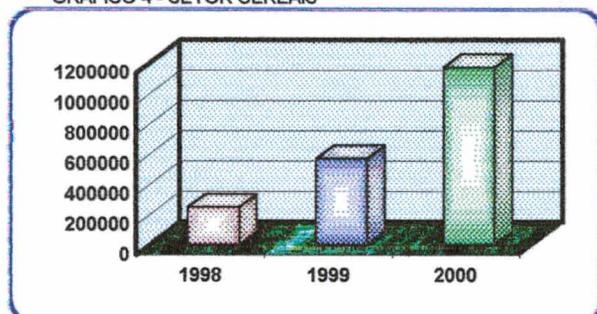
GRÁFICO 3 - SETOR SUPERMERCADOS



1.998	1.999	2.000
5.049.101	6.258.284	5.924.789

Houve um incremento de 17,34 % em proporção a 1998 e no exercício de 1999 este setor diminuiu suas vendas e 5,32 % em relação a 2000.

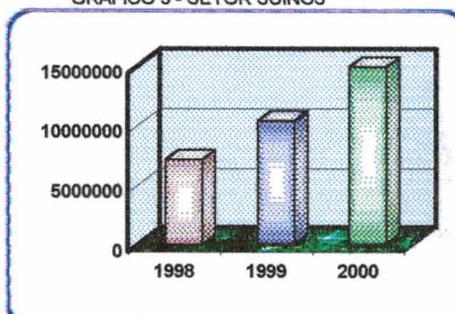
GRÁFICO 4 - SETOR CEREAIS



1.998	1.999	2.000
250.199	571.826	1.172.041

O faturamento do setor de cereais, não se pode fazer uma avaliação individual, uma vez que o principal cereal (milho) é todo destinado à fábrica de ração.

GRÁFICO 5 - SETOR SUÍNOS

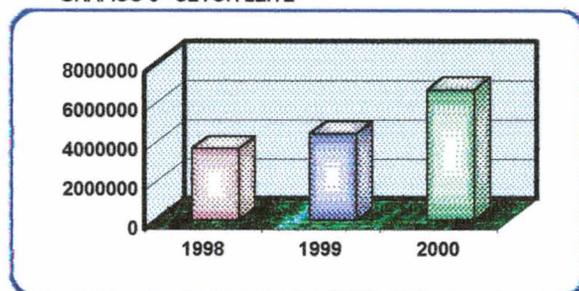


1.998	1.999	2.000
7.161.219	10.431.633	14.987.606

O faturamento aumentou em 109,49% em relação a 1998 e em 43,67% em 1999 comparado a 2000

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 16 - GRÁFICOS DE FATURAMENTO POR UNIDADE DE NEGÓCIOS

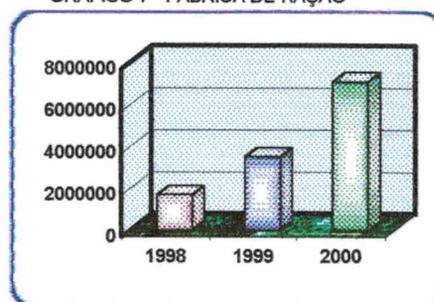
GRÁFICO 6 - SETOR LEITE



1.998	1.999	2.000
3.666.777	4.422.185	6.661.268

Houve um aumento de 81,66%; 50,63% no exercício de 2000 em relação aos exercícios de 1998 e 1999 respectivamente.

GRÁFICO 7 - FÁBRICA DE RAÇÃO



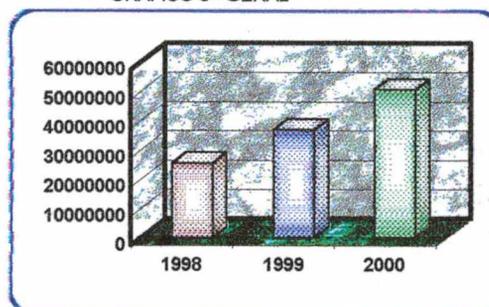
1.998	1.999	2.000
1.687.334	3.515.094	7.089.977

A fábrica de ração incrementou seu faturamento em 320,18% em proporção a 1998 e em 101,7% em proporção a 1999. Tal incremento foi decorrente do aumento do setor de suínos.

1.998	1.999	2.000
25.501.057	36.915.119	50.714.062

O faturamento aumentou 98,92% e 37,38% no exercício de 2000 em relação aos exercícios de 1998 e 1999 respectivamente.

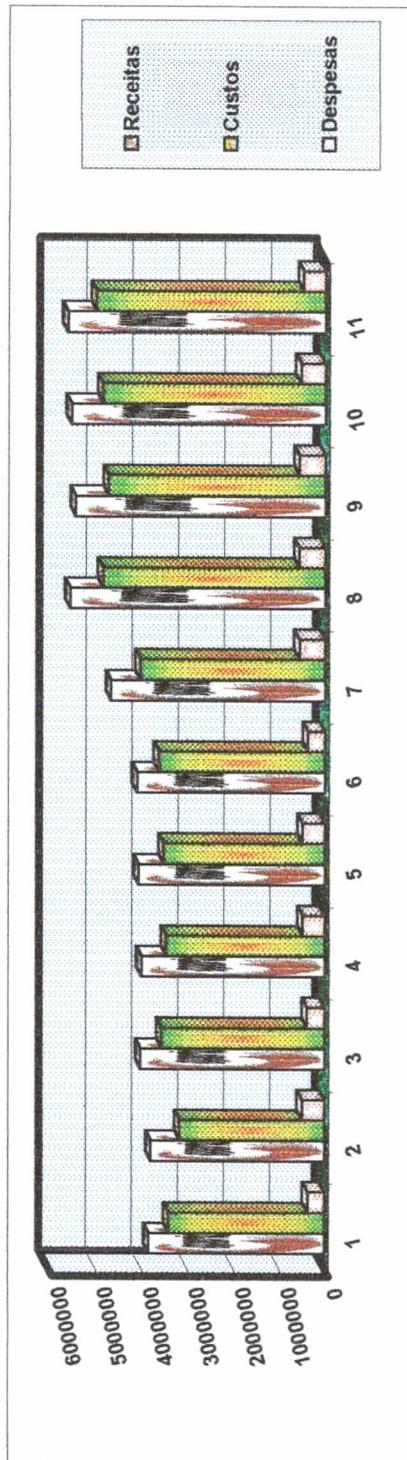
GRÁFICO 8 - GERAL



QUADRO 17 - COMPARATIVO ENTRE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS - EXERCÍCIO 2000
em R\$ mil

Meses	Receitas	Custos	% s/rec.	Despesas	% s/rec.	Resultados	% s/rec
01	3.824.509	3.388.719	88,61%	365.780	9,56%	70.009,37	1,83%
02	3.785.754	3.154.673	83,33%	488.955	12,92%	142.126,39	3,75%
03	4.006.851	3.541.072	88,38%	384.972	9,61%	80.806,30	2,02%
04	3.985.992	3.450.275	86,56%	480.101	12,04%	55.616,25	1,40%
05	4.046.292	3.502.361	86,56%	488.169	12,06%	55.761,80	1,38%
06	4.082.642	3.607.225	88,36%	375.990	9,21%	99.426,50	2,44%
07	4.652.119	4.013.220	86,27%	560.846	12,06%	78.051,98	1,68%
08	5.538.775	4.824.217	87,10%	571.589	10,32%	142.968,98	2,58%
09	5.422.830	4.708.046	86,82%	568.235	10,48%	146.549,07	2,70%
10	5.508.103	4.827.524	87,64%	532.210	9,66%	148.369,54	2,69%
11	5.594.900	4.973.205	88,89%	485.288	8,67%	136.407,20	2,44%
Total	50.448.765,95	43.990.536,79	87,20%	5.302.135,78	10,51%	1.156.093,38	2,29%

GRÁFICO 9 - COMPARATIVO ENTRE RECEITAS, CUSTOS E DESPESAS - EXERCÍCIO 2000



No total de receitas, está incluído as receitas financeiras, outras receitas financeiras e receitas não operacionais e deduzido as deduções das vendas (devoluções de vendas, impostos incidentes)

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

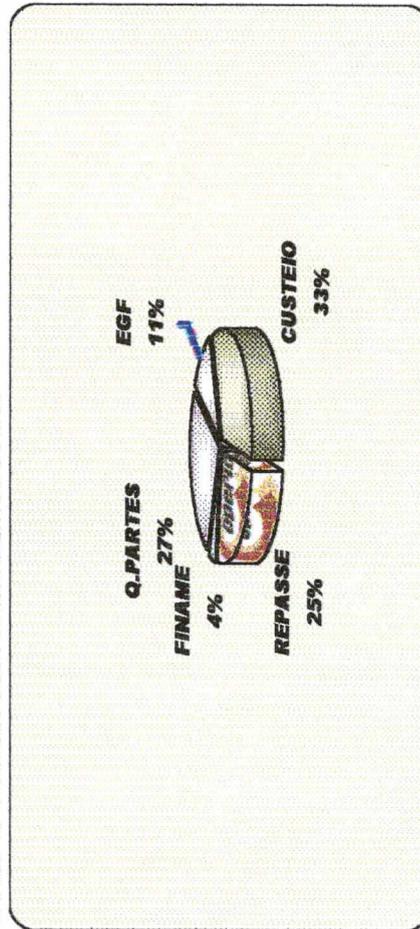
QUADRO 18 - PLANILHA DE FINANCIAMENTOS OUT/XX

BANCO	MODALIDADE	VENCIO	GARANTIAS	VLR PRINCIP	CURIO PRAZO	LONG PRAZ	TOTAL
BRADESCO	FINAME (MAQ. EXTRUS)	MENSAIS ATÉ 15/06/2003	MAQ. EQUIPTOS	116.000,00	49.810,18	34.356,82	84.167,00
BRADESCO	QUOTAS PARTES	31/10/2000 / 31/10/2001 / 31/10/00	BENS IMÓVEIS	488.995,56	105.586,09	324.962,73	430.548,82
BANCO DO BRASIL	Q. PARTES - RECOOP	10/10/00	BENS IMÓVEIS	400.000,00	42.566,11	663.023,09	705.589,20
BANCO DO BRASIL	FINAME (FAB. RAÇÃO)	MENSAIS ATÉ 15/03/2002	IMÓVEIS MAT	126.555,80	29.342,05	47.317,51	76.659,56
BANCO DO BRASIL	REPASSE CALÇAREO	01/10/03	NPR + BENS IM	746.416,50	162.042,52	517.114,29	679.156,81
BADESC	REPASSE (INV. SUINOC.)	31/10/04	BENS IMÓVEIS	451.362,15	101.803,22	270.472,54	372.275,76
MERIODINAL	CUSTEIO - AQUIS. INSUMO	21/11/01	MERCADORIAS		504.186,13		504.186,13
BRADESCO	CUSTEIO - AQUIS. INSUMO	21/07/01	MERCADORIAS	61.761,48			61.761,48
BRADESCO	CUSTEIO - AQUIS. INSUMO	21/07/01	MERCADORIAS	183.360,31			183.360,31
BANCO REAL	CUSTEIO - AQUIS. INSUMO	29/06/01	MERCADORIAS	690.978,75			690.978,75
BANCO SAFRA	EGF/MILHO	31/01/01	MERCADORIAS		457.826,32		457.826,32
SECRET. DA AGRICULT.	REPASSE GADO LEITEIRO	03/11/00 - 03/05/01 - 03/11/01	GADO LEITEIRO	250.000,00	19.996,93	10.758,93	30.755,86
		TOTAL		2.579.330,01	2.409.260,09	1.868.005,91	4.277.266,00

