

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção
Mestrado em Engenharia de Produção**

MANOELITO LOPES DE OLIVEIRA

**A CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE DE FABRICAÇÃO DE
CALÇADOS DE SEGURANÇA**

**FLORIANÓPOLIS-SC
2003**

MANOELITO LOPES DE OLIVEIRA

**A CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DE GRANDE PORTE DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DE
SEGURANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

**FLORIANÓPOLIS-SC
2003**

Ficha Catalográfica

OLIVEIRA, Manoelito Lopes de. **A Controladoria como suporte a gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

127 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr

1. Controladoria 2. Contabilidade 3. Gestão 4. Informações

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

MANOELITO LOPES DE OLIVEIRA

**A CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DE GRANDE PORTE DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DE
SEGURANÇA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Orientador

Prof. Emílio Araújo de Menezes, Dr.

Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dra.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado vida e força para que fosse possível a conclusão dessa importante realização em minha vida.

À minha querida esposa e filhos que formam a razão da minha vida e que são componentes pelo apoio, compreensão e incentivo para a conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia, pelo apoio, dedicação, paciência nos esclarecimentos de minhas dúvidas, orientando-me de maneira sutil a conduzir com clareza o fim de meu trabalho.

Aos colegas de Mestrado, pela convivência que tivemos, aumentando nossos laços de amizade.

Aos professores do mestrado e ao corpo docente que sempre da necessidade foram compreensivos e colaboradores.

À FECEA- Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, pela ajuda financeira, bem como pela liberação das aulas de Quarta- Feira para que fosse possível assistir às aulas de mestrado.

À Direção, Gerências da empresa, Colegas de trabalho da empresa, onde exerço minhas atividades profissionais, em especial, à Gerência de Controladoria, pelas informações, colaboração, atenção dedicada durante a realização do presente trabalho.

DEDICATÓRIA

A minha esposa Neide, meus Filhos Ricardo, Jamile e Ariane, que sempre estarão em meu coração e em minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
RESUMO	09
ABSTRACT	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 ESTRUTURA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 INTRODUÇÃO.....	17
2.2 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA	18
2.3 MODELO DE GESTÃO	19
2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.5 CONTROLE DE GESTÃO	26
2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	33
2.6.1 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO	33
2.6.2 CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	38
2.6.3 CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	39
2.6.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	40
2.7 CONTROLADORIA	43
2.7.1 CONCEITOS E ASPECTOS HISTÓRICOS	43
2.7.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	44
2.7.3 CONTROLLER: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES	49
2.7.4 A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO.....	55
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	60
3.2 UNIDADE DE PESQUISA E ELEMENTOS DE ANÁLISE	61
3.3 COLETA DE DADOS.....	61
3.3.1 PROCEDIMENTOS	61
3.3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	62
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64

4 ESTUDO DE CASO.....	65
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	65
4.1.1 HISTÓRICO.....	65
4.1.2 QUADRO DE PESSOAL	66
4.1.3 OBJETIVO.....	67
4.1.4 MISSÃO.....	67
4.1.5 VALORES.....	67
4.1.6 POLÍTICA DE QUALIDADE.....	68
4.2 AMBIENTE ECONÔMICO.....	70
4.3 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	72
4.3.1 CONTROLE GERENCIAL NA EMPRESA ANTES DA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	72
4.3.2 FATORES QUE LEVARAM A EMPRESA A IMPLANTAR A CONTROLADORIA.....	76
4.3.3 ETAPAS QUE PRECEDERAM A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	78
4.3.4 EXPECTATIVAS.....	80
4.3.4.1 Objetivos iniciais	80
4.3.4.2 Quanto a mudanças na organização	81
4.3.4.3 Quanto aos benefícios.....	82
4.3.5 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO	83
4.3.6 DIFICULDADES ENFRENTADAS.....	87
4.4 CONTOLADORIA	88
4.4.1 ATRIBUIÇÕES	88
4.4.2 NORMAS E PROCEDIMENTOS	91
4.4.3 DECISÕES	91
4.5 IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO	92
4.5.1 BENEFÍCIOS.....	92
4.5.2 IMPACTOS.....	92
4.5.3 METAS	94
4.5.4 RECURSOS ENVOLVIDOS	95
5 CONCLUSÃO.....	97
5.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO.....	97
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	99
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE	104
ANEXOS.....	120

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Três Sistemas Organizacionais	18
FIGURA 02 - Processo da Gestão	21
FIGURA 03 - Condições que afetam a Possibilidade de Fracasso	24
FIGURA 04 - Etapas do Processo de Tomada de Decisão	26
FIGURA 05 - Etapas Básicas do Processo de Controle	30
FIGURA 06 - Ciclo de Controle – Atividade e Controle Distribuídos	31
FIGURA 07 - Perspectiva da Informação como Sistema Dinâmico	37
FIGURA 08 - O SIG torna os Dados Utilizáveis	41
FIGURA 09 - Modelo Decisório Dinâmico	42

RESUMO

OLIVEIRA, Manoelito Lopes de. **A Controladoria como suporte à gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

O presente trabalho visou verificar o papel da controladoria como suporte à gestão em uma empresa familiar de grande porte. Para atingir o objetivo central da pesquisa, procedeu-se um estudo de caso junto a uma grande empresa do segmento de calçados de segurança. Assim, constatou-se que, antes da implantação da controladoria na empresa, seu controle gerencial era disperso. Atualmente, com as informações geradas pela controladoria, a empresa tem um crescimento sustentado em informações integradas, os dados e relatórios executados pela controladoria facilitam sua contínua expansão. Dentre os benefícios advindos com a implementação de tal técnica, merecem ser destacados: informação dos custos e resultados, redução de custos, eficiência da produção e controles flexíveis e confiáveis.

Palavras-Chave: Controladoria, Contabilidade, Gestão, Informações.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Manoelito Lopes de. The Controladoria as has supported to the management in a familiar company of great transport of manufacture of security footwear. Florianópolis, UFSC, Program of Pós-Graduation in Engineering of Production, 2003.

The present work sought to verify the paper of the Controlling as support to the administration in a family company of great load. To reach the central objective of the research, a case study was proceeded in a great company of the segment of safety shoes. Thus, it was verified that, before the implantation of the controlling in the company, its managerial control was dispersed. Now, with the information generated by the controlling, the company has a growth sustained in integrated information, the data and reports executed by the controlling facilitate its continues expansion . Amongst the benefits succeed with the implantation of such technique, deserves to be outstanding: information of the costs and results, reduction of costs, efficiency of the production , flexible and trustworthy controls.

Key-words : Controlling, Accounting, Administration, Information

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O complexo mundo empresarial da atualidade formou-se com base no desenvolvimento das empresas e vem sofrendo modificações contínuas, com maior ou menor intensidade. Para enfrentar tais circunstâncias, as empresas precisam utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho.

Caracterizada a empresa como um sistema, deve-se ter em mente que sua existência somente se justifica na medida em que, a partir da identificação das necessidades do ambiente, seleciona aquelas que pode satisfazer por meio de sua especialização. Identificada a necessidade, a empresa então organiza seus recursos humanos e materiais e adquire insumos de que necessita para, em seus processos produtivos, transformá-los, por meio da sua correta utilização, nos produtos que atenderão aos interesses do ambiente (PELEIAS, 2002).

Ouve-se muito dizer que as empresas necessitam modernizar-se. Porém a modernização aqui apregoada não pode ser interpretada simplesmente como a aquisição de novas tecnologias importadas, pois de nada ajudaria adquirir-se máquinas novas se não houvesse um bom operador, capaz de interpretar as informações a elas pertinentes. Assim, os funcionários são peças-chaves para alcançar os objetivos propostos pelos gestores. E devem ser tratados como clientes, para que possam identificar suas responsabilidades no processo global dos negócios. Devem ter o sentimento de que são donos da empresa, para desenvolver suas atividades com maturidade, possuir visão estratégica, capacidade de comunicação e realização de trabalho em equipe, serem éticos, dotados de espírito empreendedor, liderança e competência técnica (DIAS, 2002, p. 14). Complementa o autor, dizendo que

as organizações estão em ambiente de constante mudança. Cada vez mais, necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre os seus processos para adequar as suas operações às novas situações. Os gestores devem ser os agentes revolucionários dessas mudanças. Tais necessidades ocorrem devido ao surgimento de novos paradigmas de gestão e de sistemas de

informações cada vez mais eficientes, impostos pelo mercado, visando a satisfazer os clientes, uma vez que eles são os responsáveis pelo seu sucesso. Assim, devem ser focalizadas as operações do ambiente interno e externo e analisadas todas as atividades desenvolvidas pela cadeia de valor, desde a criação de produtos ou serviços até a sua distribuição (DIAS, 2002, p. 14).

O processo de inovação é uma fonte dinamizadora do crescimento econômico e de ganhos de competitividade num mercado cada vez mais globalizado. As firmas, nesse processo econômico dinâmico, comportam-se com nenhuma homogeneidade de atitudes, mas de maneira pró-ativas. Estudos empíricos constataam a existência de importantes diferenças nas taxas e formas em que as inovações são geradas, difundidas e usadas, entre setores e através do tempo (DOSI apud TIGRE, 1998, p. 129).

Atualmente, novos paradigmas influenciam os mercados com a competitividade e as organizações com novas regras de gestão. Assim, os gestores procuram adaptar a realidade imposta com um gerenciamento de processos voltados a identificar e a ligar a dinâmica do mercado com as necessidades dos consumidores a quem desejam atender. Necessitam, para isso, de informações claras, objetivas e tempestivas.

Catelli (1999) afirma que, independente dos principais objetivos a que se propõe operar uma empresa, haverá sempre a preocupação com o bom andamento de suas atividades, com a utilização de seus recursos de forma eficiente e econômica, a fim de que a mesma possa operar sem o desajuste dos recursos, evitando, ao máximo possível, problemas econômicos, humanos e sociais. Isso implica falar de eficácia empresarial.

Para reduzir custos e melhorar o controle empresarial, é preciso dispor de informações, e a Controladoria dedica-se exatamente a isso: fornecer informação objetiva, eficaz, oportuna e confiável ao administrador, uma vez que a missão da controladoria, segundo Schimidt (2002), consiste em zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Neste sentido, de acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), a palavra controladoria está relacionada com o órgão de gestão da empresa, que basicamente cuida dos aspectos de planejamento e controle, gerando, analisando e interpretando

informações sobre a empresa e o mercado. Não deve ser confundida com o órgão financeiro, que realiza a gestão dos fluxos de recebimentos e pagamentos e de fundos. A Controladoria tem por objetivo realizar a gestão dos aspectos econômicos da empresa. Isso está ligado a investimentos, lucratividade, margens e retornos, competitividade e continuidade no mercado. Deve ser incumbida de estabelecer e manter a integração dos planos operacionais das diversas áreas da empresa e sua consistência com os seus objetivos e a sua missão. A área de Controladoria abrange as funções de contabilidade financeira, contabilidade de custos, contabilidade gerencial, planejamento tributário (muitas vezes), orçamento e diversas outras.

Nesse raciocínio, a controladoria tem papel relevante no desenvolvimento e implantação de sistemas de informações nas empresas. Utilizando-se dos fatos ocorridos no passado e no presente para projetar o futuro, gera informações necessárias para os processos de tomada de decisões e o acompanhamento das atividades operacionais. Beuren e Moura (2000, p.60) afirmam que “é atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa”. Desta forma, o presente estudo visa responder a seguinte questão-problema:

Qual é o papel da Controladoria como ferramenta de suporte ao processo de controle, de gestão de informação em uma grande empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar o papel da Controladoria como suporte à gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar a evolução das informações gerenciais em uma grande empresa;
- Identificar as lacunas que levaram à implantação da controladoria;
- Identificar as informações geradas pela controladoria;

- Verificar os recursos envolvidos para gerar as informações;
- Levantar a utilização das informações geradas pelos diversos setores e níveis da empresa;
- Levantar a percepção dos gerentes quanto aos benefícios advindos com a controladoria;
- Apresentar as metas futuras da Controladoria na empresa foco do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A função da Controladoria é a de trazer informação ao usuário interno da empresa, para que este possa decidir onde investir ou onde cortar gastos, pois a Controladoria possui uma estrutura muito grande de recursos no sentido da informação para tomada de decisão. Assim, ressalta-se que a Controladoria tem condições de informar ao empresário sobre situações de grande importância e, se este mantiver sua empresa organizada, poderá usar estas informações para gerir, com tranquilidade e segurança, seus negócios. Kanitz (1976, p. 78) pontua que a necessidade de investigação deste tema assume grande relevância por duas razões principais, que são:

a) as empresas estão se tornando cada vez maiores, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. Assim, é natural que empresas maiores tenham problemas maiores a serem controlados. Por outro lado, as pequenas empresas estão se profissionalizando, o que exige conhecimentos e metodologias aplicáveis no seu dia-a-dia. A forma intuitiva, apenas empírica, já não mais satisfaz às necessidades existentes;

b) as mudanças no mundo estão ocorrendo de forma contínua, rápida e imprevisível. Se hoje tem-se alguma idéia do que controlar e de como controlar, nada é possível afirmar em relação ao futuro imediato. Uma súbita, e sempre possível, mudança na política monetária do governo, como a política cambial, por exemplo, pode comprometer seriamente os orçamentos das empresas. Assim, sistemas de controles rígidos e sistemáticos, freqüentes no passado, tornaram-se obsoletos e improdutivos. Atualmente, começam a ser suplantados por sistemas mais flexíveis e menos estruturados.

Nesse sentido, torna-se relevante estudar o papel da controladoria servindo-se dos seus próprios instrumentos, a informação contábil e gerencial, interpretando-os para informar, orientar e guiar a administração no seu processo de gestão e tomada de decisões mais convenientes, e integrar o sistema de informações contábeis ao sistema de gestão empresarial (DIAS, 2002).

As grandes empresas são sistemas abertos, formados por subsistemas interdependentes e correlacionados entre si, formando o todo. Esses subsistemas precisam ser planejados e controlados para dominar os fluxos de atividades operacionais, físicas, financeiras, econômicas e patrimoniais, para atingir os resultados esperados e manter a continuidade da empresa no mercado.

Sendo assim, o papel da controladoria ganha importância, ao assessorar a gestão das empresas, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório (PEREZ JUNIOR e HERNANDES, 1995).

Nessa linha de raciocínio, Padoveze (1997, p.25) aponta que,

basicamente, este apoio centra-se em auxiliar os processos decisórios dos gestores por meio de sugestões, além da elaboração de modelos de informação e mensuração, adequados às diversas necessidades de tomada de decisão desses gestores, para todos os principais eventos econômicos. Consideram-se todos os níveis de atuação na hierarquia da empresa. Assim, podemos ter modelos tanto para decisões de caráter estratégico como modelos de cunho puramente transacional para as necessidades de execução das atividades operacionais.

Assim, para que a empresa tenha condições de fornecer informações necessárias aos gestores, caberá à controladoria gerenciar o banco de dados da empresa.

Diante das assertivas aqui expostas, justifica-se a iniciativa da realização deste estudo, cujo campo de conhecimento explorado é justamente a informação gerada pela Controladoria para a aplicação nas organizações. A intenção da pesquisa é mostrar o papel da controladoria e as novas implantações, nesta área, a serem realizadas por uma grande empresa da área de calçados de segurança.

1.4 ESTRUTURA

Considerando-se os objetivos estabelecidos no presente estudo, o trabalho foi dividido em cinco capítulos. Neste capítulo introdutório, apresenta-se o tema e o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica que fundamenta o estudo. Inicia-se com a abordagem das definições das organizações como sistemas. Na seqüência, contemplam-se os modelos de gestão, a importância do processo decisório, os sistemas de informação e por último a controladoria.

O capítulo terceiro evidencia a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho e a forma que o mesmo será desenvolvido bem como as limitações da pesquisa.

O capítulo quarto mostra a importância que a controladoria tem para a empresa estudada usando, para isso, o estudo de caso. O capítulo faz a contextualização da empresa, a implantação da controladoria na empresa, a importância da controladoria como instrumento de gestão e informação, seus benefícios e impactos na organização bem como suas metas e os recursos envolvidos.

No capítulo cinco, são expostas as conclusões da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros sobre o tema investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a literatura relacionada à gestão, à controladoria, ao *controller* e à relação existente entre a controladoria e a boa gestão das empresas.

2.1 INTRODUÇÃO

O período atual é caracterizado por mudanças radicais e muito rápidas. As grandes descobertas que ocorriam em séculos passaram a ocorrer em dias. Segundo Takarhashi (2000, 170).

(...) as mudanças em curso estão provocando uma onda de “destruição criadora” em todo o sistema econômico. Além de promover o aparecimento de novos negócios e mercados, a aplicação das tecnologias de informação e comunicação vem propiciando, também, a modernização e revitalização de segmentos maduros e tradicionais; em contrapartida está ameaçando a existência de outros. A globalização e a difusão das tecnologias de informação e comunicação são uma via de mão dupla: por um lado, viabilizaram a expansão das atividades das empresas em mercados distantes, por outro, a atuação globalizada das empresas amplia a demanda por produtos e serviços de rede tecnologicamente mais avançados. Nesse processo, as empresas passam a definir suas estratégias de competição, conforme os mais variados critérios (disponibilidade e capacitação da mão-de-obra, benefícios fiscais e financeiros, regulamentação etc.), estabelecendo, de maneira descentralizada, unidades produtivas em locais mais vantajosos, independentemente das fronteiras geográficas.

A capacidade de gerar, tratar e transmitir informação é a primeira etapa na cadeia de produção que se completa com sua aplicação no processo de agregação de valor a produtos e serviços de uma empresa. Nesse contexto, impõe-se para empresas e trabalhadores dois desafios: adquirir a competência necessária para transformar os dados em um recurso econômico estratégico e a informação de exercer o controle sobre as referidas empresas. Portanto, antes de ser iniciado qualquer assunto técnico sobre controladoria ou “controller”, é necessária a menção de alguns aspectos preliminares sobre organizações, mudanças, gestão, processo decisório, informação, os quais são abordados a seguir.

2.2 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA

Dada a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios, é importante ter-se sempre a visão de conjunto ou sistêmica da empresa e do ambiente em que está inserida, para se efetuar uma adequada análise de cada uma das partes. A visão sistêmica é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou alguma de suas partes separadamente. Nakagawa (1994) acredita que esta abordagem conduz à preocupação pelo desempenho da totalidade de um sistema, mesmo que o problema identificado se refira a uma ou algumas das partes do sistema, porque é característica dos sistemas a interação entre todas as partes que o compõem.

Maximiano (2000) pontua que uma das idéias fundamentais do enfoque sistêmico é a definição da organização como sistema: uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objetivos. A figura 1 evidencia estes sistemas organizacionais.

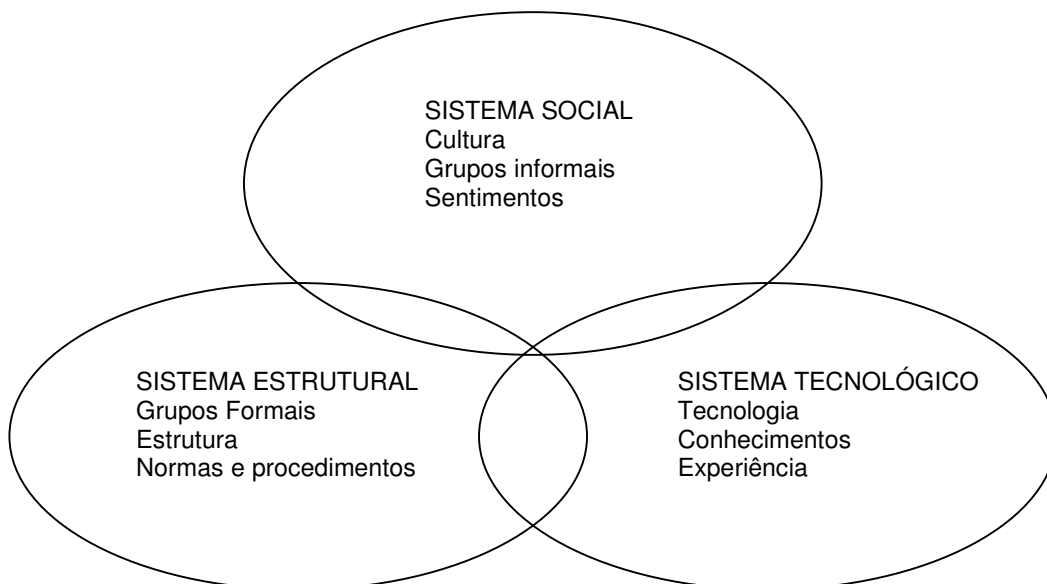


Figura 1 - Três sistemas organizacionais (Fonte: Maximiano, 2000, p. 376)

Chiavenato (2000) observa que, como um sistema, a organização está continuamente submetida a uma mudança dinâmica, requerendo um balanço e

equilíbrio. Desta forma, a seguir abordam-se as mudanças que vêm ocorrendo nos últimos tempos, nas organizações.

2.3 MODELO DE GESTÃO

As empresas estão continuamente expostas a pressões ambientais e precisam manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem como com as partes que as compõem, de modo a garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Diante deste contexto, evidencia-se a existência de alguma energia no sistema empresa que o impulsiona em todas as suas atividades.

Antes da definição de gestão, torna-se oportuno definir conceitos de modelo para um melhor entendimento do tema. Para Nakagawa (1994), “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real”.

Perez Júnior e Hernandez (1995) afirmam que o termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração.

Já Nakagawa (1994) conceitua gestão como a atividade de se conduzir uma empresa a atingir o resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades.

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos-serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais (MATARAZZO, 1998).

Perez Júnior e Hernandez (1995) acreditam que o modelo de gestão representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados. Assim, o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e servem como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle. De acordo com Matarazzo (1998), o

processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Deve, pois, assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade.

O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos, segundo Figueiredo e Caggiano (1997):

Planejamento estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, de políticas e de estratégias, por meio dos quais eles serão alcançados e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

Planejamento operacional, segundo Maximiano (2000), consiste na previsão dos meios/atividades e recursos que deverão ser acionados para possibilitar a realização de um objetivo. Também pode ser definido de acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), como um processo decisório que identifica, analisa, integra, avalia e escolhe o plano a ser implementado, em consonância com as metas e políticas da empresa.

Programação compreende a distribuição de uma seqüência de atividades ao longo de um período de tempo.

Controle serve para verificar se os objetivos e planos estão sendo atendidos.

A figura 2 apresenta o processo a ser tomado para o processo de gestão nas organizações.

