

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA UM SETOR DE  
CONTROLADORIA NA EMPRESA RSBC – REDE SULBRASILEIRA DE  
COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – MARCA ATIVA.**

**ANTÔNIO CÉSAR DA SILVA**

**Porto Alegre**

**2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA UM SETOR DE  
CONTROLADORIA NA EMPRESA RSBC – REDE SULBRASILEIRA DE  
COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – MARCA ATIVA.**

**ANTÔNIO CÉSAR DA SILVA**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

*Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS como quesito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.*

**Porto Alegre**

**2004**

*Ao meu pai, (in memoriam) Osvaldo Joaquim da Silva e à minha mãe Osvaldina Castro da Silva, que sempre incentivaram o meu trabalho e estudos. À minha esposa Maria Cristina Vieira Silva e também aos meus filhos, Ana Carolina, Débora e César pelo incentivo recebido e pela compreensão durante minhas ausências.*

## SÚMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1 CONTROLADORIA.....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 Histórico da Controladoria .....                                 | 13        |
| 1.2 Controladoria na Empresa .....                                   | 15        |
| 1.3 A Sistematização .....   | 19        |
| 1.3.1 O Sistema de Informações Gerencias .....                       | 24        |
| 1.4 A Meta da Empresa .....  | 30        |
| 1.4.1 Meta compatível.....   | 32        |
| 1.5 Teoria das Restrições.....                                       | 32        |
| 1.5.1 Passos do Processo Decisório .....                             | 36        |
| 1.6 Crenças e Valores.....   | 38        |
| 1.7 Missão.....  | 43        |
| 1.8 Gestão Empresarial .....   | 46        |
| 1.8.1 Considerações Gerais sobre Planejamento.....                   | 48        |
| 1.8.2 Conceitos Básicos.....   | 52        |
| 1.8.3 Objetivos do Orçamento e Planejamento .....                    | 54        |
| 1.9 Gestão Estratégica de Custos.....                                | 54        |
| 1.9.1 Metodologia de Custo Baseado em Atividades - Custeio ABC.....  | 55        |
| <b>2 MÉTODO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO.....</b>                    | <b>62</b> |
| 2.1 Classificação da Pesquisa.....                                   | 63        |
| 2.2 Tipologia da Pesquisa Quanto aos Procedimentos.....              | 64        |
| 2.2.1 Estudo de Caso da Empresa Ativa .....                          | 64        |
| 2.2.2 Pesquisa Bibliográfica.....                                    | 65        |
| 2.2.3 Pesquisa Participante .....                                    | 65        |
| <b>3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA RSBC – ATIVA.....</b>                 | <b>67</b> |
| 3.1 Histórico .....  | 67        |
| 3.2 Caso.....  | 69        |
| 3.3 Soluções Baseadas no Atual Estado da Arte da Controladoria ..... | 71        |
| 3.3.1 Crenças e Valores e Missão .....                               | 71        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.2 Metas da RSBC-ATIVA.....                       | 73        |
| 3.3.3 Planejamento e Orçamento na RSBC-ATIVA.....    | 74        |
| 3.3.4 Planejamento e Orçamento na RSBC – ATIVA ..... | 74        |
| 3.3.5 A Sistematização na RSBC-ATIVA.....            | 76        |
| 3.3.6 Gestão de Custos na RSBC-ATIVA .....           | 81        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                    | <b>82</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>              | <b>85</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                  | <b>89</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Estrutura da Controladoria.....                                  | 19 |
| Figura 2 – Um Modelo ecológico para gerenciamento da informação.....        | 22 |
| Figura 3 – Ambiente de um sistema operacional.....                          | 25 |
| Figura 4 – O ciclo de vida de sistemas .....                                | 27 |
| Figura 5 – Eficiência e eficácia.....                                       | 47 |
| Figura 6 – Planejamento de uma empresa ou de uma única área da empresa..... | 49 |
| Figura 7 – Exemplos de Direcionadores de Custos.....                        | 59 |
| Figura 8 – Processamento de transações no ABC.....                          | 61 |

## RESUMO

Este trabalho foi realizado em forma de estudo de caso e descreve os procedimentos adotados pela empresa RSBC – REDE SULBRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – MARCA ATIVA no gerenciamento de informações e compara tais procedimentos ao atual estado da arte da Controladoria. O capítulo um foi utilizado como referencial teórico e traz o histórico e algumas definições de Controladoria, sua função na empresa e como a Controladoria trata questões de crenças, valores, metas e missão de organizações empresariais com ou sem fins lucrativos. Na sequência do capítulo um foi estudada a sistematização nas empresas e sua interdependência com as demais questões, quer seja em nível de controles internos, quer seja em relação a metas, missão e gestão empresarial. Ainda, no capítulo um, foi estudada a Teoria das Restrições, pois, ao almejar a meta, as empresas enfrentaram algumas restrições que devem ser transpostas da melhor forma possível. Foi estudada, também, a Gestão empresarial, planejamento, orçamento e gestão estratégica de custos. Nesse capítulo, o objetivo consiste em demonstrar que todas estas técnicas, procedimentos e aplicações devem estar integradas com o objetivo maior de alcançar uma simetria operacional que resulte em eficiência com eficácia, sempre valorizando, também, o conjunto de seres humanos aplicados nos processos. No capítulo dois, foi estabelecido um método de pesquisa que foi desenvolvido neste estudo de caso. Foi definido que esse estudo contempla a pesquisa exploratória, porém em alguns aspectos, identifica-se como pesquisa do tipo descritiva. No capítulo três, foi descrito o caso da empresa RSBC – ATIVA e, logo a seguir, a comparação com o atual estado da arte da Controladoria. Nesse ponto, foi analisado cada título confrontando com o que ocorreu na empresa. Foram relatadas as dificuldades e os pontos críticos identificados em comparação com o que hoje a Controladoria recomendaria.

**Palavras-Chaves:** Controladoria – Missão – Crenças - Valores – Gestão - Planejamento

## ABSTRACT

This paper has been written as a case study and it describes the procedures adopted by the company RSBC – REDE SUL BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – MARCA ATIVA on information management, and it compares such procedures to the current Management Control state of the art. Chapter one was used as theoretical reference; it brings both the history and some definitions for Management Control, as well as its function in the company and how Management Control treats matters of beliefs, values, goals and business organizations' missions with or without profit goals. The first chapter's sequence studied company systematization and its inter-dependence with such matters, both at internal control levels and with regards to goals, mission and business administration. Also, in the first chapter, we studied the Restriction Theory, for, upon aiming a goal, companies faced some restrictions which must be overcome the best way possible. Business management was also studied, along with planning, budgeting, and strategic management of costs. In this chapter, the goal consists of demonstrating that all these techniques, procedures and applications must be integrated with the greater goal of reaching an operational symmetry that results in efficiency with effectiveness, equally giving value to the human group involved in the processes. In the second chapter, we established the research method which was developed for this case study. We defined that this study contemplates the explanatory research, although, in some aspects, it is identified as descriptive research. In the third chapter, the RSBC - ATIVA case was described, and, right after the comparison with the current Management Control state of the art. At this point, we analyzed every title contrasting it with what happened in the company. We reported difficulties and critical points identified in comparison to what Management Control would recommend nowadays.

**Key words:** management control – mission – beliefs – values – administration - planning

## INTRODUÇÃO

A grande competitividade entre as empresas tem requerido um alto nível de conhecimento, informações e detalhes antes despercebidos pelos administradores. Atualmente, ter conhecimento e informações gerenciais úteis, fornecidas em tempo hábil, é uma condição essencial para manter-se competitivo no mercado. A nova economia está criando uma tirania de impulsos conflitantes que estão levando as empresas a repensarem sua missão (TAPSCOTT, 1997). Com o advento da abertura de mercado, a internacionalização dos negócios, tornou-se uma realidade. Cada vez mais as empresas precisam maximizar seus resultados com o mínimo de dispêndios possíveis. Nesse contexto, insere-se a Controladoria com o objetivo de formatar procedimentos e buscar a eficiência e a eficácia dos processos gerenciais para qualquer tipo de organização, seja com fins comerciais ou não. Os primeiros *controllers* brasileiros advieram das áreas contábeis e financeiras, mas atualmente para aplicar o atual estado da arte da Controladoria, somente conhecimentos de contabilidade não são mais suficientes.

Controladoria não é apenas administrar o sistema contábil da empresa. Por isso os conhecimentos de controladoria ou finanças não são mais suficientes para o desempenho da função de controladoria. Atualmente, o controlador cerca-se

de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de controladoria (KANITZ, 1976, p. 6).

Em uma mesma organização pode haver vários setores de controladoria que podem estar separados por áreas. Conforme Anderson e Bragg (1996) apud Schmidt (2002, p. 20).

Na administração central tem-se o *controller* geral da empresa, enquanto que em cada divisão da empresa, bem com em cada fábrica, pode existir um *controller*. Na maioria das empresas, ele reporta-se diretamente ao gestor da área onde desempenha a função. Por exemplo, se estiver lotado na fábrica, reporta-se ao seu diretor ou gerente; por sua vez, se estiver atuando em uma divisão da organização, reporta-se ao respectivo diretor ou gerentes. Nos três níveis citados, as responsabilidades funcionais são as mesmas, mas as particularidades de cada um dos segmentos da companhia devem ser consideradas e contempladas a serem fornecidas aos gestores, em seus diferentes patamares hierárquicos.

Conforme Mosimann (1999) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 88).

Como órgão administrativo ou área de conhecimento a controladoria tem como missão:

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidades de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é superior à soma dos resultados de cada área (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 89).

Esse estudo de caso foi escolhido, porque poderá auxiliar a empresa RSBC – REDE SULBRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – proprietária da Marca ATIVA, na busca de informações e procedimentos gerenciais. Pretende-se estudar o caso da referida empresa, avaliando os processos e as dificuldades encontradas no sentido de obter informações gerenciais.

Com a estruturação adequada de um setor específico de Controladoria, a Direção da Empresa teria novos subsídios para a gestão administrativa, financeira e operacional. A empresa teria dados altamente importantes para o cumprimento da sua missão. Os diretores demonstram carência de informações gerenciais e dificuldades para mensuração adequada dos processos operacionais e produtivos. A empresa tem dificuldades para tornar os colaboradores internos mais integrados, com maior simetria operacional e com comprometimento integral nas suas funções.

## **OBJETIVOS**

### Objetivo Geral

Estudar os principais procedimentos adotados pela empresa RSBC – REDE SULBRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO VISUAL S/A – Marca ATIVA no gerenciamento de informações e compará-los ao atual estado da arte da Controladoria, buscando a

identificação dos principais problemas para a implantação de um departamento de controladoria nessa empresa.

### Objetivos Específicos

Sistematização Operacional interna da empresa, explicitação da missão, das crenças e valores da organização, proposição de procedimentos para a obtenção de informações necessárias para o cumprimento da missão da empresa.

Propor melhorias e novas formas de:

- definição de metas em nível macro para a empresa;
- planejamento e sistema orçamentário;
- gestão estratégica dos processos para a definição e conhecimento da empresa;
- política de integração e re-estudo de processos dos colaboradores da empresa.

### **DELIMITAÇÃO**

O modelo será desenvolvido na forma conceitual, com base nos procedimentos adotados pela empresa desde a sua fundação até o final do ano de 2002. Sua aplicação e uso irão depender da aprovação da empresa.

O projeto proposto é classificado com uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Primeiramente, será realizada a revisão teórica sobre livros, artigos e literatura disponível a respeito de conceitos relacionados ao tema e, posteriormente, serão avaliados as

ações tomadas pela empresa no sentido de adquirir informações para a tomada de decisão, comparando esses procedimentos ao atual estado da arte da Controladoria.

## **ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS**

No capítulo 1, serão desenvolvidos os fundamentos teóricos que serão pré-requisitos para o desenvolvimento do tema. Esses fundamentos iniciaram-se pelo histórico e conceito amplo de Controladoria, seguindo com O Orçamento e Planejamento e a Administração Estratégica de Custos.

O capítulo 2 trará o Método de Pesquisa que será utilizado para esse estudo, caracterizando-o como estudo de caso.

O Capítulo 3 apresentará o estudo de caso da RSBC e descreverá o processo de que a empresa está se utilizando para a implantação da área de controladoria na RSBC-ATIVA.

# **1 CONTROLADORIA**

## **1.1 HISTÓRICO DA CONTROLADORIA**

O atual estado da arte da controladoria é resultado de um processo de aprimoramento da Contabilidade Gerencial. O atual estado da arte de Controladoria está capacitando-a para atender à necessidade urgente de várias informações de que necessita a empresa atual. A partir da Revolução Industrial, muitas empresas começaram a se fundir e, no final do século XX se tornaram grandes aglomerados empresariais. Tais empresas eram organizadas sob forma de departamentos e divisões, porém tinham seu controle centralizado. Nesse momento, a Contabilidade foi agregando novas tarefas, pois já não poderia preocupar-se simplesmente na escrituração fiscal e contábil pura e simplesmente e atender somente ao fisco e a agentes externos (WILSON, 1999) – tradução nossa.

A gestão empresarial precisou de outras informações adicionais às contábeis e financeiras. Fazia-se necessário responder perguntas mais amplas e objetivas, tais como “quem são nossos clientes? Qual o valor que atribuem aos nossos bens e serviços? Quais são as outras ofertas concorrentes de valor que estão recebendo?” (MARTIN, 2002, p. 85).

Já não se admitia a interpretação somente do balancete do mês anterior, faziam-se necessárias novas informações, tais como orçamento, planejamento estratégico, gestão estratégica de custos, controle de preços competitivos no mercado nacional e internacional, mix de produtos ideal, análise das margens de lucro de linha de produtos, controle de equipes, projeções de cenários futuros e outros tantos afazeres.