RESUMO PLANILHA

EGF	457.826,32
CUSTEIO	1.440.286,67
REPASSE	1.082.188,43
FINAME	160.826,56
Q.PARTES	1.136.138,02

GRÁFICO 10- GRÁFICOS DOS FINANCIAMENTOS OUT/XX



Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 19 - MODELO DE MAPA COM ESTOQUE FINAL 2000

LOJAS	JANEIRO	GIRO	FEVEREI	GIRO	MARÇO	GIRO	ABRIL	GIRO	MAIO	GIRO	JUNHO	GIRO	JULHO	GIRO
MATRIZ BR	928386,54		874949		696257		626099		623924		1174526		2072639	
FABR. RAÇÃO														
GRANJA														
IBICARE	73555	23	84973	26	67469	26,55	63822	26,2	88327	20,16	201629	32,3	268250	52,7
JABORA	50763	17	42065	31	41604	30,68	34312	24,5	30886	18,04	30760	16	33770	19,23
ERVAL VELHO	49845	19	38221	28	40318	30,77	39742	36,3	47304	34,14	104419	46	111161	54,54
CATANDUVAS	44951	23	34620	54	27264	51,57	25896	51,7	26246	64,89	40262	75	46180	31,3
AGUA DOCE	68383	11	51389	15	49457	11,41	45461	13,6	55042	12,1	114589	17	179719	29,53
JOAÇABA	119675	41	79323	50	67087	39,3	68723	37,1	71850	40,65	72345	42	124712	60,84
V. BONITA	26421	23	30858	34	28820	72,31	32995	59,7	26957	47,98	34297	48	67063	59,27
TREZE TIJAS	72012	16	74115	26	73584	26,48	60804	23,6	91811	33	95540	26	160121	45,16
LUZERNA	22359	18	22838	19	24416	29,48	24014	30,8	25465	29,29	25354	21	28919	22,96
IRANI	34162	18	28923	29	26330	32,42	29622	27	28721	27,41	38565	29	49416	33,69
OURO	78124	23	69626	31	57077	27,11	62464	43,9	90319	37,08	115082	32	225109	52,63
VARGEÃO	85380	22	86349	35	82107	31,44	75505	36,5	99963	37,08	140054	36	176945	36,49
TOTAL LOJAS	1654116,54	23	1518249	33	1281790	39	1189559	33	1306815	33,56	2187422	35	3544004	45,57
SETOR SUPERMERCADO														
MATRIZ BR	20007		16435		10867		9428				11375		6894	
JOAÇABA	257043	31	264477	31	251901	25,83	169031	25,9	176995	25,44	168341	29	185360	29,48
IBICARE	27897	41	33349	41	33577	45,5	32773	44,5	34103	54	32810	48	32603	48,51
H.D'OESTE	40679	26	38484	26	39567	24,3	39893	26,4	41707	25	38711	27	39912	27,29
AGUA DOCE	48020	36	45040	36	47463	33,97	46869	30	49892	36	48207	32	49070	32,57
TREZE TIJAS	44099	69	45856	69	44462	74,4	41435	68,4	31785	59	30075	57	32149	56,71
LUZERNA	96754	26	99188	26	104455	24,73	96915	22,8	112551	27,7	104836	26	106606	25,69
CATANDUVAS	34467	34	36938	34	40763	34,89	35105	28,3	38265	33	36044	33	34794	33,1
IRANI	20929	30	24436	30	23072	28,75	21978	27,6	24661	34	23680	28	25655	28,32
TOTAL SUPER	591895	33	604203	33	596127	31	493427	30,6	509959	30,64	494079	32	513043	31,65
TOTAL GERAL DOS ESTOQUES:														
2000	2246011,54		2122452		1877917		1682986		1816774		2681501		4057047	
1999	1493310		1427065		1427471		1439,309		2391149		3048454		3554686	
1998	1548564		1376544		1408291		1360460		1407462		2051951		3053396	
1997	1233538		1245249		1125522		1171836		1453917		1822820		3142406	
1996	886847		950274		1144718		1095166		955040		1725770		2583321	

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 20 - MODELO DE MAPA DA FOLHA DE PAGAMENTO 2000

	JANEIRO	%	FEVEREI	%	MARÇO	%	ABRIL	%
MATRIZ								
MATRIZ	41.629	5,47	41.382	4,66	39.561	3,51	41.939	3,6
FABR. RAÇÃO	2.200	0,45	2.547	0,44	2.447	0,44	2.999	0,6
P. LEITE	2.289	0,49	2.125	0,49	2.261	0,51	2.523	0,6
GRANJA	3.643	2,36			3.971	3,67	3.913	3,7
TOTAL MATRIZ	43.829	4,5	43.929	2,0	42.008	1,8	44.938	2,0
LOJAS								
IBICARE	2.881	5,47	2.483	3,81	2.156	2,59	2.625	3,5
JABORA	2.159	2,84	1.861	4,61	1.811	4,26	1.861	4,3
ERVAL VELHO	2.231	4,09	1.905	4,76	1.828	4,50	1.513	4,6
CATANDUVAS	1.255	3,81	1.028	6,90	1.028	5,80	1.167	7,7
AGUA DOCE	2.250	5,18	2.103	1,94	1.696	1,16	2.301	2,1
JOAÇABA	3.337	1,55	3.768	4,11	3.236	3,32	3.396	3,4
V. BONITA	864	2,27	893	7,28	716	4,61	1.035	6,7
TREZE TILIAS	2.445	3,26	2.965	4,21	3.035	3,66	2.718	3,4
LUZERNA	1.266	2,73	1.058	3,96	1.031	4,06	1.031	4,6
IRANI	1.454	3,19	1.477	3,71	1.202	4,49	1.111	3,7
OURO	2.201	3,82	2.201	4,22	1.774	2,13	2.304	5,5
VARGEÃO	3.584	2,69	3.023	4,81	2.924	3,44	3.130	4,7
TOTAL LOJAS	25.927	4,1	21.742	2,2	22.437	3,0	24.192	4,0
SUPERMERCADO								
JOAÇABA	8.352	3,57	8.783	3,45	7.753	2,65	8.096	2,9
IBICARE	1.538	7,57	1.333	6,24	1.095	4,75	1.310	5,9
H.D'OESTE	2.685	6,23	2.402	5,48	2.177	4,44	2.058	4,2
AGUA DOCE	1.839	4,75	1.839	4,66	1.888	4,64	1.848	4,3
TREZE TILIAS	757	4,02	757	4,11	826	4,66	966	5,5
LUZERNA	4.956	4,73	4.828	4,33	4.842	4,00	4.667	3,8
CATANDUVAS	1.613	5,63	1.547	5,30	1.460	4,59	1.668	4,6
IRANI	1.037	4,91	781	3,41	969	4,00	1.218	5,2
TOTAL SUPER	22.777	4,5	22.270	4,1	21.010	3,5	21.831	3,7
TOTAL FUNC.	143		165		168		160	
TOTAL GERAL	92.533		87.941		91.602		90.961	
% FOLHA DE PGTO S/ VENDAS:								
2000		3,0		3,0		2,5		2,8
1999		3,6		3,9		3,4		3,7
1998		3,2		4,5		4,1		3,5
1997		4,4		4,9		4,9		5,0
1996		5,1		5,5		5,8		5,5
1995		5,2		5,9		4,6		5,7

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 21 - MAPA VENDA POR FUNCIONARIO 2000 (Em reais)

	JAN	NR	FEV	NR	MAR	NR	ABR	NR	MAI	NR	JUN	NR
MATRIZ		38		51		52		48		45		56
PRODUÇÃO												
Leite	156.444	3	109.407	4	147.038	3	97.831	4	133.352	3	158.706	3
Fab. Ração	163.633	3	96.392	6	93.304	6	91.528	6	108.922	6	116.858	6
C. Insiminação												
Granja	11.010	14	9.400	15	6.760	16	8.216	13	9.323	12	9.362	11
TOTAL	55.718	20	215.199	25	44	25	197.575	23	251.597	21	64.012	20
LOJAS												
IBICARE	33.862	3	21.710	3	27.763	3	24.929	3	53.291	2	45.181	3
JABORA	17.614	3	13.449	3	14.164	3	14.411	3	13.310	4	18.800	3
ERVAL VELHO	19.523	3	13.348	3	13.557	3	16.527	2	13.354	3	16.844	3
CATANDUVAS	12.118	2	7.451	2	8.862	2	7.561	2	6.031	2	6.890	2
AGUA DOCE	36.230	4	27.145	4	36.586	4	27.242	4	32.288	4	39.622	4
JOAÇABA	29.386	5	18.343	5	19.522	5	20.078	5	18.038	6	29.420	5
V. BONITA	13.264	2	6.131	2	7.768	2	7.771	2	8.437	2	6.244	2
TREZE TILIAS	22.403	4	17.618	4	20.753	4	20.032	4	18.576	4	25.498	4
LUZERNA	19.852	2	13.364	2	12.709	2	11.156	2	12.620	2	17.078	2
IRANI	12.688	3	13.265	3	8.929	3	14.946	2	9.778	3	12.157	3
OURO	27.283	3	17.377	3	27.813	3	10.474	4	20.025	3	29.141	3
VARGEÃO	18.837	4	15.717	4	21.263	4	16.739	4	15.434	5	19.914	5
TOTAL LOJAS	23.163	38	16.447	38	19.668	38	17.089	37	18.309	40	23.948	39
SETOR SUPERMERCADO												
JOAÇABA	14.612	16	12.711	20	14.615	20	14.840	19	10.762	20	9.926	19
IBICARE	6.775	3	7.121	3	7.690	3	7.386	3	6.646	3	6.837	3
H.D'OESTE	8.627	5	8.772	5	9.817	5	9.773	5	8.317	6	7.128	6
AGUA DOCE	7.739	5	7.887	5	8.137	5	8.695	5	7.956	5	8.574	5
TREZE TILIAS	9.415	2	9.214	2	5.909	3	5.893	3	5.403	3	5.334	3
LUZERNA	10.484	10	11.163	10	12.102	10	12.368	10	11.219	10	11.123	10
CATANDUVAS	7.170	4	7.294	4	7.954	4	9.044	4	7.937	4	8.029	4
IRANI	10.568	2	11.447	2	8.079	3	7.808	3	7.159	3	8.155	3
TOTAL SUPER	10.843	47	10.628	51	11.336	53	11.492	52	9.386	54	9.035	53
TOTAL GERAL												
2000	22.834	143	19.748	165	21.602	168	21.730	160	21.207	160	21.213	168
1999	18.015	125	16.504	127	17.488	130	12.619	130	15.380	138	16.181	147
1998	17.281	135	12.670	130	13.044	129	15.100	131	13.226	131	12.504	134
1997	14.042	164	11.126	161	10.276	160	10.278	159	10.929	157	11.005	162
1996	10.546	175	9.694	182	9.107	180	9.379	181	11.012	176	9.959	177