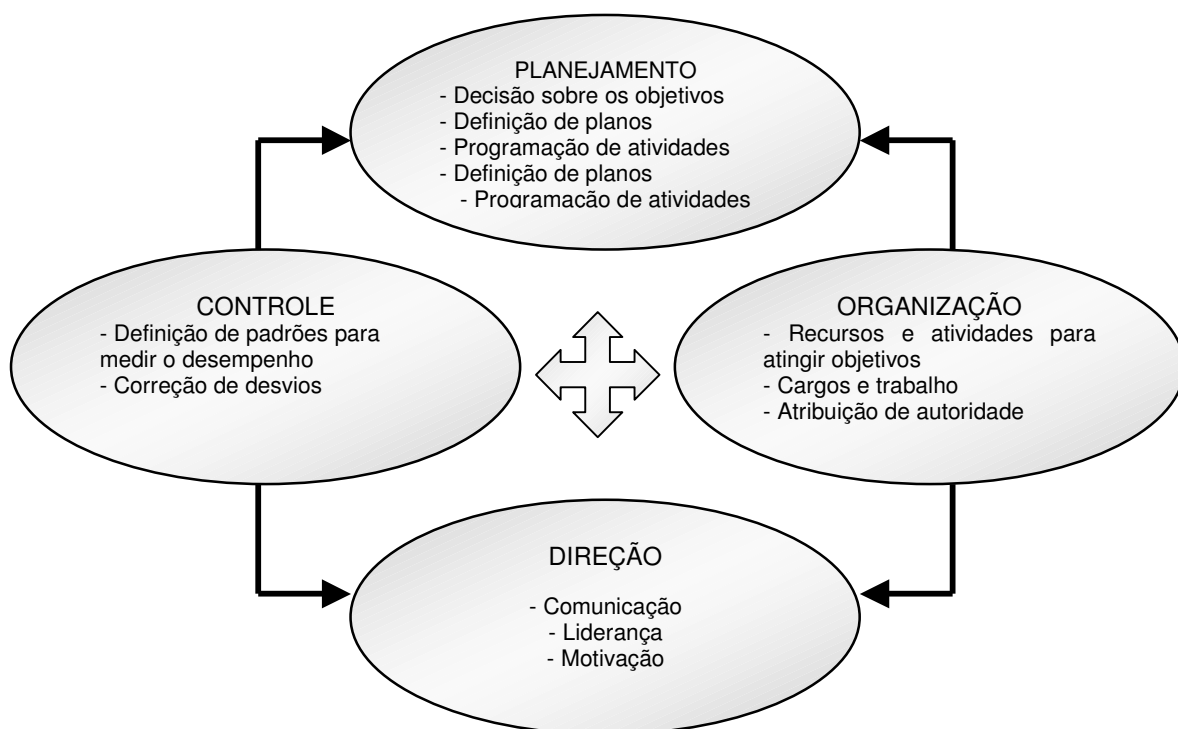


Figura 2 - Processo da gestão (Fonte: Figueiredo e Caggiano, 1997, p. 267)

Neste sentido, torna-se mister destacar que cada organização tem sua forma de ser, resultando num processo de gestão com características particulares, que pode ou não promover as melhores condições de atuação dos gestores. Na visão de Pereira in Catelli (1999, p. 38), alguns pontos devem ser observados em um processo de gestão, são eles:

- a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido para suas atividades;
- a orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;

- a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;
- a aferição se a empresa está cumprindo sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se o que não foi está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos e alternativas de ação.

2.4 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Freqüentemente as pessoas estão tomando decisões, quer sejam decisões simples como atravessar uma rua ou mesmo decisões importantíssimas que podem mudar o rumo de suas vidas. Dentro do processo administrativo das empresas também não é diferente, pois constantemente os diretores e executivos estão decidindo sobre alguma coisa. Estas decisões, muitas vezes, podem mudar até mesmo o rumo de uma economia municipal, pois, em alguns locais, uma empresa de grande porte pode ser fundamental para uma cidade ou região e, dependendo de uma decisão de sua diretoria em mudar sua sede ou mesmo abrir uma nova fábrica, pode trazer grandes conseqüências para a cidade.

Desta forma, uma decisão deve ser tomada com base em informações e, preferentemente, em informações reais e verdadeiras para que não venham trazer prejuízos para o tomador dessa decisão. O processo decisório pressupõe inicialmente que, uma vez identificadas com clareza as metas ou objetivos a serem alcançados, se busquem, então, os meios apropriados para atingir esses objetivos. Maximiano (2000) acredita que o envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. A conceituação de decisão foi descrita por Jones (1973, p. 28) da seguinte forma:

Consideramos decisão como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficaz a alcançar os objetivos da organização – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto.

Daft (1999) afirma que a tomada de decisão é o processo de identificar problemas e oportunidades e então resolvê-los. A tomada de decisão envolve esforços tanto antes como depois da escolha concreta. Portanto, qualquer processo decisório terá obrigatoriamente quatro fases a serem seguidas até a tomada da decisão, conforme modelo apresentado por Longenecker (1981, p.76): Identificação do problema; Busca de alternativas; Seleção das alternativas mais viáveis; Escolha de alternativas.

Sem que seja identificado, nenhum problema terá uma solução a contento, por isso deve-se observar atentamente para que haja a correta certificação e assimilação do resultado a ser buscado, para, em seguida, passar para a segunda fase, que é a busca de alternativas, ou seja, a consideração de várias soluções possíveis para resolver determinado problema.

A terceira fase é a seleção da melhor solução dentre todas as alternativas propostas, para em seguida decidir pela alternativa definitiva que levará a cabo a decisão, ou seja, é o ponto culminante do processo de tomada de decisão.

Daft (1999) acredita que, num mundo perfeito, os administradores teriam todas as informações necessárias para tomar decisões. Na realidade, algumas coisas são desconhecidas, assim, algumas decisões não resolverão o problema ou não alcançarão o resultado desejado. Para o autor, cada situação de decisão pode ser organizada numa escala de acordo com a disponibilidade de informações e a possibilidade de falhas. As quatro posições na escala são: certeza, risco, incerteza e ambigüidade.

A figura 3 apresenta as condições que afetam a possibilidade de fracasso de decisão.

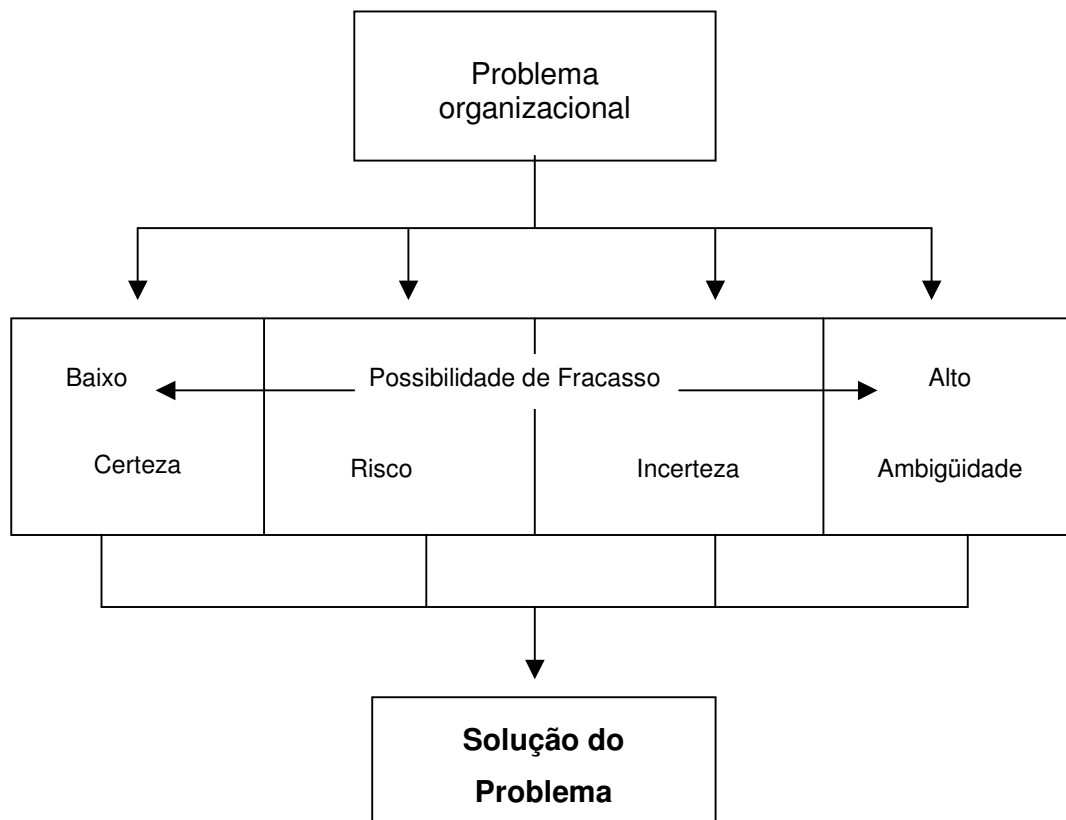


Figura 3 - Condições que afetam a possibilidade de fracasso (Fonte: Daft, 1999, p.167)

- Certeza: significa que todas as informações de que o tomador de decisão necessita estão completamente disponíveis. São informações sobre as condições operacionais, custos dos recursos ou restrições e cada curso de ação e possível resultado.
- Risco: o risco significa que uma decisão tem metas bem-definidas e dispõe de boas informações, mas os resultados futuros associados com cada alternativa dependem do acaso. Entretanto, há informações suficientes que possibilitam um resultado bem-sucedido para cada alternativa a ser avaliada. A medida de risco contém a possibilidade de que eventos futuros proporcionarão a alternativa de insucesso.
- Incerteza: significa que os administradores sabem as metas que eles desejam, mas as informações sobre alternativas e eventos futuros são incompletas. Os administradores não têm informações suficientes para conhecer bem as alternativas ou estimar os riscos. Os fatores que

podem afetar uma decisão, como preço, custos de produção, volume ou taxas futuras de juros, são difíceis de analisar e prever.

- Ambigüidade: segundo Masuch e Lapotin (apud DAFT, 1999), a ambigüidade é de longe a situação mais difícil de decisão. Significa que as metas a serem alcançadas ou o problema a ser resolvido não está claro, as alternativas são difíceis de definir e não há informações sobre os resultados. A ambigüidade é chamada de problema de decisão perverso. Vale ressaltar que, no cenário atual, os administradores enfrentam tempos difíceis ao lidar com estas questões.

Lacombe e Heilborn (2003) acreditam que para chegar a uma decisão adequada precisa-se fazer uma análise do sistema, considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e as inter-relações entre eles, bem como as relações dos sistemas com o meio ambiente.

Para March (apud LACOMBE e HEILBORN, 2003), decidir requer coragem tanto quanto discernimento. É necessário equilibrar objetivos, opiniões e prioridades conflitantes num contexto de pressão: há sempre a tentação de acomodação, do meio-termo, dos objetivos disfarçados, do seguro contra riscos. Já que não existe decisão perfeita, tem que se pagar seu preço.

Vale destacar que, quando as informações são válidas, só vêm a reduzir o grau de incerteza existente entre as alternativas. Se uma decisão for tomada com base em informações confiáveis, muito mais chance de acerto haverá nessa decisão. Vários modelos de decisão podem ser utilizados pelos gestores, dependendo da natureza da situação a ser decidida. A escolha do modelo vai depender do conjunto de variáveis envolvidas.

Montana e Charnov (2003) afirmam que, embora o processo de tomada de decisão possa diferir de empresa para empresa, ele envolverá um formato geral. A figura 4 apresenta as etapas no processo de tomada de decisões.

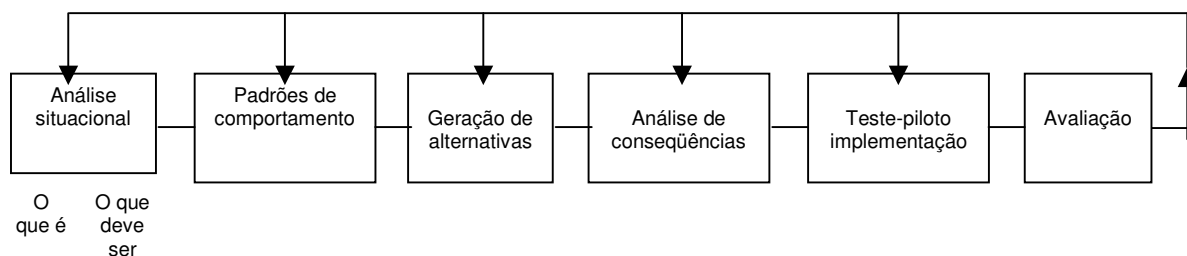


Figura 4 – Etapas do Processo de Tomada de Decisão (Fonte: Montana e Charnov, 2003, p.103)

Montana e Charnov (2003) afirmam que o primeiro passo de um processo de decisão é identificar o problema, e isso é feito por meio de uma análise situacional que compara a situação atual com a desejada. Se houver uma diferença é porque existe um problema. O passo seguinte é definir os padrões de desempenho pelos quais a administração saberá se o problema foi resolvido. As soluções potenciais para o problema são identificadas, mas não se pode recomendar a implementação até que as conseqüências de cada opção sejam avaliadas. Uma vez selecionada uma solução, ela será submetida a um teste-piloto. As informações derivadas do teste-piloto, chamadas de avaliação, serão utilizadas para fazer ajustes antes da implementação plena da solução selecionada para o problema.

Torna-se relevante destacar que reconhecer a necessidade de decisão é difícil, porque freqüentemente ela significa a integração de partes de informações. Assim, uma decisão racional seria aquela baseada num levantamento completo de todas as informações relevantes, de modo a eliminar ao máximo a incerteza sobre a viabilidade e o retorno do investimento.

2.5 CONTROLE DE GESTÃO

Os pesquisadores do BDO STOY HAWARD (1999) consideram que uma empresa em crescimento apresenta pelo menos duas características peculiares:

- A energia e a liderança empresarial;
- O direcionamento para sistematizar, gerenciar e controlar.

Segundo os pesquisadores, o principal para o crescimento das empresas está na energia do empreendedor. A força de sua visão emocional, freqüentemente traduzida em liderança carismática, é, muitas vezes, manifestada em uma grande tolerância para o caos criativo, e isto é o que pode tirar a empresa do chão e colocá-la em seu caminho de crescimento (BDO STOY HAWARD, 1999). Na visão dos pesquisadores da BDO Stoy Haward, enquanto uma organização se desenvolve, uma segunda força é necessária: a força dos sistemas de informação, do gerenciamento e do controle.

Desta forma, para Lacombe e Heilborn (2003), o controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados. Horngren et al (apud SCHMIDT, 2002) consideram o controle de gestão como o meio de se obter e utilizar a informação para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado.

O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização. Ferreira (1999, p. 546) define controle como “fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas”.

Gomes e Salas (1997) acreditam que dentro do conceito de controle, pode-se distinguir duas perspectivas claramente diferenciadas. Em primeiro lugar, uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização, baseado normalmente em aspectos financeiros, e, em segundo lugar, uma perspectiva mais ampla do controle onde se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular, os aspectos ligados à estratégia, à estrutura organizacional, ao comportamento individual, à cultura organizacional e ao contexto social competitivo. No quadro 1, os autores apresentam um resumo das duas perspectivas:

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como um sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos Normas rígidas, padrões valores monetários	Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções e valores
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, sociologia, psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de gestão	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado

Quadro 1 - Perspectivas e Controle. Fonte: Adaptado Gomes e Salas (1997, p.25)

Gomes e Salas (1997) apontam que as variáveis-chaves de controle no novo contexto passam a ser a flexibilidade, a eliminação dos níveis hierárquicos intermediários, a aderência dos sistemas de contabilidade de gestão à cultura, estrutura, estratégia organizacional e contexto social, e a rapidez de resposta às mudanças. As características desejadas de um sistema de contabilidade de gestão passam a ser: estar orientado para o longo prazo, atribuir maior ênfase a dados futuros, a larga utilização de medidas não financeiras, o uso intensivo de *benchmarking* interno e externo, e fazer face à ambigüidade das decisões estratégicas.

Torna-se necessário, enfim, a adoção de uma perspectiva mais ampla de controle, na qual o controle organizacional é exercido através de diferentes mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos a longo prazo dos membros da organização.

Nesta perspectiva, o controle não é realizado apenas pela gerência, mas também, por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da organização; é realizado permanentemente, e não apenas *a posteriori*; não se limita apenas aos aspectos técnicos de seu desenho, mas se adequa tanto à cultura da organização como às pessoas que fazem parte dela; e não se centra exclusivamente no resultado, mas é utilizado de forma flexível, considerando o processo de controle como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

Chiavenato (1995, p. 262) pontua que

a finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos e resultados desejados.

Para garantir que o objetivo do controle, no sentido de direcionar a ação, seja atingido, devem existir alguns pressupostos que Brisola (1990) define como fundamentos do controle:

- Padrão: é a expressão quantitativa ou qualitativa dos objetivos de controle numa determinada aplicação, criando assim um caráter de objetividade, sem o qual se torna impraticável o processo de controle. Defende Brisola (1990, p.102), “os padrões são classificados segundo três aspectos básicos, econômico financeiro (orçamento), tecnológico (normas de execução do trabalho) e comportamental (regulamentos e ética)”;
- Informação: é o fundamento que permite a avaliação do padrão e dos desempenhos possibilitando a comparação, que é fase executiva do processo;
- E decisão: é o fundamento que possibilita a finalização do controle, desencadeando e orientando a do processo de ação.

O controle deve ser observado como um processo de múltiplas aplicações. Implícito ao controle está a idéia de processo. Isto significa que ele não ocorre em um só tempo, mas envolve uma sucessão de estados que finaliza com uma ação determinante. Litterer (1977, p. 273) defende que o controle se processa em três fases distintas:

- Coleta de dados (realizado);
- Comparação dos dados com um padrão (previsto/realizado);
- Ação corretiva (informação e decisão).

Já Stoner e Freeman (1999, p.440) dividem o controle nas quatro etapas ilustradas na figura 5.

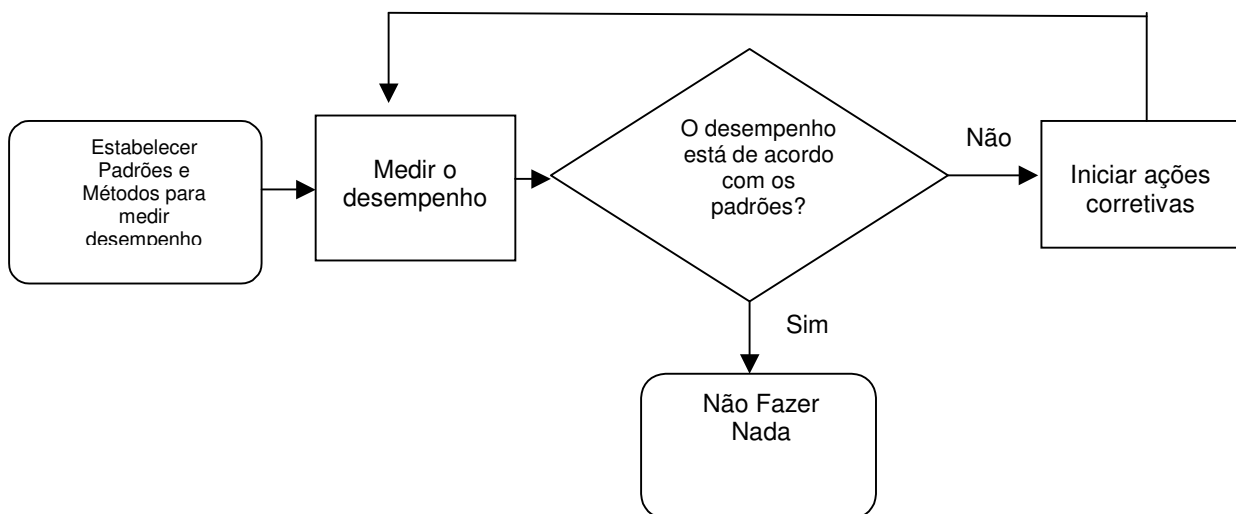


Figura 5 - Etapas básicas do processo de Controle (Fonte: Stoner e Freeman, 1999, 440)

Brisola (1990, p.44) defende que “é mais comum nas organizações, as atividades de controle distribuídas a vários executores e controladores com diferentes posições na escala hierárquica da organização”, conforme evidencia a Figura 6.

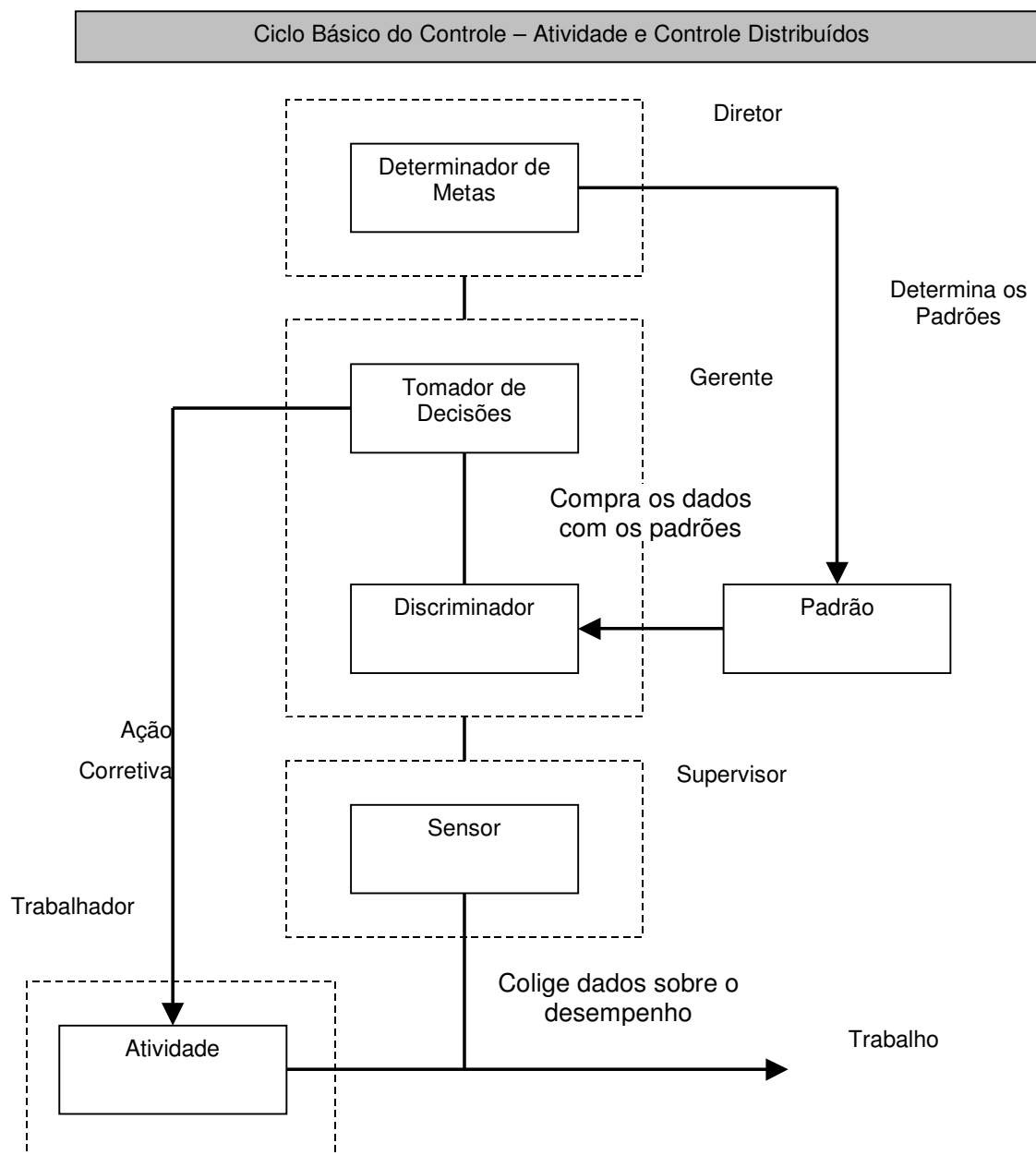


Figura 6 - Ciclo de Controle – Atividade e Controle Distribuídos (Fonte: Brisola, 1990, p. 45)

Segundo Brisola (1990), os executores do processo são descritos a seguir:

- sensor é o ponto de sensibilidade do sistema. Os fatos ocorrem e permanentemente são percebidos e registrados através dele;
- discriminador age no sentido de comparar o desempenho real da atividade com o padrão pré-existente;

- tomador de decisão é o elemento que deflagra a ação corretiva, determinando-lhe direção.

Neste sentido, Pereira, Vasconcelos e Catelli in Catelli (1999, 146) afirmam, também, que “o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica”.

Mosimann e Fisch (1999) destacam algumas premissas relevantes para que haja um controle global na empresa, são elas:

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

Para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles. Por isso, os gestores precisam de ferramentas que lhes forneçam informações sobre os desempenhos planejados e realizados, permitindo-lhes fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão. No próximo item, trabalham-se estas necessidades de informação.

2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.6.1 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

Desde os mais remotos tempos, o homem possui necessidades. Fala-se muito sobre necessidades básicas do ser humano, tais como saúde, segurança, alimentação e habitação. Na vida das empresas também existem as necessidades básicas de sobrevivência, e pode-se afirmar, com segurança, que a principal é a informação.