Corroborar com essas afirmações Wilson (1999) – tradução nossa:

Além de acrescentar novas áreas funcionais, a equipe de Controladoria tem outras novas responsabilidades que surgiram devido ao nível maior de concorrência. Com as barreiras à competição caindo no mundo inteiro, todas as empresas sentem o incômodo de preços competitivos mais baixos e agora solicitam à equipe de Controladoria que forneça trabalhos de análise em adição ao processamento das transações tradicionais. Estas tarefas incluem análises das margens das linhas de produtos existentes ou projetadas, vendas por região geográfica, ou de produtos individuais. Além disto, a equipe de controladoria pode até vir a ser solicitada a participar de equipes de desenvolvimento de novos produtos (WILSON, 1999, p. 4).

Conforme Schmidt, (2002) no Brasil a figura do *Controller* foi se inserindo com a chegada das empresas multinacionais após a abertura econômica. Essas empresas treinavam técnicos brasileiros para desempenharem o papel de controladores. Geralmente, as pessoas das áreas contábeis e financeiras têm mais facilidades para se inserirem na função de *Controller*. Atualmente o *controller* não necessariamente deve ser desta área. Embora as atividades de Controladoria sejam da área financeira, hoje é normal existirem profissionais de outras áreas nessa atividade, pois estas se encontram amplamente variadas.

Corroborar com esse enfoque Tung (1980, p. 83):

A palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos, Inglaterra, etc. “*controller*” ou *comptroller*, designavam, inicialmente, nesses países, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções de *controller*.

Embora a contabilidade gerencial tenha evoluído bastante até os anos finais do século XX, constatou-se que as últimas iniciativas não foram suficientes para que as empresas adaptassem integralmente o modelo e a metodologia contábil, às necessidades informativas da gestão moderna, que se faz dentro de condições de elevadíssimas volatilidade e de contínuas mudanças (MARTIN, 2002).

No atual estado da arte da Controladoria, já se tem o modelo básico necessário estrutural que deve ser buscado pelas organizações que pretendem estar na vanguarda para o seu processo de decisão.

## 1.2 CONTROLADORIA NA EMPRESA

Em uma organização empresarial não se deve admitir a falta de informações gerenciais. “Em tempos de processos informatizados e concorrência acirrada, as empresas estão passando a valorizar um ativo muito valioso na era da informação: o conhecimento.” (NUNES, 2000, p. 10). Mesmo nas pequenas empresas essas informações são muito

importantes, embora muitas vezes desprezadas pelos empresários. O empresário de vanguarda precisa de dados e indicadores para definir estratégias para a continuação de seus negócios. A contabilidade precisa estar pronta a fornecer esses dados, logo não deve ser aquela contabilidade que só obtém após 30 dias, por exemplo. Sem menosprezar questões legais, o contador precisa se preocupar com o presente, pois após os fatos passados não existe ação que possa mudá-los. A Controladoria é uma ferramenta de que o empresário pode se valer para que esta lhe forneça os indicadores e dados da empresa e de sua cadeia de valor para a tomada de decisão. Para a Controladoria poder gerar tais informações, faz-se necessário o uso de várias ferramentas, como, por exemplo, o Planejamento Estratégico, Orçamento, Métodos de Custeio, etc (SCHMIDT, 2002). Essas ferramentas devem estar inseridas em um sistema de informações para apoiar a gestão da empresa.

A Controladoria não está somente relacionada com administração financeira e contábil. A expansão dos negócios e o aumento de sua complexidade requerem algo bem mais amplo. A função de “*Controller*” requer o trabalho de vários outros profissionais, tais como analista de sistemas, os psicólogos, os especialistas em computação, os engenheiros, estatísticos, etc. Portanto, o *controller* precisa fundamentalmente saber trabalhar com pessoas e ser altamente social com diversos tipos de personalidades, desde o Diretor exigente até o pessoal do cafezinho na empresa. Concordando com essa afirmação Wilson (1999, p.5)- tradução nossa.

Uma grande variedade de mudanças no ambiente de negócios alterou o papel da função da Controladoria. Uma dessas mudanças foi o surgimento da função dos serviços de informática. Em uma grande empresa, essa função é gerenciada dentro do seu próprio departamento e não cai sob a responsabilidade do controller. Entretanto, é comum que o grupo de serviços de informática caia sob o guarda-chuva do gerenciamento do controller, em empresas menores. Da mesma forma, a função de auditoria interna com frequência também fica com a área do controller. Essa função expandiu-se em termos de importância durante as décadas

recentes, à medida que as empresas se dão conta dos benefícios de ter um cão de guarda interno cuidando dos controles chave. Embora devesse reportar-se diretamente à diretoria, é comum uma pequena equipe de auditoria interna, ao invés disso, reportar-se diretamente ao *controller*. Estão se tornando cada vez mais comuns os serviços de informática e as funções de auditoria interna estarem integrados dentro do papel da equipe de controladoria, especialmente nas empresas menores (WILSON, 1999 , p. 5).

Por esse motivo, a Controladoria não deve estar em linha organizacional com qualquer outro setor, deve ser um “*staff*” do corpo diretivo.

Atualmente, existe a separação entre a contabilidade e outras funções financeiras da Controladoria. Se a mesma pessoa se propuser a ser Gerente Financeiro ou Contador, juntamente com a função de *Controller* poderá não conseguir desempenhar nenhuma das tarefas de forma adequada.

Algumas definições de Controladoria e de *Controller*:

Pode-se entender 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 (OLIVEIRA, 2002, p. 13).

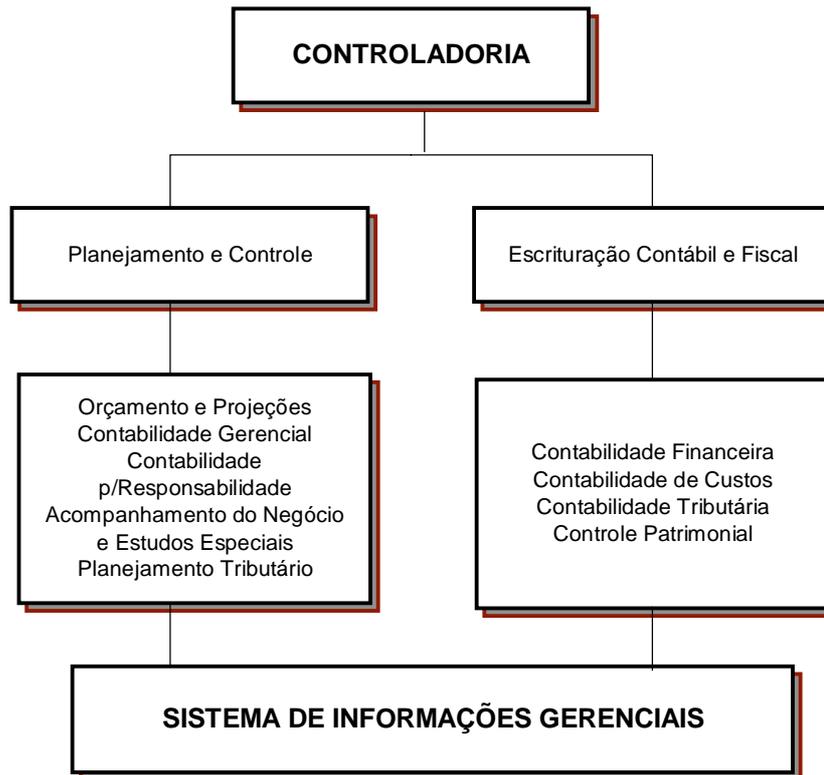
Oliveira (2002) define controladoria como sendo um departamento, mas devemos lembrar que esse departamento não deve estar em linha com os demais, pois sua vinculação a qualquer outro departamento pode acarretar problemas estruturais e a controladoria não desenvolver o seu papel adequadamente.

A controladoria tem por objetivo 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 os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços, dos gestores das áreas (MOSIMANN e FISCH, 1999, p. 88).

Mosimann e Fisch (1999) nessa conceituação preferiram excluir a vinculação da palavra departamento. Tais autores salientam que os esforços devem ser coordenados para a tão esperada eficácia dos procedimentos.

O termo *controller* é um termo infeliz, pois parece enfatizar apenas a função de controle, quando, na verdade, existe uma grande quantidade de outras funções básicas que esse profissional realiza, tais como avaliação do planejamento, apresentação e gerenciamento de relatórios, que são funções tão importantes quanto a função de controle (WILSON, 1999, p. 11) – tradução nossa.

Wilson (1999) tenta transparecer que a função de controller não se resume em apenas controlar o acontecimento dos fatos. O autor define algumas funções básicas deste profissional, porém cabe lembrar que o controller depende muito do trabalho de vários outros profissionais para chegar ao resultado que a empresa almeja, conforme exemplifica na figura 1, Oliveira.



**Figura 1** – Estrutura da Controladoria (OLIVEIRA, 2002, p. 16)  
Fonte: Oliveira, 2002, p.16

### 1.3 A SISTEMATIZAÇÃO

Sistematizar é fundamental para a controladoria, mas geralmente isto não é uma tarefa fácil para pequenas e médias empresas.

...o Brasil, país do grupo dos recentemente industrializados, terá dificuldades em competir com a indústria internacional e, em termos de competitividade de seus produtos. A médio ou longo prazo, o País terá que modernizar suas indústrias, automatizando-as pelo menos em alguns setores estratégicos ao seu desenvolvimento econômico-social (ZENI, 1993, p 9).

Zeni (1993) já previa que as empresas precisariam modernizar-se para poder competir na economia globalizada. As pequenas e médias empresas atualmente, ainda estão conscientizando-se da necessidade de informações gerenciais. Os computadores, a cada dia que passa, estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e, nas empresas, não poderia ser diferente, corrobora com esta afirmativa Martin (1997, p. 6):

Atualmente, os computadores estão assumindo um papel mais importante no mundo dos negócios e junto aos órgãos governamentais e militares. Entramos na era que a informática e os sistemas de informações constituem armas estratégicas, e não um item de despesas instalado nos fundos do prédio. Os termos “*sistemas de missão crítica*” e “*sistema estratégico*” já se tornaram populares. Existem vários exemplos de organização que cresceram mais rápido do que seus concorrentes, por terem melhores sistemas de informações. Em alguns casos, empresas foram vencidas pela concorrência por terem menos recursos computacionais. A medida que a informática se torna crítica na competição do mundo dos negócios, torna-se fundamental desenvolver aplicações rapidamente e alterá-las também rapidamente. Muitas das necessidades do mercado competitivo de hoje requerem o uso de software aplicativo bem mais integrado e complexo do que no passado.

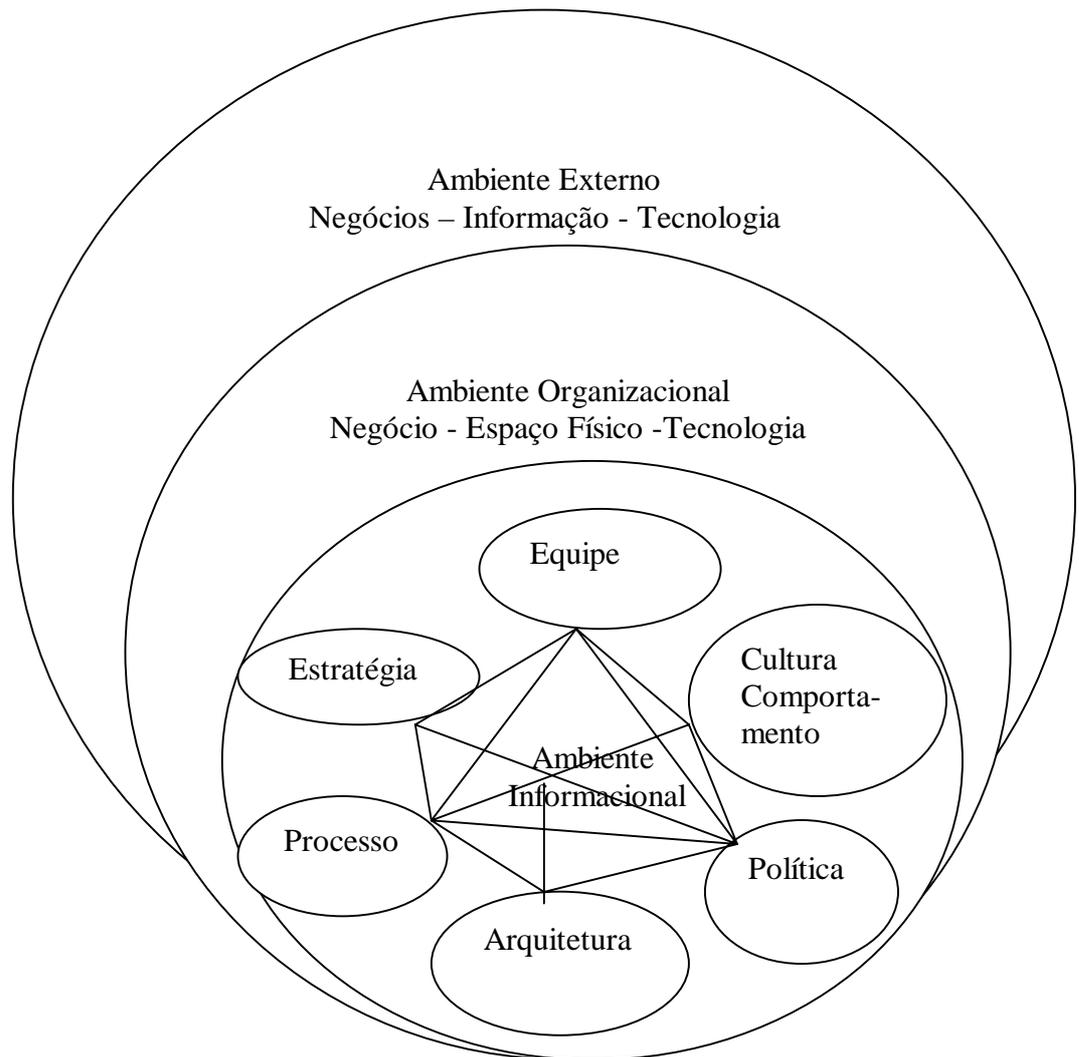
Se o mundo dos negócios é dinâmico as informações gerenciais também devem ser dinâmicas. O software é uma ferramenta para a Controladoria, se é inadequada não é eficaz. Porém a eficácia não dependerá somente da tecnologia aplicada, existem outros fatores altamente relevantes que devem ser considerados.