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 22 - MAPA DE VENDAS

MÊS : **dez/000**

Filiais	Vendas	Variação	Estoque Final	M-pon G-ant	M-pon G-mês	N.º Func.	Venda p/ Funcion.	Folha de Pagamento	Percentual Folha
Sector de produção									
Fábrica	829.660,2	0,78				6	138.276,7	4.401,00	0,53
P. de Leite	570.878,3	(9,37)				4	142.719,6	2.450,00	0,43
Suínos	537.525,3	(0,62)				-	-	-	0,00
Reprodutor e Matrizes	65.241,1	42,94				-	-	-	0,00
Granja Coperio	109.386,7	37,61				13	8.414,36	4.550,00	4,16
Central de Sêmen	3.948,3					2		926,00	23,45
Suínos Terminação	712.825,2	(0,73)				-	-	-	0,00
Leite Vargeão	53.454,2	(34,20)				1	53.454,21	642,00	1,20
Cereais	54.982,4	-				-	-	-	0,00
TOTAL	2.937.901,7	(1,28)	*			26	60.129,98	12.969,00	0,83
Sector Agropecuario									
Matriz/Ivo	77.657,47	(49,82)	1.249.752,2			58		43.600,00	3,01
Vargeão	148.127,34	(29,86)	102.471,2		21,60	5	29.625,47	3.800,00	2,57
Água Doce	231.728,30	(15,44)	58.612,5		8,03	5	46.345,66	2.289,00	0,99
Ouro	149.654,35	(34,32)	96.153,0		23,30	5	29.930,87	2.800,00	1,87
Joaçaba	216.380,57	(21,29)	111.437,7		31,24	5	43.276,11	3.753,00	1,73
T. Tílias	137.340,79	(28,71)	82.629,1		20,74	5	27.468,16	3.229,00	2,35
Ibicare	189.912,01	(20,31)	69.984,0		14,95	4	47.478,00	1.650,00	0,87
Jabora	123.018,79	(14,38)	69.079,6		20,01	4	30.754,70	2.050,00	1,67
Erval Velho	94.126,22	(28,36)	52.736,4		21,66	5	18.825,24	2.180,00	2,32
Irani	82.427,52	(25,48)	37.169,5		15,27	5	16.485,50	1.950,00	2,37
Vargem Bonita	56.624,85	(29,61)	48.548,8		27,73	4	14.156,21	1.400,00	2,47
Luzerna	52.056,96	(31,13)	30.329,1		18,35	3	17.352,32	1.175,00	2,26
Catanduvas	59.517,73	(30,59)	43.765,4		24,45	3	19.839,24	1.175,00	1,97
TOTAL	1.618.572,9	(26,47)	2.052.668,6		21,46	53	30.539,11	27.451,00	1,70

QUADRO CONTINUA

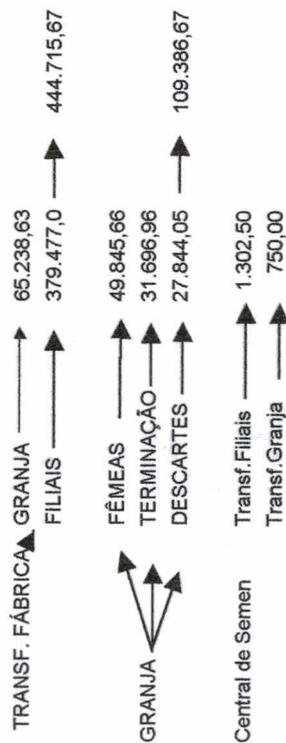
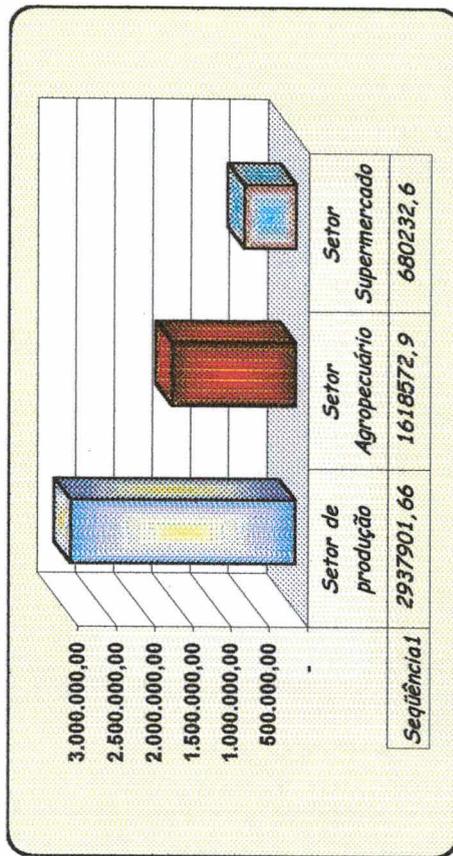
CONTINUAÇÃO QUADRO 22 - MAPA DE VENDAS

MÊS : dez/000

Filiais	Vendas	Variação	Estoque Final	M-pon G-ant	M-pon G-mês	N.º Func.	Venda p/ Funcion.	Folha de Pagamento	Percentual Folha
Sector Supermercado									
Matriz	535,67	114,90	13.578,00	-	-	-	-	-	-
Joaçaba	282.660,18	36,08	222.674,78	-	28,92	20	14.133,01	8.500,00	3,01
Luzerna	144.491,32	28,19	109.376,73	-	24,42	10	14.449,13	4.672,00	3,23
Água Doce	58.508,85	28,35	55.044,71	-	30,25	5	11.701,77	1.900,00	3,25
H.d'Oeste	55.544,54	6,65	44.867,44	-	24,50	6	9.257,42	2.477,00	4,46
Catanduvas	56.093,13	22,43	37.800,61	-	22,77	5	11.218,63	2.200,00	3,92
Irani	28.021,53	17,15	23.986,83	-	26,56	3	9.340,51	1.180,00	4,21
Ibicare	29.115,64	18,09	36.639,04	-	40,39	2	14.557,82	1.120,00	3,85
T.Tílias	25.261,74	43,89	33.690,01	-	46,51	2	12.630,87	1.151,00	4,56
TOTAL	680.232,60	28,28	577.688,15	-	29,11	53	12.834,58	23.200,00	3,41
TOTAL GERAL	5.236.707,2	(6,3)	2.630.326,8			190,0	27.561,6	107.220,0	2,0

GRÁFICO 11 - VENDAS DO MÊS POR SETOR

NOVILHAS -



Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERO (2000)

QUADRO 23 - MAPA DE VENDAS MENSAL POR SETOR DE 2000

SETOR AGROPECUARIO	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN		ACUMULADO 2000	
		%		%		%		%		%		%		%
SUINOS	590.339	-8,8	602.182	2,0	937.118	55,6	795.245	-15,14	855.150	7,5	676.953	-20,8		
SUINOS (Matrizes/Terminação)														
CEREAIS	127.786	-93,8	252.675	97,7	159.465	-33,9	338.040	111,98	57.862	-82,9	45.104	-22,1		
P. LEITE	469.334	1,73	437.629	-6,8	441.114	0,8	391.325	-11,29	400.058	2,2	476.118	19,0		
LEITE VARGI	*		46.239	-12,9	45.390		39.739	-12,45	43.459	9,4	55.578	27,9		
FABR. RAÇA:	490.900	-14,1	578.355	17,8	559.827	12,1	549.170	-1,90	653.534	19,0	701.146	7,3		
GRANJA	154.142	-27,6	141.003	-8,5	108.164		106.812	-1,25	111.879	4,7	102.987	-8,0		
C-SEMEM														
TOTAL MAT	1.832.501	-12,7	2.058.083	12,3	2.251.078	13,7	2.220.331	-1,37	2.010.175	-4,4	2.057.886	-3,02		
SETOR LOJAS														
LOJA MATRI:	42.997	-85,2	33.438	-22,2	29.838	-10,8	26.663	-10,64	31.971	19,9	93.126	192		
IBICARE	101.587	-14,2	65.131	-35,9	83.289	27,9	74.787	-10,21	106.582	42,5	135.543	27,2		
JABORA	52.843	-46,1	40.348	-23,6	42.494	5,3	43.234	1,74	53.242	23,2	56.401	5,9		
ERVAL VELH	58.570	-37,0	40.045	-31,6	40.671	1,6	33.055	-18,72	40.063	21,2	50.533	26,1		
CATANDUVA	24.236	-57,0	14.902	-38,5	17.724	18,9	15.123	-14,67	12.062	-20,2	13.780	14,2		
AGUA DOCE	144.921	-27,8	108.580	-25,1	146.346	34,8	108.970	-25,54	129.152	18,5	158.488	22,7		
JOAÇABA	146.528	-38,7	91.716	-37,6	97.614	6,4	100.394	2,85	108.228	7,8	147.100	35,9		
V. BONITA	26.528	-37,7	12.263	-53,8	15.536	26,7	15.542	0,03	16.875	8,6	12.489	-26,0		
TREZE TILIA:	89.615	-35,4	70.472	-21,4	83.015	17,8	80.131	-3,47	74.307	-7,3	101.993	37,3		
LUZERNA	39.704	-9,5	26.729	-32,7	25.418	-4,9	22.312	-12,22	25.240	13,1	34.156	35,3		
IRANI	38.066	-33,5	39.795	-5,0	26.788	-32,7	29.893	11,59	29.336	-1,9	36.472	24,3		
OURO	81.850	-41,3	52.131	-36,3	83.441	60,1	41.896	-49,79	60.076	43,4	87.426	45,5		
VARGEÃO	75.348	-39,4	62.868	-16,6	85.055	35,3	66.956	-21,28	77.173	15,3	99.572	29,0		
TOTAL LOJA	922.793	-43,8	658.418	-28,68	777.229	39,3	658.956	-15,22	764.307	16,0	1.027.079	34,4		

QUADRO CONTINUA

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 23 - MAPA DE VENDAS MENSAL POR SETOR DE 2000

SETOR SUPERMERCADO	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN		ACUMULADO 2000	
	%		%		%		%		%		%		%	
MATRIZ	183				866	-15	165	-80,87	340	105	315	-7,27		
JOAÇABA	233.795	-40,9	254.221	8,7	292.303	15,0	281.975	-3,53	215.258	-23,7	188.596	-12,4		
IBICARE	20.326	-40,7	21.364	5,1	23.071	8,0	22.158	-3,96	19.938	-10,0	20.512	2,9		
H.D'ESTE	43.138	-35,1	43.864	1,7	49.085	11,9	48.869	-0,44	49.907	2,1	42.770	-14,3		
AGUA DOCE	38.695	-30,7	39.436	1,9	40.686	3,2	43.476	6,86	39.783	-8,5	42.869	7,8		
TREZE TILIA	18.831	-27,8	18.428	-2,1	17.728	-3,8	17.679	-0,28	16.210	-8,3	16.001	-1,3		
LUZERNA	104.841	-32,8	111.633	6,5	121.027	8,4	123.683	2,19	112.192	-9,3	111.229	-0,9		
CATANDUVA	28.680	-36,7	29.179	1,7	31.817	9,0	36.177	13,70	31.751	-12,2	32.117	1,2		
IRANI	21.136	-33,9	22.895	8,3	24.239	5,9	23.424	-3,36	21.477	-8,3	24.464	13,9		
TOTAL SUPE	509.625	-37,2	542.038	6,4	600.822	10,9	597.606	-0,54	506.856	-15,2	478.873	-5,5		
TOTAL GERAL:														
EM 2000	3.264.919	Var.	3.258.539	Var.	3.629.129	14,1	3.476.893	Var.	3.281.338	-2,41	3.563.838	5,0		
EM 1999	2.251.890	-28,3	2.095.632	-0,2	2.400.622	12,7	2.138.769	-4,19	2.168.604	-10,9	2.378.722	9,7		
EM 1998	2.332.960	-26,0	1.647.107	-8,0	1.682.714	2,3	1.978.111	-10,9	1.601.751	-19,0	1.675.655	4,4		
EM 1997	2.302.983	1,3	1.791.339	-8,0	1.644.180	2,3	1.625.034	14,9	1.715.972	-19,0	1.782.732	4,4		
EM 1996	1.845.582		1.764.335		1.639.403		1.697.714		1.944.953		1.795.396			
EM 1995	1.283.919		1.129.411		1.459.381		1.178.620		1.501.397		1.454.961			