Montana e Charnov (2003) afirmam que a última metade do século XIX poderá muito bem ser vista pelos historiadores do futuro como a era da informação. A invenção do computador e a criação de novas tecnologias de comunicação possibilitaram aos gerentes adquirir, manipular e avaliar mais informações do que nunca antes na história da humanidade. A moderna tecnologia da computação, com sua capacidade sem precedentes de gerar, manipular e avaliar dados, materializa esse conceito de flexibilidade da informação, tal como havia feito o catálogo de fichas móveis uma geração antes. Ao melhorar a qualidade das informações, a tecnologia da computação pode melhorar a qualidade da decisão gerencial.

Ainda para os autores, o estudo da informação está no âmbito da Teoria da Informação. Esta teoria foi formalizada no início do século XX, alicerçada em um sistema de base matemática, cujo objetivo era estudar os problemas de transmissão de mensagens. Preocupava-se naquele momento com a quantidade de informação suportável por um dado canal, em busca de prever e corrigir as distorções que pudessem ocorrer durante a transmissão.

Se tudo acontece por meio das decisões das pessoas e se a informação é o insumo básico para as decisões, o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

De acordo com Mcgee e Prusak (1994), a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário. Embora gerenciar informação seja tão importante

quanto gerenciar outros tipos de bens, o conhecimento relativo ao gerenciamento da informação não é codificado e desenvolvido sistematicamente da mesma forma. A estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante.

Passa-se da economia industrial para a economia da informação. A informação é hoje a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. O sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui.

Vários autores definem sistema de informação. Oliveira (1993), define sistema como "o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados".

Já Laudon e Laudon (1999) afirmam que "tecnicamente são como um conjunto de componentes interrelacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informação para a tomada de decisões, coordenação e controle em uma organização, podendo ajudar gerentes e empregados a analisar problemas, controlar operações e criar novos produtos e serviços". Os sistemas de informações são sistemas abertos, que interagem com um ambiente dinâmico, envolvendo variáveis como pessoas, equipamentos e programas. Na prática, os sistemas de informações devem ser ferramentas de controle à disposição da organização para monitorar outros sistemas.

Ainda segundo Laudon e Laudon (1999), a tecnologia e os sistemas de informações possibilitam às empresas o indispensável suporte, por sua agilidade, precisão e qualidade, à tomada de decisão para a obtenção de vantagens competitivas em sua área de negócio. Deve receber da empresa, preferencialmente, um tratamento estratégico em qualquer nível. Teoricamente, um sistema de informação prescinde do uso da informática, pois são tarefas de atividade burocrática dentro de uma organização. Na prática do dia-a-dia, entretanto, está indelevelmente associado ao uso da informática, pelas inúmeras vantagens que proporciona como a rapidez no processamento das informações, melhoria da qualidade dos documentos e o aumento geral de produtividade. De outra forma,

desenvolve-se um sistema de informação com a finalidade de coordenar o planejamento estabelecido, melhorar o controle gerencial e dar agilidade, precisão e segurança aos processos operacionais em uma empresa.

As organizações já não podem mais viver em função da prática restrita de vendas, porque ela não atende à nova demanda dos consumidores. A reduzida diferenciação dos produtos, a concorrência acirrada e a maior informação por parte do cliente, que sabe que o compromisso de venda não termina com a transferência do bem adquirido, obrigam as empresas a buscar relacionamentos. Um eficiente sistema de informações gerenciais faz muita diferença na manutenção e expansão dos negócios. Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação (Rezende, 2003).

Um bom sistema de informação numa organização deve ser aquele que proporcione, de uma maneira geral, a facilidade de acesso, alimentação ou alteração de dados, segurança e confiabilidade das informações. O planejamento de um sistema de informação adequado deve ser aquele que contemple uma visão global das necessidades quanto a sua estruturação, operacionalização e benefícios resultantes, incluindo a busca da satisfação de seus usuários. A implantação deve ser entendida, também, como uma extensão natural, ou seja, o estabelecimento de novas atribuições ao processamento de tarefas rotineiras, com o objetivo de otimização geral.

Assim, de uma forma geral, os sistemas de informações abrangendo pessoas, tarefas e equipamentos necessários, devem ser entendidos como uma parte integrante dos negócios, levando em conta um ambiente global competitivo. A evolução tecnológica de equipamentos e programas tem possibilitado o uso de linguagens de programação para atender ao planejamento de novos sistemas, aumento do armazenamento de informações e o uso de ferramentas gráficas, implicando numa mudança na estrutura dos sistemas de informações e do aumento da sua importância na empresa.

O gerente, para poder administrar e tomar decisão, necessita de informações. Assim, a informação tem sido, nos últimos tempos, fator de

diferenciação fundamental entre as grandes empresas, porém surgem constantemente dúvidas sobre a conceituação de informação e quais seus requisitos básicos para atingir os objetivos.

Robbins (2002) acredita que a qualidade de toda decisão depende muito da qualidade de informação à disposição do gerente. No mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior.

Muitas pessoas insistem em confundir dados com informações, porém ao estudar mais detidamente os conceitos, pode-se concluir que existe grande diferença entre os dois termos, conforme se pode perceber pela definição sucinta de Goldratt (1991, p. 97): “Informação é uma resposta à pergunta formulada”, enquanto “dado é qualquer gama de caracteres que descreve algo sobre nossa realidade”. A informação consiste em fatos e idéias, significa acumular fatos e idéias a fim de alcançar algum objetivo ou tomar uma decisão.

Stoner e Freeman (1999) também afirmam que, apesar da tendência de se usar as palavras dados e informações de modo intercambiável, há uma diferença muito real entre os dois conceitos. Dados são números e fatos brutos, não analisados, enquanto a informação, por outro lado, resulta quando os dados são organizados ou analisados de algum modo significativo.

Neste contexto, de nada adianta um pacote de relatórios para a administração sem que esses relatórios sejam devidamente selecionados, pois são somente dados. Portanto, deve-se, antes de mais nada, fazer uma triagem daquilo que realmente é necessário, para que estes dados sejam transformados em informações úteis.

Numa empresa, a necessidade de informação tem origem interna e externa, tal qual um ser humano. A necessidade interna surge das atividades que esta executa para obter seus objetivos, enquanto as externas advêm das exigências impostas pelo meio ambiente onde está inserida, como se fosse um produto, conforme afirma Padoveze (1997, p. 38), “A informação deve ser tratada como

qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil”.

Para Montana e Charnov (2003), a informação também é um método dinâmico para obter vantagem competitiva no mercado, sendo que as organizações de negócios que não tomam medidas efetivas para adquirir e usar informações estão correndo o risco de extinção. Essa perspectiva dinâmica da informação, dentro da moderna organização de negócios, leva a uma visão igualmente dinâmica dos processos de aquisição, administração e segurança com relação à informação organizacional. Através da figura abaixo, os autores apresentam a perspectiva da informação como sistema dinâmico.

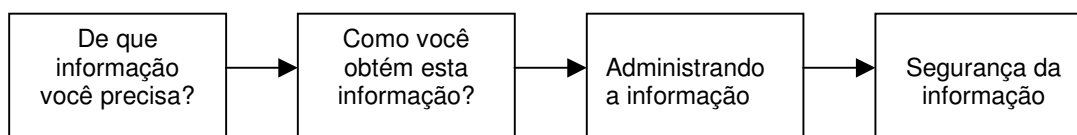


Figura 7 - Perspectiva da informação como sistema dinâmico (Fonte: Montana e Charnov, 2003, p.429)

Portanto, a necessidade da informação deve ser determinada pelos seus usuários finais, ou seja, seus consumidores, isto é, a informação deve ser gerada e direcionada a esses usuários para satisfação de suas necessidades, e não aos seus geradores. Nos casos de usuário interno, este deve sentir a necessidade das informações para apoiar as decisões a serem tomadas.

Vale ressaltar que, como a informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis da organização, ela deve atender a certos requisitos. Como qualquer ferramenta, ela precisa ser apropriada para a tarefa. Além disso, a informação precisa ser completa e acurada e, para ser útil, ela deve ser entregue de uma maneira oportuna.

Se algum desses requisitos não for cumprido, a administração pode ficar com uma ferramenta quase inútil, já que a qualidade da informação influencia muito a qualidade da decisão gerencial.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que, na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade e adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O mercado tem se mostrado cada vez mais competitivo e agressivo em todos os aspectos. A principal causa dessa agressividade deve-se à globalização dos mercados em que o mundo está entrando, fato este, que não haverá retorno. A competitividade tem seu lado salutar, pois a partir daí, as empresas devem buscar produzir com melhor qualidade e com custos menores, devido à concorrência de produtores internacionais. Hoje, não se deve lutar contra concorrentes locais, pois os verdadeiros concorrentes são os produtores internacionais.

Para que as empresas consigam manter-se no mercado e poder colocar à disposição dos consumidores, produtos de qualidade a preços competitivos em condições de obter um melhor retorno sobre o capital investido, algumas armas são de suma importância e, dentre essas, o sistema de informação é a principal delas, para uma tomada de decisão mais acertada (LACOMBE e HEILBORN, 2003). As informações, para atender aos anseios de seus usuários, devem garantir algumas características essenciais, conforme descreve Magalhães (1991, p.99):

- a) **Relevância:** é definida como capacidade das informações de fazer a diferença numa decisão, ou ajudando a formar prognóstico ou a confirmar ou corrigir expectativa;
- b) **Constância representacional:** é a correspondência entre a medida ou descrição e o fenômeno que ela tem por sentido representar. Em outras ciências, isto é freqüentemente chamado de variedade;
- c) **Verificabilidade:** é uma qualidade da constância representacional. Ela exclui a possibilidade de medição tendência;
- d) **Neutralidade:** outra característica qualitativa, significa que, ou na formulação ou na implementação de padrões, a preocupação primária deve ser a relevância e confiabilidade das informações que resultam e não do efeito que nova lei terá sobre um interesse particular. Neutralidade mais libertação de preconceitos é igual a credibilidade;
- e) **Comparabilidade:** investir e emprestar envolve avaliação de alternativas. Métodos diferentes de contabilidade tornam difíceis as comparações

financeiras, e nem todas as medidas precisam ser padronizadas – apenas aquelas características necessárias à comparação;

f) **Consistência:** é importante no tempo, mas ela pode inibir o progresso da contabilidade;

g) **Materialidade:** é determinada pelo usuário: a importância de um item para o usuário determina o nível no qual ele se torna material.

Com base nessas características, pode-se afirmar que a Controladoria, como fonte de informação e controle, representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento da organização, e observa-se que a informação pode ser considerada ao mesmo tempo matéria-prima e produto acabado da atividade contábil.

Nota-se também que a informação adequadamente estruturada contribui para que a empresa se torne mais dinâmica, a ponto de se chegar à afirmação que tanto mais dinâmica será a empresa, quanto melhores e mais adequadas forem as informações disponíveis para a sua administração e, para que isso ocorra, os sistemas de informações precisam estar muito delineados dentro da empresa.

2.6.3 CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Um sistema propõe como saída o resultado do processamento de um recurso a ser transformado. No ambiente empresarial moderno, a informação tem se apresentado como o recurso a ser transformado mais valioso, gerando informações oportunas ou conhecimento que auxiliam no processo de tomada de decisão em todos os níveis das organizações. Esse processamento de informações, seja por recursos computacionais ou não, é executado pelos Sistemas de Informação (SI), (REZENDE, ABREU e PEREIRA, 2000).

Para Daft (1999), os sistemas de informações são sistemas que se baseiam em hardware, software e recursos humanos para dar suporte às informações organizacionais e necessidades de comunicação. Para Turban (2003), um sistema

de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com um propósito específico.

Um efetivo SI pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa, beneficiando a mesma, os clientes e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com os sistemas.

Os SI poderão contribuir significativamente para a solução de muitos problemas empresariais, na medida que os mesmos gerem informações efetivamente oportunas ou conhecimento.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que um sistema de informação deve ter como objetivo melhorar os resultados da empresa, e não o armazenamento de dados, a geração de relatórios, ou a obtenção de informação certa para a pessoa certa.

Sendo assim, o objetivo deve ser visto em termos de habilidades dos sistemas de informação de dar apoio à melhoria no desempenho das pessoas. É sabido que cada decisão requer formas diferentes de informação e diferentes sistemas de informação foram criados para auxiliar a administração em suas tomadas de decisão.

Laudon e Laudon (1999) argumentam que, na prática, não existe uma classificação rígida de SI, permitindo aos autores e principalmente às empresas, classificarem seus sistemas de diversas maneiras. Genericamente os SI podem ser classificados em operacional, gerencial e estratégico.

Para estas, o que interessa é o gerencial, aliado à contabilidade e à controladoria, que gera informações contábeis e financeiras, que auxiliam a tomada de decisão.

2.6.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Segundo Oliveira (1993, p. 39), os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) são "um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação

administrativa para otimizar os resultados esperados". Um SIG coleta, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações para o uso do planejamento e orçamento, entre outras situações gerenciais .

Vale ressaltar que um sistema de informação gerencial deve ser arquitetado de forma a produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos, conforme afirma Gil (1992, p. 36): "I – Níveis empresariais: - estratégico;- tático; - operacional. II – Ciclo administrativo: - planejamento; - execução; - controle. III – Nível de estrutura da informação: - estruturada; - semi-estruturada; - não estruturada."

Robbins (2002) acredita que o SIG objetiva especificamente proporcionar à administração informações e não simplesmente dados, uma vez que dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis aos gerentes. Quando os dados são analisados e processados, tornam-se informações. Um SIG coleta dados e os transforma em informações relevantes para o uso da administração. A Figura 8 sintetiza essas observações:

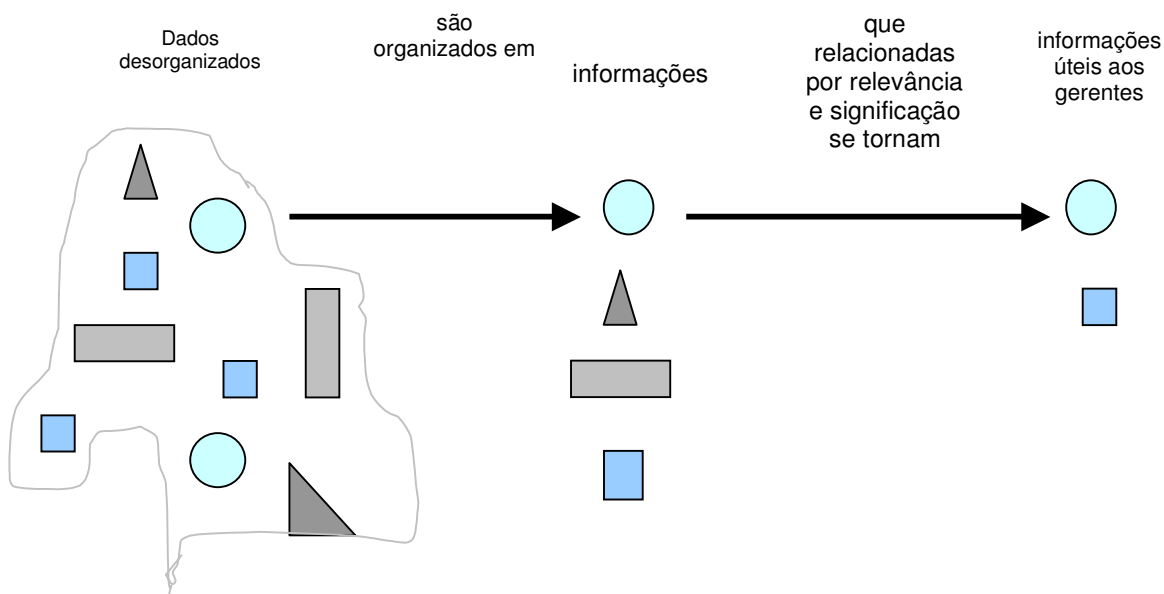


Figura 8 - O SIG torna os dados utilizáveis (Fonte: Robbins, 2002, p.152)

Para efetivo apoio à decisão de um gestor em seus processos cotidianos, os recursos e respectivas ferramentas utilizadas devem consistir de suporte computacional adequado às diferentes fases do processo decisório, possibilitando a especificação de resultados adequados e o estabelecimento de relacionamentos entre elementos (variáveis) julgados importantes. A partir dos dados, as informações serão geradas, alimentando ações e novas necessidades de informações. Através da figura 9, é possível visualizar essa seqüência.



Figura 9 - Modelo decisório dinâmico (Fonte: Rezende, Abreu e Pereira, 2000 p. 48)

Conforme relata Piai (2000), apesar da diversidade de opiniões entre os diversos autores com relação às funções da Controladoria e dos Sistemas de Informações, todas convergem para a importância da abrangência das informações prestadas e da sua utilidade no processo de decisões. É necessário que o conjunto de informações tratadas pela Controladoria incorpore informações de caráter não monetário, pois, no seu sentido amplo, deve considerar todas as áreas da empresa.

As informações geradas pela Controladoria, por meio de Sistemas de Informações, têm sua relevância, quando:

- auxiliam na padronização, organização e desempenho de atividades;
- podem minimizar os custos dos processos empresariais;
- aumentam a qualidade, produtividade e efetividade empresarial;

- facilitam a interação entre os gestores;
- melhoram os serviços realizados e oferecidos;
- favorecem as simulações com projeções dos efeitos das ações e decisões;
- tornam a empresa mais dinâmica e competitiva.

Na próxima seção, aborda-se a Controladoria em si, seus conceitos e sua importância nas organizações e também o *Controller* e seu papel dentro da controladoria.

2.7 CONTROLADORIA

2.7.1 CONCEITOS E ASPECTOS HISTÓRICOS

O ambiente atual exige dos gestores uma postura pró-ativa que demanda informações para que as alternativas sejam adequadamente conhecidas e mensuradas, e para que os gestores possam fazer as melhores escolhas. Identificada e entendida a importância e a necessidade do recurso informação, é preciso que uma área da organização forneça esse importante insumo ao processo decisório. Essa área é a controladoria.

Vale destacar que pesquisas e trabalhos realizados no desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão econômica tratam a controladoria de duas formas: como um ramo do conhecimento e como uma unidade administrativa. Mosimann e Fisch (1999, p.99) defendem que a controladoria pode ser conceituada como o

conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia.

O conceito de controladoria com o “status” de ciência é destacado na visão de Tung (1993, p. 10):

... em meio as diferentes disciplinas que ensinam a ciência e a arte de administrar avulta a controladoria financeira das empresas que não reside apenas no registro estático dos fatos contábeis mas engloba também os processos de planejamento, análise além de controle propriamente dito de todos os fatos financeiros da empresa.

Para Peleias (2002), a controladoria é definida como uma área da organização à qual é delegada a autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividade que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como: contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas da sua atuação na totalidade da organização. Oliveira (1998, p.19) considera que

pode-se entender a controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem fins lucrativos.

Schimidt (2002) afirma que a controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos EUA e em outros países. No Brasil, a função do *controller* emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país.

2.7.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Conforme relata Piai (2000), com o aumento do porte das organizações, crescem também a complexidade das operações e a dificuldade em se manter um controle e acompanhamento efetivo direto de todos os pontos citados. Em função disto, a Controladoria passa a ser de fundamental importância, no sentido de prover,

aos gestores, informações para a tomada de decisão e para o acompanhamento da situação real da empresa. Perez Júnior e Hernandez (1995) afirmam que a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Neste sentido, Mossimam e Fisch (1999, p. 88) comentam,

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

Assim, à Controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiro da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

Destaca-se também que a atividade de Controladoria compreende, em seu escopo, uma preocupação fundamental com gestão, expressa na atenção dedicada à compreensão do modelo de gestão e dos diversos “mecanismos” por meio dos quais viabilizam o processo de gestão. Desta forma, Almeida Parisi e Pereira (1999) identificam como funções da Controladoria:

a) Subsidiar o processo de gestão

Esta função envolve ajustar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases deste processo, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

A Controladoria deverá suprir os gestores – das diversas áreas – no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos.

b) Apoiar a avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a Controladoria estará:

- Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;
- Elaborando a análise de desempenho dos gestores;
- Avaliando o desempenho econômico da empresa;
- Avaliando o desempenho da própria área.

Vale ressaltar que a avaliação de desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos.

c) Apoiar na avaliação do resultado

Ao apoiar na avaliação do resultado, a Controladoria estará:

- Elaborando a análise de resultado econômico de produtos e serviços;
- Monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;
- Avaliando o resultado de seus serviços.

d) Gerir os sistemas de informações

Desempenhando a função de gerir os sistemas de informações, estará a Controladoria:

- Definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
- Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas para os gestores;

- Padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

e) Atender aos agentes do mercado

A empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente, interage com o meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. Frente a essa condição, é função da Controladoria atender às demandas externas, da seguinte forma:

- Analisando e mensurando o impacto das legislações do resultado econômico da empresa;
- Atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o gestor responsável.

Kanitz (1976), ao comentar a função da Controladoria, destaca a importância do conhecimento de todos os aspectos da organização, enfatizando a necessidade de informações recebidas de outras áreas.

Peleias (2002) acredita que a controladoria atuará, assim, como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas, permitindo tal sinergia que o resultado global da empresa supere o somatório dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade. Pode-se ressaltar a importância da controladoria como unidade organizacional orientada para o efetivo suporte ao processo de gestão, por meio da proposição de seus objetivos de atuação:

- subsídio, de forma ampla e incondicional, ao processo de gestão, propiciando aos diversos gestores as condições necessárias aos planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
- contribuição para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos, na medida em que compreendam que o resultado ótimo da organização

depende do perfeito conhecimento da atividade empresarial e suas inter-relações;

- Certificação de que os sistemas de informações para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização. Esse objetivo é atingido à medida que se identificam, de forma clara e estruturada, as necessidades informativas dos principais usuários e se delineiam seus modelos decisórios;
- Certificação da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimento e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização;
- Desenvolvimento de relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por esses impostas à organização.

Vale ressaltar que, no contexto da administração financeira, a controladoria serve como órgão e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a esta mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a mentalidade da empresa.

Neste sentido, cabe destacar ainda que, conforme Riccio (1993), cabe à função da controladoria o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calçada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Kanitz (1976) estabelece como função primordial da Controladoria a direção e implantação dos sistemas de:

a) Informação - compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.;

b) Motivação - referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o acompanhamento das pessoas atingidas diretamente;

c) Coordenação - visando centralizar as informações empresariais, assessorando a direção da empresa;

d) Avaliação - que interpreta fatos e avalia na área de contabilidade de custos por responsabilidades, avaliação de desempenho gerencial e correlatos;

e) Planejamento - determina se os planos são viáveis e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;

f) Acompanhamento - Controle da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão de planejamento.

2.7.3 CONTROLLER: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES

De acordo com Tung (1993), a palavra “Controller” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, através da experiência prática dos países como os Estados Unidos e a Inglaterra. As palavras “Controller” ou “Contropler” serviam inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar as contas.

Controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa (TUNG, 1993, p. 41).

Hoje esse campo de atuação para os profissionais de Contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática e Marketing.

Como afirma Siegel (apud FIGUEIREDO E CAGGIANO, 1997), atualmente o papel do *Controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões. Deve constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises,

identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da organização e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridos.

A importância do profissional será medida muito mais por sua contribuição, para a gestão da empresa, do que pela correção com que são feitos os conjuntos de demonstrações contábeis que relatam puramente aspectos financeiros da gestão.

Neste sentido, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28) afirmam que:

O Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

A posição do Controller tem evoluído a partir do início do século XIX, para uma abrangência de todas as facetas da organização moderna. Através de observações empíricas, Yoshitake (1982) conclui que, no Brasil, o *Controller* ocupa uma posição hierárquica de staff do presidente ou do diretor financeiro. No planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

É, também, tarefa do Controller projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações que possa atender adequadamente às necessidades informativas no processo de planejamento e controle da empresa. Tal sistema deve caracterizar-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro, mas também informações de natureza física e qualitativa e de interação da empresa com as variáveis de seu ambiente externo.

Heckert e Wilson (apud MOSIMAN E FISCH, 1999) estabelecem algumas características do *controller* para seu desempenho eficaz. A partir das considerações

dos autores, apresentam-se alguns dos princípios que devem nortear o trabalho de *controller*.