Corrobora com essas afirmações Davenport (2000). Esse autor defende que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Este defende que a abordagem na implantação de qualquer sistema de informação deve abordar três grandes ambientes, conforme figura 2 a saber:

- Ambiente Externo;
- Ambiente Organizacional e Ambiente Informacional.

Ele chama essa abordagem de “Ecologia da Informação” criticando os métodos de implantação que priorizam a tecnologia, considerando irrelevantes outros aspectos altamente importantes, ou destinando-lhes menos atenção. Um fator altamente importante é a cultura, valores e hábitos das pessoas envolvidas.

A ecologia da informação inclui uma gama mais rica de ferramentas do que aquela empregada pelos engenheiros e arquitetos informacionais. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas designs arquiteturais e TI, mas também estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores. Quando os administradores praticam o gerenciamento ecológico, consideram diversas vias para chegar aos objetivos propostos. Baseiam-se em disciplinas como biologia, sociologia, psicologia, economia, ciência política e estratégia de negócios – não apenas engenharia e arquitetura – para montar sua abordagem do uso da informação (DAVENPORT, 2000, p. 43).



**Figura 2** – Um modelo ecológico para gerenciamento da informação  
 Fonte: Davenport, 2000, p. 51

O autor caracteriza os ambientes em que a empresa precisa trabalhar para estruturar as informações; ele cita que, se não houver preocupação com todos esses ambientes, o sistema de informações não irá desempenhar o papel adequado.

Cabe à equipe de controladoria a avaliação e escolha do sistema, mas, em geral, os sistemas precisam de ajustes específicos para cada caso. Os sistemas de informações devem

ser usados de forma a servir como uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão, “estes devem servir como meios e (não fins) que se bem administrados, podem contribuir de maneira efetiva para o aumento da competitividade da organização” (FREITAS, 1997, p. 74).

Os sistemas devem ser usados amplamente pelas empresas, porém deve-se ter cuidado para não implantar somente sistemas de controles internos. A empresa deve preocupar-se em implantar um amplo sistema de informações. Não é suficiente espalhar um número enorme de controles ao longo das operações da companhia (WINSON, 1999).

Atualmente, as diversas divisões para os sistemas, que podem informar desde a posição de um determinado item em estoque, até a cotação da bolsa de valores de qualquer país.

Segundo Kendall (1991) Apud Freitas (1997, p. 79). Os sistemas dividem-se em:

- Sistemas de Informações Transacionais, SIT (*Transactional Unformation Systems – TIS*) processam grande volume de informações para funções administrativas rotineiras;
- Sistemas de Informações Gerenciais, SIG (*Management Information Systems - MIS*), proporcionam informações periódicas de planejamento e controle para a tomada de decisão;

- Sistemas de Apoio à Decisão, SAD (*Decision Support Systems – DSS*), auxiliam o tomador de decisão quando lhe proporcionam a informação solicitada gerando alternativas;
- Sistemas Especialistas, SE (*Expert Systems – ES*), assimilam a experiência de quem toma as decisões para a reprodução da solução de problemas;
- Sistemas de Apoio ao Executivo, SAE (*Executive Information Systems – EIS*), normalmente utilizados para a alta gerência, em atividades pouco estruturadas de exploração de informação.

A alta gerência necessita de meios para dispor de toda a gama de informações possíveis para auxiliar na tomada de decisão. “As empresas estão querendo conhecer sempre melhores clientes, mercados, resultados, desempenho, opiniões de seus ambientes internos e externos, olhar a concorrência” (NUNES, 200, p. 13).

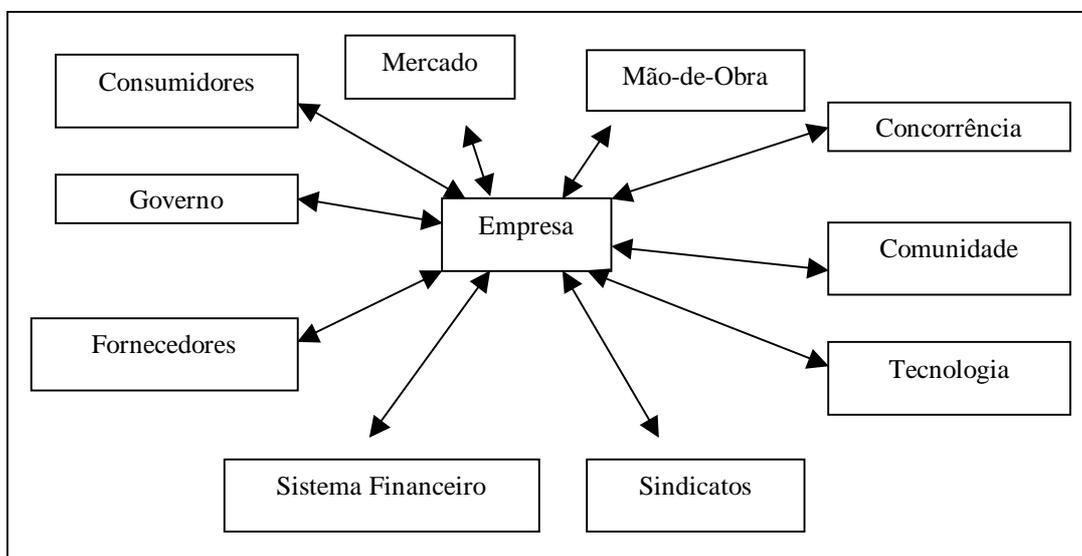
### 1.3.1 O Sistema de Informações

O *controller* precisa recomendar para a empresa o uso de um sistema de informações. Nesse sentido, autor abaixo faz uma comparação com o navegador de um navio, que precisa de instrumentos para a navegação.

Ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é uma tarefa do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas da navegação. É sua tarefa

manter informado o comandante quanto à distancia percorrida, local em que se encontra, velocidade da embarcação, resistência encontrada, desvio da rota, recifes perigosos e o caminho traçado para que o navio chegue no destino” (HECKERT & WILSON, 1963, apud SCHIMIDT, 2003, p 5).

As informações têm origem interna e externa, advindas de toda a cadeia de valores em que a empresa está inserida, conforme demonstra a figura abaixo de Rebouças (1993).



**Figura 3** – Ambiente de um Sistema empresarial

Fonte Oliveira 1993, p.25

Nesse ambiente, as mudanças podem ser constantes, portanto o sistema deve ser aberto para que este possa evoluir, pois as informações precisam ser interagidas. “As organizações estão inseridas em um mercado instável e competitivo, onde as ameaças e oportunidades aparecem muito rapidamente” Freitas (1997, p. 32).

Portanto, a informação precisa ser ágil e relevante, o *controller* precisa adotar atitudes para que a informação seja filtrada, porque grandes volumes de informações, geradas pelo

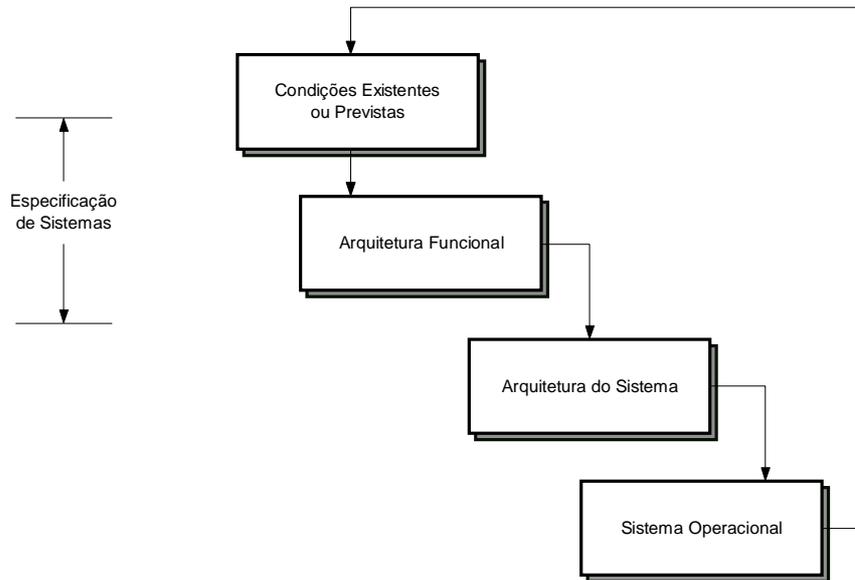
sistema macroeconômico e pelas empresas, podem ser insuficientes ou inadequadas para determinadas tomadas de decisão Oliveira (1993).

No que concerne a controles internos, o sistema precisa estar integrado, pois a informação precisa percorrer vários setores para que se complete. O sistema integrado permite o acesso à informação precisa e elimina muitos re-trabalhos, pois, à medida que o fluxo vai se completando, os trabalhos também se completam. Conforme Wilson (1999) a organização integrada é uma mudança ao acesso da informação.

Em vez de, por exemplo, separar os recursos em finanças, proprietários, e recursos humanos, o novo sistema de informações integrado proporciona aos executivos acessos diretos ao requerido. Esse novo sistema de informações remove camadas de gerenciamento e modifica influências (WILSON, 1999, p. 164) – tradução nossa.

Por isso, fica claro que sistema de informação “é um sistema sócio-técnico cujos componentes são indivíduos, tarefas e equipamentos necessários ao seu funcionamento” (ZENI, 1993, p.3)

Alguns ramos de atividades são amplamente conhecidos e podem existir no mercado sistemas prontos, porém são vendidos em pacotes fechados e podem se tornar inadequados em alguns casos, pois não há uma interação entre usuário e analista (DIAS, 1985). Dias descreve o ciclo de vida de sistemas na figura a seguir.



**Figura 4** – O ciclo de vida de Sistemas  
 Fonte: Dias, 1985, p. 4

Essa figura deixa bem claro que os sistemas precisam constantemente de uma realimentação ou feedback. Essa realimentação poderá ser um instrumento de regulação ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados de divergências verificadas.

A organização que decidir investir em um sistema de informações pronto deve certificar-se que seu cerne contemple seu ramo de atividade da organização. Nesse caso, este sistema poderá ser usado, pois sua implementação será menos dispendiosa. “A escolha de um pacote inadequado pode resultar em um comprometimento de longo prazo com uma arquitetura computacional e ferramentas de negócios que não coadunam com os objetivos estratégicos de uma organização” (SCHMIDT, 2002, p. 219).

Mesmo se a organização implementar um sistema pronto, algumas customizações podem ser necessárias, até mesmo para manter o ciclo de vida do sistema, conforme Zeni descreve.

Após o entendimento sobre o ciclo de vida do produto, Dias (1985, p.5) enfatiza algumas especificações que um sistema de informações precisa contemplar para ser eficaz:

- planejamento de sistemas de informação na organização;
- interação usuário-analista durante a especificação;
- uso de métodos e técnicas para a modelagem do sistema;
- influencia do sistema de informação com agente de mudança organizacional.

A gestão da informação não é uma atividade simples para o *controller*. Cada vez mais as empresas estão precisando que o sistema forneça informações e dados, porém, há uma seqüência de procedimentos que devem ser bem geridos, conforme Schmidt (2002).

Contudo a gestão da informação é um processo complexo, compreendendo várias e sucessivas atividades que, necessariamente, devem ser orientadas e conduzidas pela definição clara e objetiva de metas e objetivos. Essas atividades envolvem a coleta, armazenamento, manipulação e processamento de informações. A gestão da informação, dentro do contexto atual, apresenta-se com principal ferramenta para o controle de todos os fluxos de capital, bens e serviços que entram e saem de uma organização (SCHMIDT, 2002, p. 213).

Nas últimas décadas estamos testemunhando à transposição da engenharia do software para um novo conceito denominado sistemas integrados de gestão (SIGs). “Esses sistemas prometem a completa integração de todos os fluxos de informações – financeiros, contábeis,

logísticos, relacionados a recursos humanos, informações sobre clientes e fornecedores – internos e externos de uma organização” (SCHMIDT, 2002, p. 213).

Os sistemas integrados de gestão vieram para resolver a segmentação de dados dentro de uma organização, contudo na prática muitas implementações de SIGs não estão correspondendo às expectativas, dentre as causas encontra-se, na literatura, o fator cultural e imposição características tecnológicas e conceituais avançadíssimas (SCHMIDT, 2002)

A integração na empresa não deve ocorrer somente no software. Esta integração precisa ser realizada de forma geral na empresa, com ênfase nos objetivos e metas globais. “O processo de utilização da informação estratégica como vantagem competitiva passa primeiramente pela etapa de aperfeiçoamento das capacidades dos administradores e dos trabalhadores de uma empresa para captar e entender as mudanças no ambiente da empresa” (OLIVEIRA, 2002, p. 58).

Nessa linha de raciocínio Oliveira (2002, p. 61) descreve quatro pressupostos e motivos para que a informação não fique restrita a um determinado grupo:

- primeiro: nem todo o conhecimento ou responsabilidade de decisão está no topo da empresa, e a informação estratégica devia ser organizada para responder às necessidades dos diversos executivos e departamentos;
- segundo: a difusão da informação estratégica, em vez de sua centralização, estimula a diversidade de interpretações e perspectivas. Trata-se de um pressuposto fundamental, uma vez que as mudanças nas indústrias, mercados e

clientes ocorrem tão rapidamente que nenhum grupo de altos executivos, isoladamente, terá capacidade para fazer as diversas mutações no ambiente empresarial, nem para canalizá-las sob a forma de novas decisões acerca das futuras estratégicas e oportunidades da empresa;

- terceiro: pacotes de softwares e redes globais para tratamento e distribuição de documentos tornam as diversas fontes de informação interna e externa acessíveis a equipes de administradores que trabalham constantemente com problemas e questões comuns;
- quarto: o desafio atual é de não confinar a informação estratégica ao topo da empresa, mas distribuí-la o mais amplamente possível, em consonância com abordagens paralelas à concessão de responsabilidades. Nesse contexto, a informação estratégica deve fazer parte da cultura da empresa, em vez de ser considerada como mais uma função.

Com estas citações de Oliveira, fica claro o desafio maior da controladoria que consiste em mudar a cultura das empresas, sendo que isso também é um desafio aos softwares que serão usados como apoio.