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 24 - MAPA DE VENDAS META POR UNIDADE NEGÓCIO POR ANO

LOJA CATANDUAVAS															
VENDAS															
MES	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		Variação vendas ano anter.
	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	
JAN	2057	9441	10385	6821	7200	6.133	(0)	6.562	9.807	1	23.143	26.614	24.236	5%	
FEV	1938	4535	10773	3855	4200	4.940	0	5.286	7.313	0	13.435	15.450	14.902	11%	
MAR	3543	6335	11173	3418	3800	3.740	0	4.002	8.763	1	18.816	21.638	17.724	6%	
ABR	2400	5498	12247	4318	5000	5.889	0	6.301	7.551	0	17.188	19.766	15.123	-12%	
MAI	3122	4886	12097	7521	8300	6.020	(0)	6.441	6.418	0	14.830	17.055	12.063	-19%	
JUN	3879	3486	12450	14888	16000	4.176	(1)	4.468	5.761	0	11.417	13.130	13.780	21%	
JUL	9890	3715	15020	5251	6000	6.535	0	6.992	8.657	0	13.892	15.976	43.595	214%	
AGO	5628	3154	18125	10222	11200	8.913	(0)	9.537	12.112	0	16.434	18.899	44.437	170%	
SET	15684	16762	24831	23159	25500	27.866	0	29.838	35.817	0	79.199	91.079	59.171	-25%	
OUT	16173	17478	30319	19611	22000	33.486	0	35.830	82.055	1	52.432	60.297	84.670	61%	
NOV	15048	12179	28721	15320	17000	17.610		18.843	29.916	1	65.701	75.556	85.743	31%	
DEZ	11912	11286	30756	15553	18000	27.867		29.818	49.251	1	56.397	64.857	59.518	6%	
TOTAL	91274	98755	216897	129837	144200	153.195	0	163.919	263.421	1	382.884	440.317	474.962	24%	

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMOSNITRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 25 - MAPA GERAL DE VENDAS E META DA AGROPECUÁRIA

Agropecuária Geral													
MES	1996		1997		1998		1999		2000		2000		Variação vendas ano anter.
	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	
JAN	453.965		484.166	535.560	604.453	695.121	923.203	53%					
FEV	339.112		302.573	322.621	478.644	550.441	658.424	38%					
MAR	297.660		305.253	399.450	589.715	678.172	777.236	32%					
ABR	366.710		328.505	328.329	548.820	631.143	658.962	20%					
MAI	422.326		353.490	352.664	584.923	672.661	764.315	31%					
JUN	416.629		387.934	375.882	661.336	760.536	1.027.080	55%					
JUL	537.200		561.491	482.212	812.068	933.878	1.369.613	69%					
AGO	831.680		928.058	739.604	1.385.184	1.592.962	2.253.646	63%					
SET	1.554.240		1.600.684	1.409.240	2.096.946	2.411.488	1.998.842	-5%					
OUT	1.088.106		1.311.236	1.420.200	1.756.346	2.019.798	2.019.351	15%					
NOV	927.907		1.198.386	1.049.269	1.824.364	2.098.019	2.201.168	21%					
DEZ	785.240		986.693	1.110.885	1.642.438	1.888.804	1.618.573	-1%					
TOTAL	8.020.775		8.746.469	8.525.916	12.985.237	14.933.023	16.270.412	25,30					

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMOSNITRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 26 - MAPA DE VENDAS/METAS POR UNIDADE NEGÓCIO POR ANO

		SM. ÁGUA DOCE												Varição vendas ano anter.	
MES	1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		VARIÇÃO
	VENDA US	VENDA R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	
JAN	19.687	31.683	34.229	44.000	40.738	44.000	47.690	14,58%	43.590	43.427	32.713	37.620	38.695	18%	
FEV	21.125	34.413	39.601	45.000	42.830	45.000	44.308	3,34%	45.828	41.064	38.741	44.552	39.436	2%	
MAR	24.295	36.063	42.000	48.000	44.465	48.000	51.928	14,38%	47.578	41.792	45.365	52.170	40.686	-10%	
ABR	18.495	37.646	38.651	49.000	45.804	49.000	37.019	-19,18%	49.010	44.676	38.124	43.843	43.476	14%	
MAI	22.605	35.656	40.000	45.000	41.317	45.000	45.800	9,79%	44.209	38.573	40.315	46.362	39.783	-1%	
JUN	20.269	38.390	42.000	49.000	44.014	49.000	40.066	-8,97%	47.095	33.871	40.207	46.238	42.869	7%	
JUL	26.319	38.444	42.000	54.000	49.883	54.000	46.058	-7,67%	53.375	38.068	43.617	50.390	48.150	10%	
AGO	32.566	48.685	52.000	54.000	49.480	54.000	52.617	5,96%	52.944	34.912	38.696	44.500	49.022	27%	
SET	37.169	57.014	60.000	56.000	49.963	56.000	45.310	-9,32%	53.460	40.799	39.875	45.856	54.245	36%	
OUT	39.318	45.011	49.000	58.000	53.320	58.000	51.362	-3,67%	51.000	41.348	41.673	47.924	52.952	27%	
NOV	37.310	43.507	46.000	59.000	53.929	59.000	47.483		49.000	36.861	43.091	49.555	45.587	6%	
DEZ	46.305	53.731	57.000	71.000	65.754	71.000	65.531		62.000	53.127	55.796	64.165	58.509	5%	
TOTAL	345.463	500.233	542.681	632.000	581.497	632.000	575.172	-1,18%	622.202	488.518	498.413	573.175	553.408	11%	

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

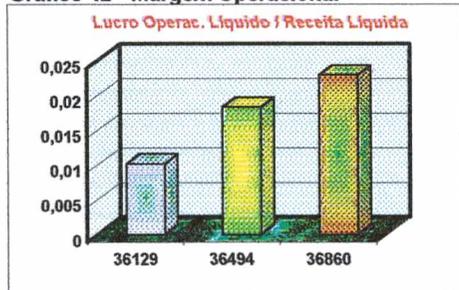
QUADRO 27 - MAPA GERAL DE VENDAS E META DO SUPERMERCADO

		Supermercado Geral												Varição vendas ano anter.
MES	1996		1.997		1998		1999		2000		2000		VARIÇÃO	
	VENDA R\$	VENDA R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$	VENDA R\$	META R\$		ANO ANTER.
JAN	454.809	491.080	434.935	538.144	467.951	538.144	509.631	9%						
FEV	475.485	456.946	426.149	609.569	530.060	609.569	542.041	2%						
MAR	529.730	550.143	427.054	714.458	621.268	714.458	600.826	-3%						
ABR	512.664	474.280	454.590	667.574	580.499	667.574	597.611	3%						
MAI	513.688	577.413	417.454	632.898	550.346	632.898	506.860	-8%						
JUN	513.162	543.117	413.799	619.337	538.554	619.337	478.874	-11%						
JUL	555.697	540.213	463.778	710.315	617.665	710.315	511.739	-17%						
AGO	585.556	544.912	455.838	647.887	563.360	647.887	535.014	-5%						
SET	528.921	514.464	497.580	677.682	589.269	677.682	563.548	-4%						
OUT	572.586	540.138	549.129	703.127	611.415	703.127	547.200	-11%						
NOV	591.008	486.359	496.827	662.630	576.200	662.630	530.288	-8%						
DEZ	719.564	641.997	740.200	933.625	811.848	933.625	680.233	-16%						
TOT.	6.532.870	6.361.062	5.777.333	8.117.246	7.058.475	8.117.246	6.603.864	-6%						

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

Gráfico 12 - Margem Operacional

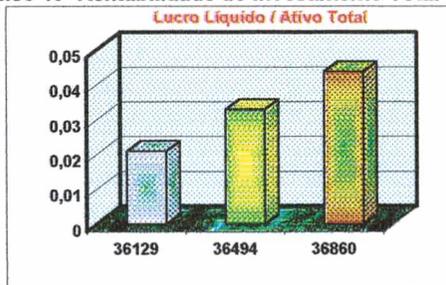


1900	1900	1900
-	-	-

Indica as sobras operacionais da cooperativa para cada

real de venda líquida

Gráfico 13 - Rentabilidade do Investimento Total

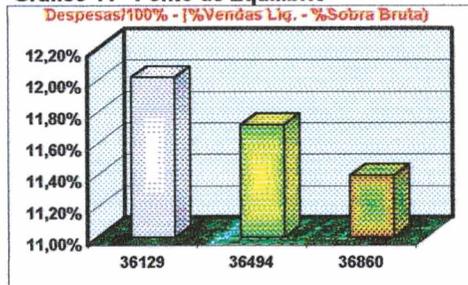


1900	1900	1900
-	-	-

Indica o retorno da cooperativa em relação a cada real

investido no ativo da cooperativa.

Gráfico 14 - Ponto de Equilíbrio

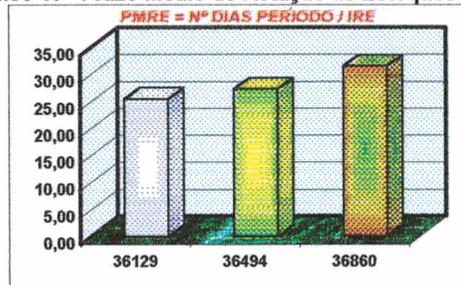


1900	1900	1900
0,00%	0,00%	0,00%

Representa o quanto devemos vender para cobrir todas as Despesas Operacionais, ou seja, para ter um resultado igual a zero.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

Gráfico 15 - Prazo Médio de Rotação de Estoques

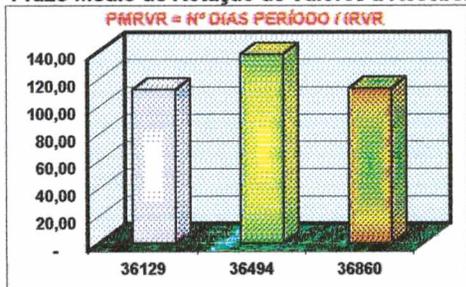


1900	1900	1900
0,00	0,00	0,00

Representa o giro médio dos estoques da empresa, isto é, o prazo médio de permanência no estoque (em dias)

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

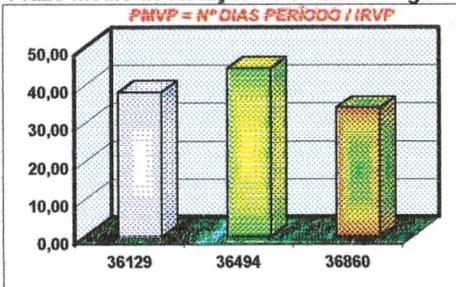
Gráfico 16
Prazo Médio de Rotação de Valores a Receber



1900	1900	1900
-	-	-

Indica o prazo médio de rotação de valores a receber

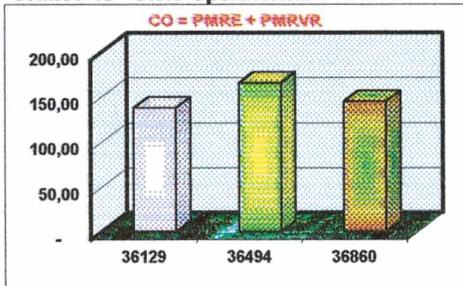
Gráfico 17
Prazo Médio de Rotação de Contas a Pagar



1900	1900	1900
0,00	0,00	0,00

Indica o número de vezes que o Contas a Pagar girou/renovou-se no período em análise

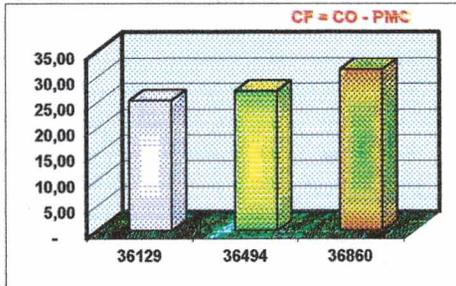
Gráfico 18 - Ciclo Operacional



1900	1900
-	-

Indica o período financiado pela empresa, ou seja, o ciclo em dias compreendido pelo PMRE e PMRV, isto é, o prazo médio de estocagem mais o prazo médio de vendas a prazo.