- iniciativa: deve procurar antecipar e prever os problemas no âmbito da gestão econômica global e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas;
- visão econômica: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim;
- comunicação racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro, pois o passado é imutável;
- liderança: como administrador de sua área, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e
- ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Heckert e Wilson (apud MOSIMANN e FISCH, 1999) enfatizam que o *controller*, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, deve possuir as seguintes qualificações:

- 1- entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;

- 2- conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações;
- 3- entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- 4- entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- 5- habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para ação;
- 6- habilidade para expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada; e
- 7- conhecimento amplo de princípios e procedimento contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

Quanto à função do *Controller*, é mister destacar que o seu papel difere de empresa para empresa, uma vez que, conforme o porte e estrutura organizacional, a função de Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis de administração. Segundo Nakagawa (1994),

os modernos conceitos de Controladoria indicam que o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão da empresa.

Weele (1995) especifica certas responsabilidades do *Controller*, são elas:

1 – No estabelecimento de metas de longo prazo:

- reunir os dados e analisar a performance em relação ao crescimento das vendas, retorno sobre ativos;
- realizar alguns estudos específicos, como o de determinar o custo dos competidores e aumentar a agilidade de capital;

- gerar informalmente declarações financeiras para diferentes alternativas de ação;
- consolidar todas as peças do planejamento estratégico, numa estrutura para implementação, dentre outras.

2 - Na conclusão dos objetivos pré-determinados:

- Garantir contínua disponibilidades de recursos;
- Fornecer informações para decisões do dia-a-dia;
- Desenvolver um sistema de relatórios que abranja estratégias, projetos e que force monitorar recursos e fazer recomendações de mudanças estratégicas.

Perez Júnior e Hernandes (1995) afirmam que a função do *Controller* pode ser vista sob dois prismas distintos:

- O primeiro, e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um “gerente de contabilidade” ou de um “contador geral”, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão de linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a eles subordinados;
- O segundo enfoque de atuação do *Controller* envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade.

Assim, vale destacar que o *Controller* atua como um órgão de staff ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisões. E, naturalmente, também avalia os resultados obtidos em comparação com o

planejado, influenciando a tomada de decisões dentro da empresa. Já, Figueiredo e Gaggiano (1997) acrescentam às funções do Controller:

- a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações, quando da comparação entre o desempenho esperado e o real;
- a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

Anderson e Brag (apud PIAI, 2000) definem as principais tarefas do controller dentro das seguintes características:

- Prover informações da empresa;
- Compreender as operações da empresa;
- Ter poder de comunicação;
- Ter capacidade de análise das informações obtidas;
- Disponibilizar projeções;
- Fornecer informações em tempo hábil para tomada de decisão;
- Executar “follow-up” sobre os indicadores de desempenho;
- Ganhar confiança dos demais executivos;
- Ser leal e imparcial;
- Obter informações dentro de uma estrutura compatível de custo benefício.

Dado o exposto, vale ressaltar que é característica da função de Controller a organização de um adequado sistema de informações gerenciais, que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades, bem como a permanente comparação entre o desempenho previsto e o

real ocorrido, identificando-se as causas e os responsáveis pelos desvios e apresentando recomendações para a adoção de medidas corretivas.

Torna-se relevante destacar que a tarefa da controladoria requer aplicação de princípios sadios, que abrangem todas as atividades empresariais, desde planejamento até a obtenção do resultado final.

2.7.4 A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO

A gestão tem grande dependência do recurso informação, pois ela é a matéria-prima do processo decisório. Conforme afirma Guerreiro (2000), informação útil é aquela que atende necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam um sentido lógico.

De acordo com Guerreiro (2000), existe uma forma específica de se caracterizar a contribuição da controladoria para a gestão, que é a preocupação explícita com o conjunto de informações que dá embasamento para que os gestores tomem a melhor decisão. Vale destacar que o processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por sua forma de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. Para Mosimann e Fisch (1999), três etapas são consideradas relevantes:

a) Planejamento

Tung (1993) acredita que a organização desprovida de um adequado sistema de planejamento fica em situação desvantajosa, por vezes, até fatal.

Deve-se considerar o planejamento não como um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

Lopes (apud MOSIMANN e FISCH 1999) pontua que o planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força uma permanente auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e

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

À controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, e no modo de garantir a eficácia da empresa.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), os princípios que devem nortear a atuação da Controladoria no planejamento da empresa, quer seja como órgão administrativo ou como ramos do conhecimento, são:

- viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e
- visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

No planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, deve saber captar do ambiente externo informações, com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que as diretrizes estratégicas sejam traçadas.

No planejamento operacional, segundo Mosimann e Fischer (1999), há uma participação mais atuante da Controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento operacional. Como gestor do sistema de informações econômico-financeiras, dispõe dos meios para a elaboração dos planos operacionais alternativos. Em conjunto com os gestores de cada área, ela estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos. Ainda no planejamento

operacional, cabe à Controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários e, posteriormente, comparar o que foi orçado com o que foi realizado, apontando os desvios, para que cada área tome medidas necessárias para corrigi-los.

b) Execução

Para Mosimann e Fisch (1999), após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

Peleias (2002) enfatiza que a execução é a etapa que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços. Destaca-se que ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado, pois só assim conduzem aos resultados esperados. A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens e coordenação das atividades individuais, apoiada pelo sistema de informação.

c) O controle

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução e, da mesma forma, não deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejado e as causas desses desvios e conseqüente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo e controle, para detectar se a forma como está sendo empregado está sendo eficaz (MOSIMANN e FISCH 1999).

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

Mosimann e Fisch (1999) destacam que é do interesse da controladoria que o controle, quando for da sua própria área:

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

Como visto, o processo de gestão compreende três etapas distintas, e tão interligadas, que chegam a compor-se em um só processo, ou seja, um grande controle para que a empresa possa atingir seus objetivos maiores, isto é, cumprir sua missão e manter sua continuidade.

À controladoria cabe a responsabilidade de fazer com que as áreas mantenham a interligação na busca dos objetivos comuns, que são os resultados. Como Almeida, Parisi e Pereira in Catelli (1999) ensinam, o cerne da Controladoria é a gestão econômica e o sistema de informações calcado em conceitos econômicos.

Assim, à controladoria cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiras da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

Vale destacar também, que é objetivo do controle exercido pela Controladoria, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros, de forma a conduzir à eficácia empresarial.

Nesse sentido, destaca-se a visão de Guerreiro (2000), onde pontua que controladoria tem uma função bastante integrada à gestão, uma vez que contribui não somente para a materialização dos objetivos definidos no modelo de gestão, como também na própria formação e aprimoramento do modelo de gestão da empresa, haja vista que exerce influência sobre os gestores, quando dissemina

conceitos, modelos, padrões relacionados com o processo de gestão. A partir daí, é possível constatar uma interação entre a atividade de controladoria, o modelo de gestão da empresa e os próprios gestores.

Com base no exposto, é possível concluir que uma das funções principais da controladoria é garantir que o processo de gestão atinja seus objetivos pelo uso eficiente do recurso da informação, permitindo que os gestores tenham opção de escolha das melhores alternativas de ação para a eficácia gerencial.

Segundo Guerreiro (2000), o desafio constante da controladoria é, portanto, providenciar informações que permitam aos gestores concentrarem-se nas suas áreas, e é sabido que, fazendo isto, eles já estarão fazendo exatamente o que é necessário para a empresa alcançar seu objetivo principal: gerar lucros.

A Controladoria deve, pois, dentro do programa de incremento contínuo de melhorias, monitorar as atividades e resultados da empresa e informar aos agentes, de maneira proativa, os paradigmas de qualidade detectados.

3 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Thiollent (2000), além de ser uma disciplina que estuda os métodos, é, também, considerada como o modo de conduzir uma pesquisa. Sendo assim, a seguir apresenta-se a metodologia a ser empregada no presente estudo, para alcance dos objetivos da pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia empregada na elaboração da presente dissertação é a pesquisa qualitativa, haja vista as características e a natureza do problema que se procura estudar.

Segundo a classificação proposta por Gil (1991), quanto aos procedimentos técnicos adotados, o presente trabalho apresenta um *Estudo de Caso*, o qual envolve o estudo profundo e exaustivo de determinado objeto de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Triviños (1987, p. 132), um estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Lüdke e André (1986) designam Estudo de Caso como aquele que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. Lüdke e André (1986) citam as características freqüentemente associadas ao estudo de caso como:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação do contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;

- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

As atividades de estudo de caso serão desenvolvidas em empresa de grande porte do ramo de Calçados de Segurança.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Quanto à unidade de pesquisa, optou-se pela realização do estudo de caso na empresa Fujiwara Calçados, do município de Apucarana, Paraná, pela facilidade de acesso às informações necessárias à pesquisa, tendo em vista os objetivos da empresa: aprimorar sua competitividade dinamizando seu sistema de Controladoria. As atividades do estudo de caso foram realizadas durante o primeiro semestre de 2003.

Os sujeitos de análise compreendem os seguintes gerentes da empresa supracitada: Gerente de Controladoria, Gerente Administrativo, Gerente de Contabilidade, Gerente de Custos, Gerente Financeiro, Gerente da Produção e Gerente Comercial, por estes, serem os que dispõem das informações que atendem aos objetivos do presente estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 PROCEDIMENTOS

Pesquisa documental é aquela em que os dados são obtidos de fontes primárias (GIL, 2000). Para o presente estudo, buscou-se informações acerca do

histórico da organização, desde sua época de fundação até a atualidade, através de informativos internos da empresa e diretamente no site www.fujiwara.com.br.

Entrevista estruturada, segundo Richardson (1999), é aquela construída com perguntas pré-formuladas. O preenchimento desse instrumento de coleta de dados foi agendado previamente com os entrevistados, tendo sempre a preocupação de procurar um espaço mais reservado, bem como, de utilizar um horário mais adequado para os pesquisados.

Não se procedeu a realização da entrevista de forma individual com cada gerência, mas realizou-se uma reunião geral com todas ao mesmo tempo, formando-se um grupo de discussão. A coordenação da reunião ficou a cargo do pesquisador que apresentou aos participantes, através de um roteiro tópico e flexível (Apêndice A), os aspectos que estavam sendo avaliados - os objetivos da pesquisa - e o caráter sigiloso das informações coletadas. Sendo assim, cada gerência estava livre para responder a questão que julgasse ter as informações solicitadas.

Através de reuniões com os Gerentes, foi possível levantar as questões de seus Departamentos e conseqüentemente alternativas, visando ao melhor desempenho de cada setor.

Convém salientar que uma das gerências em que o contato foi maior, ficou por conta da Controladoria. Essa gerência passou um volume maior de informações por ser exclusividade de sua área. O fato do pesquisador trabalhar no Setor Contábil da empresa, favoreceu o acesso a diversas informações, bem como a facilidade em intermediar a reunião determinada.

3.3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de maneira a dar mobilidade ao respondente, visando ao alcance dos objetivos propostos na parte inicial do presente estudo.

O instrumento divide-se em duas partes. A primeira busca identificar aspectos do processo de implantação da controladoria na empresa. Sendo assim,

com a questão 1 do Apêndice A, procura-se levantar os fatores que levaram a empresa a implantar a Controladoria. A questão 2, as etapas que antecederam a implantação da controladoria na empresa, de forma a explicitar as ações preparatórias para este processo.

As questões 3.1 a 3.3 visam levantar as mudanças e os ganhos e perdas da organização com a implantação da controladoria. E também, levantar como funcionava o controle gerencial na empresa antes da implantação da Controladoria, pois para provar que houve mudanças reais com a implantação da controladoria, é necessário, inicialmente, relatar a situação imediatamente anterior.

Já, com a questão 4, busca-se evidenciar se a empresa fez um diagnóstico ou levantamento de aspectos a serem influenciados (positiva ou negativamente) com a implantação da Controladoria na empresa.

Por fim, com as questões 5 a 9, objetiva-se levantar informações sobre o processo de implantação em si da controladoria na empresa pesquisada. Explicitando-se as etapas deste, a formação do departamento na fase inicial e na atualidade, as maiores dificuldades enfrentadas neste processo, os objetivos da empresa com a implantação; bem como verificar se o processo de implantação foi acompanhado de treinamentos com finalidade de preparar gestores e funcionários, para trabalhar com a nova metodologia.

A segunda parte do questionário visa levantar os resultados pós implantação da controladoria na empresa. Sendo assim, as questões 1 a 3 buscam evidenciar, respectivamente, as atribuições, normas e procedimentos e decisões da Controladoria na empresa, na atualidade, de forma a caracterizar sua maneira de atuação dentro da organização.

A seguir, com as questões 4 a 6, pretende-se identificar os maiores benefícios de sua implantação, os fatores que sofreram maior impacto com a implantação desta metodologia.

A questão 7 objetiva explicitar pontos positivos e negativos (se houver) na organização decorrentes da implantação da controladoria. E a 8, relacionar metas

futuras da Controladoria, como ferramenta de gestão e informação na empresa estudada.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho limita-se a estudar uma unidade em específico – a empresa Fujiwara – sendo assim, as conclusões aqui levantadas dizem respeito exclusivamente ao foco do estudo de caso, não sendo possível a generalização dos resultados.

A pesquisa não contempla a verificação de como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional, em grandes empresas, limitando-se a diagnosticar a situação da controladoria na empresa acima citada.

Vale destacar, também, que o presente estudo não se propôs a traçar uma metodologia de implantação da controladoria em grandes empresas, limita-se a proceder um diagnóstico do processo de implantação deste instrumento em uma grande empresa e avaliar seu impacto na gestão de tal empresa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

4.1.1 HISTÓRICO

O Grupo Fujiwara nasceu em 1960, quando Kiichi Fujiwara e quatro irmãos estabeleceram-se comercialmente em Apucarana - PR. De início, a empresa, com dez funcionários, comercializava cereais.

Ainda na década de 60, os irmãos fundaram a usina de beneficiamento de algodão e café, que empregava cerca de 50 pessoas e prestava serviços no norte do Paraná.

Na época, perto de 80 por cento das atividades paranaenses baseavam-se nessas culturas, principalmente no café. O crescimento do setor cafeeiro no Paraná possibilitou uma expansão dos negócios do Grupo Fujiwara. Houve, então, uma diversificação dos investimentos, alocando recursos para os segmentos de pecuária, madeira e industrialização de soja.

A forte geada ocorrida em 1975, que destruiu os cafezais paranaenses, resultou em excelente rentabilidade para o grupo, tendo em vista que dispunha de altos estoques de café beneficiado. No entanto, o fato conduziu o grupo a buscar outras atividades.

Entre os anos de 1975 e 1977, o Grupo iniciava-se no setor coureiro, comercializando couros salgados. Já no final de 1977, deu início à produção de couros wet-blue, curtindo, com 40 funcionários, 400 peles por dia.

Em 1981, a segunda geração da família assumiu a condução dos negócios do Grupo, procurando dinamizar as atividades .

E, em 1982, a produção foi ampliada para 1.500 couros wet-blue por dia, como também foi constituída uma planta de semi-acabamento de couros com capacidade para 100.000 metros quadrados por mês.

No início de 1983, com a finalidade de melhorar o atendimento aos clientes do pólo calçadista de Franca-SP, o grupo implantou uma unidade de acabamento naquela cidade. Após entendimentos familiares, o Grupo Fujiwara concentrou-se nos setores de couro e calçado, no sentido de canalizar sua potencialidade.

Em meados de 1991, o Grupo investiu em uma unidade de confecção de calçados de segurança¹, com produção inicial de 400 pares por dia. Desde 1994, a unidade de calçados de segurança vem conquistando o 1º lugar nas pesquisas sobre preferência de marca/qualidade do produto nas principais revistas especializadas do setor, já são 10 anos consecutivos.

Atualmente esta unidade está produzindo 9.000 pares por dia, exportando calçados e cabedais para a América Latina, América Central, América do Norte e Europa. A taxa de crescimento da empresa, nos últimos 3 anos, foi na média de 35% ao ano. Hoje a empresa é formada pelas unidades de Acabamento de Couro, Indústria de Solas e Calçados de Segurança

A empresa Fujiwara EPI comercializa seu produto (Calçados de Segurança) para todos os estados brasileiros. Suas vendas são realizadas por uma equipe interna de Gerentes de Vendas na qual os gerentes têm o suporte de 45 (quarenta e cinco) funcionários, com o objetivo específico de contato por Computador (Call – Center) (Centro de Chamada), que seria o sistema de Telemarketing no contato direto com clientes no território nacional. Este procedimento atinge hoje 20.000 clientes devidamente cadastrados, onde a empresa busca a conquista e a manutenção de relacionamento próximo ao cliente e caminhando para aumentar ainda mais seu espaço junto ao mercado.

4.1.2 QUADRO DE PESSOAL

A empresa conta atualmente com 808 (oitocentos e oito) funcionários (caracterizando-se como grande empresa, segundo classificação oficial do IBGE), isto é, mão-de-obra direta, e se levar em conta 04 pessoas por família, tem-se um quadro de 3.232 pessoas que dependem diretamente de seu trabalho e

¹ Detalhes da produção de calçados no Anexo A

conseqüentemente da empresa, isto se traduz em benefício para o município onde se encontra instalada.

A empresa conta ainda com aproximadamente 640 (seiscentas e quarenta) pessoas vinculadas ao trabalho indireto, cuja composição são os representantes comerciais de vários estados brasileiros e pessoas de empresas terceirizadas.

4.1.3 OBJETIVO

Foco no cliente: Assegurar a satisfação dos clientes para o fornecimento de produtos e serviços conforme os requisitos acordados e prestar um atendimento diferenciado.

Gestão de Qualidade: Implementar, manter e melhorar continuamente o sistema de gestão de qualidade.

Gestão de Pessoas: Capacitar, habilitar com colaboradores para o exercício de suas funções através da conscientização dos treinamentos.

Gestão de Saúde e Segurança- Criar um ambiente propício e seguro para os colaboradores, atendendo às necessidades de saúde no trabalho.

Gestão no Mercado: Buscar uma melhor participação mercadológica sustentada pela lucratividade.

4.1.4 MISSÃO

Oferecer produtos e serviços que proporcionem a melhoria da qualidade de vida de clientes colaboradores através do trabalho comprometido com os valores de integridade, respeito, compromisso e criatividade.

4.1.5 VALORES

- Integridade
- Respeito

- Humildade
- Comprometimento
- Criatividade

4.1.6 POLÍTICA DE QUALIDADE

Qualidade de Vida Passo a Passo: Oferecer produtos e serviços que satisfaçam às necessidades dos Clientes, através da percepção das tendências do mercado global e da busca da melhoria contínua.

A Fujiwara é uma empresa que se caracteriza pela qualidade, inovação e diversificação na produção de Calçados de Segurança, priorizando sempre o profissionalismo, a honestidade, responsabilidade e qualidade de serviço.

A empresa dispõe de um setor denominado de Desenvolvimento, cuja função principal é realizar o trabalho de fabricar um tipo de calçado de conformidade com a solicitação do cliente, isto é, o cliente solicita um modelo de calçado e o setor irá executar e desenvolver conforme a solicitação do cliente.

Ao longo dos últimos anos, a FUJIWARA – E.P.I vem identificando e desdobrando ações gerais e específicas que visam sempre à melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, dentre elas destacam-se:

- A estruturação dos Escritórios Regionais de Venda e da Rede de Representantes como meio de proximidade aos clientes;
- A colocação no mercado brasileiro da mais completa linha de Calçados de Segurança;
- O lançamento de Calçados específicos para aplicações especiais como emborrachado, chemical Resistant, Hidrofugado, Anti - Fungo e Anti Bactéria;
- Contínuo aprimoramento de sua linha de calçados com o empenho de associar os conceitos de segurança absoluta e conforto durante o uso,

o que levou ao lançamento do Tênis de Segurança e o Calçado de Segurança Feminino, o Calçado de Segurança com solado Bidensidade;

- A estruturação da indústria de Cabedais com um plano específico para a fabricação de cabedais para calçados;
- A efetivação de parcerias para o atendimento ao mercado externo , como a produção de cabedais e calçados para a UK Safety, do Reino Unido;
- A efetivação das exportações para os mercados latino americano, norte americano e europeu;
- O fato de possuir os melhores equipamentos, preços, produtos ou serviços são pontos fundamentais, no entanto se o cliente não for bem atendido, deixa-se de cumprir a missão principal, pois nada se compara à arte do bom relacionamento. O fato de ter boas instalações, a melhor tecnologia de fabricação de produtos e preços competitivos não desvia de um dos objetivos: ser diferenciado pelo atendimento e assim estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes e conquistar sua preferência. Por isso, a Fujiwara busca atender aos seus clientes através de uma estrutura altamente treinada e capacitada para dar suporte e respostas rápidas a qualquer tipo de situação.

Neste contexto, a partir de 1994, devido à expansão dos negócios ocasionados pela conquista de novos mercados, o Grupo Fujiwara, de Apucarana, Paraná, necessitou de controles e informações mais precisas e exatas para atender às exigências do mercado com o objetivo de ter maior agilidade e rapidez nos negócios.

Na ocasião, a empresa não possuía a integração entre a Contabilidade e a Controladoria, pois todos os processos de informações estavam ligados diretamente à Contabilidade que era efetuada por uma unidade da empresa denominada *Holding*, uma espécie de central armazenadora de informações. Isso ocasionava

dificuldades em obter as informações para as tomadas de decisões e manter um Centro de Custo altamente eficiente.

Sendo assim, houve uma separação dos Departamentos e conseqüentemente a Contabilidade e a Controladoria começaram a caminhar juntas, pois o processo de buscar informações na Contabilidade tornou-se muito mais prático e ágil.

4.2 AMBIENTE ECONÔMICO

De acordo com Mercadante (1997), a partir de 1994, quando o Plano Real passou a vigorar, o Brasil entrou, após anos de inflação "galopante", em uma fase de mudanças. O novo ambiente econômico, no qual o país se inseriu, com abertura econômica e inflação baixa, proporcionou impactos diferenciados sobre os vários setores que compõem a economia.

A princípio, surgiu um processo de otimismo em todo o País. Assim, os investimentos voltariam a ser retomados em quase todos os setores, para poder suprir toda a quantidade demandada e o capital estrangeiro voltaria ao Brasil com o intuito, não mais unicamente especulativo, mas também para a sua expansão no mercado brasileiro (BAER, 1996).

O Brasil, até então, manteve uma forte influência do Estado na economia, mas as metas do Plano Real dirigiram-se para um modelo diferente. A estrutura que se seguiu foi a de uma administração mais enxuta, ágil e eficiente, devendo destinar os recursos públicos para as áreas de saúde, educação e promoção social.

Assim, em meados da década de 90, o mercado brasileiro teve um aumento generalizado na demanda por todos os tipos de produtos, desde os mais simples e baratos, até os mais sofisticados e caros.

Para Velloso (1997), com o advento do plano real, o Brasil passou a aumentar as exportações de matéria-prima e reduzir as exportações de produtos acabados. A indústria de couros apresentou um aumento de 40% da exportação no setor em 1994, em relação ao ano anterior. Os empresários, confiando na

continuidade do crescimento das exportações, incharam a capacidade produtiva de suas empresas, sendo que alguns, sem possuir capital necessário ao incremento, recorreram a financiamentos.

Ao mesmo tempo surgiu uma nova indústria curtidora e uma nascente e renovadora indústria de calçados. Atualmente, o Brasil tem competitividade e tradição para beneficiar todo o couro que produz. O país apresenta farta mão-de-obra especializada e barata, em certas regiões, que podem abrigar a fabricação em alta escala, de calçados de baixa ou média qualidade, o que representa uma oportunidade para desenvolver fábricas para produção de produtos de menor agregado tecnológico, cuja produção em pólos tradicionais inviabilizaria a formação de preços competitivos.

De acordo com Hirata (2003), a exportação de couros e calçados teve um crescimento desde a implantação do Plano Real. No entanto, é preciso observar que foram necessários ajustes nas empresas para adequação às mudanças impostas pelo plano de estabilização. Se analisar os números, as exportações de couros em 1994 somavam aproximadamente 750 milhões de dólares. No ano de 2002, encerrou-se com aproximadamente 950 milhões de dólares.