#### 1.4 A META DA EMPRESA

Para a empresa poder definir o “Caminho” aonde quer chegar, ou seja, seu planejamento estratégico, esta deverá saber “onde quer chegar” Oliveira (2002).

No mundo dos negócios da pequena e média empresa é comum a mortalidade alta nos primeiros cinco anos de vida. Falta de plano de negócios é causa da morte de 71% das empresas antes dos cinco anos (SILVA, 2004). Esse fato pode ter vários fatores que variam entre sociais e técnicos, mas um deles também pode ser a falta de meta.

A meta da empresa corresponde ao propósito global da organização (GUERREIRO 1996, p. 17). A meta da empresa está diretamente relacionada com os princípios éticos dos seus principais donos. Se o dono da empresa está mais preocupado com o próprio conforto e riqueza a sua empresa irá trabalhar para isso; se ele está preocupado em atender melhor seus clientes, fornecer o seu produto ou serviço com a maior qualidade e rapidez possível, perpetuar as atividades de sua empresa com solidez e segurança no mercado, obter lucro na empresa e fluxo de caixa compatível com a sua necessidade de investimento, com certeza ele deve levar seus colaboradores todos nesse sentido.

Não há nada de errado, no fato de trabalhar para o conforto pessoal de seu dono, afinal ele é o dono da empresa! Desde que ele cumpra todas suas obrigações principais e acessórias com seus colaboradores, governo e comunidade, ninguém poderá puni-lo por isso (GOLDRATT, 2002) Porém, nesse caso, de nada adiantará a empresa divulgar uma meta “pomposa” a seus funcionários, porque essas atitudes não estarão voltadas para o atendimento daquela meta e missão empresarial. Ninguém fará nada em prol daquela meta que está escrita, porque não há uma real política de atitudes.

Se a empresa estabelecer as metas e tiver preocupação em atender melhor seus clientes, fornecer o seu produto ou serviços com a maior qualidade e rapidez possível, perpetuar as atividades com solidez e segurança no mercado, obter lucro e fluxo de caixa compatível com

a sua necessidade de investimento, esta deverá divulgar e implantar, diariamente, tais metas no seu dia-a-dia operacional (GUERREIRO, 1996). Isso significa inserir em cada colaborador o seguinte: espírito a totalidade da empresa -todas as rotinas- é mais importante do que a sua atividade específica. Se houver essa conscientização geral, todas as atividades estarão voltadas ao objetivo final da empresa, ou seja, a sua meta.

#### *1.4.1 Meta Compatível*

De nada adiantará a definição de uma meta inatingível. A meta precisa ser coerente e possível de ser atingida (GUERREIRO, 1996) Os colaboradores não podem ser escravos da meta; eles devem perceber que a meta é real e poderá ser atingida, embora existam muitas restrições a ser transpostas.

### 1.5 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Mesmo uma meta coerente, muitas vezes, pode ser difícil de ser atingida, uma vez que existirão muitas barreiras restritivas a ser transpostas. No sentido de transpor as barreiras, pode ser usada a teoria das restrições, de Goldratt, mencionadas e criticadas por Guerreiro (1996) no livro “A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios”. Percebemos também que Goldratt (2002) critica, duramente, ferramentas como a contabilidade de custos, orçamento e planejamento, são válidas as suas idéias de atingimento da meta da empresa.

As idéias de Goldratt de transposições de restrições e de administração de gargalos de produção são interessantes, e estas serão tratadas neste capítulo.

Goldratt em seu livro simplifica a meta de qualquer empresa em um simples fato, “ganhar dinheiro”. Ou seja, qualquer empresa não seria criada, se não fosse este o principal objetivo; para isso, define três pontos básicos:

- lucro líquido;
- retorno sobre o investimento;
- fluxo de caixa.

Para a categoria dos contadores, estes parecem ser termos já conhecidos, mas Goldratt (2002) faz duras críticas às normas rígidas da contabilidade, as formas de apurar os custos, à avaliação de inventários, etc. Ele tenta colocar da forma mais simples possível, rompendo com o padrões técnicos de contabilidade de custos.

Nesse ponto é que discordamos do autor, talvez o que possa ser desqualificado no que se refere à contabilidade de custos é a sua antiga forma de apurar os custos, ou seja o sistema padrão, que se baseia em rateios aleatórios de dispêndios indiretos. A contabilidade de custos evolui muito e, hoje, temos sistemas modernos que realmente agregam valores à organização como o custeio ABC, o qual será tratado mais adiante.

Concorda com essa idéia Guerreiro (1996, p.60) em seu livro A Meta da Empresa.

É importante ressaltar que a contabilidade de custos obsoleta que Golbratt tem observado é apenas a contabilidade de custos que é praticada nas empresas, ou seja, não deve ser confundida com a verdadeira contabilidade de custos que poderia e deveria ser praticada nas organizações. Goldratt é um físico e não um especialista em contabilidade gerencial. Portanto, é perfeitamente compreensível que ele visualize a contabilidade ortodoxa como a única contabilidade de custos que efetivamente existe. É curioso observar, no entanto, que inúmeros “especialistas” em Contabilidade têm cometido o mesmo engano, principalmente para dar suporte a novas proposições contábeis, muitas das quais totalmente ineficazes sob a ótica do processo decisório da empresa.

Existem alguns técnicos que têm dificuldade em se adaptar a determinadas situações. Não é raro que o profissional da contabilidade tenha de fazer concessões e ajustes nas normas técnicas em detrimento de situações específicas em nível gerencial. Cabe lembrar aqui as normas e leis rígidas devem ser aplicadas à contabilidade societária. Para fins gerenciais, podem ser feitos os mais diversos ajustes, desde que sejam úteis para a organização.

Voltando às idéias de Goldratt (2002), definem-se os seus pontos básicos:

Lucro Líquido – o lucro líquido é os ganhos menos as despesas operacionais.

Retorno sobre o Investimento – é o lucro líquido dividido pelo inventário.

Fluxo de Caixa – como sendo muito mais uma situação necessária para sobrevivência da empresa do que propriamente um medidor do alcance da meta.

Notem que a palavra custos, simplesmente não existe nesta teoria. Esse autor define como Despesa Operacional todo o dinheiro que a empresa precisa desembolsar para que o volume de vendas aconteça. Nessa mesma linha, Volume de Vendas é todo o dinheiro que entra e Inventário é o dinheiro que está retido dentro da empresa. Conforme Goldratt (2002):

para que o grupo ganhe dinheiro, o valor do produto e o preço que estamos cobrando têm que ser maior que a combinação do investimento no inventário e a despesa operacional total por unidade que vendemos. (...) para que o grupo ganhe dinheiro, o valor do produto e o preço que estamos cobrando têm que ser maior que a combinação do investimento no inventário e a despesa operacional total por unidade que vendemos.

Nesses princípios, Goldratt (2002) encaminha sua obra para que o leitor tenha uma rota a seguir no sentido de eliminar as restrições que surgiram. Ele as classifica em dois grandes grupos:

- restrição de recurso é física e engloba o mercado, fornecedor, máquinas, pedido, projeto, recursos humanos;
- restrição política é aquela formada por normas, procedimentos, práticas usuais, comportamentos humanos e cultura.

A partir da fixação da premissa maior de “Ganhar Dinheiro”, Goldratt propõe algumas medidas globais de medição de desempenho, estabelece conceitos e procedimentos para a otimização da produção no contexto das restrições e formula um modelo de tomada de decisão, no sentido de minimizar e otimizar o desempenho da produção para que a empresa atinja a meta.

### *1.5.1 Passos do Processo Decisório*

Na teoria das restrições, o processo decisório compreende as etapas a seguir discriminadas (GUERREIRO, 1996, p. 21):

1. Identificar as restrições do sistema – Nesta primeira etapa, devem ser identificadas as restrições existentes no sistema. Todo o sistema deve ter pelo menos uma restrição, mas, por outro lado, normalmente terá um número muito pequeno de restrições.
2. Decidir como explorar as restrições do sistema – Explorar as restrições significa tirar o máximo proveito delas: em outras palavras, é obter o melhor resultado possível dentro dessa condição. Por exemplo, se a restrição for de mercado, ou seja, existe capacidade suficiente, mas os pedidos são insuficientes, uma forma de explorar essa restrição é entregando 100% dos pedidos pontualmente. Em outro exemplo, vamos supor que a restrição seja o tempo disponível de uma máquina. Explorar essa restrição significa fabricar os produtos que geram o melhor resultado em cada hora trabalhada nessa máquina que se constitui no gargalo da produção.
3. Subordinar qualquer outro evento à decisão anterior. Na etapa anterior, ficou definido o que fazer a respeito das restrições. Nesta etapa, fica estabelecido o que fazer com os demais recursos não-restrição. Assim, subordinar qualquer outro evento à decisão anterior significa que todos os demais recursos não

restritivos devem ser utilizados na medida exata demandada pela forma empregada de exploração das restrições.

4. Elevar as restrições do sistema – As etapas 2 e 3 objetivam o funcionamento do sistema com a melhor eficiência, utilizando da melhor forma possível os recursos escassos disponíveis. Se, após a etapa 3, permanecer alguma restrição, deve-se elevar ou superar a restrição, acrescentando maior quantidade do recurso escasso no sistema. A restrição estará quebrada e o desempenho da empresa subirá até determinado limite, quando passará a ser limitado por algum outro fator. A restrição foi mudada.
  
5. Se, nos passos anteriores, uma restrição for quebrada, volte ao passo 1, mas não deixe que a inércia se torne uma restrição do sistema. Tendo em vista que sempre surgirá uma nova restrição após a etapa 4, o ciclo deve ser reiniciado novamente a partir da etapa 1. Uma recomendação importante é no sentido de que a inércia não se torne uma restrição do sistema. A inércia dentro das organizações gera restrições políticas, ou seja, em muitas situações podem não existir restrições físicas de capacidade de produção, de volume de materiais, de demanda do mercado, porém o sistema opera de forma ineficiente em função de políticas internas de produção e logística.

O atingimento da meta da empresa deve ser objeto de trabalho em equipe. Como já foi mencionado, se o *controller* não tiver a capacidade de adequar as condições para que haja equilíbrio nos procedimentos de cada indivíduo na busca de aprimoramento constante e quebra

de barreiras, a meta poderá ficar difícil de ser atingida, mesmo que esta esteja transcrita em cada parede da empresa.

## 1.6 CRENÇAS E VALORES

No que se refere a crenças e a valores de uma organização, tal mentalidade depende muito dos seus proprietários. São atributos apresentados pelos proprietários da empresa. “Crenças e valores, atualmente são elementos a serem considerados: meio ambiente, qualidade, ética, relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, órgãos públicos etc” (SCHMIDT, 2002). Muitas vezes, a origem de uma grande organização provém de poucas pessoas. Esses indivíduos pioneiros venceram todas as restrições iniciais do seu negócio e, de uma forma ou de outra, no dia-a-dia estão vencendo todas as restrições que se originam em uma organização, muitas vezes até sem um assessoramento extremamente técnico, já que pessoas apreendem com seus próprios erros e conseguem “dar a volta por cima” e se sair bem.

Naturalmente muitos “erros“ podem ser evitados com um assessoramento técnico adequado; talvez isso minimize as restrições, mas nem sempre o empreendedor pioneiro consegue assessorar-se adequadamente.

As crenças e valores podem ser explícitas ou implícitas. Se forem implícitas, os colaboradores da organização captarão tais normas à medida que forem acertando ou errando. Assim, quando um colaborador ferir qualquer crença do proprietário, mesmo sendo implícita, este lhe chamará a atenção. É comum nas organizações aqueles funcionários mais antigos e

próximos dos proprietários já preverem o humor do “chefe”, quando este chega à empresa, pois já o conhece tanto que das suas expressões já sabe qual será o seu comportamento naquele dia. Corrobora com essa afirmação (SCHMIDT, 2002, p. 5).

Nem sempre as crenças e valores são explícitas dentro de uma organização. Isso pode levar à condução de ações estratégicas conflitantes com as próprias crenças e valores.

De outra parte, se os proprietários tornarem públicas as suas crenças e valores, toda a cadeia de valor em que a empresa estiver inserida já a saberá previamente. Naturalmente, tais crenças e valores devem ser discutidos com a totalidade da Diretoria e Assessores antes de serem tornadas públicas. Com essa divulgação, a empresa, talvez, já esteja afastando alguns maus negócios que possam a ser propostos por terceiros, já que está se referindo aqui a negócios escusos ou irregulares. A divulgação também norteará todos os procedimentos dos colaboradores. Tal procedimento pode ser observado em alguns exemplos de crenças e de valores de algumas empresas, retiradas de suas respectivas páginas na internet.

a) HOSPITAL MÃE DE DEUS DE PORTO ALEGRE

Página <http://www.maededeus.com.br/valores.asp> em 01.03.2004.

Valores

- construção de alianças estratégicas, viabilizando crescimento, qualidade e competitividade ao sistema;

- ser humano e suas necessidades físicas, psíquicas, sociais e espirituais como centro de nossa atenção;
- a satisfação e integração do médico como elementos fundamentais para alcançar objetivos comuns;
- adequação ao sistema privado de saúde através de modelos inovadores;
- inserção e desenvolvimento de projetos sociais junto a comunidades carentes;
- confiança, qualificação e valorização dos colaboradores - "pessoas a serviço de pessoas";
- acolhida, fraternidade, disponibilidade, participação, justiça e ética como fundamentos das nossas relações;
- liderança pelo conhecimento e pela qualidade nos processos médico-assistenciais;
- gestão competente e inovadora para o retorno dos investimentos e para satisfação dos nossos clientes.

Nota-se claramente o rumo que a direção do Hospital Mãe de Deus assume, de forma ampla, para nortear suas relações diárias com clientes, médicos, funcionários e sociedade em geral.

b) FERRAMENTAS GERAIS - PORTO ALEGRE

<http://www.ferramentasgerais.com.br/> 01/03/04

Desde a sua fundação, a Ferramentas Gerais pauta sua atuação no mercado por princípios e valores éticos. O relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade são embasados no mais alto padrão moral, cumprindo rigorosamente as obrigações que lhe cabem.