Gráfico 19 - Ciclo Financeiro

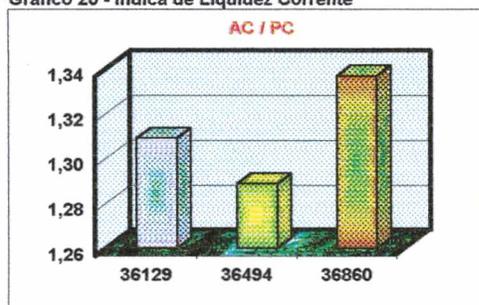


1900	1900	1900
-	-	-

Representa o total de dias (se positivo) que estão sendo financiados pela empresa, isto é, a empresa está pagando o fornecedor antes de receber do cliente.

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS
DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

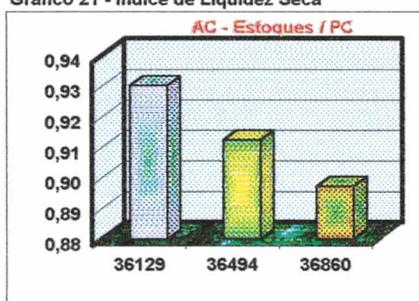
Gráfico 20 - Índica de Liquidez Corrente



1998	1999	2000
1,31	1,29	1,34

Indica quanto a Cooperativa possui em termos de disponibilidades e direitos a curto prazo para cada Real de dívida a curto prazo.

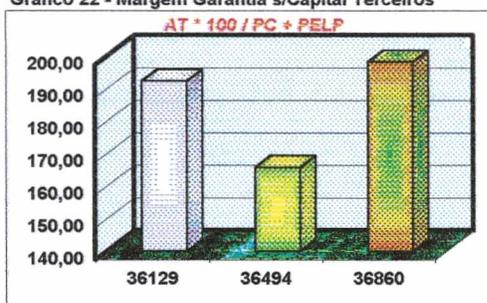
Gráfico 21 - Índice de Liquidez Seca



1998	1999	2000
0,93	0,91	0,90

Indica quanto a cooperativa possui em termos de disponibilidades e direitos a curto prazo sem depender da venda dos estoques para fazer frente a cada real de dívida a curto prazo.

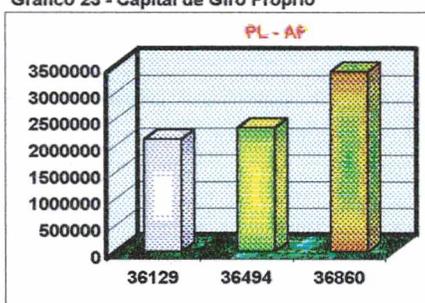
Gráfico 22 - Margem Garantia s/Capital Terceiros



1998	1999	2000
192,27	165,80	198,21

Indica a capacidade de liquidação da cooperativa dos débitos existentes junto a terceiros, verifica se é possível, em função através da venda de todos os ativos o cumprimento de todas as obrigações com terceiros.

Gráfico 23 - Capital de Giro Próprio



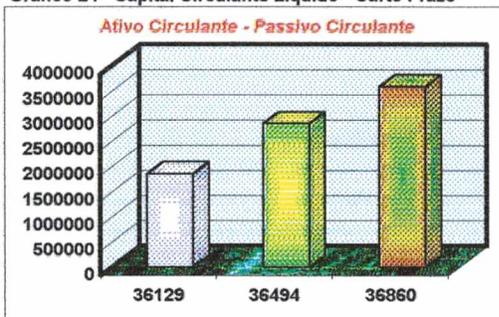
1998	1999	2000
2.117.598	2.336.451	3.390.993

Quando positivo, indica o valor de recursos próprios, que está aplicado no realizável. Indica que todo o permanente também está financiado pelos recursos próprios. Se negativo indica que este valor é a parte do Ativo Permanente e realizável está sendo financiados por recursos de terceiros.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS
DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

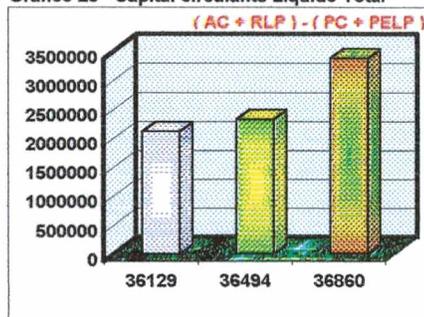
Gráfico 24 - Capital Circulante Líquido - Curto Prazo



1998	1999	2000
1.850.445	2.855.230	3.588.290

Quando positivo, indica o valor de recurso que excedem as obrigações de Curto Prazo, se negativo indica a quantidade em reais que faltam para o pagamento das contas no mesmo período de tempo as obrigações pelo Índice de Liquidez Corrente.

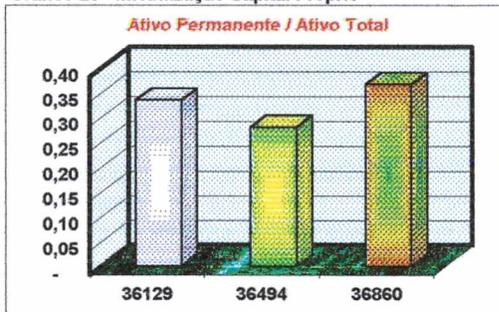
Gráfico 25 - Capital Circulante Líquido Total



1998	1999	2000
2.117.598	2.336.451	3.390.993

Quando o valor for positivo, indica que a cooperativa está trabalhando com folga em relação a suas obrigações gerais. Se negativo, o valor indica a sua deficiência em reais para honrar seus compromissos junto a terceiros de curto e longo prazo.

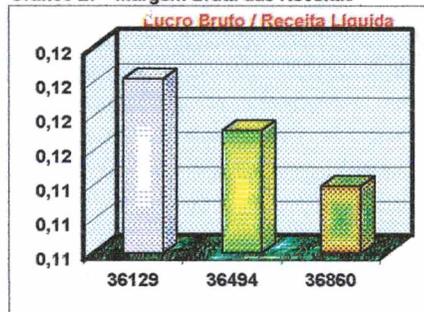
Gráfico 26 - Imobilização Capital Próprio



1998	1999	2000
0,34	0,28	0,37

Indica o quanto a cooperativa possui aplicado no Ativo Permanente em reais para cada real de Capital Próprio.

Gráfico 27 - Margem Bruta das Receitas

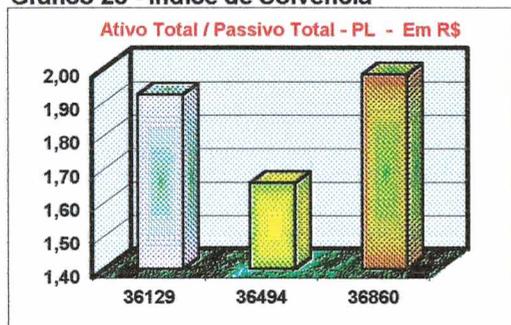


1998	1999	2000
0,12	0,12	0,11

Indica a margem praticada pela cooperativa, ou seja, quanto a cooperativa está ganhando para cada real de venda líquida (deduzidos os impostos) para fazer frente as despesas operacionais.

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS
DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

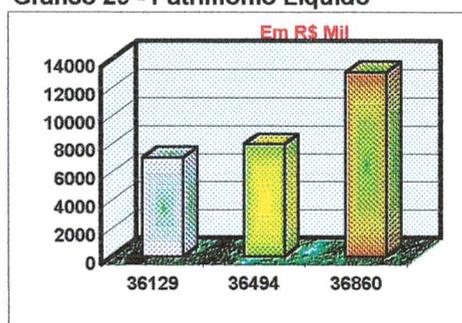
Gráfico 28 - Índice de Solvência



1900	1900	1900
-	-	-

Este índice visa medir o grau de excelência da situação financeira. Em 2000 está representado por R\$ 1,98, ou seja demonstrando que para cada R\$ 1,00 de exigibilidade de Curto e Longo Prazo ainda possui uma folga de R\$ 0,98

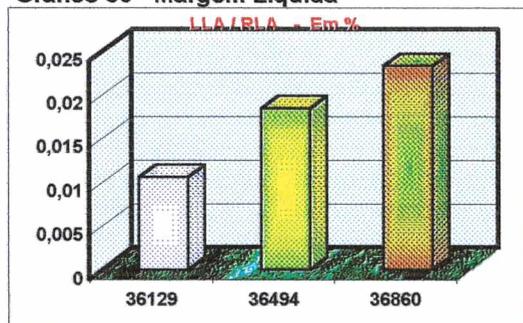
Gráfico 29 - Patrimônio Líquido



1900	1900	1900
-	-	-

O Patrimônio Líquido é o valor econômico/contábil pertencente aos Associados formado por Capital e Lucros gerados pela empresa. Houve um incremento no exercício de 2000, em função da reavaliação dos bens da Cooperativa no valor de R\$ 3.868.357

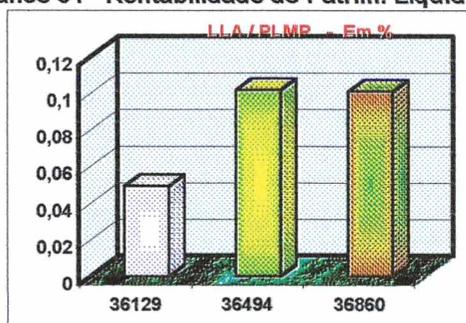
Gráfico 30 - Margem Líquida



1900	1900	1900
-	-	-

Este resultado representa lucratividade. Os percentuais indicam também que a empresa obteve R\$ 0,011; R\$ 0,018 e R\$ 0,023 para cada R\$ 1,00 de receita, em 1998, 1999 e 2000, respectivamente.