Tinha-se um abate de 28 milhões de cabeças de gado e passou-se para 32 milhões por ano. Este indicador aponta um aumento do consumo interno de carne, o que é um fator positivo. De acordo com Hirata (2003), o aumento de custos, no entanto, obrigou os curtumes a aumentar as vendas de couros semi-acabados e acabados, sendo que este número saltou de aproximadamente 300 milhões de dólares para 500 milhões de dólares em 2002. O setor de calçados igualmente mostrou bom desempenho, mas sofreu perda de competitividade, pois o Brasil exportou 1,537 bilhões de dólares em 1994 e atingiu 1,449 bilhões de dólares em 2002. Os anos críticos foram 1998 e 1999, quando o Brasil exportou 1,330 e 1,278 bilhões de dólares. Neste período, a concorrência internacional aumentou e os custos internos pesaram mais para os fabricantes nacionais e o Brasil. Desta forma, as empresas exportadoras tiveram de fazer uma adequação interna para redução de custos, mas os volumes já atingiram o patamar de 1994, um sinal positivo, pois evoluiu-se em competitividade. A questão, agora, é o impacto que os novos aumentos terão no desempenho de exportação, associados à queda do dólar frente ao Real.

Vale lembrar também que a desvalorização do Real possibilitou a importação maior de couros de peças pelo sistema Draw-Back como também de insumos.

Alguns fatos de destaque no setor coureiro, após o plano Real são: a ampliação das unidades de curtume para as regiões de fronteira agropecuária (Centro e Norte do Brasil), acompanhando os frigoríficos e estes, os pecuaristas. A consolidação do couro brasileiro no mercado mundial, como o segundo maior produtor de couro. O investimento de unidades de acabamentos de couros, principalmente para indústria de estofamentos mobiliários e automotivos. A melhoria da tipificação de carcaça e, conseqüentemente, do couro do produtor, frigorífico para o curtume (HIRATA, 2003).

4.3 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

4.3.1 CONTROLE GERENCIAL NA EMPRESA ANTES DA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com o Gerente de Contabilidade, o controle gerencial funcionava com base em informações oriundas da Contabilidade. Os resultados contábeis eram as origens de todo o processo de informações necessárias que dispunha a empresa para fazer face aos demais relatórios.

Os relatórios dessas informações não tinham um alto grau de confiabilidade, pois alguns eram elaborados manualmente e por este o risco e a margem de informações erradas e demoradas eram uma constante na empresa.

Para o Gerente Administrativo e o Gerente de Produção, os Controles das Despesas de toda a área Administrativa, como também as Despesas de Fabricação recaíam em informações dos Relatórios Contábeis e, muitas vezes, eram prejudicados, muito embora parte da Contabilidade funcionasse pelo Sistema da não integração, isto dificultava a coleta de dados para favorecer as decisões gerenciais.

O Gerente Comercial relatou que

a frota de veículos para viagens de funcionários não obedecia a uma regra eficiente, pois muitas vezes não eram programadas, e isto prejudicava controles

e manutenção dos mesmos, uma vez que não possuía a empresa uma pessoa responsável pelo acompanhamento. Os gastos com viagens de funcionários também não tinham um controle suficiente, não havia planejamento de viagem e isto afetava diretamente o fluxo de Caixa. As viagens eram marcadas de momento e às pressas e era muito falho, pois não possuíam uma programação definida.

No Departamento Pessoal, a contratação de funcionários era levada, muitas vezes, em admissão pela amizade. O planejamento de Contratação para tal situação era falho, e isto ocasionava custos para a empresa, pois aumentava seu quadro sem a necessidade do real aumento efetivo de funcionários e conseqüentemente o reflexo no controle gerencial ficava prejudicado.

O pagamento de horas-extras, embora a empresa possuísse um controle, não era suficiente para mostrar a realidade do fato. Devido a seu grande volume, também afetava diretamente o custo padrão.

Assim, havia necessidade de a empresa possuir um projeto de cargos e salários que viesse a facilitar os níveis de contratações e salários. O Gerente de Produção cita que:

O Almoxarifado é tido como um departamento importante da empresa, haja vista que se encontra ali todo o material disponível da empresa para a fabricação de seus produtos. Embora informatizado, o volume de informações desse setor era ponto principal para gerar relatórios que deveriam possuir um grau de qualidade muito relevante. O foco de todo processo ficou voltado para esse setor pois ali se encontrava todo material que iria compor a grande parte do real custo de seus produtos comercializados. Os relatórios de controle de Estoque de matéria-prima, Material Secundários, Material de Embalagens e Material de Consumo e Produtos Acabados são ferramentas importantíssimas de controles pelo fato de envolver todo processo produtivo e gerador de informações de grande importância.

O Setor de Compras, peça fundamental junto com o Almoxarifado, muitas vezes, ao adquirir um produto não se preocupava em fazer cotações com mais de um fornecedor, sendo que muitas vezes tinha opção de comercializar com outras empresas e conseqüentemente comprar mercadorias de outros fornecedores com preço menor. Como o Setor de compras estava atrelado e com ligação direta ao processo de Vendas, havia necessidade de uma programação de Produção, para que esse Setor efetuasse suas negociações a contento.

O setor de manutenção nas máquinas enfrentava sempre uma jornada dura. O desgaste do maquinário era muito alto, pois a empresa trabalhava com 03 (três) turnos, perfazendo 24 horas de produção. Mesmo com toda esta carga, a empresa não fazia a manutenção preventiva, isto é, esperava-se a máquina dar problema para o devido reparo. Segundo o Gerente Comercial,

o Setor de Vendas também era um dos pontos de maior importância da empresa, pois precisava de um tratamento especial tendo em vista que todos os recursos de ganhos e rentabilidade estavam inseridos neste Departamento. A área comercial foi o Setor que, na época, mais preocupou a Direção da empresa, pois como já foi dito, na implantação do Custo Padrão, esse Setor ficou muito beneficiado. Sendo assim, ocorreram investimentos e expansão dessa área para melhorar a conquista do mercado interno e externo. Este setor necessitava estar vinculado diretamente com a Produção, pois os produtos eram comercializados conforme informações direcionados à Produção. Todos os pedidos eram executados via telefone e transcritos manualmente, por conseguinte encaminhados ao Setor de Faturamento.

O Setor Comercial iniciou um processo de visitas freqüentes às empresas e, ao mesmo tempo, contratando Representantes Comerciais, no entanto o mercado exigia, por parte da empresa, uma maior presença junto aos clientes e também uma agilidade no processo de fabricar o produto e colocá-lo, o mais rápido possível, nas unidades dos clientes. Sendo assim, a real necessidade do mercado despertou, na direção da empresa, uma dedicação especial nesta área com o objetivo de conseguir o máximo possível de relatórios e dados. De acordo com o Gerente Comercial,

O Setor Financeiro dispunha de relatórios de seus controles tirados da Contabilidade, cujos relatórios e contabilização, por ser um sistema integrado, era executado pelo próprio funcionário do Setor, que além de Contabilizar, executava o trabalho de conciliação. Os valores adiantados ou pagamentos com emissão de cheque e ou ordem de pagamento eram feitos de forma sintética, isto é, havia controle de forma analítica, prejudicando ao contabilizar a baixa.

O Gerente Financeiro relata que as operações financeiras com os Bancos, tais como: Duplicatas em Cobrança, Duplicatas Descontadas, Duplicatas Garantidas eram enviadas ao Banco muitas vezes com atraso para que o mesmo fizesse o processamento. A empresa precisava adaptar-se com urgência para evitar a perda de tempo com este procedimento, o que traria para ela uma maior facilidade em poder contar com os numerários disponíveis para cumprir seu giro financeiro.

O setor de Faturamento era encarregado de emitir Notas Fiscais de Venda realizadas através dos pedidos.

Conforme informou o Gerente Financeiro, o setor de Contas a Pagar tinha dificuldades nos registros das obrigações da empresa devido ao volume de documentos, na sua grande maioria, não programados. O referido setor perdia muito tempo indo atrás de quem autorizava o pagamento, isto é, a origem do processo da compra, uma vez que, todos os pagamentos, independentes de sua natureza, eram realizados por esse setor. Sendo assim, a preocupação era, na verdade, de evitar pagamentos indevidos e em duplicidade, o que acarretaria prejuízo para a empresa.

Quanto ao Departamento de Contabilidade, o Gerente de Contabilidade diz que, embora a forma de contabilização fosse parcialmente integrada, dificultava em passar informações, na maioria das vezes, por falta de dados de alguns Setores. A própria conciliação das contas ficava prejudicada, tendo em vista a real necessidade de se obter dados e informações do Setor Contábil, pois os demais setores precisavam dessas informações para tomada de decisões.

O Setor Contábil, na verdade, era a principal fonte de coleta de dados para depois apresentar relatórios para atender os demais setores e isso aumentava a necessidade de elaborar um plano voltado à adequação desse setor para fazer face à real necessidade de informações.

Para o Gerente Financeiro, o Setor de Contas a Receber é um setor que acompanha o ciclo de Vendas, pois todos seus procedimentos estão aliados na venda final. A empresa dispunha de poucos recursos para realizar uma Análise de crédito dos clientes, como também uma análise econômico-financeira do potencial do cliente. Isto dava-se ao fato de que a empresa procurava sempre vender independentemente de verificação e análise mais profunda de cada cliente, fato que ocasionava uma grande inadimplência.

Conforme relato do Gerente de Controladoria, o Setor de telefonia não possuía um controle eficiente das ligações realizadas pelos Setores devido ao número de usuários e pela carência de funcionários da área.

4.3.2 FATORES QUE LEVARAM A EMPRESA A IMPLANTAR A CONTROLADORIA

Tendo em vista o estágio de seu crescimento no mercado de equipamentos de segurança no trabalho, a conquista do mercado nacional, a exigência do mercado e os novos desafios fizeram com que a empresa iniciasse um processo de expansão de seu parque produtivo e, conseqüentemente, a grande necessidade de obter informações com maior velocidade para suas tomadas de decisões.

Com a aparente estabilização econômica, ocorrida com o plano real, por volta de 1994, a direção da empresa visualizou que o ramo de calçados de segurança seria o principal foco de expansão e crescimento do grupo. Com isto, foram iniciadas as negociações com agentes financeiros e governamentais para o financiamento deste crescimento. Para tanto, seria necessário informações ágeis de: Balanço, Indicadores Financeiros e Contábeis para fins de captação de recursos, Fluxo de Caixa mais eficiente em previsões e controle de pagamentos, e também Formação de Preços de Venda que pudessem acompanhar as mudanças econômicas do mercado. Enfim, a empresa se via na necessidade de manter relatórios e informações que viessem a identificar sua credibilidade ao captar recursos para seu giro. Isto demonstrava campo propício para implantação da controladoria.

Também, sendo o atual cenário de negócios um desafio, aliado à estabilidade econômica, à abertura de mercados, ao aumento da competitividade e à globalização, levou a empresa a buscar formas e meios para se adequar à nova realidade, à busca pela qualidade e produtividade onde a ordem é reduzir custos e aumentar a lucratividade para financiar uma continuidade empresarial auto-sustentável. Tudo isso fez com que a empresa viesse a utilizar os recursos da informática para obter dados de real confiabilidade, velocidade e segurança na fluidez das informações para o processo de tomada de decisões.

Diante do ambiente altamente competitivo, a empresa sentiu necessidade de obter informações concretas de suas atividades, razão pela qual envolveu todos os seus departamentos para a importância dos dados e relatórios num objetivo comum: maximizar as informações visando tornar a empresa mais competitiva.

A princípio a empresa possuía alguns controles com base em resultados que não eram satisfatórios, cujas informações de apuração de resultado não eram confiáveis para atender a suas decisões, o que tornava as informações falhas, dificultando as negociações de seus produtos.

Para o Gerente de Controladoria, alguns relatórios eram executados de forma manual, o que facilitava o risco e maior probabilidade de erros. As informações tornavam-se demoradas e não satisfatórias, dificultando assim a apuração de resultados, pois muitas vezes os dados estavam incompletos, comprometendo a confiabilidade de informações importantes.

De acordo com o Gerente de Produção,

outro fator em que a empresa enfrentava dificuldades era a falta de definição correta dos custos da produção. Não havia levantamento correto do Custo Padrão de consumo dos insumos de cada modelo produzido (Calçado de Segurança²). Como os relatórios eram feitos de forma manual, a empresa não dispunha de um padrão definido de apurar o Custo por linha de modelo que por conseguinte afetava seu preço de venda.

A falta de Preço de Venda definido com base no custo padrão e com as despesas comerciais corretas inseridas gerava preços excessivamente caros e outros baratos. Tendo em vista a dificuldade de se obter dados corretos oriundos do custo padrão, o reflexo afetava a negociação de venda, pois seria necessário adequação do custo por modelo de calçado.

Destaca-se ainda que a conquista de novos mercados fez com que a empresa ficasse mais perto de seu público consumidor. Isto levou a mesma a instalar filiais, Central de Distribuição e Representantes Comerciais nas diversas regiões do Brasil. Esta política de expansão ocorreu justamente em um período (1994 a 1999), em que os governos estaduais buscavam atrair investimentos em seu pólo industrial.

Desta forma, o Grupo Fujiwara cresceu e ganhou mercado, buscando sempre o Estado que lhe oferecesse mais incentivos fiscais. Os Incentivos Fiscais para o mercado externo, tais como isenção do ICMS , PIS e Cofins, possibilitaram à

² No anexo B encontra-se o histórico dos calçados de segurança.

empresa aumentar suas exportações³ com a conquista também de novos mercados no exterior. O mercado externo teve muito benefício em rendas para a empresa, devido a variação por que passa a moeda estrangeira (Dólar/ U\$).

4.3.3 ETAPAS QUE PRECEDERAM A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

A empresa, nesse período, sempre tinha em mente a possibilidade de destaque no cenário nacional, isto requeria um estudo detalhado de quais procedimentos e rumos deveriam ser tomados. A preocupação girava em torno de obter informações reais e rápidas de todo seu processo produtivo.

O que ocorreu foi que a empresa possuía alguns dados e relatórios, no entanto não eram suficientes e eficazes para atender a demanda necessária da empresa em nível de mercado, por conseguinte houve solicitação para que fosse feita uma pesquisa em torno da implantação da controladoria. Constatava-se que outras empresas concorrentes já possuíam seus departamentos ou setores da Controladoria e isso despertou grande interesse em criar e incentivar na empresa este setor, antes porém, estudou-se muito sua real necessidade para a Fujiwara.

O primeiro passo foi uma visita feita a uma empresa que possuía um sistema de linguagem mais eficiente do que o utilizado na Fujiwara naquele momento. A referida empresa visitada tinha um sistema de informação que correspondia a real necessidade em termos de controles mais eficientes.

Para gerenciar a implantação da controladoria foi delegado um funcionário da empresa, no caso, o mesmo tinha conhecimento da área, pois foi quem gerenciava toda a área de informática da mesma, além de ter acesso à empresa visitada.

De acordo com o Gerente de Controladoria, foram aproveitados alguns procedimentos com relação a controles que até então eram falhos na Fujiwara e ainda informações que se julgavam procedentes para adaptação ao sistema da empresa visitada, o que facilitaria a obtenção de melhores resultados, tais como:

³ Ver anexo C.

- Necessidade de Controles internos ágeis, apoiados pela tecnologia da informatização e com real segurança, nas suas atividades;

- Manutenção e melhoria nos sistemas de controles internos que a empresa possuía com acompanhamento de aproveitamento de dados que eram gerados pela própria empresa;

- Acompanhamento e avaliação de todo o processo interno da empresa, abrangendo todos os setores e áreas com o objetivo de assegurar com precisão todo o processo ora envolvido;

- Evitar que todo o processo de trabalho executado seja realizado por 2 (duas) vezes, o chamado retrabalho, que causa uma perda considerável de tempo e de custo devido ao fato de ter que fazer tudo de novo. Um importante ponto era a integração do processo onde os Departamentos geravam informações ágeis e eficientes para que as tomadas de decisões fossem feitas com qualidade.

Para o Gerente de Controladoria, a estrutura organizacional da empresa teve reflexos na maneira de conduzir o projeto que se iniciava. Isto deveu-se à necessidade de alteração em sua estrutura, objetivando sua adaptação às regras dessa nova mudança, através da análise sobre os aspectos que afetariam a implantação da Controladoria na empresa.

Uma vez levantadas as informações, seriam implementados controles de acompanhamento de produção, expedição, perdas que iriam, com certeza, implicar mudanças nos processos já existentes, pois o Processo Operacional que se encontrava não apresentava recursos suficientes para atender à real necessidade que a Direção tinha como objetivo. Assim, o Processo Operacional teria que passar por um processo de adaptação às regras estabelecidas para a implantação da Controladoria, pois, caso contrário, sua implantação não seria viável e não traria benefícios e resultados que a empresa estava esperando no futuro. Portanto, para maior desempenho, seriam necessárias mudanças nos processos já existentes.

Quanto aos Sistemas de Informação, de acordo com o Gerente de Contabilidade, eram, na ocasião, relatórios precários, devido à própria estrutura organizacional da época. Sendo assim, foi planejado um novo sistema de

acompanhamento de produção, programação e formação de preços. A identificação dos relatórios e práticas gerenciais já existentes foram uma prática adotada com o objetivo de aproveitar alguns relatórios utilizados pela empresa que atendiam algumas informações. Muitos destes relatórios, no entanto, tiveram um processo de mudança e adaptação às exigências da empresa para sua utilização.

4.3.4 EXPECTATIVAS

4.3.4.1 Objetivos iniciais

Segundo o Gerente de Controladoria, os objetivos da empresa com a implantação da Controladoria foram:

- a- Informação correta dos custos e resultados;
- b- Formação correta de preços;
- c- Avaliação de perspectiva de ganhos de produtividade;
- d- Redução de Custo;
- e- Planejamento estratégico mais eficiente;
- f- O giro de cada produto;
- g- Informações exatas;
- h- Maior agilidade nas informações;
- i- Relatórios e informações que identificam credibilidade;
- j- Carga tributária incidente em cada segmento;
- k- A qualidade do Produto;
- l- As perspectivas de mercado;
- m- Os investimentos;
- n- Eficiência da Produção;
- o- Redução da ociosidade e das perdas;
- p- As Vendas;
- q- Controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

Para a empresa, o alcance destes objetivos foi um motivador muito importante na decisão de se implantar a controladoria, estes eram os objetivos iniciais, mas esperava-se bem mais desta implantação.

4.3.4.2 Quanto a mudanças na organização

Primeiramente, ao promover mudanças, geralmente os rumos da empresa sofrem impactos para sua adaptação à atual realidade, pois as alterações em sua estrutura organizacional, normas, procedimentos, maneira de agir e sistema de informação afetam sensivelmente a eficiência de seus sistemas de controle.

Por outro lado, a expectativa com a implantação da Controladoria era que a empresa poderia obter um crescimento sustentado em informações confiáveis, pois, através de dados e relatórios executados com precisão, facilitaria sua contínua expansão. Para o Gerente de Produção,

Um dos pontos que gerou mais expectativa foi o direcionamento à correta formação dos preços de venda, mas não foi deixada de lado também a busca por um rigoroso controle de custos de produção, inclusive para maior eficiência por atividade, a fim de detectar quais deles poderiam ser minimizados ou até excluídos buscando a constante otimização em relação ao preço de seus produtos, uma vez que o mercado pressiona as organizações a reduzirem seus custos, pois o cliente mesmo não está disposto a pagar por custos que não agregam valor ao produto.

A qualidade do produto comercializado é uma ferramenta de fundamental importância assumida pela empresa, pois o fato de fabricar Calçados de Segurança para proteção individual no trabalho, mesmo com custos reduzidos, a qualidade dos produtos ou serviços devem ser mantidas nos mesmos padrões. Os consumidores esperam que os produtos fabricados pela Fujiwara sejam realmente oferecidos com qualidade.

A expectativa com a implantação da Controladoria era que seria possível a redução do tempo de entrega dos seus produtos, mantendo sempre os prazos que foram combinados e, ainda mais, possibilidades de produzir e lançar novos modelos de calçados no mercado em intervalos de tempo menores, buscando sempre a satisfação do cliente, uma vez que, este não tolera prazos de entregas dilatados.

Para o Gerente de produção, outro aspecto importante que se deve destacar com a Controladoria e sua aplicabilidade é relacionado ao ciclo de vida da fabricação de um produto, pois é importante para a empresa a redução de vida de sua fabricação para que ela possa colocar no mercado o mais rápido possível.

Segundo o Gerente de Controladoria, um dos pontos também considerados importantes pela empresa era e continua sendo a manutenção de treinamentos dos funcionários em suas áreas. Neste caso, o acompanhamento é trimestral, realizado através de avaliação por meio de treinamento, com reuniões de debates entre todos os funcionários de diversas áreas, para que todos pudessem avaliar a real verificação das necessidades de treinamento naquele momento na empresa.

4.3.4.3 Quanto aos benefícios

Conforme relatou o Gerente de Controladoria, no início, esperava-se

uma redução nos custos de produção devido à implantação de controles de levantamentos de custo padrão. Esta redução nos custos de produção teve sua projeção no início com a redução do ciclo de produção, isto é, o tempo de demora para fabricar seu produto. Um ponto que refletiu nessa possibilidade foi o estudo para o aumento de seu parque produtivo, dentro de uma linha devidamente analisada em nível de mercado e principalmente dos recursos financeiros disponíveis a curto prazo. Para isso, a empresa elaborou um plano estratégico baseado em Planejamento Orçamentário. A empresa sabia perfeitamente que todo o investimento seria medido pela sua real situação de retorno o mais rápido possível, uma vez que o atual estágio da economia e a grande concorrência exigiam da empresa relatórios de controle orçamentário, cujo controle é o instrumento básico e indispensável para assegurar o máximo de rendimento dos meios econômicos empregados na produção e do equilíbrio de suas finanças frente ao mercado competitivo.

Sendo assim, sua utilização está diretamente ligada ao fato de uma empresa fazer novos investimentos ou não, e qual o aumento de sua lucratividade necessária caso deseje investir. Os motivos do uso desses relatórios estão principalmente no investimento em maquinários novos e em possíveis ampliações em seu parque fabril. Isto se deve ao fato de que a empresa espera, com base nestes relatórios, efetuar análises para possíveis investimentos, visando aumentar a sua lucratividade e competitividade futura.

Ao analisar estes relatórios, porém, vários fatores devem ser considerados, como a forma de aquisição deste investimento (com capital próprio ou de terceiros); se precisa adicionalmente a esta aquisição contratar e treinar funcionários; adaptar todo o seu planejamento de produção e vendas em função destes investimentos e

que a soma dos custos dos investimentos seja inferior à lucratividade esperada. Outro motivo está no tempo que este investimento poderá ser recuperado e conseqüentemente gerar caixa o mais rápido possível. (FAZZINO, 2001, p. 12)

Por outro lado, de acordo com o Gerente de Produção, a decisão de redução dos custos de produção deu-se em função de um planejamento direcionado a todas as áreas produtivas da empresa e com os demais departamentos ligados à produção.

Na redução do custo, a empresa tinha pela frente um objetivo maior de competitividade, pois seu preço de venda correspondia ao anseio do mercado.

Tendo como objetivo, conquistar a liderança no mercado de Calçados de Segurança, através de uma atualização dinâmica constante e criativa na linha de produção, a empresa não poupou esforços na aquisição de tecnologia para todas as áreas, procurando manter a qualidade e imagem que sempre a consagrou no ramo em que atua.

4.3.5 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO

Nesta seção apresenta-se a descrição das etapas do processo de implantação da controladoria no grupo Fujiwara.

Para a implantação da Controladoria foi necessária a criação desse Departamento. Portanto, algumas mudanças foram realizadas para facilitar o acesso aos relatórios, informações e dados com real segurança para atender aos objetivos esperados pela empresa.