Princípios

Os princípios da empresa se baseiam em sete pilares. Essas sete "leis" refletem a filosofia da Ferramentas Gerais e norteiam nossa relação com os diversos públicos. São eles:

- respeito ao ser humano e seus direitos;
- excelência no atendimento e seriedade na prestação de serviços ao cliente;
- rigoroso e pontual cumprimento das obrigações com funcionários, clientes, fornecedores e governo;
- administração pelo exemplo das lideranças;
- pessoas: maior patrimônio da empresa;

- reconhecimento do lucro como fator de desenvolvimento e da necessária participação aos que ajudam a produzi-lo;
- nossa empresa deve ser útil à comunidade.

A empresa FERRAMENTAS GERAIS, nessa mesma linha, define alguns valores éticos básicos e estabelece sete princípios básicos que devem nortear suas ações corporativas.



c) MARCOPOLO S/A

[http://www.marcopolo.com.br/novo\\_site/portugues/content/empresa/principios.asp](http://www.marcopolo.com.br/novo_site/portugues/content/empresa/principios.asp) em

01/03/04

### Princípios

A Marcopolo utiliza seis princípios fundamentais para o sucesso em seu negócio:

- cliente: contato permanente para orientar nossas ações;
- lucro: essencial para o desenvolvimento e perpetuação da empresa;
- mercado: liderança permanente;
- ser humano: respeitado, comprometido e valorizado, é a segurança do nosso sucesso;
- comunicação: ágil, clara e objetiva;
- imagem: patrimônio a ser preservado e fortalecido.

A empresa MARCOPOLO norteia suas crenças e valores em seis princípios básicos. Nesses princípios, a empresa elegeu principais focos de prioridade para as ações coletiva do grupo.

## 1.7 MISSÃO

A missão da empresa deve ser criada após a definição clara da meta, crenças e valores da organização. Deve ser objetiva, resumir a razão da existência da empresa; também deve ser clara, e consistem em um referencial fundamental de toda a organização.

A missão é a razão da existência da empresa. Definir a missão é determinar o que ela se propõe a fazer, em função da filosofia existente sem que haja conflitos de propósitos. Um empresário preocupado com a questão ecológica poderia definir como missão de sua empresa a produção com base em matérias-primas recicláveis (OLIVEIRA, 2002, p. 140).

Oliveira (2002) cita o seguinte exemplo de missão.

Exemplo de Missão:

### *NOSSA MISSÃO*

Oferecer sistemas e componentes para os mercados da modalidade e de equipamentos industriais e de seus mercados de reposição com qualidade total e competitividade que exceda às expectativas de nossos clientes e assegure a satisfação dos acionistas de nossa gente e da comunidade.

Acrescentam-se como exemplo, as missões das empresas abaixo retiradas de suas páginas da internet.

<http://www.maededeus.com.br/missao.asp> - 01/03/04

Hospital Mãe de Deus

Nossa Missão: "Promover a vida através da assistência física, espiritual, social, fundamentada nos valores congregacionais, no conhecimento e no modelo de gestão auto-sustentável".

Nota-se que a missão do Hospital Mãe de Deus está adequada ao seu ramo de negócio, porém deixa bem claro que a sua missão é fundamentada em valores, conhecimento e profissionalismo.

FERRAMENTAS GERAIS S/A

<http://www.ferramentasgerais.com.br/> 01/03/04

Missão

Ser o melhor e maior fornecedor de suprimentos e soluções industriais, através de excelência no atendimento, atualização tecnológica e variedade de produtos.

A empresa FERRAMENTAS GERAIS S/A já levou a sua missão para a idéia de meta permanente quando afirma ser a melhor e o maior fornecedor de suprimentos, mas explicita que exige excelência nos procedimentos.



MARCOPOLO S/A

[http://www.marcopolo.com.br/novo\\_site/portugues/content/empresa/principios.asp](http://www.marcopolo.com.br/novo_site/portugues/content/empresa/principios.asp)

em 01/03/04

### Missão

Oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários, com tecnologia e performance; remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade.

A empresa MARCOPOLO S/A já de início, enfatiza que espera satisfazer seus clientes, mas enfatiza também que pretende remunerar o investimento dos acionistas, enfatizando nesse aspecto a preocupação com a continuidade do negócio.



d) LIVRARIA SARAIVA

saraiva.com.br em 01.03.2004.

Nosso compromisso é inovar, sempre buscando contribuir para a cultura, entretenimento e lazer de nossos clientes através da variedade de produtos, qualidade nos serviços e excelência no atendimento.

A Livraria Saraiva enfatiza em sua missão que visa à satisfação de seus clientes, inclusive com excelência no atendimento.

## 1.8 GESTÃO EMPRESARIAL

É fundamental que a gestão empresarial seja coerente com a necessidade de mercado atual. “A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças no diversos ambientes das empresas exigem maximização do desempenho e do controle empresarial” (OLIVEIRA, 2002, p. 135). Antes desses tempos altamente competitivos, a concorrência natural exigia somente ser o melhor ou a mais ágil; atualmente, as organizações estão necessitando de estratégias cada vez mais aprimoradas para gestão com eficiência e eficácia.

A origem das táticas estratégicas advém dos jogos de guerra que podem ser aplicados, em parte, no meio empresarial, pois “pesquisadores dos Estados Unidos descobriram que o confronto econômico dentro do ambiente empresarial é extremamente parecido com atividades bélicas” (OLIVEIRA, 2002, p. 40). Compartilha com essa afirmação Schmidt (2002, p. 40).

Como conceito, provavelmente a estratégia surgiu relacionada a operações militares, nas quais são encontrados todos os elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e as intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação e a natureza fundamental das percepções recíprocas entre os contendores. É difícil, portanto, que a estratégia seja divisada com clareza, como destacou o general Sun Tzu, ao redor de 500 A.C., ao afirmar que todos podiam ver as táticas que utilizava para conquistar, mas ninguém podia ver a estratégia a partir da qual surgia a vitória.

Depois de definida a estratégia a ser usada na Gestão empresarial, todos os passos seguintes devem ser dirigidos para a geração de resultados, sempre voltados à eficiência e eficácia. Mantém esse pensamento Oliveira (2002, p. 135).

Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladoria desenvolveu a visão do modelo de gestão. Por meio do modelo de gestão, pode-se identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

“Torna-se oportuna a apresentação dos conceitos de EFICIÊNCIA E EFICÁCIA:

- EFICIÊNCIA: Fazer bem-feito alguma coisa. Fazer adequadamente um trabalho.
- EFICÁCIA: Grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado. Cumprimento da missão” (OLIVEIRA, 2002, p. 135).

| <b>EFICIENTE</b>               | <b>EFICAZ</b>                 |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Faz as coisas de maneira certa | Faz coisas certas             |
| Resolve Problemas              | Produz alternativas criativas |
| Cuida dos Recursos             | Otimiza os resultados         |
| Cumpre seu dever               | Obtém resultados              |
| Reduz Custos                   | Aumenta Lucros                |

**Figura 5** – Eficiência e eficácia

Fonte: Oliveira, 2002, p. 136

A eficiência e eficácia devem ser buscadas de forma compartilhada na empresa. O *controller* deve ter a sensibilidade adequada para o relacionamento com acionistas, diretores e gerentes no sentido de aproveitar todas as contribuições possíveis. Conforme Willson (2002) sustenta tal afirmação.

A existência de um processo correto para o estabelecimento de uma estratégia global é a chave para o sucesso da implementação. Isso tende a motivar os gerentes a perseguirem ações voluntárias (fazer mais que o necessário), antes que promover ações compulsivas (fazer o mínimo requerido) (WILLSON, 1999, p. 160) – tradução nossa.

Esse contexto de gestão empresarial, na verdade, inicia-se desde as definições de crenças e valores, missão e metas. Após definidos esses pontos a gestão passa, ainda, por técnicas de planejamento e sistema orçamentário que devem estar conectados com os pontos antes citados.

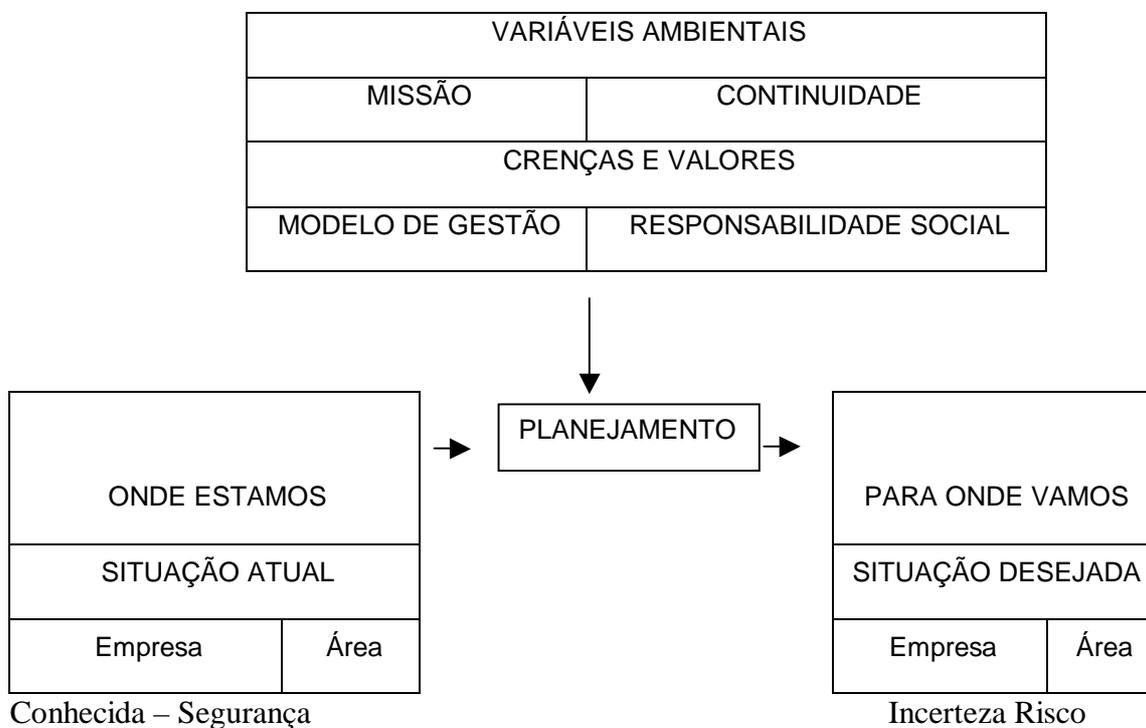
### *1.8.1 Considerações Gerais sobre Planejamento*

Nos países desenvolvidos e também aqueles em desenvolvimento, o aumento dos negócios está diretamente relacionado ao nível de tecnologia aplicada, o aprimoramento dos recursos humanos físicos e materiais (SILVA, 2004).

O empreendedor moderno e consciente das inúmeras restrições no mundo dos negócios não pode errar já de início. Os mais avisados estão lançando mão de ferramentas importantes, como o plano de negócios, estudo de viabilidade econômica e outras técnicas de planejamento, controle e orçamento para nortear suas ações.

Planejar significa estabelecer com antecedência as ações que devem ser adotados para cumprir a missão da empresa. A organização precisa integrar um conjunto de elementos para planejar as ações a serem executadas para atingimento dos objetivos. Mosimann e Fisch denominam esse objetivo, como determinado, e a continuidade, como objetivo natural.

A figura a seguir ilustra o conceito de orçamento defendido por Mosimann e Fisch.



**Figura 6** – Planejamento de uma empresa como um todo ou de uma única área da empresa, como ponte entre duas situações.

Fonte – Mosimann e Fisch, 1999, p. 43

Nesta figura fica sustentado que o caminho para chegar à situação desejada passa, necessariamente, pelo planejamento que deve sempre estar em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade mantida (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Conforme Oliveira, 1999, p. 41 a seqüência básica para a elaboração de um plano estratégico compreende:

- a determinação da missão da empresa;
- a análise ambiental, que inclui:
  - a identificação dos fatores-chaves de sucesso;
  - a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas;
- o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
- a determinação de estratégias;
- a avaliação destas estratégias.

Segundo Schmidt (2002) pode-se separar Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O Planejamento Estratégico:

preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo (...) ele considera as variáveis ambientais. (SCHMIDT 2002, p. 54). Já o planejamento operacional, “é o detalhamento e quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico.” A preocupação maior, aqui, é com o detalhamento das ações das subunidades da organização (SCHMIDT, 2002, p. 54).

Já Willson (1999) sustenta que há três Sistemas de Planos:

- Plano Estratégico;
- Plano de Desenvolvimento;
- Plano de Operações.

Esse autor introduz o plano de desenvolvimento entre o estratégico e o de operações, que basicamente tem a função de desenvolvimento de “novos” produtos e mercados. Schmidt inclui o chamado plano tático com o estratégico para simplificação.

Um fator extremamente importante no Planejamento é o período de planejamento. O que pode ser considerado curto ou longo prazo? Willson (1999) defende que cada negócio tem características diferentes; por essa razão, o período de planejamento deve ser adequado a essas diferenças. A organização deve planejar somente o que for útil; em geral, Longo prazo entre as organizações é cinco anos. Esse autor também cita alguns fatores que podem servir como guia para a escolha do tempo de planejamento (WILSON, 1999, p. 218) – tradução nossa.

- **Tempo previsto para o desenvolvimento do produto.** Isso inclui a duração de tempo da idéia de um novo produto até o design, produção e distribuição estarem completos. Uma companhia pode levar três meses, enquanto uma outra pode requerer vários anos.
- **Duração de vida de um produto.** O período provável antes que um produto seja considerado obsoleto será claramente um fator.
- **Tempo de desenvolvimento do mercado.** Esse período pode variar tremendamente - de vários anos para um produto industrial complicado a talvez apenas algumas semanas para a moda feminina.
- **Tempo de desenvolvimento para matérias-primas e componentes.** Algumas indústrias extrativas, tais como minério de ferro ou drenagem de óleo podem

requerer uma década de planejamento antecipado. Companhias de produtos de madeira podem considerar um período além da expectativa de vida do seu gerenciamento atual.