Gráfico 31 - Rentabilidade do Patrim. Líquido



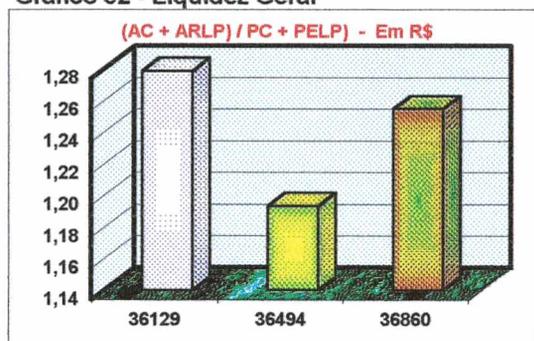
1900	1900	1900
-	-	-

Este indicador é o resultado da divisão do lucro período pelo Patrimônio Líquido Médio, que é o investimento dos Associados. Portanto, verifica-se que, em 2000, os Associados obtiveram 0,101% de rentabilidade sobre o Capital Próprio, contra 0,102% e 0,049% nos exercícios de 1999 e 1998, respectivamente.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS
DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

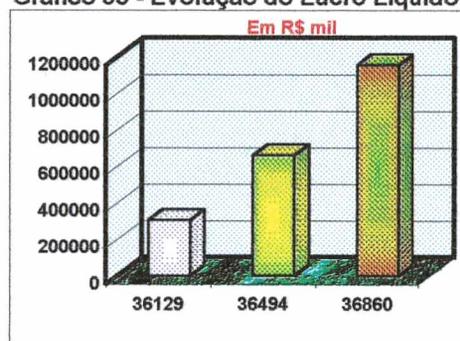
Gráfico 32 - Liquidez Geral



1900	1900	1900
-	-	-

Este índice continua demonstrando eficiência da empresa, apresentando folga de R\$ 0,28; R\$ 0,19 e R\$ 0,25 para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto e longo prazo, nos períodos de 1998, 1999 e 2000 respectivamente.

Gráfico 33 - Evolução do Lucro Líquido



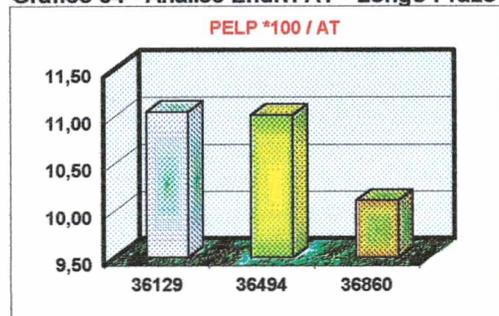
1900	1900	1900
-	-	-

Houve um aumento de 115,70% de 1998 para 1999 e 74,72% do exercício de 1999 para o exercício de 2000. Tal incremento ocorreu, decorrente do aumento do faturamento da empresa.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS
DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

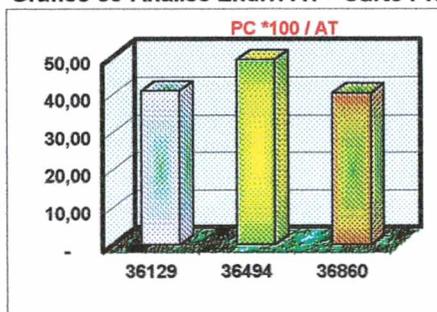
Gráfico 34 - Análise Endiv. AT - Longo Prazo



1998	1999	2000
11,05	11,01	10,11

Este percentual está indicando o grau de endividamento a longo prazo em relação ao Ativo Total.

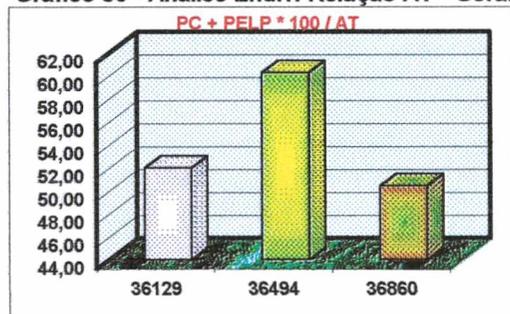
Gráfico 35 - Análise Endiv. AT - Curto Prazo



1998	1999	2000
40,96	49,30	40,34

Este percentual está indicando o grau de endividamento a curto prazo em relação ao Ativo Total.

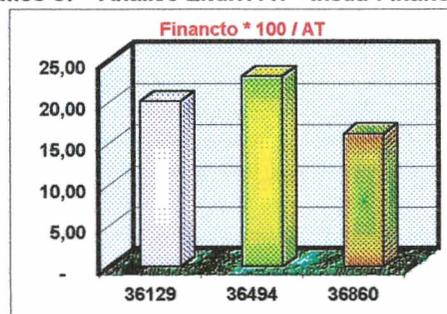
Gráfico 36 - Análise Endiv. Relação AT - Geral



1998	1999	2000
52,01	60,31	50,45

O percentual indica o grau de endividamento geral da Cooperativa em relação a seu Ativo Total.

Gráfico 37 - Análise Endiv. AT - Instit. Financ.



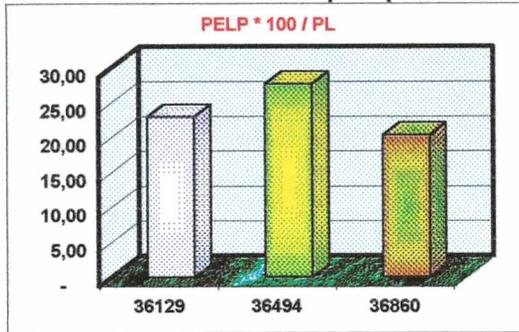
1998	1999	2000
20,11	23,13	16,20

O percentual indica o grau de dependência financeira da Cooperativa com o mercado de crédito, ou seja, quanto ela está financiando seus ativos através de captação do financeiro.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 28 - GRÁFICOS DE INDICADORES COMPARATIVOS DOS EXERCÍCIOS 1998 A 2000

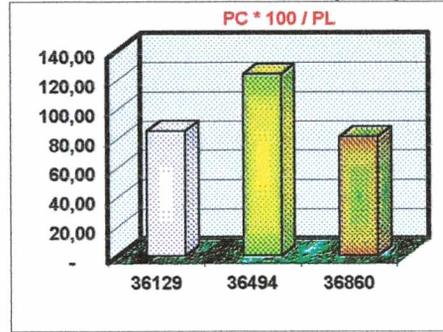
Gráfico 38 - Análise Endiv.Cap.Próprio - LP



1998	1999	2000
23,02	27,75	20,40

Este índice está indicando o percentual de dívidas com vencimento superior a um ano (PELP), em relação ao total do capital próprio

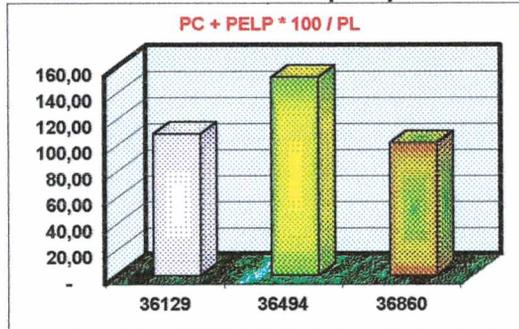
Gráfico 39 - Análise Endiv. Cap.Próprio - CP



1998	1999	2000
85,35	124,23	81,42

Indica o percentual das dívidas com vencimento até um ano (PECP), em relação ao total do capital próprio (PL) da empresa.

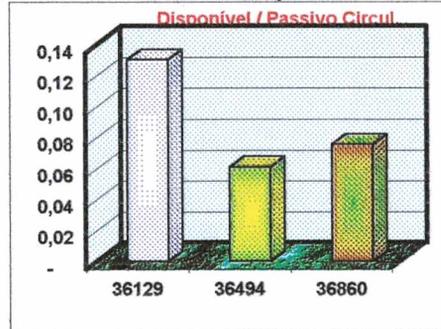
Gráfico 40 - Análise Endiv.Cap.Próprio - Geral



1998	1999	2000
108,37	151,98	101,82

Indica o percentual do exigível total (PECP + PELP) em relação ao capital próprio (PL) da empresa.

Gráfico 41 - Índice de Liquidez Imediata



1998	1999	2000
0,13	0,06	0,08

Indica quanto a cooperativa possui em valores disponíveis para fazer frente as obrigações de curto prazo.

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 29 - INDICES CONTÁBEIS DA COPERIO

INDICES	30/11/98	30/11/99	30/11/00
Índices de Solvência			
Ativo Total / (Passivo Total - PL)	(0,67)	(0,69)	(0,69)
Patrimônio Líquido	7.016.026	7.956.864	13.080.867
Margem Líquida			
Lucro Líquido Acum / Rec. Líquida Acum.	0,011	0,018	0,023
Rentabilidade do Patrimônio Líquido			
Lucro Líquido Acum./ Patr LÍq Médio Per.	0,049	0,102	0,101
Liquidez Geral			
(AC + ARLP) / (PC+PELP)	1,96	2,34	1,97
Evolução do Lucro Líquido			
Lucro Líquido Acumulado	306.750	661.667	1.156.093
Análise Endividamento em Relação AT Longo Prazo			
PASSIVO E.L.PRAZO * 100/ AT	117,17	80,49	122,82
Análise Endividamento em Relação AT A curto prazo			
PASSIVO CIRCULANTE * 100 / AT	26,98	22,34	25,06
Análise Endividamento em Relação AT Geral			
((PASSIVO CIRC.+ PELP)*100) / AT	144,15	102,83	147,88
Análise Endividamento em Relação AT Instituições Financeiras			
(Financiamentos *100) / Ativo Total	27,71	24,22	28,37
Análise Endividamento em Relação Cap.Prop. - LP			
PELP*100/PL	47,99	39,69	49,55
Análise Endividamento em Relação Cap.Prop. - CP			
Passivo Circ.*100/PL	11,05	11,01	10,11
Análise Endividamento em Relação Cap.Prop. - Geral			
Passivo Circ.+PELP * 100 / PL	59,04	50,70	59,66
Índice de Liquidez Imediata			
Disponível / Passivo Circulante	1,17	0,77	0,93
Índice de Liquidez Corrente			
Ativo Circulante / Passivo Circulante	1,40	1,69	1,75
Índice de Liquidez Seca			
Ativo Circulante - Estoques / Passivo Circ.	(1,63)	(0,86)	(1,88)
Margem Garantia s/Capital Terceiros			
AT*100 / Passivo Circ + PELP	69,37	97,25	67,62

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 29 - INDICES CONTÁBEIS DA COPERIO