1. A primeira iniciativa foi a criação de uma Gerência Administrativa na unidade. Para o cargo foi indicado um funcionário que tinha amplo conhecimento na Área de Informática e conhecia, pelo tempo de empresa, todos os setores, pois seria interessante alocar uma pessoa com esse conhecimento, uma vez que facilitaria seu acesso aos outros Departamentos. O trabalho do Contador com a equipe da Área Contábil da empresa teve um papel de maior relevância para o suporte, através de

consultas e sugestões para o acompanhamento e desenvolvimento da implantação da Controladoria.

2. Houve a necessidade de Contratação de um funcionário com formação em Ciências Contábeis e o auxílio direto de um Controller no projeto da Controladoria, cuja função principal era obter, gerar e interpretar as informações que poderiam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política. Essa pessoa deveria ter a capacidade de prever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles bem como de propiciar os elementos para as devidas soluções, como:

- Fornecer à alta direção as informações na linguagem dos executivos de primeira linha. Tais informações poderiam variar desde complicadas tabelas estatísticas de vendas e mercados a balanços futuros projetados.

- Saber traduzir dados estatísticos em gráficos de tendências projetadas e analisar Balanços com tendências e perspectivas futuras;

- Ser capaz de analisar os resultados do passado, sem perder de vista o presente e tirando todas as lições dos erros anteriores.

- Ser capaz de buscar informações e elaborar relatórios no momento em que for solicitado, haja vista que as mudanças hoje são muito rápidas no mundo dos negócios. Acabou-se a especulação financeira (over Nigth e Open Market), os ganhos deverão ser totalmente operacionais, advindos do objeto de exploração de negócio.

Os resultados, por exemplo, de Janeiro deverão estar prontos para serem usados no planejamento de fevereiro, antes de se passar uma semana de negócios.

As variações de preços, gastos e custos deverão ser apuradas, comentadas e explicadas para que possam ser tomadas as medidas necessárias imediatamente, enquanto ainda se tem lembranças e sensibilidade dos números.

Deve insistentemente desenvolver estudos e interpretações de todas as áreas controladas, procurando sempre aprimorar os controles e reduzir a zero as perdas de tempo, insumos e capital.

Haverá ocasiões que fará relatórios negativos de outros executivos. É função sua avaliar performances de todos os departamentos da empresa, e nessa tarefa deverá ser sempre imparcial e honesto. Acima de tudo uma pessoa com capacidade de vender as suas idéias aos demais executivos da empresa e uma forma de apresentar métodos de execução e melhorias dos processos. A perfeita relação com seus pares fará o diferencial de um bom trabalho visando sempre ao bom resultado para a empresa.

3. Reunião com a Direção da empresa com o objetivo de discutir as atividades que seriam desenvolvidas no campo da aplicação da Controladoria. Quais os Setores que seriam questionados e analisados para compor todo o processo necessário de sua aplicabilidade.

4. Início dos trabalhos com levantamento de dados, abrangendo o tempo de processo da fabricação do produto, custo padrão e capacidade produtiva. Necessidade de acompanhamento do tempo gasto de cada processo de fabricação com o objetivo de reduzir este tempo. Com isso, houve mudanças na estrutura dos Maquinários, alocados de tal forma que viesse a facilitar o manuseio dos produtos mais rapidamente, isto é, adaptando um lay-out, onde os maquinários favorecessem o trabalho da mão-de-obra. Assim, por estar próximo do trabalhador, o transporte longo de algum processo produtivo seria evitado. Outro ponto importante foi a mudança do almoxarifado para mais perto das máquinas. A própria redução de funcionários ocasionada pela mudança alterou para melhor e isso veio a facilitar a empresa e definir seu custo padrão com mais objetividade e clareza.

5. Início de desenvolvimento do sistema informatizado de PCP- Programação e Controle de Produção. Os pedidos informados pelo Setor Comercial indicam qual o modelo negociado com o cliente ao PCP que, por sua vez, verifica a quantidade disponível em Estoque. Na grande maioria, o estoque não possui quantidade disponível para atender o cliente, logo, o PCP determina a linha de produção bem como sua capacidade de produção, do tempo de fabricação com acompanhamento de toda linha de montagem. Para realização do processo era cadastrado todo modelo de calçados, o qual passava para a Engenharia de Produção para a elaboração da quantidade de materiais que seriam aplicados por modelo.

6. Cadastros no Sistema foram executados para facilitar o controle por modelo, tendo em vista a variedade de modelos que a empresa fabrica. Com o respectivo cadastro no Setor Comercial facilitaria o PCP no acompanhamento. Após a definição do padrão estabelecido no sistema e a prática realizada na produção, aliados às integrações do sistema utilizando a base da engenharia de produtos foi possível uma garantia maior da eficácia do cadastro de produtos.

7. Para a realização desses projetos e tendo em vista a necessidade de agilizar com precisão todo o processo envolvido na Controladoria, foi necessária a contratação de mais 03 (três) funcionários que viessem atender à real necessidade do Setor, uma vez que o fluxo de informações era por demais exigido e por outro lado, todo o processo requeria mais rapidez, tendo em vista a expansão no mercado consumidor.

8. Desenvolvimento de sistema de formação de preços: Controle por consumo de Materiais em cada modelo fabricado para se ter um custo real dos modelos negociados.

9. Implantação do sistema de Materiais: Controles bastante rígidos nos materiais utilizados na produção de cada modelo de calçados. O Sistema de Materiais, através de seus controles, veio a facilitar o processo produtivo com mais eficiência. Funciona como uma central de distribuição de materiais para todo o processo produtivo bem como para a área administrativa por intermédio de requisições.

10. Implantação do Sistema de almoxarifado de consumo: Com a programação da produção, o PCP determina qual modelo e em que quantidade deve ser produzido por unidade produtiva e para quais setores serão passados estes modelos dentro das unidades, determinando quais componentes e em quais quantidades devem ser consumidas naquele setor, para aquele modelo, naquela quantidade programada e faz a baixa no almoxarifado previamente, informado na engenharia de produto. Setor que gera o consumo real no momento em que foi efetivamente consumido, trazendo para a Controladoria o centro de Custo que gerou aquele consumo bem como o estoque atualizado do setor produtivo.

11. Implantação do Sistema de Contabilidade por Dimensão: Adaptação de um novo modelo de Plano de Contas padrão com a separação mais profunda das Contas dimensionadas por setor com o objetivo de informar com mais detalhes todo o processo produtivo da empresa. Com isso, foi possível obter resultados de cada setor produtivo.

A Contabilidade por dimensão, integrada com os sistemas de produção e comercial e os sistemas de Estoques e Custos, permite que a empresa tenha uma avaliação econômica de cada tipo de Produto que ela produz, ou seja, se produz Calçados Injetados e Calçados Colados é dado um código para cada uma destas dimensões, tendo assim contas contábeis separadas. Assim, tem custo de produção, despesas diretas, despesas com vendas, saldo de estoques a estes negócios separados.

4.3.6 DIFICULDADES ENFRENTADAS

Conforme o Gerente de Controladoria, os pontos fundamentais de dificuldades que implicaram a implantação da Controladoria na empresa, acentuaram-se no seguinte :

a) O grande volume de trabalho que envolvia as área de maiores informações da empresa destacava a necessidade de adequar mais funcionários para o setor, pois a Contabilidade era quem dava apoio às informações, e nesse período o Setor da Controladoria se encontrava envolvido com atividades de trabalho intenso em função do movimento que a empresa possuía, surgindo a necessidade de contratação e investimentos no quadro de funcionários da empresa.

b) O descrédito da gerência existente: Havia uma barreira devido à cultura da empresa. Havia uma grande falta de credibilidade de que as informações e os relatórios iriam oferecer para a tomada de decisões. Portanto, a empresa não oferecia otimismo para o procedimento a ser adotado, não acreditava que viesse a facilitar o desempenho e o desenvolvimento de suas atividades.

c) O empirismo nos controles já existentes: Havia uma época em que alguns controles mantidos pela empresa eram gerados com muitas falhas, pois os mesmos

tinham como origem dados que somente a Contabilidade possuía. Não havia um padrão específico de trabalho, as informações que tinham em mãos eram consideradas ideais para o processo, portanto, em princípio, não havia pensamento positivo sobre o processo - Controladoria.

A cultura das gerências estava voltada para aqueles relatórios e informações que tinham até então. Por outro lado, acreditava que os Controles já existentes eram suficientes para atender a toda demanda das informações de que precisavam. Assim, as barreiras recaíam sobre a doutrina voltada aos relatórios possuídos.

d) Outro fator que levou a dificultar a implantação da Controladoria na empresa foi a não condição da empresa de investir muito na área tão rapidamente. Acreditava-se que os recursos que possuíam eram suficientes para atender a sua real necessidade, logo, a empresa, embora percebendo que precisaria se adaptar às regras do mercado oferecia poucos investimentos na área e conseqüentemente uma preocupação não muito relevante. Tais investimentos eram direcionados ao aumento do quadro efetivo, não só da Área da Controladoria, como Informática e Contábil.

e) A morosidade na implantação dos controles dificultou bastante o processo de implantação da Controladoria. O trabalho envolvia muito a área da Informática e a Contábil que eram os setores que geravam dados e informações para a Controladoria e nesses setores faltavam funcionários, uma vez que, eram demoradas as conciliações e conferência das Contas que refletiam dados para a Controladoria, quando do fechamento Contábil do período.

4.4 CONTROLADORIA

4.4.1 ATRIBUIÇÕES

O Quadro 2 demonstra a posição do Departamento de Controladoria na empresa estudada, na época de sua criação e na atualidade, de forma a evidenciar sua evolução.

ITEM	NA ÉPOCA	ATUAL
Funcionários	01	04
Estrutura	Auxiliar	Departamento
Importância dada Pela alta Administração	Média	ALTA PRIORIDADE
Subordinação Departamental	Subordinado à Contabilidade ⁴	A Contabilidade está no contexto da Controladoria

Quadro 2 – Posição da Controladoria na empresa antes e depois de sua implantação. Fonte: Empresa foco de estudo, 2003.

O Gerente de Contabilidade relatou que a Controladoria

passou a realizar controles de despesas. Adotou o processo de acompanhamento nas gerências encarregadas de controles de despesas, com o objetivo de verificar se estão cumprindo, a contento, as metas estabelecidas e inclusive na formulação de sugestões de redução de despesas e alguns outros controles que julgarem necessários, para que os objetivos de cada gerência responsável pelo seu setor tivessem resultados definidos. Tal procedimento acentuou-se no acompanhamento das metas, tendo em vista que as gerências iniciaram um trabalho voltado ao Planejamento Orçamentário. Portanto, as metas orçadas eram definidas em confronto com as despesas realizadas.

Para o Gerente Comercial, a grande parte da clientela da empresa exige a elaboração de Contratos. Sendo assim, esses contratos, por determinação da Controladoria, ficaram vinculados à Gerência da Área Jurídica interna da empresa, com apoio de Advogados externos. O mesmo ocorre com os Representantes Comerciais e as empresas que prestam serviços (terceirização).

De acordo com o Gerente Financeiro, o Planejamento orçamentário, determinado pela empresa a todos os seus setores, estabeleceu regras e normas para que todo o processo de gastos deveria, antes de sua realização ou

⁴ Conforme organograma constante no anexo D.

acontecimento, ser devidamente orçado. Sendo assim, para o Gerente de Controladoria, a Controladoria passou a efetuar maior controle nos orçamentos, isto é, com acompanhamento direcionado às autorizações de solicitações de compras de Matéria Prima, Material Secundário, Material de Embalagens e Materiais Diversos, materiais estes vinculados à Produção, e os Materiais destinados à Manutenção, os serviços solicitados de qualquer natureza e as previsões do Contas a Pagar, bem como:

- Verificar se o acompanhamento do padrão que foi definido em relação ao realizado dos custos de produção, através do uso de ferramentas informatizadas para o monitoramento, se o previsto para fabricar cada modelo de calçado de Segurança foi o realmente utilizado. Tendo em vista a necessidade de obter o custo por tipo de modelo, a área de informática oferecia recursos úteis para o processo de custo individual por modelo fabricado;
- Acompanhamento do plano determinado em relação aos resultados realizados, o que veio a demonstrar o levantamento de resultados para cada negócio da empresa;
- Análise de Resultados obtidos em função de cada negócio da empresa, fazendo com que a empresa tenha real situação e promova avaliação eficiente de todos os aspectos dos seus setores produtivos.
- Ajudar a empresa a mudar a forma de ver os seus negócios, não mais por mercado apenas, mas com foco no custo industrial/econômico para cada linha de produto. Para este processo, o Controller, aliado à equipe, necessitaria desenvolver um sistema de Contabilidade por dimensão que permitisse à Contabilidade gerar informações dimensionadas para cada linha de produção da empresa;
- A utilização de meios eletrônicos, através dos recursos de informática, permitiu desenvolver sistemas que aumentaram consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as operações ou transações;

- Levantar informações, em tempo hábil, para a correção de atividades ou plano da empresa. A necessidade de se obter informações, com mais velocidade, exigiu que a coleta de dados fosse feita também rapidamente, para que os resultados fossem alocados de maneira precisa através do ajuste necessário das informações como fator corretivo;
- Desenvolver e acompanhar controles direcionados a todos os Departamentos da empresa, com o objetivo de levantar os dados de gastos com despesas em geral da empresa, cujos controles sejam altamente eficientes, através de informações, relatórios e análises rápidas, concisas e confiáveis que reflitam a situação da empresa.

4.4.2 NORMAS E PROCEDIMENTOS

A Gerência de Controladoria relatou que ainda não existe na empresa um plano de controladoria, especificando as normas e procedimentos desta ferramenta. As avaliações são feitas da necessidade de averiguação de pontos de despesas ou processos contábeis, fiscais, financeiros, comerciais suspeitos de conter erros ou irregularidade. Após as avaliações, a Controladoria toma as providências necessárias, juntamente com a respectiva gerência em que foram identificadas as deficiências, comunicando à Diretoria os resultados.

4.4.3 DECISÕES

De acordo com o Gerente de Controladoria, as questões levantadas pela Controladoria são solucionadas pela gerência de cada área envolvida. Sendo assim, o problema de cada setor é discutido com sua gerência, que possui autonomia para tomar as decisões que julgar mais adequadas.

Descrevendo-se este processo, pode-se dizer que a controladoria levanta o problema, participando à Gerência e juntos decidem o melhor para a empresa. Alguns casos de maior relevância são levados ao conhecimento da Direção Geral, que, também, junto com a Controladoria decidem a melhor solução. Portanto, a Gerência da Controladoria não toma decisões sozinha.

4.5 IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO

4.5.1 BENEFÍCIOS

Para o Gerente de Controladoria, o maior benefício foi o Controle, pois no início das atividades da empresa, havia poucos controles dos gastos e isto fez com que o reflexo fosse direcionado ao fluxo de caixa, com resultado imprevisível.

Sendo assim, a falta de um controle com mais eficiência prejudicava manter um caixa com mais qualidade pelas dificuldades de se obter informações.

Em função da implantação de um maior número de controles, a empresa iniciou o processo de cultura para contenção de gastos. Esta cultura foi direcionada a toda gerência da empresa, pois um número maior de informações era necessário.

“Pense antes de gastar, pois alguém vai questionar ao autorizar o gasto”. Despertando, então, na empresa, através dos controles, o pensamento voltado para minimizar todos os gastos. Fazer um Plano estratégico acontecer com maior agilidade no levantamento dos dados para a correção dos planos traçados.

4.5.2 IMPACTOS

Dentre os fatores que sofreram maior impacto com a implantação da Controladoria destacam-se:

- Para o Gerente Administrativo, a cultura da diretoria, em função do maior interesse da Direção pelos números, afetou a real necessidade de que a empresa precisaria para manter suas negociações com maior eficiência, pois a preocupação estava voltada para os resultados reais para tomada de decisões;

- Para o Gerente de Custos, gastos com despesas fixas predominando um maior controle e rigor na aprovação. As despesas de qualquer natureza passaram a

sofrer rígidos controles e sua aprovação ficou restrita a sua real necessidade de emergência;

- Para o Gerente Administrativo, Cultura geral da empresa de retenção de gastos. Todas as gerências e seus subordinados mudaram o perfil de trabalho em relação à nova regra determinada pela empresa. Este trabalho envolveu todos os Departamentos que, através do processo, aprenderam a como gastar e quando gastar, assim, quando o fizerem, fazerem somente o essencial;

- Maior cobrança da gerência pelos resultados junto a sua equipe de trabalho, pois o resultado abrangia cada Negócio da empresa e assim cada gerência era responsável pelos números de seu setor.

A Gerência de Controladoria, relata os Impactos da Controladoria na perspectiva :

- Financeira: Maior controle nas autorizações dos gastos da empresa, desta forma foi possível reduzir o movimento de pagamento e melhor administrá-lo;
- Clientes: Preços mais corretos e até mais baixos;
- Processos Internos: Necessidade de otimização e revisão, pois, com o acompanhamento dos custos pela Controladoria, todos os setores tiveram de rever seus processos de trabalho e adaptá-los para ganhar tempo e resultado para atingir metas;
- Informações: Maior e melhor velocidade na interpretação das mesmas;
- Controle Interno: Alguns foram abolidos, outros reformulados, outros centralizados e outros, ainda, descentralizados, tudo tendo como objetivo voltado para agilizar as informações;
- Gestão: Ficou mais eficaz com a definição de metas, indicadores e atribuições mais claros para as gerências;

- Processo Decisório: Deu forças e novo ânimo e credibilidade para a direção tomar decisões com segurança, baseadas nas informações geradas pela Controladoria;
- Crescimento profissional: A direção da empresa, sabendo e vendo a real necessidade e a importância dos controles, destinou verba para mais treinamento da equipe ligada às informações e também toda a gerência.

Desta forma, os pontos positivos, com a implantação da controladoria, podem ser resumidos, segundo o Gerente de Controladoria, em:

- Cultura de redução de custos;
- Valorização da necessidade de informatização contínua da empresa;
- Definição de metas claras e objetivas para a empresa;
- Agilidade na informação;
- Revisão e avaliação dos métodos de gerenciamento;
- Implantação de novas ferramentas de trabalho;
- Segurança nas informações geradas;
- Confiabilidade e credibilidade nas informações geradas;
- Mais lucro para a empresa.

4.5.3 METAS

Considerando os resultados positivos que a empresa, em estudo, já alcançou com a implantação da controladoria, o Gerente de Controladoria relaciona abaixo metas futuras da Controladoria, como ferramentas de gestão e informação:

- Implantação do Orçamento Industrial;
- Implantação do controle do Ativo Permanente da empresa;
- Informatização do arquivo de documentos, através da implantação de um software para localização, organização e armazenagem de documentos, visando à otimização do espaço físico, agilidade, versatilidade e segurança;
- Formatação de relatórios automáticos de Análise de Balanços, pois hoje são levantados manualmente e, devido ao novo sistema de contabilidade denominada CONTABILIDADE POR DIMENSÃO, é possível formatar relatórios de diversas formas para análise de desempenho;
- Com esta ferramenta de CONTABILIDADE POR DIMENSÃO, deseja-se implantar a análise de desempenho pelo método EVA que mostrará a situação ECONÔMICA de cada linha de negócio da empresa, que será mais uma ferramenta de grande utilidade para as decisões.

4.5.4 RECURSOS ENVOLVIDOS

Conforme relata o Gerente de Contabilidade, para o alcance das metas delimitadas na seção 4.6.3, será necessária a alocação dos seguintes recursos:

- Aumento do Quadro de Pessoal em mais 01 (uma) pessoa;
- Treinamento interno, no período aproximado de 1 ano e meio, para todos os funcionários envolvidos direta ou indiretamente nas metas acima descritas;
- Treinamento Externo: cursos nas áreas de Custos, Orçamento, Excel, Análise de Investimentos, EVA, e outros campos que refletem a real importância para a empresa;
- Aquisição de equipamentos mais modernos, como por exemplo, o computador portátil.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado junto ao Grupo Fujiwara, de Apucarana, Paraná, buscou-se verificar o papel da Controladoria como ferramenta de suporte ao processo de controle, gestão e informação em uma grande empresa.

Assim, constatou-se que, antes da implantação da controladoria, a empresa não dispunha de controle gerencial confiável e tinha poucos recursos de informações adequadas e, muitas vezes, informações não confiáveis.

Após a implantação da controladoria, esta passou a gerar informações a todos os níveis da empresa, disponibilizando informações confiáveis e conseqüentemente maior controle interno na empresa. Os maiores benefícios, advindos com a controladoria, podem ser resumidos em: informação correta dos custos e resultados; eficiência da produção e controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

Dados estes benefícios, a empresa tem como meta futura ampliar a função da controladoria dentro da organização, mediante a implantação de Orçamento Industrial; controle do Ativo Permanente da empresa; Informatização do arquivo de documentos; Formatação de relatórios automáticos de Análise de Balanços.

5 CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

Procurou-se, neste trabalho, estabelecer um diálogo sobre a importância da controladoria como suporte de gestão e informação nas organizações de grande porte. Para tanto, procedeu-se um estudo de caso junto a uma empresa de grande porte - o Grupo Fujiwara, de Apucarana, PR. Os dados foram apresentados ao longo do capítulo 4, de forma a atender aos objetivos específicos do estudo.

Inicialmente buscou-se levantar a evolução das informações gerenciais em uma grande empresa, evidenciando-se o controle gerencial na empresa supra citada antes da implantação da controladoria (tópico 4.4.1). Em seguida buscou-se identificar as lacunas que levaram à implantação da controladoria (tópico 4.4.2). Sendo assim, constatou-se que a mesma, no início, tinha poucos recursos de informações adequadas e, muitas vezes, informações não confiáveis.

Diante do ambiente altamente competitivo, a empresa sentiu necessidade de obter informações concretas de suas atividades, razão pela qual envolveu todos os seus departamentos para a importância dos dados, implantando-se assim a controladoria. Antes de sua implantação na empresa, o controle gerencial era disperso, e a base de informações era oriunda da Contabilidade, sendo que os relatórios dessas informações não tinha, um grau muito alto de confiabilidade (tópico 4.4.1).

As informações geradas pela Controladoria passaram a ser usadas pelos diversos setores e níveis da empresa. No setor de produção, passou-se a realizar controles de despesas, onde a Controladoria adotou o processo de acompanhamento nas gerências encarregadas de controles de despesas. Efetuou-se maior controle nos orçamentos, mediante acompanhamento direcionado às autorizações de solicitações de compras de Matéria Prima, Material Secundário, Material de Embalagens e Materiais Diversos, materiais estes vinculados à

Produção. Na verdade, a Controladoria desenvolveu controles direcionados a todos os Departamentos da empresa. Convém destacar também que a utilização de meios eletrônicos através dos recursos de informática, permitiu desenvolver sistemas que aumentaram consideravelmente a eficiência do controle (tópico 4.5.1.1).

Com as informações geradas pela controladoria, atualmente, a empresa tem um crescimento sustentado em informações mais confiáveis e os dados e relatórios fornecidos facilitam sua contínua expansão (tópico 4.4.2).

A Controladoria representa para a organização o órgão responsável por aferir o desempenho econômico sistematicamente. Ela possibilita ao gestor certificar-se de que o desempenho real está dentro dos padrões planejados e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. Em conseqüência, as decisões dos gestores voltam-se para atender à necessidade do todo, racionalizando os recursos e garantindo melhores resultados para a empresa.

Segundo o corpo gerencial, os benefícios advindos com a controladoria, são inúmeros, (tópico 4.6.1 e 4.6.2), a destacar:

- informação correta dos custos e resultados;
- redução de custo;
- eficiência da produção;
- controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

Acredita-se, todavia, que para maior eficiência, a controladoria precisa ser constantemente aperfeiçoada, sendo assim, a empresa estudada tem, como meta futura para a área, a implantação da contabilidade por dimensão, implantação do Orçamento Industrial e o controle de ativo permanente, formatação de relatórios automáticos de Análise de Balanços e análise de desempenho pelo método EVA, que mostrará a situação econômica de cada linha de negócio da empresa (tópico 4.6.3). Porém, para alcançar estas metas, novos recursos precisarão ser envolvidos, assim, a empresa precisará ampliar seu quadro de pessoal, investir em treinamento interno e externo e adquirir novos equipamentos (tópico 4.6.4).