- **Tempo para construção de instalações físicas.** Para muitas fábricas, é necessário no mínimo dois anos para fazer o “*design*” e a construção de uma fábrica e seus equipamentos.
  
- **Período de pagamento para investimento de capital.** Obviamente, o período sobre o qual o investimento no equipamento capital será recoberto, deve ser pesado. O pagamento pode variar de vários meses em um campo altamente especulativo e rentável, tais como certos laboratórios químicos para talvez mais de uma década em algumas utilidades. Deve-se pensar muito nas condições que prevalecerão durante esse período de pagamento para focalizar a probabilidade de recuperar o investimento e ganhar um retorno adequado.

### *1.8.2 Conceitos Básicos de Orçamento*

Entre as funções básicas da administração, três destacam-se na relação com o sistema orçamentário, que consistem em, organizar e controlar.

“O papel do orçamento na gestão de uma empresa está diretamente relacionado com as funções administrativas; as três responsabilidades da administração podem ser descritas da seguinte forma (OLIVEIRA, 2002, p. 116):

- **planejar** – representa a forma como ele e sua empresa pretendem atingir os objetivos propostos;
- **organizar** – representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.
- **controlar** – representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização.”

Tanto em nível de planejamento ou de orçamento, o *controller* assume, também, a função do controlar, verificar e analisar o realizado versus planejado, ou seja, acompanhar se os objetivos propostos foram ou estão sendo atingidos, porque não faz sentido Planejamento sem controle. É de suma importância a simetria organizacional de todos os setores da empresa, porque o processo orçamentário deve ser claramente explícito, e os objetivos a serem alcançados claramente difundidos na organização.

Orçamento pode ser uma ferramenta de planejamento e controle de produção e investimentos, visando a maximizar os resultados nesse processo, sendo eles físicos ou monetários.

### *1.8.3 Objetivos do Orçamento e Planejamento*

O orçamento e o planejamento como instrumentos de tomada de decisão têm o objetivo de apresentar o programa de ações, ditar normas e procedimentos que regulamentem a organização na elaboração e na execução destes, através de um conjunto de tarefas executadas dentro de um período específico pelas diversas funções e departamentos da empresa.

## 1.9 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Fatores fundamentais de direcionamento de custos e desempenho não são tratados como uma estratégia.

É comum às empresas, definirem metas para redução de custos, quando, na verdade, deveriam definir metas de eliminar desperdícios de gastos que gerariam custos elevados.

Com a diminuição das margens de lucros, advêm as inevitáveis ações de curto prazo para redução de custos (BRIMSON, 1996, p. 18):

- congelamento de admissão de pessoal;
- congelamento de horas-extras e aumentos de salário;
- redução de despesas de viagem;
- antecipação de aposentadorias;
- corte de investimentos e de despesas de pesquisa e desenvolvimento;

- redução da estrutura organizacional.

Essas ações podem diminuir os gastos a curto prazo, mas a médio e longo prazo gera dificuldades para a empresa, pois gera ansiedade no quadro de colaboradores, que trabalham sob pressão, não se preocupando com a qualidade do processo, e sim em assegurar o seu emprego.

Ao invés da empresa adotar essas medidas paliativas, deve o administrador preocupar-se em gerenciar melhor seus processos no sentido de eliminar desperdício, reduzindo assim o seu custo. Nesses procedimentos, devem-se focar as atitudes para serem melhor captadas pelos colaboradores, ou seja, se o objetivo principal é entregar o produto ou o serviço no prazo, deve o administrador focar o procedimento da equipe nesse ponto. Ao trabalhar para atingir um determinado objetivo, constatar á processos intermediários, que podem ser amplamente melhorados, promovendo uma melhoria no conjunto.

Toda a equipe envolvida deve estar comprometida, continuamente, para propiciar o aumento da automação e da informatização, a redução de mão-de-obra direta e de estoques, maior atenção ao produto ou serviço fim, planejamento de produção e, principalmente, o ciclo de vida de determinados produtos e serviços.

### *1.9.1 Metodologia de Custo Baseado em Atividades - Custeio ABC*

A metodologia de Custo Baseado em Atividades – ABC (*Activity-Based Costing*) está baseado no gerenciamento e conhecimento do processo de cada atividade produtiva para fins

de conhecimento do custo. Conforme Martins, a segunda geração do ABC foi concedida para possibilitar a análise de custos sob duas visões:

- a) a visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento;
- b) a visão de aperfeiçoamento de processos, que é a visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais.

Entende-se que a visão descrita, no item b, é a mais eficiente, principalmente para empresas de prestadoras de serviços, pois apura o custo dos procedimentos necessários para a execução do produto ou serviço. No caso de empresas prestadoras de serviço, normalmente, o custo dos materiais diretos não se torna relevante, mas os procedimentos necessários envolvidos até a conclusão do serviço é que exigem altos dispêndios financeiros.

O ABC é um método direcionado a definir o custo dos produtos com precisão e permitir a geração de uma informação de mais valia no apoio para a tomada de decisão. O enfoque do ABC, iniciais de *Activity Based Costing* (Custo Baseado em Atividades), parte da premissa de que as atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os produtos ou serviços fabricados ou executados consomem tais atividades.

Pela teoria do ABC, praticamente todas as atividades da empresa existem para dar suporte à fabricação, -ou ao serviço-, administração e venda de seus produtos -ou serviços.

Ou seja, todos os esforços emanados, desde a definição das Metas e Missão da empresa são estudados como processos e suas atividades são custo da organização. E como todos os custos de fabricação ou estruturais são divisíveis ou separáveis, estes podem ser divididos e rastreados até os produtos. Tais custos incluem as despesas de fabricar, administrar e comercializar.

As atividades são avaliadas ou agrupadas e conforme suas características, podem ser classificadas como primárias e de apoio. As primárias estão relacionadas às funções básicas da empresa, como produção e vendas. As de apoio encontram-se relacionadas às funções auxiliares, tais como compras, recursos humanos e administração.

As atividades também devem ser classificadas em duas matrizes: as que agregam valor ao produto e as que não agregam. Estas são alocadas ou associadas aos produtos através dos “*cost – drivers*”, ou direcionadores de custos, que servem de mecanismo de desagregação dos custos. Na prática, estes consistem em uma técnica de alocação dos custos. Os direcionadores de custos medem a frequência, ou intensidade da demanda de certo tipo de atividade.

Confirma Maher, (2001, p. 282) essas afirmativas:

- diferentes métodos de rateio de custos implicam diferentes estimativas de quanto custa fabricar um produto;
- o custeio baseado em atividades fornece medidas mais detalhadas de custos do que os métodos de rateio global ou departamental;

- o custeio baseado em atividades pode ajudar as pessoas de marketing, porque fornece números de custos mais precisos, que podem ser utilizados em decisões de estabelecimento de preços e de eliminação de produtos;
- o custeio baseado em atividades também pode ajudar as pessoas da produção, porque fornece melhores informações a respeito de quanto cada atividade custa. Na realidade, ele ajuda a identificar os direcionadores de custos – isto é, as atividades que causam custos – que anteriormente não eram conhecidos. Para administrar custos, os gerentes de produção aprendem a gerenciar os direcionadores de custos;
- o custeio baseado em atividades fornece mais informações a respeito de custo dos produtos, mas exige maior volume de trabalho de registro de dados. Os administradores têm que decidir se os benefícios relacionados com melhores decisões, que o custeio baseado em atividades traz, justificam seus custos adicionais, em comparação com os métodos de rateio global ou departamental;
- a instalação do custeio baseado em atividades exige trabalho de equipe entre as pessoas de contabilidade, produção, marketing e alta administração da companhia, entre outras.

Nota-se claramente, nas afirmações do autor acima, que se torna muito importante definir as atividades que agregam valor à organização, porque o controle de custos em atividades que não agregam valor se torna ineficaz e sem sentido. O autor também reafirma que o trabalho em equipe é de essencial importância. Esse método não deve ser usado pelo

Controller como salvador, nem mesmo deve ser implantado de forma imposta. Isso deve ser altamente discutido com as pessoas que conhecem o processo produtivo; estas deverão ter o intuito de avaliar a maneira menos dispendiosa para a organização realizar as atividades necessárias para a produção de produtos ou serviços.

A identificação e definição do direcionador de custo da atividade é uma das etapas mais importantes do sistema ABC, pois é o direcionador que medirá o volume e desempenho da atividade.

Segundo Martins, (1998, p. 102) direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos. Por conseguinte, o direcionador de custos deve refletir a causa básica da atividade e, conseqüentemente, da existência de seus custos.

| <b>Departamentos</b> | <b>Atividades</b>  | <b>Direcionadores.</b> |
|----------------------|--------------------|------------------------|
| Compras              | Comprar Materiais  | n.o de Pedidos         |
|                      | Desenvolver Forn.  | n.o de Fornecedores    |
| Almoxarifado         | Receber Materiais  | n.o de Recebimentos    |
|                      | Movimentar Mat.    | n.o de requisições     |
| Adm. Produção        | Prog.r Produção    | n.o de Produtos        |
|                      | Controlar Produção | n.o de lotes           |
| Corte e Costura      | Cortar             | Tempo de corte         |
|                      | Costurar           | Tempo de costura       |
| Acabamento           | Acabar             | Tempo de Acabamento    |
|                      | Despachar Produtos | Apont. De Tempo        |

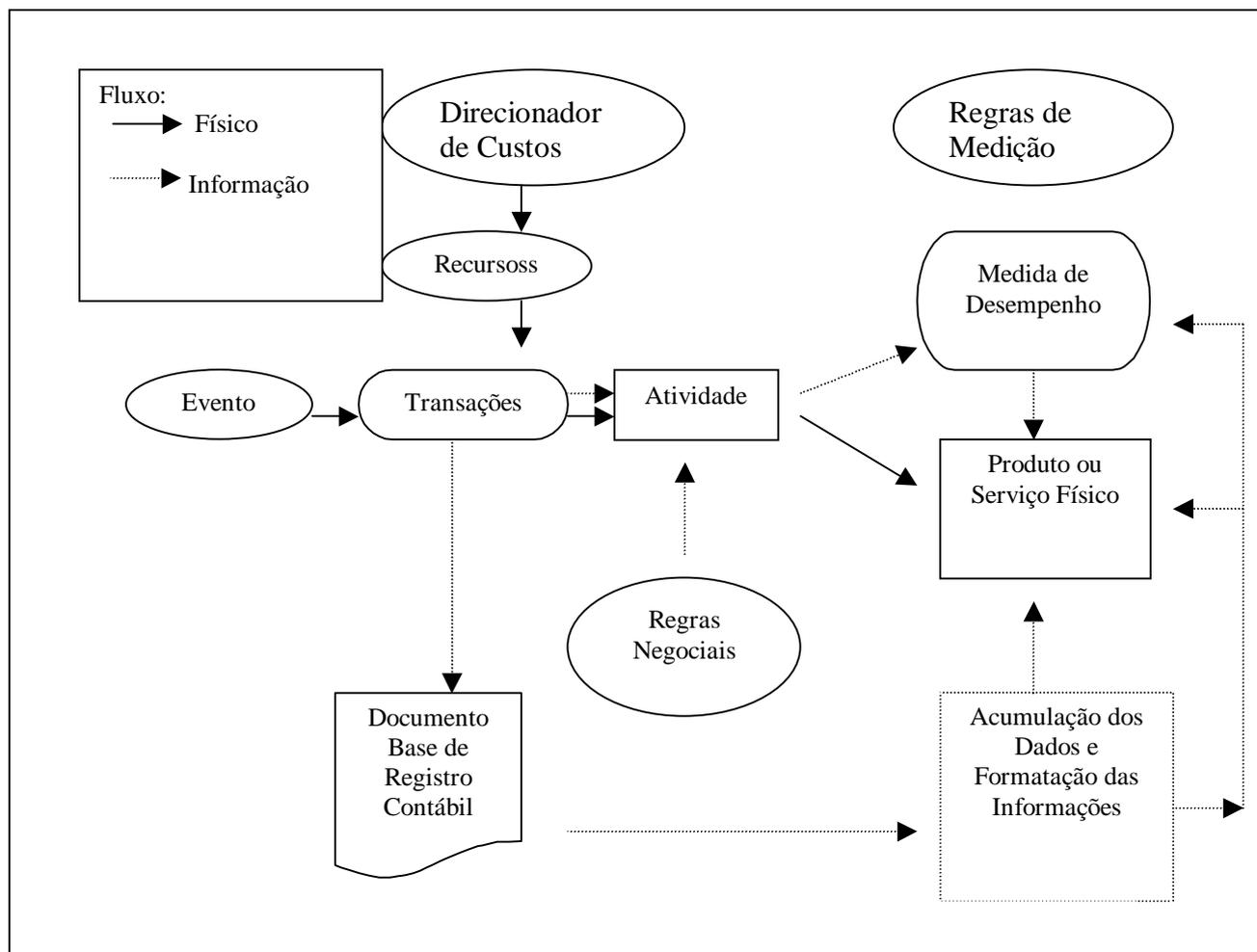
**Figura 7** – Exemplos de Direcionadores de Custos

Fonte: Martins (1998, p. 107)

Após a importante tarefa de definição de direcionadores, parte-se para a mensuração dos custos. O ABC leva vantagem sob os demais métodos tradicionais, uma vez que gerencia as atividades, mensurando-as e também numerando-as para servirem posteriormente como controles.

Corroborando com essa afirmação Schmidt (2002, p.118):

Identificados os direcionadores de custos, a idéia é calcular seus custos. Com esses procedimentos, pode ser feita a numeração dos atributos reais das relações e objetos, considerados as questões econômicas e sociais envolvidas. Produz-se, assim uma demonstração contábil mais detalhada, muito mais rica e menos subjetiva do que as orientações do método de custeio por absorção tradicional, baseado em rateios com base no fator de produção (trabalho), mão de obra e princípios econômicos de mensuração de resultados marginais, baseados na margem de contribuição, tendo por base que o sistema pode ser engessado pela perfeição idealizada do modelo (ausência presumida de incertezas).