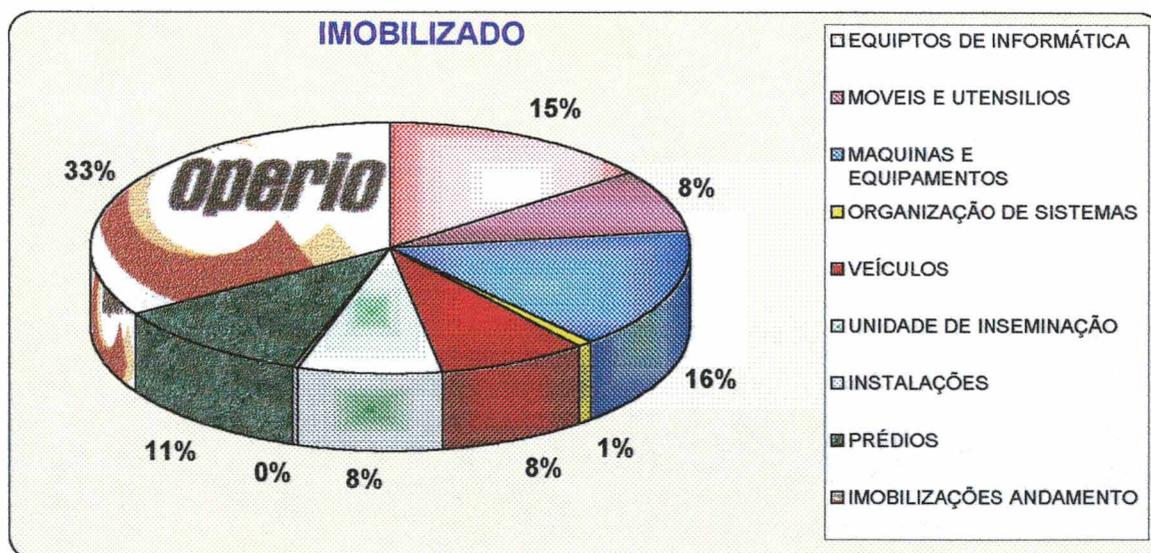
INDICES	30/11/98	30/11/99	30/11/00
Capital de Giro Próprio			
Patrimônio Líquido - Ativo Permanente	14.619.468	20.049.663	26.399.840
Capital Circ.Líquido - Curto Prazo			
Ativo Circ. - Passivo Circ.	652.713	1.512.725	2.013.081
Capital Circ.Líquido - L.Prazo			
Ativo RLP - PELP	7.603.442	12.092.799	13.319.173
Capital Circulante Líquido Total			
(AC + RLP) - (PC + PELP)	8.256.155	13.605.524	15.332.254
Imobilização Capital Próprio			
Ativo Permanente / Ativo Total	0,34	0,28	0,37
Margem Bruta das Receitas			
Lucro Bruto / Receita Líquida	0,09	0,06	0,07
Margem Operacional			
Lucro Operac.Líquido / Receita Líquida	0,088	0,175	0,238
Rentabilidade do Investimento Total			
Lucro Líquido / Ativo Total	0,021	0,033	0,044
Ponto de Equilíbrio			
Despesas/100%-(%Vendas Líq. - %Sobra Bruta)	8,75%	6,35%	6,92%
Rotação de Estoques			
IRE = CMV / (Est.Inicial + Estoque Final / 2)	1,78	1,97	2,15
PMRE = N° dias Período / IRE	308.511,73	467.154,40	451.677,07
Rotação de Valores a Receber			
IRVR = SICR + VP - SFCR / SMCR	(0,48)	(0,53)	(0,49)
PMRVR = N° DIAS PERÍODO / IRVR	69.628,19	92.055,56	125.464,58
Rotação de Contas a Pagar			
IRVP = SIVP + CP - SFVP / SMVP	1,26	1,30	1,42
PMVP = N° DIAS PERÍODO / IRVP	205.313,10	286.902,52	418.153,02
CICLO OPERACIONAL			
CO = PME + PMV	378.139,92	559.209,96	577.141,65
CICLO FINANCEIRO			
CF = CO - PMC	308.511,73	467.154,40	451.677,07

Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 30 - INVESTIMENTO EM ATIVO IMOBILIZADO

CONTAS	Valores Acumulados - 11/00			
	AUIÇÕES			
	Até 10/00	Até 11/00	AQUIS.MÊS 11/00	
EQUIPTOS DE INFORMÁTICA	58.948,00	69.129,00	10.181,00	350,00
MOVEIS E UTENSILIOS	26.834,26	37.278,26	10.444,00	
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	70.213,12	74.091,59	3.878,47	800,00
ORGANIZAÇÃO DE SISTEMAS	3.800,00	3.800,00	-	
VEÍCULOS	37.000,00	37.000,00	-	25.500,00
UNIDADE DE INSEMINAÇÃO	36.961,92	36.961,92	-	
INSTALAÇÕES	815,50	815,50	-	
PRÉDIOS	50.560,68	50.560,68	-	
IMOBILIZAÇÕES ANDAMENTO	132.429,82	159.583,59	27.153,77	
TOTAL	417.563,30	469.220,54	51.657,24	26.650,00

GRÁFICO 42 - INVESTIMENTO ATIVO IMOBILIZADO



Fonte: RELATÓRIO MENSAL DE DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DA COPERIO (2000)

QUADRO 31 - MODELO DE PROJEÇÃO DE DESPESAS PREVISTO E REALIZADO

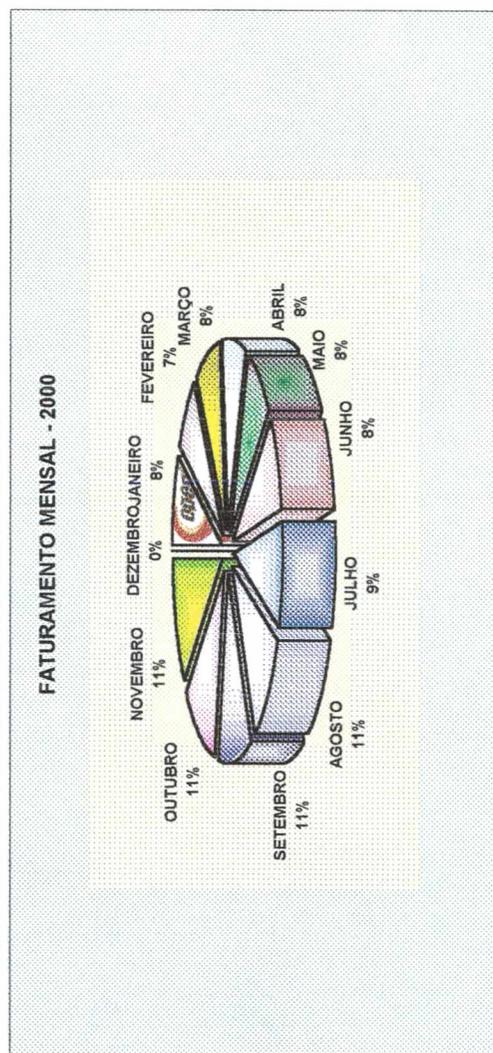
ORÇAMENTO PARA 2000													
		PREVISTO	AV	REALIZ.	AV	AH	PREVISTO	AV	REALIZ.	AV	AH	PREVISTO	
		jan/00	%	jan-00		%	fev/00	%	fev-00	%	%	mar/00	%
	Venda Suínos	1.050.000	29,43	949.564	25	(10)	1.050.000	31	1.086.009	30	3	1.050.000	29
	Venda Suínos (Fém)	170.000	4,76	48.331	1	(72)	170.000		44.735	1	-74	170.000	
	Venda Granja	120.000	3,36	157.407	4	31	120.000		141.004	4	18	120.000	
	Venda Cereais	85.000	2,38	129.737	3	53	85.000	2	254.375	7	199	85.000	2
	Venda Leite	439.814	12,33	576.087	15	31	396.173	12	483.869	13	22	419.848	11
	Venda Fábrica Raça	590.000	16,53	493.115	13	(16)	590.000	17	500.610	14	-15	590.000	16
	Venda Lojas Agropec	695.120	19,48	1.008.686	27	45	545.430	16	669.753	18	23	685.392	19
	Venda Supermerc	538.144	15,08	511.756	14	(5)	584.045	17	542.041	15	-7	684.193	19
	TOTAL VENDAS BR	3.888.678	103,36	3.874.683	102	5	3.540.648	103	3.722.398	102	5	3.804.433	103
	(-) Deduções	119.863	3,36	89.845	2	(25)	115.071	3	56.701	2	-51	123.644	3
	Vendas Líquidas	3.568.215	100,00	3.784.838	100	8	3.425.577	100	3.665.695	100	7	3.680.789	100
(-)	CUSTO	3.140.029	88,00	3.388.719	90	8	3.014.507	88	3.154.673	86	5	3.239.094	
(=)	Sobra Bruta	428.186	12,00	396.119	10	(7)	411.069	12	511.022	14	24	441.695	
1	Salários / 13º Salário /	82.000	2,30	87.629	2	7	82.000	2	65.852	2	5	82.000	2
2	Fretes Mercadorias	70.000	1,96	67.691	2	(3)	70.000	2	113.119	3	62	70.000	2
3	Encargos Sociais	53.000	1,49	45.566	1	(14)	53.000	2	35.420	1	-33	53.000	1
4	Aluguéis	13.500	0,38	11.911	0	(12)	13.500	0	13.242	0	-2	13.500	0
5	Energia Elétrica e Água	13.000	0,36	13.757	0	6	13.000	0	14.013	0	8	13.000	0
6	Impostos e Taxas	4.314	0,14	19.120	1	289	4.314	0	10.967	0	123	4.314	0
7	Bônus e Doações	1.980	0,01	853	0	331	1.980	0	297	0	50	1.980	0
8	Desp. Quilometragem	7.000	0,20	7.092	0	1	7.000	0	8.005	0	14	7.000	0
9	Telefone e Correo	5.000	0,14	5.086	0	2	5.000	0	5.345	0	7	5.000	0
10	Refeições Fornecidas	1.540	0,04	681	0	(56)	1.540	0	722	0	-53	1.540	0
11	Manutenção	8.000	0,22	5.873	0	(27)	8.000	0	14.245	0	78	8.000	0
12	Embalagens	2.000	0,06	7.409	0	270	2.000	0	2.158	0	8	2.000	0
13	Outras Despesas	3.670	0,10	11.474	0	213	3.670	0	16.386	0	346	3.670	0
15	Combustíveis	1.100	0,03	1.313	0	19	1.100	0	1.605	0	46	1.100	0
16	Publicidade e Propaga	5.000	0,14	9.344	0	87	5.000	0	5.809	0	16	5.000	0
17	Serv. Terceiros	4.500	0,13	3.487	0	(23)	4.500	0	6.877	0	53	4.500	0
18	Contrib. Cooperativista	3.625	0,10	3.364	0	(7)	3.625	0	4.212	0	16	3.625	0
19	Conservação e Limpe	2.500	0,07	2.108	0	(16)	2.500	0	3.155	0	26	2.500	0
20	Miranda - Mão-de-obr	4.500	0,13	4.033	0	(10)	4.500	0	5.730	0	27	4.500	0
21	Seguros	1.752	0,05	3.039	0	73	1.752	0	2.884	0	65	1.752	0
22	Reuniões e Assemblé	1.201	0,03	1.134	0	(6)	1.201	0	1.897	0	58	1.201	0
23	Material Expediente	1.816	0,05	2.297	0	26	1.816	0	2.455	0	35	1.816	0
24	Processamento Dados	1.300	0,04	2.321	0	79	1.300	0	2.251	0	73	1.300	0
25	Associações e donatv	669	0,02	648	0	(3)	668	0	459	0	-31	668	0
26	Auditoria Externa	509	0,01	2.243	0	341	509	0	203	0	-60	509	0
27	Transporte Pessoal	821	0,02	741	0	(10)	821	0	870	0	6	821	0
28	Mat. Exp. Informática	413	0,01	588	0	42	413	0	888	0	115	413	0
29	Honorários Profissionais	910	0,03	1.016	0	12	910	0	952	0	5	910	0
30	Impressos	1.019	0,03	4.019	0	294	1.019	0	2.197	0	116	1.019	0
31	Carga e descarga/Filte	1.637	0,05	1.333	0	(19)	1.637	0	1.234	0	-25	1.637	0
32	Despesas Com Cereais		0,00	192	0			0	853	0	0		0
33	Deteriorados e Vencid	42	0,00	170	0	305	42	0	182	0	333	42	0
34	Viagens e Estadas	1.152	0,03	106	0	(91)	1.152	0	6.049	0	425	1.152	0
35	Faculdade	544	0,02	890	0	64	544	0	1.128	0	107	544	0
36	Despesas c/ veículos	671	0,02	146	0	(78)	671	0	936	0	40	671	0
37	Vigilância	725	0,02	753	0	4	725	0	751	0	4	725	0
38	Treinamento		0,00					0	810	0	0		0
39	Assil. Técnica/Social	609	0,02	884	0	45	609	0	603	0	-1	609	0
40	Comissão	800	0,02	29	0	(96)	800	0	1.501	0	88	800	0
41	Depreciação	16.763	0,47	19.068	1	14	16.763	0	18.699	1	12	16.763	0
42	Material Técnico		0,00	3.220	0			0	1.123	0	24		0
	TOTAL DESPESAS	318.399	8,92	352.627	9	11	318.399	9	396.085	11	24	318.399	9
43	Desp./Rec. Financeiras		0,00	(10.554)	(0)			0	3.842	0	0		0
44	Outras Rec./Desp. Operac.		0,00	(17.999)	(0)			0	(28.766)	-1	0		0
45	Resultado não operacional								(976)				
	TOTAL	318.399	8,92	381.180	10	20	318.399	9	370.185	10	16	318.399	9
	SOBRA LÍQUIDA	109.787	3	72.045	2	(34)	92.670	3	140.837	4	52	123.296	-9