Ante o exposto na pesquisa junto a uma grande empresa, infere-se, quanto ao papel da Controladoria, que esta funciona como suporte ao processo de controle, de gestão e de informação, evidenciando uma posição de intermediação entre as mudanças ocorridas e na discrepância entre a administração baseada no sentido empírico, para uma administração voltada ao presente e com mais ações de gestão eficazes.

A análise de custos, avaliação da rentabilidade das operações e estudo da economicidade de processos, entre outras, são atividades que passaram a ter uma importância crucial para as grandes empresas, na atualidade, tornando a função de controladoria mais importante do que nunca. Assim, infere-se que seu papel, dentro de uma grande empresa, seja proporcionar informações concisas e confiáveis à administração, mediante a consolidação dos dados em relatório, proporcionando maior controle interno e, conseqüentemente, facilitando a contínua expansão da organização.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base nos resultados alcançados nesta pesquisa, recomenda-se a título de trabalhos futuros:

- Reaplicar o estudo a outras empresas de grande porte da região, de forma a traçar um paralelo entre elas;
- Desenvolver um estudo voltado a acompanhar a empresa na implantação das metas futuras no que se refere à controladoria;
- Com base neste diagnóstico, propor uma metodologia de implantação da Controladoria em grandes organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio e PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: Catelli, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**, São Paulo: Atlas, 1999.

BAER, Werner. **A economia brasileira**. São Paulo, Editora Nobel, 1996.

BDO Stoy Haward. **Model of Business Growth** – London – 1999.

BEUREN, I.; MOURA, P. **Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRISOLA, Josue. **Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações**. São Paulo (s/n) 1990.

CATELLI, Armando (Org). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

FAZZINO, Alessandro. **A importância dos relatórios gerados pelo sistema de informação contábil - gerencial para o processo de gestão das médias empresas do ramo têxtil**. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Regional de Blumenau, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1997.

FUJIWARA. **Boletim Informativo**. <http://www.fujiwara.com.br>, acessado em 25 de abril de 2003.

GIL, Antônio C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Loureiro. **Sistemas de informações contábil-financeiras.** São Paulo: Atlas, 1992.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro;** garimpando num oceano de dados. São Paulo: Educador, 1991.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão:** um enfoque contextual e organizacional. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica:** uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo: USP, 2000.

HIRATA, Milton M. **A economia do couro.** Informativo Interno Fugiwara, 2003.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **A relevância da contabilidade de custos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus. Trad. Relevance Lost por Ivo Koritowsky, 1996.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisões pelo executivo.** São Paulo: Atlas 1973.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Sistemas de informação.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LITTERER, Joseph H. **Análise das Organizações.** Tradução de Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1973.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração-** uma abordagem comportamental. São Paulo : Atlas, 1981.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação:** abordagem qualitativa. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MAGALHÃES, Antônio de Deus Farias. **Formação profissional de contadores e suas relações com as exigências de qualidade das informações contábeis em sociedade anônimas de capital aberto.** Dissertação de Mestrado Apresentada à Fundação Getúlio Vargas/UERJ, Rio de Janeiro, 1991.

MATARAZZO, Dante. C. **Análise financeira de balanços: uma abordagem básica e gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998, 5ª edição.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração.** São Paulo, Atlas, 2000.

MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa**

utilizando a informação como a ferramenta estratégica. 6ª edição. Ernst Young-Série Gerenciamento da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MERCADANTE, A. (org.) **O Brasil pós-Plano Real: a política econômica em debate.** Campinas SP. UNICAMP/IE. 1997.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, A.C.M. **Tecnologia de Informação:** competitividade e políticas públicas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n. 2, p. 34-43, abril-junho 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto R.. **Sistemas de Informações Gerenciais:** Estratégicas, Táticas, Operacionais. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOZEVE, Clóvis de. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistemas de informação contábil. 2 ed. São Paulo ; Atlas, 1997.

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

PEREIRA, C. A. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica.** In: CATELLI, A. Controladoria. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ Júnior, R.; HERNANDES, José . **Controladoria de gestão:** teoria e prática. São Paulo, Atlas, 1995.

PIAI, Marilda Aparecida Brandão. **Metodologia para Implementação de Sistema de Controladoria.** (Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção). Florianópolis, UFSC, 2000.

REZENDE, Denis A. **Planejamento de sistemas de informação e informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline F. de; PEREIRA, Ricardo O. Modelos de Sistemas de Informação para auxiliar os processos decisórios empresariais através de informações oportunas ou conhecimento. **Revista Ciência e Cultura da Universidade Tuiuti do Paraná.** Curitiba, outubro de 2000.

RICCIO, Edson L. e PETERS, Marcos R.S., **Novos Paradigmas para a função Controladoria** – Trabalho apresentado no 17º. Encontro Anual da Anpad – Salvador- BA, setembro de 1993.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde – Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia**, 2000. ISBN 85-88063.

THIOLLENT, Michel; FILHO, Targino de Araújo; SOARES, Rosa Leonôra S. (organizadores). **Metodologia e experiências em projetos de extensão**. Niterói: EdUFF, 2000.

TIGRE, P.B. **Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas**. In: Revista de Economia Contemporânea, n. 3, UFRJ, RJ, jan/jun de 1998

TREVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edições universidade empresa, 1993.

TURBAN, Efrain; Mclean Ephraim e Wetherbe James. **Information Technology for Management: improving quality e productivity**. New York: John Wiley & Sons, 2003.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (coord.) **Brasil: desafio de um país em transformação**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

WEELE, A.J. **De Controller in Internationaal Perspectief: naar een Europese Controller?** In *Controllers magazine* nr. 2 (s.l.) SIM Publishers BV, 1995.

YOSHITAKE, Mariano. **Funções do Controller: conceitos e aplicações de controle gerencial**. São Paulo: USP, 1982.

APÊNDICE

APÊNDICE “A”

ROTEIRO COLETA DE DADOS

1. Quais os fatores que levaram a empresa a implantar a Controladoria em sua unidade? (explique cada um)
2. Quais etapas que antecederam a implantação da controladoria na empresa (por exemplo, pesquisa sobre o assunto, visita à empresa etc. explique cada uma)?
3. Explique como foram discutidos os pontos abaixo na empresa:
 - 3.1 O que vai mudar na organização com a implantação da controladoria?
 - 3.2 Quais os ganhos ou perdas (se houver) com a implantação da controladoria?
 - 3.3 Como funcionava o controle gerencial na empresa antes da implantação da Controladoria?
4. Quais os aspectos analisados antes da implantação da Controladoria na empresa?
5. Quais as etapas da implantação da Controladoria na empresa? (explique cada uma)
6. Como foi formado o departamento de Controladoria (funcionários, estrutura, prioridade) na época da implantação? E atualmente?
7. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a implantação da controladoria na empresa? (explique cada uma)
8. Quais os objetivos da empresa com a implantação da controladoria?
9. A implantação da Controladoria na empresa foi acompanhada de treinamentos, com finalidade de preparar gestores e funcionários?

PARTE GERAL - ATUALIDADE

1. Quais as atribuições da Controladoria na empresa?
2. Como são as normas e Procedimentos da Controladoria na empresa?
3. E a questão das Decisões?
4. Quais os maiores benefícios da implantação da controladoria na empresa?
5. Indique e explique o fatores que sofreram maior impacto com a implantação da controladoria?
6. Explique o impacto da Controladoria nas seguintes perspectivas da empresa?
7. Relacione os pontos positivos e negativos (se houver) na organização decorrentes da implantação da controladoria?
8. Relacione as metas futuras da Controladoria, como ferramenta de gestão e informação, na empresa em estudo e os recursos envolvidos para tanto.

APÊNDICE “B”

RESULTADO DO COLETA DE DADOS ATRAVÉS DO GRUPO DE DISCUSSÃO

1. Quais os fatores que levaram a empresa a implantar a Controladoria em sua unidade? (explique cada um).

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Alguns relatórios eram executados de forma manual o que facilitava o risco e maior probabilidade de erros. As informações tornavam-se demoradas e não satisfatórias dificultando assim a apuração de resultados, pois muitas vezes os dados estavam incompletos, comprometendo a confiabilidade de informações importantes

GERENTE DE PRODUÇÃO:

Outro fator em que a empresa enfrentava dificuldades era a falta de definição correta dos custos da produção. Não havia levantamento correto do Custo Padrão de consumo dos insumos de cada modelo produzido (Calçado de Segurança). Como os relatórios eram feitos de forma manual a empresa não dispunha de um padrão definido de apurar o Custo por linha de modelo que por conseguinte afetava seu preço de venda.

2. Quais etapas que antecederam a implantação da controladoria na empresa (por exemplo, pesquisa sobre o assunto, visita à empresa etc. explique cada uma)

GERENTE DE CONTROLADORIA:

- Necessidade de Controles internos ágeis, apoiados pela tecnologia da informatização e com real segurança nas suas atividades;

- Manutenção e melhoria nos sistemas de controles internos que a empresa possuía, com acompanhamento de aproveitamento de dados que eram gerados pela própria empresa;

- Acompanhamento e avaliação de todo o processo interno da empresa, abrangendo todos os setores e áreas com o objetivo de assegurar com precisão todo o processo ora envolvido;

- Evitar que todo o processo de trabalho executado seja realizado por 2 (duas) vezes, o chamado retrabalho, que causa uma perda considerável de tempo e de custo devido ao fator de ter que fazer tudo de novo. Um importante ponto era a integração do processo, onde os Departamentos geravam informações ágeis e eficientes para que as tomadas de decisões fossem feitas com qualidade.

3. Explique como foram discutidos os pontos abaixo na empresa.

3.1 O que vai mudar na organização com a implantação da controladoria.

GERENTE DE PRODUÇÃO:

1. Um dos pontos que gerou mais expectativa foi o direcionamento à correta formação dos preços de venda, mas não foi deixada de lado também a busca por um rigoroso controle de custos de produção, inclusive para maior eficiência por atividade, a fim de detectar quais deles poderiam ser minimizados ou até excluídos buscando a constante otimização em relação ao preço de seus produtos, uma vez que, o mercado pressiona as organizações a reduzirem seus custos, pois o cliente mesmo não está disposto a pagar por custos que não agregam valor ao produto.

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Um dos pontos também considerados importantes pela empresa era e continua sendo a manutenção de treinamento dos funcionários em suas áreas, sendo neste caso com acompanhamento trimestral, realizado através de avaliação por meio de treinamento com reuniões de debates entre todos os funcionários de diversas áreas, para que todos pudessem avaliar a real verificação das necessidades de treinamento naquele momento na empresa.

3.2 Quais os ganhos ou perdas (se houver) com a implantação da controladoria?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Esperava-se uma redução nos custos de produção devido à implantação de controles de levantamentos de custo padrão. Esta redução nos custos de produção teve sua projeção no início com a redução do ciclo de produção, isto é, o tempo de demora para fabricar seu produto. Um ponto que refletiu nessa possibilidade foi o estudo para o aumento de seu parque produtivo, dentro de uma linha devidamente analisada em nível de mercado e principalmente dos recursos financeiros disponíveis a curto prazo. Para isso, a empresa elaborou um plano estratégico baseado em Planejamento Orçamentário. A empresa sabia perfeitamente que todo o investimento seria medido pela sua real situação de retorno o mais rápido possível, uma vez que o atual estágio da economia e a grande concorrência exigia da empresa relatórios de controle orçamentário, cujo controle é o instrumento básico e indispensável para assegurar o máximo de rendimento dos meios econômicos empregados na produção no equilíbrio de suas finanças frente ao mercado competitivo.

GERENTE DE PRODUÇÃO:

Por outro lado, a decisão de redução dos custos de produção deu-se em função de um planejamento direcionado a todas as áreas produtivas da empresa e com os demais departamentos ligados à produção. Na redução do custo, a empresa tinha pela frente um objetivo maior de competitividade, pois seu preço de venda correspondia ao anseio do mercado

3.3 Como funcionava o controle gerencial na empresa antes da implantação da Controladoria?

GERENTE DE CONTABILIDADE:

1. O controle gerencial funcionava com base em informações oriundas da Contabilidade. Os resultados contábeis eram as origens de todo o processo de informações necessárias que dispunha a empresa para fazer face aos demais relatórios

2. Quanto ao Departamento de Contabilidade, embora a forma de contabilização que era parcialmente integrada, dificultava em passar informações, na maioria das vezes, por falta de dados de alguns Setores. A própria conciliação das contas ficava prejudicada. Tendo em vista a real necessidade de se obter dados e informações do Setor Contábil pois os demais setores precisavam dessas informações para tomada de decisões. O Setor Contábil, na verdade, era a principal fonte de coleta de dados para depois apresentar relatórios para atender aos demais setores e isso aumentava a necessidade de elaborar um plano voltado à adequação do setor contábil para fazer face a real necessidade de informações.

GERENTE ADMINISTRATIVO E GERENTE DE PRODUÇÃO:

Os Controles das Despesas de toda a área Administrativa como também as Despesas de Fabricação recaíam em informações dos Relatórios Contábeis e muitas vezes eram prejudicados, muito embora parte da Contabilidade funcionasse pelo Sistema da não integração, isto dificultava a coleta de dados para favorecer as decisões gerenciais

GERENTE COMERCIAL:

1. A frota de veículos para viagens de funcionários não obedecia a uma regra eficiente, pois muitas vezes não eram programadas, e isto prejudicava controles e manutenção dos mesmos, uma vez que não possuía a empresa uma pessoa responsável pelo acompanhamento. Os gastos com viagens de funcionários também não tinham um controle suficiente, não havia planejamento de viagem e isto afetava diretamente o fluxo de Caixa. As viagens eram marcadas de momento e às pressas e era muito falho, pois não possuíam uma programação definida.

2. O Setor de Vendas também era um dos pontos de maior importância da empresa, pois precisava de um tratamento especial, tendo em vista que todos os recursos de ganhos e rentabilidade estavam inseridos neste Departamento. A área comercial foi o Setor que, na época, mais preocupou a Direção da empresa, pois, como já foi dito, na implantação do Custo Padrão, esse Setor ficou muito beneficiado. Sendo assim, ocorreram investimentos e expansão dessa área para melhorar a conquista do mercado interno e externo. Este setor necessitava estar vinculado diretamente com a Produção, pois os produtos eram comercializados conforme informações direcionados à Produção. Todos os pedidos eram executados via telefone e transcritos manualmente, por conseguinte encaminhados ao Setor de Faturamento.

3. O Setor Comercial iniciou um processo de visitas freqüentes às empresas e ao mesmo tempo contratando Representantes Comerciais, no entanto o mercado

exigia, por parte da empresa, uma maior presença junto aos clientes e também uma agilidade no processo de fabricar o produto e colocá-lo o mais rápido possível nas unidades dos clientes. Sendo assim, a real necessidade do mercado despertou na direção da empresa uma dedicação especial nesta área, com o objetivo de conseguir o máximo possível de relatórios e dados

GERENTE DE PRODUÇÃO

O Almoxarifado é tido como um departamento importante da empresa, haja vista que se encontra ali todo o material disponível da empresa para a fabricação de seus produtos. Embora informatizado, o volume de informações desse setor era ponto principal para gerar relatórios que deveriam possuir um grau de qualidade muito relevante. O foco de todo processo ficou voltado para esse setor, pois ali se encontrava todo material que iria compor a grande parte do real custo de seus produtos comercializados. Os relatórios de controle de Estoque de matéria-prima, Material Secundários, Material de Embalagens e Material de Consumo e Produtos Acabados são ferramentas importantíssimas de controles pelo fato de envolver todo processo produtivo e gerador de informações de grande importância.

GERENTE FINANCEIRO

1. O Setor Financeiro dispunha de relatórios de seus controles tirados da Contabilidade, cujos relatórios e contabilização, por ser um sistema integrado, era executado pelo próprio funcionário do Setor, que além de Contabilizar, executava o trabalho de conciliação. Os valores adiantados ou pagamentos com emissão de cheque e ou ordem de pagamento eram feitos de forma sintética, isto é, havia controle de forma analítica, prejudicando ao contabilizar a baixa.

2. O Setor de Contas a Receber é um setor que acompanha o ciclo de Vendas, pois todos seus procedimentos estão aliados à venda final. A empresa dispunha de poucos recursos para realizar uma Análise de crédito dos clientes como também uma análise econômica-financeira do potencial do cliente, isto dava-se pelo fato de a empresa procurar sempre vender independentemente de verificação e análise mais profunda de cada cliente, o que ocasionava uma grande inadimplência

GERENTE DE CONTROLADORIA:

O Setor de telefonia não possuía um controle eficiente nas ligações realizadas pelos Setores, devido ao número de usuários e pela carência de funcionários da área.

4. Quais os aspectos analisados antes da implantação da Controladoria na empresa?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

A estrutura organizacional da empresa teve reflexos na maneira de conduzir o projeto que se iniciaria, pois foi necessária a alteração em sua estrutura

objetivando sua adaptação às regras dessa nova mudança através da análise sobre os aspectos que afetariam a implantação da Controladoria na empresa

GERENTE DE CONTABILIDADE:

Quanto aos Sistemas de Informação, eram, na ocasião, relatórios precários, devido à própria estrutura organizacional da época. Sendo assim, foi planejado um novo sistema de acompanhamento de produção, programação e formação de preços. A identificação dos relatórios e práticas gerenciais já existentes foi uma prática adotada com o objetivo de aproveitar alguns relatórios que a empresa utilizava de maneira que atendia algumas informações, no entanto muitos destes relatórios tiveram um processo de mudança e adaptação às exigências de que a empresa precisava para sua conseguinte utilização

5. Quais as etapas da implantação da Controladoria na empresa?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Para a implantação da Controladoria foi necessária a criação, primeiro, desse Departamento, portando algumas mudanças foram realizadas para facilitar o acesso aos relatórios, informações e dados com real segurança para atender aos objetivos esperados pela empresa.

1. Depois, a primeira iniciativa foi a criação de uma Gerência Administrativa na unidade. Para o cargo foi indicado um funcionário que tinha amplo conhecimento na Área de Informática e conhecia, pelo tempo de empresa, todos os setores, pois seria interessante alocar uma pessoa com esse conhecimento, uma vez que facilitaria seu acesso aos outros Departamentos. O trabalho do Contador com a equipe da Área Contábil da empresa tiver um papel de maior relevância para o suporte, através de consultas e sugestões para o acompanhamento e desenvolvimento da implantação da Controladoria.

2. Houve a necessidade de Contratação de um funcionário com formação em Ciências Contábeis e o auxílio direto de um Controller no projeto da Controladoria, cuja função principal era obter, gerar e interpretar as informações que poderiam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política. Essa pessoa deveria ter a capacidade de prever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles, bem como de propiciar os elementos para as devidas soluções como:

- Fornecer à alta direção as informações na linguagem dos executivos de primeira linha. Tais informações poderiam variar desde complicadas tabelas estatísticas de vendas e mercados, a balanços futuros projetados;

- Saber traduzir dados estatísticos em gráficos de tendências projetadas e analisar Balanços com tendências e perspectivas futuras.

- Ser capaz de analisar os resultados do passado, sem perder de vista o presente e tirando todas as lições dos erros anteriores;

- Considerado o funcionário de informações, ser capaz de buscar informações e elaborar relatórios no momento em que for solicitado, haja vista que as mudanças hoje são muito rápidas no mundo dos negócios. Acabou-se a especulação financeira

(over Night e Open Market), os ganhos deverão ser totalmente operacionais, advindos do objeto de exploração de negócio.

Os resultados, por exemplo, de Janeiro, deverão estar prontos para serem usados no planejamento de fevereiro, antes de se passar uma semana de negócios. As variações de preços, gastos e custos, deverão ser apuradas, comentadas e explicadas para que possam ser tomadas as medidas necessárias imediatamente, enquanto ainda se tem lembranças e sensibilidade dos números.

- Deve insistentemente desenvolver estudos e interpretações de todas as áreas controladas, procurando sempre aprimorar os controles e reduzir a zero as perdas de tempo, insumos e capital.

Enfim, ser ético e imparcial. Haverá ocasiões que fará relatórios negativos de outros executivos. É função sua avaliar performances de todos os departamentos da empresa, e nessa tarefa deverá ser sempre imparcial e honesto. Acima de tudo, uma pessoa com capacidade de vender as suas idéias aos demais executivos da empresa e uma forma de apresentar métodos de execução e melhorias dos processos. A perfeita relação com seus pares fará o diferencial de um bom trabalho visando sempre ao bom resultado para a empresa.

3. Reunião com a Direção da empresa com o objetivo de discutir as atividades que seriam desenvolvidas no campo da aplicação da Controladoria. Quais os Setores que seriam questionados e analisados para compor todo o processo necessário de sua aplicabilidade.

4. Início dos trabalhos com levantamento de dados, abrangendo o tempo de processo da fabricação do produto, custo padrão e capacidade produtiva. Necessidade de acompanhamento do tempo gasto de cada processo de fabricação com o objetivo de reduzir este tempo. Com isso houve mudanças na estrutura dos Maquinários alocados de tal forma que viesse a facilitar o manuseio dos produtos mais rapidamente, isto é, adaptando um lay-out onde os maquinários favorecessem o trabalho da mão-de-obra, por estar próximo do trabalhador, o transporte longo de algum processo produtivo seria evitado. Outro ponto importante foi a mudança do almoxarifado para mais perto das máquinas. A própria redução de funcionários, ocasionada pela mudança, alterou para melhor e isso veio a facilitar a empresa e definir seu custo padrão com mais objetividade e clareza

5. Início de desenvolvimento do sistema informatizado de PCP- Programação e Controle de Produção. Os pedidos informados pelo Setor Comercial indica, qual o modelo negociado com o cliente ao PCP que, por sua vez, verifica a quantidade disponível em Estoque. Na grande maioria, o estoque não possui quantidade disponível para atender o cliente, logo o PCP determina a linha de produção bem como sua capacidade de produção, do tempo de fabricação com acompanhamento de toda linha de montagem. Para realização do processo era cadastrado todo modelo de calçados o qual passava para a Engenharia de Produção para a elaboração da quantidade de materiais que seriam aplicados por modelo.

6. Cadastros no Sistema foram executados para facilitar o controle por modelo, tendo em vista a variedade de modelos que a empresa fabrica. Com o respectivo cadastro no Setor Comercial facilitaria o PCP, no acompanhamento. Após a definição do padrão estabelecido no sistema e a prática realizada na produção aliados às integrações do sistema utilizando a base da engenharia de produtos foi possível uma garantia maior da eficácia do cadastro de produtos.

7. Para a realização desses projetos e tendo em vista a necessidade de agilizar, com precisão, todo o processo envolvido na Controladoria, foi necessária a contratação de mais 03 (três) funcionários que viessem a atender a real necessidade do Setor, uma vez que o fluxo de informações era por demais exigido e por outro lado, todo o processo requeria mais rapidez, tendo em vista a expansão no mercado consumidor.

8. Desenvolvimento de sistema de formação de preços: Controle por consumo de Materiais de cada modelo fabricado para se ter um custo real dos modelos negociados.

9. Implantação do sistema de Materiais: Controles bastante rígidos nos materiais utilizados na produção de cada modelo de calçados. O Sistema de Materiais, através de seus controles, veio a facilitar o processo produtivo com mais eficiência. Funciona como uma central de distribuição de materiais para todo o processo produtivo bem como para a área administrativa por intermédio de requisições.

10. Implantação do Sistema de almoxarifado de consumo: Com a programação da produção o PCP determina qual modelo e em que quantidade deve ser produzido por unidade produtiva e para quais setores serão passados estes modelos dentro das unidades, determinando quais componentes e em quais quantidades devem ser consumidas naquele setor, para aquele modelo, naquela quantidade programada e faz a baixa no almoxarifado previamente informado na engenharia de produto. Setor que gera o consumo real no momento em que foi efetivamente consumido, trazendo para a Controladoria o centro de Custo que gerou aquele consumo bem como o estoque atualizado do setor produtivo

11. Implantação do Sistema de Contabilidade por Dimensão: Adaptação de um novo modelo de Plano de Contas padrão com a separação mais profunda das Contas dimensionadas por setor com o objetivo de informar com mais detalhes todo o processo produtivo da empresa, com isso, foi possível obter resultados em cada setor produtivo.