**Figura 8** – Processamento de Transações no ABC

Fonte: (Schmidt, 2002, p. 118)

A figura acima exemplifica o fluxo de processos físicos e de informação usado no sistema de ABC. Essa metodologia define procedimentos padrões para o atingimento da Meta de Gestão Estratégica de Custos.

O sistema ABC, por isso, é uma ferramenta que deve ser utilizada pelo *Controller* na administração estratégica de custos das empresas, porque mensura os custos de atividades e processos e, também, torna-se uma ferramenta de análise de resultados, pois ficará evidenciado se o colaborador da organização não estiver em sintonia com a Meta e Missão definida no início.

## **2 MÉTODO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO**

Esse capítulo tem como objetivo estabelecer o método de pesquisa que será desenvolvido e os modelos do atual estado da arte da Controladoria. Buscando apresentar as principais e atuais ferramentas disponíveis para as empresas, objetiva-se a contextualização dos assuntos que servirão de parâmetros para analisar os procedimentos adotados.

Um dos fatores para se avaliar a cultura de um povo é o quanto este investe em pesquisa e desenvolvimento. O atual cenário nacional e internacional requer das empresas decisões rápidas e precisas, por isso quanto menos esta estiver dependendo em ações de tentativas e erros, melhor. Então, faz-se necessária a pesquisa e até mesmo a cópia de certas práticas administrativas anteriormente usadas. Empresas de vanguarda estão se valendo do método científico como um traço característico da ciência aplicada. Fachin (2002) explica que o método científico conduz a uma reflexão crítica e consiste em: (a) postular um modelo fundamentado nas observações ou medidas existentes; (b) verificar os prognósticos desse modelo com respeito às observações ou medições anteriores; (c) ajustar ou substituir o modelo conforme exigências de novas observações.

Nesse sentido, é fundamental a pesquisa para podermos avaliar as práticas adotadas e acrescentar conhecimento às novas práticas e ações de vanguarda.

As verificações e constatações da aplicação do atual estado da arte da Controladoria serão fundamentadas num estudo de caso, baseado e caracterizado por algumas das atuais ferramentas e práticas disponíveis atualmente; tais ações objetivam estabelecer uma “rota” a ser seguida no sentido de aprimorar as ações que levem à eficiência e à eficácia dos controles e informações gerenciais.

## 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para definir o delineamento da pesquisa quanto aos objetivos, ressalta-se que o estudo de caso contemplará pesquisa exploratória; porém, em alguns aspectos, esta se identifica como pesquisa/estudo do tipo descritiva.

Gil (2002), destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado, por isso torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A figura do *Controller* nas empresas é um fator novo e ainda pouco explorado, mas muitas das ferramentas disponíveis para a Controladoria já foram utilizados anteriormente, logo podem ser descritas, identificadas, relatadas e comparadas.

Assim, na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Nesse estudo de caso, por haver fatos que podem ser registrados, analisados, classificados e interpretados entende-se que é uma pesquisa descritiva.

## 2.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

### *2.2.1 Estudo de Caso da Empresa Ativa*

A atual pesquisa caracteriza-se pelo estudo específico do caso da empresa RSBC – ATIVA - por conseguinte tem uma limitação e as conclusões a que se chegará não podem ser generalizáveis, pois, em outros casos, os objetos e fenômenos tendem a ser diferentes.

Gil (2002, p.54) salienta que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados.

### *2.2.2 Pesquisa Bibliográfica*

Esse trabalho é desenvolvido mediante pesquisa de obras já elaboradas e publicadas, tais como livros, artigos científicos, monografias, dissertações e demais pesquisas existentes sobre o tema Controladoria.

Cervo e Bervian (1983, p.55) definem a pesquisa Bibliográfica como a que:

explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema e problema.

### *2.2.3 Pesquisa Participante*

Para avaliar o grau de satisfação de algumas pessoas no processo de implantação de controles internos e de informação gerencial foi aplicado o tipo de pesquisa participante. Este tipo de pesquisa caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas.

Para a realização dessa pesquisa, será utilizada a técnica de entrevista que, segundo Lakatos, (2001, p. 107) “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica: proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.”

Pretende-se investigar o grau de comprometimento entre colaboradores da empresa RSBC, ou seja, para os indivíduos envolvidos no processo: o que é mais importante, as suas satisfações pessoais ou o atingimento da meta global da empresa?

Com essa pesquisa, pretende-se também explicitar os passos tomados para a implantação de sistemas de informações gerenciais da criação da empresa até a data de 31.12.2002.

### **3 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA RSBC – ATIVA**

#### **3.1 HISTÓRICO**

A empresa RSBC – ATIVA foi aberta em 16.02.1998, conforme seu comprovante de inscrição no cadastro de pessoa jurídica – CNPJ sob o número 02.441.272/0001-52. Desde a sua abertura, está localizada na Rua Lajeado, 150, no município de Eldorado do Sul. A escolha do município de Eldorado do Sul ocorreu por motivos fiscais e, também, pela sua aproximação da cidade de Porto Alegre-RS; a empresa, porém, tem negócios nos três estados do sul do Brasil, ou seja, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A empresa foi criada para a Prestação de Serviços Publicitários, criação e produção de peças publicitárias e de serviços promocionais, agenciamento de publicidade, merchandising de produtos e planejamento mercadológico, publicidade em equipamentos urbanos, tais como cabines telefônicas, postes com relógios e outros painéis publicitários (*out door, Front lighth, empenas, etc.*) A marca Ativa foi adquirida pela RSBC logo no início de suas atividades de uma antiga empresa de familiares. Na verdade, a marca Ativa já se encontra no mercado desde a década de 1980. Essa sucessão de negócios com familiares caracteriza-a claramente como uma empresa familiar. Na época de sua fundação, era uma Sociedade Por Quotas de

Responsabilidades Ltda., mas, através de sua ATA 01 de 28 de maio de 1998, foi transformada em uma Sociedade Anônima de Capital Fechado.

Os principais clientes da empresa são, segundo a sua página na Internet: [www.ativa.com.br](http://www.ativa.com.br) em 11.05.2004.



Desde os seus primórdios, a RSBC investe tempo e dinheiro em sistemas de informações gerenciais, porém, até o presente momento, a formatação desses procedimentos não geraram a plena satisfação. É fato que houve sempre melhorias, mas seus Diretores ainda podem receber melhores informações. A empresa já passou por dois sistemas que foram as tecnologias PARTNER e MICROSIGA.

O Partner foi um sistema desenvolvido internamente para gerenciar faturamento e controle de pontos publicitários. Em 1999, a empresa assinou contrato com a empresa Microsiga e, desde o início de 1999, até o final de 2002 investiu no sistema que foi abandonado em meados de 2003. A última versão usada pela RSBC do Microsiga foi o AP5.

### 3.2 CASO

A empresa, desde a sua fundação desenvolveu um sistema interno para suprir dificuldades de faturamento e de controle dos pontos publicitários, pois não tinha a intenção inicial de tornar-se um sistema integrado. A contabilidade não era utilizada de forma gerencial, já que só atendia às questões legais e fiscais. Nos meados de 1999, a diretoria resolveu adquirir um software para integrar toda a empresa e partir daí começou a necessidade de algumas informações gerenciais. Ao procurar a empresa IBM, do BRASIL a mesma comunicou-lhe que não poderia atendê-la e indicou a empresa Microsiga. Iniciaram-se, então, as negociações para a aquisição do software da Microsiga de São Paulo. Essa empresa terceirizou o seu suporte técnico para uma empresa sediada em Porto Alegre, denominada Sigasul. Após os contatos comerciais e aceitação da promessa da empresa contratada de que o sistema poderia integrar toda a empresa e que todos os procedimentos e ajustes poderiam ser executados sem maiores dificuldades, a RSBC adquiriu o SISTEMA. Durante o final de 1999 e todo o ano de 2000, houve inúmeras reuniões entre a Microsiga e diretoria administrativa financeira da época, mas os procedimentos não evoluíram em uma velocidade satisfatória. No início do ano de 2001, a diretoria da empresa resolveu substituir o diretor administrativo financeiro. O novo diretor iniciou um trabalho de integração dos processos. Para isso, realizou alguns trabalhos de integração de equipes. Em agosto de 2001, a empresa investiu também na contratação de um Contador com o objetivo principal de interiorizar a contabilidade via parametrização e integração dos setores. A partir daí, realizaram-se treinamentos internos com os respectivos coordenadores das áreas e foi iniciada a integração contábil e financeira. No final de 2001, o sistema estava em condições de escriturar a contabilidade via parametrização. Foram integradas as informações do almoxarifado, contas a pagar, contas a receber, ativo fixo e patrimônio. No entanto, a área de

controle de pontos de venda e de faturamento ainda se fazia pelo sistema Partner. O controle de custos e dos pontos de venda jamais funcionou no Microsiga no período em que mesmo foi usado. No que concerne ao faturamento, durante o ano de 2002, houve o retrabalho de usar os dois sistemas, fato que se previu eliminar em 2003. Não houve confiabilidade suficiente para faturar somente pelo Microsiga em 2002. O ano de 2003 foi difícil para o setor e a empresa resolveu que não investiria mais dinheiro e trabalho de seus colaboradores na Microsiga; neste ano, foi analisado outro projeto que atualmente está em fase inicial de implantação.

Além dos softwares já descritos, a empresa tem ainda alguns pequenos softwares, também desenvolvidos internamente; para a área comercial, como, por exemplo, um software específico para controle de outdoors.

Durante o período de 2001 até meados de 2003, a empresa utilizou-se de informações gerenciais elaboradas, via planilhas de excel, pelo diretor administrativo financeiro. Nesse período, a equipe não conseguiu fazer com que o software da Microsiga gerasse as informações da forma como a Diretoria solicitava. Percebe-se aí um novo retrabalho.

Desde o início de 2001 a, nova diretoria administrativa financeira foi coletando os dados para sua análise num trabalho de “garimpagem”. O mesmo centralizou várias decisões operacionais na sua função, tais como análise de orçamentos, autorização de ordem de compras, negociação dos fornecedores e clientes, no intuito de acumular dados, mesmo a empresa possuindo um CPD e Banco de Dados.

No que concerne a orçamento e a planejamento estratégico foram feitos via análise dos dados coletados depois foram comparados previsto e realizado, porém sempre foi executado somente orçamento de receitas e de despesas; as contas patrimoniais não foram devidamente planejadas.

### 3.3 SOLUÇÕES BASEADAS NO ATUAL ESTADO DA ARTE DA CONTROLADORIA

Muitas razões podem ser enumeradas como possíveis motivos dos insucessos na busca de informações, mas, de forma geral comparam-se os procedimentos com o atual estado da arte da Controladoria, descrito no capítulo 1.

#### *3.3.1 Crenças e Valores e Missão*

Nos contatos com a empresa, constata-se que não há uma clara política de transparência de suas crenças e valores agregados com uma meta suprema. Em seu site na internet [www.ativa.com.br](http://www.ativa.com.br), em 11.05.04, encontra-se o texto abaixo a respeito de princípios, crenças e valores e missão.

A RSBC Ativa trabalha em função de dois princípios: oferecer soluções em comunicação visual e prestar serviços às comunidades onde atua. Maior empresa de mídia exterior do sul do país, sua missão está centrada no fornecimento de produtos e serviços de qualidade, além da satisfação permanente dos clientes, comunidade e colaboradores.

A RSBC Ativa conquistou lugar de destaque e respeito no ramo da publicidade visual por ser uma empresa que executa seus trabalhos com ética, integridade e, principalmente, com responsabilidade empresarial. Parte dessa conquista é devido à consciência de que o desenvolvimento pessoal e profissional

dos funcionários é de extrema importância. Por isso, a empresa está sempre investindo no aperfeiçoamento dos seus funcionários.

A empresa poderia ser mais explícita e tentar divulgar entre todos os seus colaboradores suas crenças e valores, juntamente como uma missão, bem definida, que deve ser a razão de ser da empresa.

Esse trabalho tem como principal fundamento a integração humana entre as pessoas envolvidas nas operações e, também, um comprometimento maior de todos os participantes das operações, administrativas ou operacionais. Atualmente, as empresas convivem diariamente com a alta competitividade, então não devem negligenciar a inteligência de seus colaboradores, todos devem ser explorados. Faz-se necessário uma maior integração das pessoas, de opiniões e de experiências. Isso gerará mais integração entre os respectivos departamentos. Nas entrevistas realizadas, torna-se claro que algumas pessoas gostariam e poderiam contribuir em muito.

Quando os entrevistados foram questionados, por exemplo, em que escala foram discutidas as implantações dos software, constatamos que as pessoas gostariam de ter participado do processo. A atual gerente financeira, Kátia Cilene, coloca-nos que as decisões emanaram da diretoria e que nada foi questionado com os usuários finais, os quais iriam operar o software, por exemplo.

O gerente operacional, Gefferson Salin, também respondeu nessa mesma linha, colocando que “ poderia haver um interface melhor entre as pessoas que implantam sistema e nós os usuários” . Saliendo que dessa forma, talvez os procedimentos seriam melhores.

Se as pessoas puderem participar mais ativamente da melhoria e da implantação de novos processos, com certeza, a empresa sairia ganhando, e os colaboradores ficariam mais comprometidos e dedicados. Essa participação também geraria a necessária realimentação do sistema, ou seja o *feedback*.

### 3.3.2. Metas da RSBC

O plano de metas não deve ser somente aquele que premia o melhor vendedor. Conforme foi descrito anteriormente, a meta de qualquer empresa consiste em ganhar dinheiro, então todos os processos da empresa devem ter essa premissa básica. Talvez não seja fácil, mas os procedimentos devem ser delineados para atingir tal objetivo, ou seja, todas as tarefas devem realizadas no sentido a empresa ganhe dinheiro. Nesse sentido, o *controller* precisará definir as atividades que agregam maior valor, as que agregam menos e as que não agregam valor. No entanto mesmo estas, se executadas com comprometimento, poderão agregar algum valor, quando forem otimizados os recursos de forma inteligente e menos dispendiosas possível.