REALIZ.	AV	AH	REALIZADO MÉDIO TRIMESTRE	PREVISTO	REALIZ.	AV	AH	PREVISTO	REALIZ.	AV	AH	REALIZADO ATÉ O MÊS MAIO	REALIZADO MÉDIO ATÉ MAIO		
mar/90	%	%		abr/90	%	abr/90	%	mai/90	%	mai/90	%				
1.334.611	34	27	1.123.395	1.050.000	29,82	1.248.636	32,14	19	#####	29,31	1.352.872,85	34,20	29	5.971.693	1.194.339
56.161	1	-67	49.742	170.000		67.533	1,74	-60	170.000		66.250,00	1,67	-61	283.109	56.622
106.165	3	-10	135.525	120.000		106.813	2,75	-11	120.000		111.879,53	2,83	-7	625.268	125.054
162.541	4	91	182.218	85,000	2,41	341.238	8,78	301	85,000	2,37	57.862,40	1,46	-32	945.753	189.151
486.261	12	16	515.406	357.888	10,16	421.606	10,85	18	375.041	10,47	453.021,15	11,45	21	2.420.944	484.169
559.828	14	-5	517.851	590.000	16,75	549.171	14,14	-7	590.000	16,47	653.534,96	16,52	11	2.756.259	551.252
804.769	20	17	827.736	627.718	17,83	647.590	16,67	3	705.922	19,71	840.373,61	21,25	19	3.971.172	784.234
598.510	16	-13	556.769	639.047	18,15	597.469	15,38	-7	606.452	16,93	508.012,46	12,84	-16	2.757.789	551.558
4.110.845	104	8	3.902.641	3.639.654	193	3.989.155	102,46	9	#####	193	4.943.807	102,24	9	19.731.886	3.946.377
173.702	4	40	106.749	118.289	3,36	95.730	2,46	-19	120.328	3,36	88.650,07	2,24	-26	504.528	100.895
3.937.143	100	7	3.795.892	3.521.365	190	3.884.425	100,00	10	3.582.087	190	3.955.257	100,00	10	19.227.957	3.945.471
3.541.072	90	9	3.391.488	3.098.801	88,00	3.450.275	88,82	11	#####	88,00	3.502.361	88,55	11	17.937.190	3.407.420
396.071	10	-10	434.404	422.564	12	434.150	11,18	3	428.850	12,0	452.896	11,45	5	2.190.258	438.052
75.913	2	-7	83.131	82.000	2,33	89.702	2,31	9	82.000	2,29	91.755	2,32	12	430.852	86.170
66.790	2	-5	62.539	70.000	1,99	92.558	2,38	32	70.000	1,95	110.875	2,80	58	461.034	86.207
36.485	1	-31	39.157	53.000	1,51	32.345	0,83	-39	53.000	1,48	35.204	0,89	-34	185.920	37.004
15.281	0	13	13.478	13.500	0,38	15.716	0,40	16	13.500	0,38	14.242	0,36	5	70.392	14.078
13.947	0	3	13.712	13.000	0,37	13.947	0,36	7	13.000	0,36	18.639	0,47	43	75.723	14.745
14.947	0	204	15.011	4.914	0,14	8.115	0,21	65	4.914	0,14	15.764	0,40	221	69.912	13.782
751	0	279	634	198	0,01	847	0,02	328	198	0,01	2.684	0,07	1.256	5.433	1.087
6.227	0	-11	7.108	7.000	0,20	7.128	0,18	2	7.000	0,20	7.200	0,18	3	35.652	7.139
8.527	0	71	6.319	5.000	0,14	6.550	0,17	31	5.000	0,14	6.408	0,16	28	31.916	6.393
4.088	0	165	1.831	1.540	0,04	8.406	0,22	446	1.540	0,04	5.372	0,14	249	19.270	3.854
8.571	0	7	9.563	8.000	0,23	20.137	0,52	152	8.000	0,22	21.688	0,55	171	70.514	14.189
3.209	0	60	4.259	2.000	0,06	12.433	0,32	622	2.000	0,06	14.142	0,36	607	39.552	7.970
15.604	0	325	14.488	3.670	0,10	24.155	0,62	568	3.670	0,10	328	0,01	-91	67.947	13.589
1.009	0	-8	1.399	1.100	0,03	3.187	0,08	190	1.100	0,03	1.322	0,03	20	8.436	1.697
2.905	0	-42	6.029	5.000	0,14	2.900	0,07	-42	5.000	0,14	3.280	0,08	-34	24.338	4.868
3.813	0	-20	4.659	4.500	0,13	5.804	0,15	29	4.500	0,13	7.813	0,20	74	27.693	5.519
3.364	0	-7	3.647	3.625	0,10	3.364	0,09	-7	3.625	0,10	3.364	0,09	-7	17.667	3.533
3.725	0	49	2.996	2.500	0,07	3.334	0,09	45	2.500	0,07	3.533	0,09	41	16.154	3.231
3.887	0	-14	4.650	4.500	0,13	11.253	0,29	150	4.500	0,13	9.316	0,24	107	34.218	6.844
2.167	0	24	2.697	1.752	0,05	2.113	0,05	21	1.752	0,05	3.063	0,08	75	13.266	2.653
2.192	0	83	1.741	1.201	0,03	2.930	0,08	144	1.201	0,03	1.489	0,04	24	9.641	1.829
3.025	0	67	2.592	1.816	0,05	2.635	0,07	45	1.816	0,05	2.984	0,08	64	13.386	2.678
2.096	0	61	2.223	1.300	0,04	2.026	0,05	56	1.300	0,04	3.954	0,10	204	12.649	2.530
125	0	-81	410	668	0,02	117	0,00	-82	668	0,02	687	0,02	3	2.036	497
805	0	58	1.084	509	0,01	-	0,00	-100	509	0,01	595	0,02	17	8.464	769
1.389	0	69	1.090	821	0,02	2.465	0,06	199	821	0,02	232	0,01	-72	5.086	1.137
1.408	0	241	991	413	0,01	1.620	0,04	292	413	0,01	2.675	0,07	548	7.190	1.436
-	0	-100	656	910	0,03	1.335	0,03	47	910	0,03	1.050	0,03	16	4.353	871
1.626	0	60	2.614	1.019	0,03	2.065	0,05	103	1.019	0,03	2.809	0,07	176	12.717	2.543
1.086	0	-34	1.218	1.637	0,05	1.265	0,03	-23	1.637	0,05	1.304	0,03	-20	6.222	1.244
-	0	#DIV/0!	348	-	-	2.465	0,06	###	0,00	5.698	0,14	#DIV/0!	0,28	1.842	1.842
633	0	1407	328	42	0,00	231	0,01	450	42	0,00	613	0,02	1.360	1.829	366
1.855	0	61	2.679	1.152	0,03	1.117	0,03	-3	1.152	0,03	2.267	0,06	99	11.414	2.283
1.659	0	205	1.255	544	0,02	1.417	0,04	160	544	0,02	1.172	0,03	115	6.265	1.253
655	0	-2	579	671	0,02	1.595	0,04	138	671	0,02	675	0,02	1	4.907	891
880	0	21	795	725	0,02	948	0,02	31	725	0,02	794	0,02	9	4.126	825
261	0	#DIV/0!	397	-	-	650	0,02	###	0,00	4.853	0,12	#DIV/0!	0,674	1.315	1.315
1.999	0	228	1.162	609	0,02	5.961	0,15	879	609	0,02	1.469	0,04	141	16.915	2.183
24	0	-97	518	800	0,02	54	0,00	-93	800	0,02	0	-	-100	1.608	322
16.696	0	12	16.929	16.763		18.569,97	0,48	11	16.763		18.708	0,47	12	93.741	18.748
59	0	#DIV/0!	1.467	-	-	0	0,00	###	0,00	355,92	0,01	#DIV/0!	0,758	952	952
330.992	8	4	330.971	318.399		413.742	10,65	39	318.399		430.397			1.023.762	384.752
25.739	1	#DIV/0!	6.942	6.221	0,16	6.221	0,16	###	6.221	0,16	-40.875,44	-1,02		-15.626	-8.126
(38.963)	-1	#DIV/0!	-28.576	(41.437)	-1,07	###	###	###	0,00	0,00	0,00			-127.164	-25.433
(1.683)	0	#DIV/0!	6	(3)	0,00	###	###	###	7.651,90		7.651,90			4.990	989
315.995	8	-1	355.787	318.399	9,0	378.533	9,74	19	318.399	8,89	397.173			1.843.067	368.613
80.076	2	-35	67.693	104.165	3,0	55.617	1,43	-47	111.451	3,11	55.723			404.296	80.860

QUADRO 32 - FATURAMENTO MENSAL DO EXERCÍCIO DE 2000

MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOV	TOTAL
VENDA A V	2.324.810	2.233.438	2.466.507	2.388.093	2.426.284	2.491.679	2.792.442	3.324.554	3.267.688	3.315.628	3.397.315	30.428.437
VENDA A PF	1.549.873	1.488.958	1.644.338	1.592.062	1.617.523	1.661.119	1.861.628	2.216.369	2.178.458	2.210.419	2.264.877	20.286.625
TOTAL DE V	3.874.684	3.722.396	4.110.845	3.980.155	4.043.807	4.152.798	4.654.070	5.540.923	5.446.146	5.526.047	5.662.192	50.714.062

GRÁFICO 43 - FATURAMENTO MENSAL 2000



Fonte: RELATÓRIO DE DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL MENSAL DA COPERIO (2000)