6. Como foi formado o departamento de Controladoria (funcionários, estrutura, prioridade) na época da implantação? E atualmente?

Posição da Controladoria na empresa antes e depois de sua implantação.

ITEM	NA ÉPOCA	ATUAL
Funcionários	01	04
Estrutura	Auxiliar	Departamento
Importância dada Pela alta Administração	Média	ALTA PRIORIDADE
Subordinação Departamental	Subordinado à Contabilidade	A Contabilidade está no contexto da Controladoria

7. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a implantação da controladoria na empresa? (explique cada uma)

GERENTE DE CONTROLADORIA:

A – O grande volume de trabalho que envolvia as área de maiores informações da empresa destacava a necessidade de adequar mais funcionários para o setor, pois a Contabilidade era quem dava apoio às informações, e nesse período o Setor da Controladoria se encontrava envolvido com atividades de trabalho intenso em função do movimento que a empresa possuía, surgindo a necessidade de contratação e investimentos no quadro de funcionários da empresa.

B – O descrédito da gerência existente: Havia uma barreira devido à cultura da empresa. Havia uma grande falta de credibilidade de que as informações e os relatórios iriam oferecer, para a tomada de decisões. Portanto, a empresa não oferecia otimismo para o procedimento a ser adotado, não acreditava que viesse a facilitar o desempenho e o desenvolvimento de suas atividades.

C – O empirismo nos controles já existentes: Havia uma época em que alguns controles, mantidos pela empresa, eram gerados com muitas falhas, pois os mesmos tinham como origem dados que somente a Contabilidade possuía. Não havia um padrão específico de trabalho, as informações que tinham em mãos eram consideradas ideais para o processo, portanto, a princípio, não havia pensamento positivo sobre o processo - Controladoria.

D – Outro fator que levou a dificultar a implantação da Controladoria na empresa foi a não condição da empresa de investir muito na área tão rapidamente. Acreditava-se que os recursos que possuía eram suficientes para atender sua real necessidade, logo a empresa, embora percebendo que precisaria se adaptar às regras do mercado oferecia poucos investimentos na área e conseqüentemente uma preocupação não muito relevante. Tais investimentos eram direcionados ao aumento do quadro efetivo não só da Área da Controladoria, como Informática e Contábil.

E – A morosidade na implantação dos controles dificultou muito o processo de implantação da Controladoria. O trabalho envolvia muito a área da Informática e a Contábil que eram os setores que geravam dados e informações para a Controladoria e, nesses setores, faltavam funcionários, uma vez que eram demoradas as conciliações e conferência das Contas que refletiam dados para a Controladoria, quando do fechamento Contábil do período.

8. Quais os objetivos da empresa com a implantação da controladoria?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

- a- Informação correta dos custos e resultados;
- b- Formação correta de preços;
- c- Avaliação de perspectiva de ganhos de produtividade;
- d- Redução de Custo;
- e- Planejamento estratégico mais eficiente;
- f- O giro de cada produto;
- g- Informações exatas;

- h- Maior agilidade nas informações;
- i- Relatórios e informações que identificam credibilidade;
- j- Carga tributária incidente em cada segmento;
- k- A qualidade do Produto;
- l- As perspectivas de mercado;
- m- Os investimentos;
- n- Eficiência da Produção;
- o- Redução da ociosidade e das perdas;
- p- As Vendas;
- q- Controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

9. A implantação da Controladoria na empresa, foi acompanhada de, treinamentos com finalidade de preparar gestores e funcionários?

Sim, sendo esta uma das mudanças na organização após a implantação da controladoria.

PARTE GERAL - ATUALIDADE

1. Quais as atribuições da Controladoria na empresa?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

A Controladoria passou a realizar controles de despesas. Adotou o processo de acompanhamento nas gerências encarregadas de controles de despesas, com o objetivo de verificar se estão cumprindo, a contento, as metas estabelecidas e inclusive na formulação de sugestões de redução de despesas e alguns outros controles que julgarem necessários, para que os objetivos de cada gerência responsável pelo seu setor tivessem resultados definidos. Tal procedimento acentuou-se no acompanhamento das metas, tendo em vista que as gerências iniciaram um trabalho voltado ao Planejamento Orçamentário. Portanto, as metas orçadas eram definidas em confronto com as despesas realizadas.

GERENTE COMERCIAL:

Grande parte da clientela da empresa exige a elaboração de Contratos. Sendo assim, esses contratos, por determinação da Controladoria, ficou vinculada à Gerência da Área Jurídica interna da empresa, com apoio de Advogados externos. O mesmo ocorre com os Representantes Comerciais e as empresas que nos prestam serviços (terceirização)

GERENTE FINANCEIRO:

O planejamento orçamentário determinado pela empresa a todos os seus setores estabeleceu regras e normas para que todo o processo de gastos deveria

antes de sua realização ou acontecimento ser devidamente orçado. Sendo assim, a Controladoria passou a efetuar maior controle nos orçamentos, isto é, com acompanhamento direcionado às autorizações de solicitações de compras de Matéria Prima, Material Secundário, Material de Embalagens e Materiais Diversos, materiais estes vinculados à Produção, bem como os Materiais destinados à Manutenção, os serviços solicitados de qualquer natureza e as previsões do Contas a Pagar.

GERENTE DE CONTROLADORIA:

- Verificar se o acompanhamento do padrão que foi definido em relação ao realizado dos custos de produção através do uso de ferramentas informatizadas para o monitoramento se o previsto para fabricar cada modelo de calçado de Segurança foi o realmente utilizado. Tendo em vista a necessidade de obter o custo por tipo de modelo, a área de informática oferecia recursos úteis para o processo de custo individual por modelo fabricado.

- Acompanhamento do plano determinado em relação aos resultados realizados, o que veio a demonstrar o levantamento de resultados para cada negócio da empresa.

- Análise de Resultado obtido em função de cada negócio da empresa, fazendo com que a empresa tenha real situação e promova avaliação eficiente de todos os aspectos dos seus setores produtivos.

- Ajudar a empresa a mudar a forma de ver os seus negócios, não mais por mercado apenas, mas com foco no CUSTO INDUSTRIAL/ECONÔMICO para cada linha de produto. Para este processo, o Controller, aliado a equipe, necessitaria desenvolver um sistema de Contabilidade por DIMENSÃO que permite que a Contabilidade gerar informações dimensionadas para cada linha de produção da empresa.

- A utilização de meios eletrônicos através dos recursos de informática, permitiu desenvolver sistemas que aumentaram consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as operações ou transações.

- Levantar informações em tempo hábil para a correção de atividades ou plano da empresa. A necessidade de se obter informações, com mais velocidade, exigiu que a coleta de dados fosse feita também rapidamente para que os resultados fossem alocados de maneira precisa, através do ajuste necessário das informações como fator corretivo.

- Desenvolver e acompanhar controles direcionados a todos os Departamentos da empresa com o objetivo de levantar os dados de Gastos com despesas em geral da empresa, cujos controles sejam altamente eficientes através de informações, relatórios e análise rápidos, concisos e confiáveis que reflitam a situação da empresa.

2. Como são as normas e Procedimentos da Controladoria na empresa?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Ainda não existe na empresa um plano de controladoria, especificando as normas e procedimentos desta ferramenta. As avaliações são feitas da necessidade de averiguação de pontos de despesas ou processos contábeis, fiscais, financeiros, comerciais suspeitos de conter erros ou irregularidade. Após as avaliações a Controladoria toma as providencias necessárias, juntamente com a respectiva gerência em que foram identificadas as deficiências, comunicando à Diretoria os resultados.

3. E a questão das Decisões?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

As questões levantadas pela Controladoria são solucionadas pela gerência de cada área envolvida. Sendo assim, o problema de cada setor é discutido com sua gerência que possui autonomia para tomar as decisões que julgar mais adequadas. Descrevendo-se este processo, pode-se dizer que a controladoria levanta o problema, participando à Gerência que juntos decidem o melhor para a empresa. Alguns casos de maior relevância são levados ao conhecimento da Direção Geral que também junto com a Controladoria decidem a melhor solução. Portanto, a Gerência da Controladoria não toma decisões sozinha.

4. Quais os maiores benefícios da implantação da controladoria na empresa?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

O controle, pois no início das atividades da empresa, havia poucos controles dos gastos e isto fez com que o reflexo fosse direcionado ao fluxo de caixa, com resultado imprevisível. Sendo assim, a falta de um controle com mais eficiência prejudicava manter um caixa com mais qualidade pelas dificuldades de se obter informações.

5. Indique e explique o fatores que sofreram maior impacto com a implantação da controladoria?

GERENTE ADMINISTRATIVO:

A **cultura da diretoria**, em função do maior interesse da Direção pelos números, afetou a real necessidade de que a empresa precisaria para manter suas negociações com maior eficiência, pois a preocupação estava voltada para os resultados reais para tomada de decisões.

GERENTE DE CUSTOS:

Gastos com despesas fixas predominando um maior controle e rigor na aprovação. As despesas de qualquer natureza passaram a sofrer rígidos controles e sua aprovação ficou restrita a sua real necessidade de emergência

GERENTE ADMINISTRATIVO:

- **Cultura geral da empresa** de retenção de gastos. Todas as gerências e seus subordinados mudaram o perfil de trabalho em relação à nova regra determinada pela empresa. Este trabalho envolveu todos os Departamentos que através do processo, aprenderam como gastar e quando gastar, assim, quando o fizeram, fizeram somente o essencial.
- **Maior cobrança da gerência pelos resultados** junto a sua equipe de trabalho, pois o resultado abrangia cada Negócio da empresa e assim cada gerência era responsável pelos números de seu setor.

6. Explique o impacto da Controladoria nas seguintes perspectivas da empresa:

GERENTE DE CONTROLADORIA:

- **Financeira:** Maior controle nas autorizações dos gastos da empresa, desta forma foi possível reduzir o movimento de pagamento e melhor administrá-lo;
- **Clientes:** Preços mais corretos e até mais baixos;
- **Processos Internos:** Necessidade de otimização e revisão, pois com o acompanhamento dos custos pela Controladoria, todos os setores tiveram de rever seus processos de trabalho e adaptá-los para ganhar tempo e resultado para atingir metas;
- **Informações:** Maior e melhor velocidade na interpretação das mesmas;
- **Controle Interno:** Alguns foram abolidos, outros reformulados, outros centralizados e outros ainda descentralizados, tudo tendo como objetivo voltado para agilizar as informações;
- **Gestão:** Ficou mais eficaz com a definição de metas claras, indicadores e atribuições mais claras para as gerências;
- **Processo Decisório:** Deu forças e novo ânimo e credibilidade para a direção tomar decisões com segurança baseadas nas informações geradas pela Controladoria;
- **Crescimento profissional:** A direção da empresa, sabendo e vendo a real necessidade e a importância dos controles, destinou verba para mais treinamento da equipe ligada às informações e também toda a gerência.

7. Relacione os pontos positivos e negativos (se houver) na organização decorrentes da implantação da controladoria?

GERENTE DE CONTROLADORIA:

Pontos positivos:

- Cultura de redução de custos;
- Valorização da necessidade de informatização contínua da empresa;
- Definição de metas claras e objetivas para a empresa;

- Agilidade na informação;
- Revisão e avaliação dos métodos de gerenciamento;
- Implantação de novas ferramentas de trabalho;
- Segurança nas informações geradas;
- Confiabilidade e credibilidade nas informações geradas;
- Mais lucro para a empresa.

8. Relacione as metas futuras da Controladoria, como ferramenta de gestão e informação, a empresa em estudo e os recursos envolvidos para tanto.

GERENTE DE CONTROLADORIA

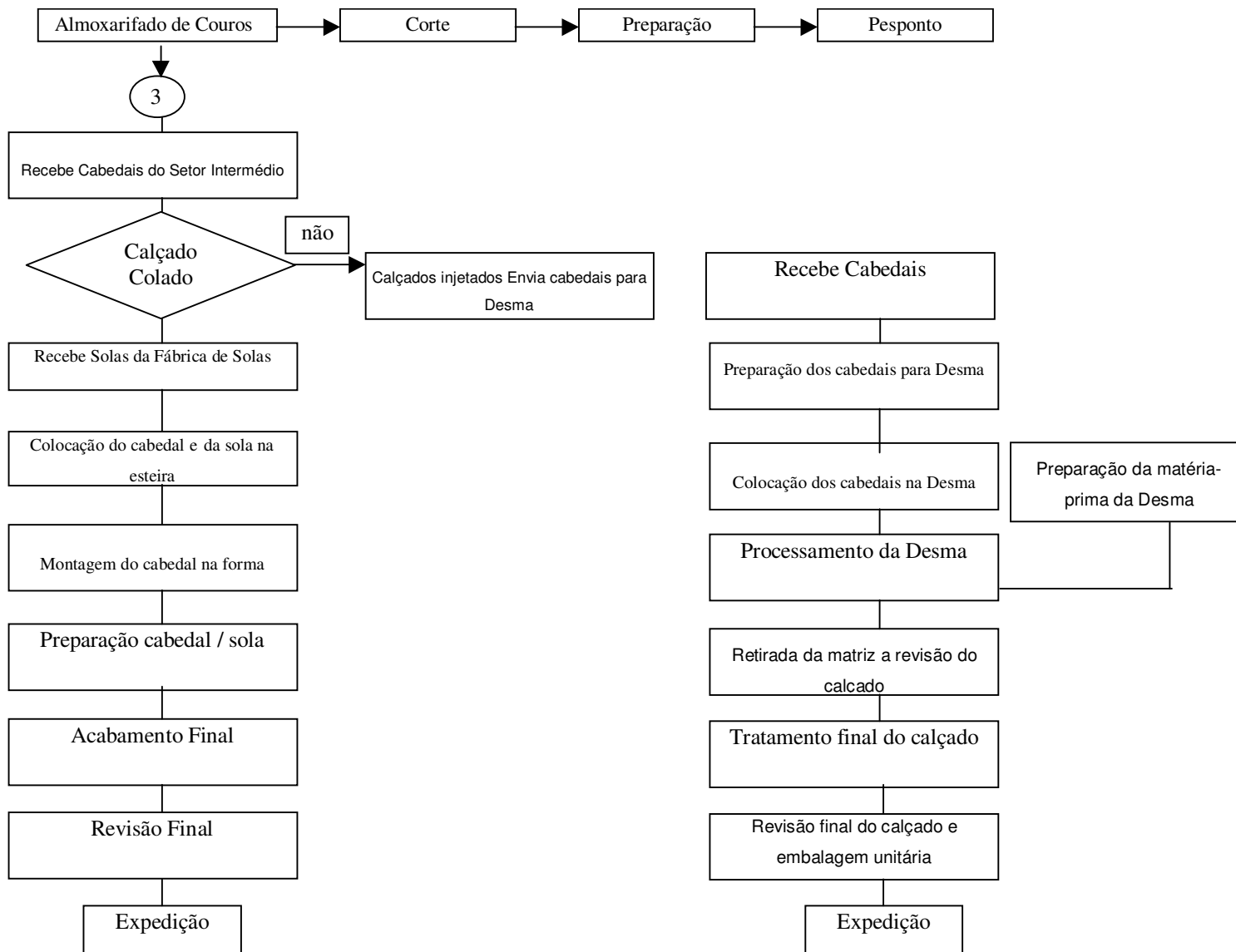
- Implantação do Orçamento Industrial;
- Implantação do controle do Ativo Permanente da empresa;
- Formatação de relatórios automáticos de Análise de Balanços, pois hoje são levantados manualmente e devido ao novo sistema de contabilidade, denominada CONTABILIDADE POR DIMENSÃO, é possível formatar relatórios de diversas formas para análise de desempenho;
- Com esta ferramenta de CONTABILIDADE POR DIMENSÃO, deseja-se implantar a análise de desempenho pelo método EVA que mostrará a situação ECONÔMICA de cada linha de negócio da empresa, que será mais uma ferramenta de grande utilidade para as decisões.

RECURSOS ENVOLVIDOS

- Aumento do Quadro de Pessoal em mais 01 (uma) pessoa;
- Treinamento interno, no período aproximado de 1 ano e meio, para todos os funcionários envolvidos direta ou indiretamente nas metas acima descritas;
- Treinamento Externo: cursos nas áreas de Custos, Orçamento, Excel, Análise de Investimentos, EVA, e outros campos que refletem a real importância para a empresa;
- Aquisição de equipamentos mais modernos, como por exemplo, o computador portátil.

ANEXOS

ANEXO A - DETALHE 3 – PRODUÇÃO DE CALÇADOS



ANEXO B

HISTÓRICO DO CALÇADO DE SEGURANÇA

Solados

- Década de 50 – Madeira/Pneu
- Década de 60/70 – Pneu/PVC
- Década de 70/80 – PVC/Borracha/PU
- Década de 80/90 – PU Monodensidade/PU Bidensidade/Bicomponentes PU X Borracha

Cabedais

- Evolução das Formas/Modelagem
- Evolução dos Couros: Convencional, Hidrofugado, Anti-Fungo/Anti-Bactéria, Emborrachado, CR, Aluminizado, Nobuk, Box, Látegos Graxo, etc...
- Design
- Forrações Inteligentes (Dry-lex, etc...)

Componentes

- Biqueiras de Aço, ABS, Toe-Box
- Palmilhas de Aço
- Palmilhas de Montagem em Couro/Fibracouro
- Palmilhas de Conforto em EVA Termoconformado, Anti-Fungo/Anti-Bactéria
- Palmilhas de Conforto em Dry-Sole com excelente poder de absorção de umidade
- Itens de especificação e construção do calçado conforme normas internacionais

Aspectos Ergonômicos

O Pé e o Andar do Usuário:

Estudo do pé Brasileiro – UDESC e CTCCA – 1.000 pares de calçado testados em várias regiões do país

Pé Masculino – Variação de Altura ; 9 cm

Variação de Largura: 3 cm

Comprimento: Numeração 40

Pé Feminino – Variação de Altura: 5 cm

Variação de Largura: 1,5 cm

Comprimento: Numeração 35

- Pé Normal: Ligeiramente arqueado
- Pé Chato: Sem arqueamento
- Pé Arqueado: Arqueamento maior que o natural
- Pé Muito Arqueado: Arqueamento excessivo

Diferentes plantas de pés:

Distribuição de peso sobre pés

57% sobre os calcâneos e 43% na região do metatarso

- Marcha Normal: Os pés caminham juntos
- Marcha Aberta: Os calcanhares marcham em “V”. O calçado deforma o solado para dentro (Pronação)
- Marcha Fechada: Os calcanhares marcham separados unidos pelas pontas dos metatarsos. O calçado deforma o solado do lado de fora (Supinação)
- Marcha de Pés Separados: Muito comum nas pessoas com excesso de peso, e essas não deformam o calçado, e sim, O DESTROEM.

ANEXO C

FUJIWARA EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL LTDA
EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS ANO 2002

PAÍSES	QUANTIDADE/PARES	VALOR EM U\$	TOTAL GERAL U\$	TOTAL/PARES
JANEIRO				
Inglaterra	30.746	595.577,02		
Jamaica	556	8.586,26	604.163,28	31.302
FEVEREIRO				
Panamá	4.000	43.688,17		
Uruguay	615	5.221,35		
Inglaterra	15.580	315.742,30	364.651,82	20.195
MARÇO				
EUA	450	9.543,00		
Uruguay	6.135	50.300,00		
Inglaterra	17.630	347.992,90	407.835,90	24.215
ABRIL				
Costa Rica	468	6.369,04		
Panamá	749	10.928,60		
Uruguay	590	4.318,80		
USA	579	9.016,96		
Inglaterra	8.440	181.506,80		
Peru	18	272,16	212.412,36	10.844
MAIO				
USA	506	7.821,19		
Paraguay	785	6.832,65		
Jamaica	1.110	17.799,70		
Inglaterra	24.560	494.185,00		
Costa Rica	294	3.836,75	530.475,29	27.255
JUNHO				
Equador	102	1.613,48		
Trinidad Tobago	50	580,00		
Panamá	830	10.625,50		
Peru	200	2.811,00		
Uruguay	2.834	25.460,05		
Inglaterra	23.795	447.308,30	488.398,33	27.811
JULHO				
Uruguay	2.907	29.291,67		
Inglaterra	18.260	265.730,50	295.022,17	21.167
AGOSTO				
Costa Rica	136	2.185,41		
Panamá	1.062	14.490,25		
Inglaterra	14.255	227.905,55	244.581,21	15.453

SETEMBRO				
Guiana Inglesa	288	5.717,51		
Uruguay	4.565	35.231,20		
Inglaterra	19.720	315.577,60	356.526,31	24.573
OUTUBRO				
Inglaterra	25.975	230.044,32		
Uruguay	16.673	416.107,70	646.152,02	42.648
NOVEMBRO				
Costa Rica	86	1.429,02		
Panamá	985	12.873,30		
Republica Dominicana	30	575,38		
Jamaica	663	9.867,67		
Inglaterra	12.940	252.701,20	277.446,57	14.704
DEZEMBRO				
Peru	11	182,63		
Uruguay	2.614	19.049,40		
Panamá	3.512	41.323,04		
Inglaterra	29.590	577.222,00	637.777,07	35.727
TOTAL GERA			5.065.442,33	295.894

Pares de calçados vendidos por Estados

Período de janeiro a dezembro – 2002

Estados	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Acre	0	0	0	0	31	35	0	32	0	0	0	0	98
Alagoas	1021	1570	1729	729	2600	1886	1741	2857	2159	2773	1204	208	20537
Amapá	238	122	352	20	75	456	371	269	39	370	415	383	3110
Amazonas	3602	1870	849	1792	1662	1680	1429	1943	2315	2439	3213	1534	24328
Bahia	2253	4669	3358	6476	5748	1929	2360	2134	4334	4848	3534	1664	43307
Ceará	506	513	397	825	276	767	953	293	452	718	1268	714	7682
Distrito Federa	384	981	1162	1652	2439	1546	1819	1184	611	1830	1507	692	15807
Espirito Santo	4101	2002	1265	3371	2895	2140	3860	3513	3762	2937	2578	2137	34561
Goias	5239	5032	3657	4510	4636	6067	5166	3214	3944	4268	5006	2457	53196
Maranhão	1289	2085	1433	1767	911	933	1141	1235	1300	743	1383	533	14453
Minas Gerais	12003	11537	10879	14451	15225	12736	12986	10988	8596	12918	8260	9199	139778
Mato Grosso do Sul	641	732	1773	726	1329	1070	1091	958	1586	1067	1809	491	13273
Mato Grosso	1516	2044	1653	2256	2248	1562	1845	4138	1635	2620	2205	1235	24957
Paraná	6847	9882	12393	16478	13303	15478	11247	10517	7767	10500	8338	5559	128309
Paraíba	894	489	219	366	624	1159	702	115	908	427	1235	1268	8406
Pará	1818	3165	2016	3255	4165	1567	5205	2421	3454	5241	3158	1463	36928
Pernambuco	3374	2372	2433	2147	6210	3594	6067	4507	4922	5747	4918	2519	48810
Piauí	51	210	0	50	250	124	0	0	38	218	432	135	1508
Rio de Janeiro	3037	3360	2727	5771	5020	4975	3628	4148	3804	5455	4216	3237	49378
Rio Grande do Sul	691	654	1182	938	1213	945	997	1137	1053	745	733	2758	13046
Rio Grande do Norte	9984	7454	10554	10999	14251	9588	10542	8218	7724	13169	13381	10143	126007
Rondônia	1589	101	1885	1736	182	1600	2270	367	242	2149	1150	612	13883
Roraima	0	6	0	15	0	0	10	9	0	6	5	0	51
Santa Catarina	3574	3117	2609	3685	3571	3178	5340	3290	2293	5395	5282	2258	43592
São Paulo	49074	45862	52845	64665	69655	67184	59830	51366	43660	62172	52590	37211	636114
Sergipe	137	1037	226	356	549	780	423	409	498	140	869	188	5612
Tocantins	142	779	978	454	844	80	744	522	49	353	878	186	6009
TOTAL	114005	111645	118574	149490	159912	122759	141767	119784	107145	149208	129567	88884	1512740

ANEXO D

ORGANOGRAMA DA EMPRESA