Nas entrevistas com colaboradores, constata-se que os entrevistados não sabem o que é um atividade que agrega valor, portanto isso deveria ficar explícito e os colaboradores mas conscientizados sobre este fato. O Coordenador de Manutenção confunde a definição de atividades que agregam valor a determinações de investimento em pontos publicitários mal planejados. A assistente de departamento de tráfego confunde a pergunta com desperdício de material e mal uso de equipamentos.

A empresa RSBC - ATIVA poderia definir, por exemplo, reais políticas de atender melhor seus clientes, fornecer seus serviços com a maior qualidade e rapidez possíveis, etc.. Essas políticas bem trabalhadas nas equipes integrariam as ações, tornando-as mais comprometidas. Não estamos afirmando aqui que a empresa não possui esses objetivos, porém esses processos podem ser aprimorados, e os procedimentos devem ser divulgados e implantados, diariamente, pelo setor de Controladoria. Com certeza quando, tais processos forem executados, poderá haver inúmeras restrições; nesse caso, o *controller* precisará conduzir a equipe à melhor solução possível dentro dos “ passos do processo decisório” delineados por Goldratt, conforme descrevemos no capítulo 1.

### *3.3.3 Gestão Empresarial*

A empresa RSBC – ATIVA deve reavaliar a sua atual forma de gestão. Sugere-se que a empresa adote uma administração mais participativa e aproveite melhor o conhecimento de seus colaboradores. Sugere-se, também que a empresa implante técnicas de gestão participativa com o intuito de captar estratégias para os diversos pontos a especular interna e externamente. Essas técnicas devem ser orientadas para a busca da eficiência e da eficácia.

### *3.3.4 Planejamento e Orçamento na RSBC - ATIVA*

Não precisamos aqui redefinir planejamento e orçamento, pois isso já foi feito no capítulo 1. Porém, no caso específico da RSBC, talvez as questões possam ficar mais claras se os administradores tentarem visualizar mais a sua cadeia de valor e o seu mercado. Para

que haja um planejamento adequado, não se pode basear somente no passado, mas deve-se analisar um amplo contexto onde a empresa está situada. Por esse motivo o *Controller* não deve se ater a questões, por demais, operacionais, isso deve estar sistematizado. Assim, com um setor de Controladoria devidamente estruturado a empresa deve gerar informações amplas sobre o mercado atuante, e o *Controller* precisa preocupar-se em estudar os fornecedores, os clientes, os colaboradores internos e todo o sistema. Não basta definir limites de despesas para os departamentos, o *Controller* precisa ouvir tais departamentos, re-estudando seus processos e aprimorando-os. De posse das informações, a empresa, como um todo, precisa se planejar para pequeno, médio e longo prazo. Esse planejamento envolve várias áreas da empresa, tais como planejamento estratégico, objetivos dos acionistas, levantamento de capital para investimento, etc.; por esses motivos, tudo deve ser amplamente discutido com todos os envolvidos, mas sempre uma visualização sistêmica.

O planejamento, assim como o orçamento, não pode ser realizado somente para contas de resultados - Receitas e Despesas – pois, comparar previsto com o realizado, individualmente, já não é suficiente. Sugere-se que a empresa discuta reais planos para atingir a situação desejada e use o planejamento como ponte. Para isso, esta não pode dispensar a integração com suas crenças e valores e missão.

Somente assim, o orçamento e o planejamento servirão como instrumentos de tomada de decisão, porém deve ser sempre bem organizado e controlado.

### 3.3.5 A Sistematização na RSBC - ATIVA

Sistematizar é fundamental para a controladoria, mas geralmente isso é uma tarefa difícil. Atualmente, os recursos financeiros não são abundantes, por isso o *Controller*, muitas vezes, sente-se limitado. As pequenas e médias empresas estão, aos poucos, conscientizando-se da necessidade de informações gerenciais, mas seus investimentos são limitados. Desse modo, cabe à equipe de Controladoria a avaliação e escolha do sistema, mas, em geral, os sistemas necessitam de ajustes específicos para cada caso. Nessa fase, o custo pode se elevar bastante. Se a organização empresarial valer-se de um sistema fechado, em forma de pacote, talvez necessite de alguns ajustes e deve se preocupar com a vida útil do sistema. O que ocorreu na RSBC - ATIVA foi que, no caso da Microsiga, esta adquiriu um sistema fechado. Quando se iniciou a operação da empresa, apareceram os problemas do software. O Microsiga, não tinha a formatação básica do negócio da RSBC. Além dos problemas operacionais, existiram muitas dificuldades das pessoas envolvidas, a que dificultou a entrada dos dados (input); conseqüentemente a saída destes (output) também ficaram distorcidos.

Nas entrevistas com os diretores, ficam bem claras as dificuldades encontradas com os sistemas.

O Sr. Eudoro Rigon, diretor administrativo afirma que a empresa não estava habituada a trabalhar com dados contábeis e acreditava que contabilidade servia mais para o fisco. A empresa sempre usou controles paralelos, ou até mesmo outros controles para obter algumas informações. Porém, em um determinado momento, houve problemas e nenhuma das informações foram úteis o suficiente para a alta administração, nem a contabilidade e nem as

planilhas feitas pela diretoria financeira. A contabilidade não expressava em tempo hábil as informações necessárias e nem tampouco as coletadas, de outra forma, na empresa. Esta desenvolveu um software interno, porém esse sistema não era completo, mas serviu para controle de pontos de venda de publicidade e faturamento. Nesse momento, iniciaram-se os contatos para a contratação de um sistema integrado. O objetivo consistia em integrar todas as informações e dados necessários para a empresa como um todo. O que se lamenta atualmente é que não houve um planejamento adequado para a aquisição de software. A empresa adquiriu um produto, em forma de pacote, que não atendia ao seu ramo de negócio, e nada se encaminhou como o esperado. Segundo as pessoas ouvidas, a empresa gastou muito nesse sistema, e o projeto arrastou-se por quatro anos, sendo abandonado em meados de 2003.

Embora tal mudança tenha sido feita de forma dispendiosa, a empresa conseguiu melhorar alguns pontos, tais como:

- o sistema desenvolvido internamente (Patner) atende de forma satisfatória o controle de pontos e o faturamento;
- a empresa usa diariamente a internet para contatos de e-mail e divulgação de seus produtos;
- durante os anos de 2001 e 2002, a empresa trabalhou com algumas técnicas de integração de equipe e treinamento. Esse trabalho teve o objetivo inicial de compartilhar e de integrar as informações, mas foi abandonado em meados de 2003.

Segundo o Sr. Antonio Deniz do Amaral, diretor administrativo financeiro entre 2001 e 2003, sua gestão integrou a contabilidade, contas a pagar, ativo fixo e contas a receber, ficando para uma segunda etapa a área de produção e de controle de pontos publicitários e manutenção de equipamentos instalados da área operacional.

Percebe-se que o sistema MICROSIGA teve dificuldades nas áreas operacional e produtiva. CONTABILIDADE, CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER, ATIVO FIXO, são comuns em muitas empresas, mas a parte operacional da RSBC – ATIVA não foi atendida pelo sistema. A falta de sistematização nessa área implicou falta de informação de custos e outras tantas informações operacionais. Além desses problemas, houve muita duplicidade de trabalhos, pois se usavam vários sistemas na empresa.

Atualmente, a empresa desenvolve outro projeto, mas ainda se percebe a falta de comunicação e o não-atendimento e integração de todas as áreas. Isso porque novamente estão iniciando pela área financeira, e a operacional ainda está usando o mesmo sistema de 1999.

Em entrevista com a Sra. Kátia Cilene, Gerente Administrativo Financeiro, além de confirmar os pontos já citados anteriormente em relação aos software, ela enfatiza no final da sua entrevista que, em sua opinião, caso tivesse sido feito um investimento em conhecimento interno, os dispêndios seriam menores e poderiam obter melhores resultados.

Sugere-se que a empresa planeje os novos projetos a serem implantados e que aproveite e desenvolva conhecimentos internos na área de tecnologia da informação. Assim,

deve investir em pesquisas e desenvolvimento de ativos intelectuais para que não fique dependendo de terceiros contratados.

Percebe-se que o suporte técnico consiste em uma grande dificuldade para as empresas que estão montando sistemas operacionais, estratégicos e de informações gerenciais. Se não houver clareza e seriedade na definição do contrato poderá haver problemas. Por isso, é comum que a empresa responsável pelo desenvolvimento do software terceirize o suporte técnico aos clientes, principalmente se a região de localização do cliente estiver distante do seu estado sede.

Os problemas mais comuns nos suportes terceirizados são os seguintes:

- Alto Custo – Geralmente é cobrado por hora técnica e o valor da hora, muitas vezes é inacessível a algumas empresas;
- Limitação de Capacidade Técnica – É comum em algumas empresas que prestam suporte de sistemas que não foi desenvolvido por ela; que apenas algumas pessoas têm o conhecimento pleno. Geralmente, somente o sócio e mais alguns funcionários ligados a ele teriam viajado para adquirir os conhecimentos do sistema e não conseguiram transmitir totalmente seus conhecimentos aos seus subordinados. Nessa transmissão de conhecimento pode haver vários problemas que variam entre dificuldades naturais de didática até mesmo egoísmo e egocentrismo ao boicotarem informações.

- Falta de entendimento das peculiaridades do negócio – Isso é a clássica dificuldade de comunicação entre quem conhece o processo e quem conhece o sistema. Quando o técnico do sistema não pertence á empresa, essa dificuldade aumenta em grandes proporções.
- Treinamento inadequado – Pode acontecer que o treinamento para o pessoal operacional tenha sido sucinto, com pouca didática. Em alguns casos as pessoas que fazem o treinamento ficam carentes de muitas informações importantes.

No caso específico da RSBC-ATIVA, todas essas restrições aconteceram e criaram grandes dificuldades. Se o *Controller* não conseguir fazer de forma diferente, não poderá evitar tais restrições. Não existe um “ culpado ” se o sistema não funcionou, o que poderíamos dizer é que o projeto não foi adequado. Por esse motivo o *Controller* precisa ter uma visão futura desses tipos de problemas, porque a equipe de vendas do novo software com certeza não o alertará para tais dificuldades.

O software é uma ferramenta para a Controladoria, se é inadequada não é eficaz. Nesse caso começaram os retrabalhos, a insatisfação dos colaboradores - inclusive a do *Controller*, os atrasos nos dados, os erros de dados, etc.

É fato que não existe um software que sirva como uma “ luva “ para um determinado tipo de empresa, mas, ao menos, o sistema precisa atender à base do ramo operacional da empresa em que será usado. Nesse caso, acreditamos que com alguns ajustes se chega a uma situação satisfatória, porém sempre deverá haver a realimentação ou *feedback*.

No caso específico da RSBC, o sistema desenvolvido internamente não priorizava o aspecto gerencial, foi estritamente operacional. O sistema da MICROSIGA tinha uma proposta de ser a real solução com integrações de informações e relatórios gerenciais, mas o ramo de negócio da RSBC era desconhecido da MICROSIGA, e os ajustes ao sistema foram excedidos a ponto deste não comportar mais. Por conseguinte, não foi possível desenvolver, dentro do projeto, o controle de pontos de publicidade e seus respectivos custos.

### *3.3.6 Gestão de Custos na RSBC-ATIVA*

Gerenciar custos em empresas de prestação de serviço requer alguns cuidados. As características peculiares de uma empresa prestadora de serviço, em relação a custos, é que nessa área de negócio se despende mais recursos em mão de obra do que em material. No caso da RSBC, esse processo inclui, além das equipes de instalação, outras equipes que envolvem a criação, impressão, colagem e manutenção. Também deve ser bem analisado o método que deverá ser implantado para se ter informações de custos.

Pode ser usada a metodologia de Custo Baseado em Atividade – ABC, porque esta prioriza e aperfeiçoa os processos, conforme já descrito no capítulo 1. Com esse método, a empresa poderia gerenciar todos os seus processos desde a definição das Metas e Missão até os processos operacionais, pois todas as atividades da empresa existem para o cumprimento de suas Metas e Missão, por isso podem ser classificadas e estudadas através de direcionadores de custos. Essa metodologia não utiliza rateios aleatórios para alocação, evitando assim grandes distorções no resultado final; o ABC mensura as atividades e processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou evidenciar os procedimentos e as dificuldades da empresa RSBC ATIVA na busca de informações gerenciais em comparação ao atual estado da arte da Controladoria. A Controladoria surge como uma ferramenta de desenvolvimento e crescimento para as gestões empresariais. Essa técnica defende que é preciso integrar desde as crenças e valores defendidos pela organização até as idéias básicas do último colaborador. Tal integração passa por diversas técnicas já conhecidas, como a definição de missão, que deve ser integrada ao planejamento estratégico que engloba as técnicas de orçamento e de controle.

No capítulo um, evidencia-se que a Controladoria se ocupa de muitas outras áreas da ciência para o atingimento de suas metas, por isso a integração deve ser controlada. O setor de Controladoria deve gerenciar essas ações para que não sejam desviadas do objetivo principal, que é unir esforços para fornecer todas as informações necessárias para a tomada de decisão, sem deixar de dar atenção a outras tarefas auxiliares que também são relevantes. Ainda, no capítulo um, enfatizaram-se alguns dos conceitos que envolvem a área; no capítulo dois, foi definida a metodologia que usamos para analisar o caso. Para finalizar buscaram-se

comparar os processos já adotados pela empresa RSBC – ATIVA com o atual estado da arte da Controladoria.

No caso específico da RSBC – ATIVA, esse estudo conclui que faltaram basicamente os procedimentos de um setor específico de Controladoria. Se esta tivesse sido feita haveria um maior planejamento, além de integração e de controle nas ações executadas até este momento pela RSBC-ATIVA. Em vista disso, a empresa deverá investir em um amplo trabalho interno de reestruturação do conhecimento para que possa ter continuidade em seus esforços.

Constata-se, ainda, que a definição das metas, crenças e valores da empresa não foram adequadamente divulgadas e integradas às suas ações. Logo, os processos precisam ser melhores geridos para que a totalidade, ou grande parte das ações estejam voltadas para a eficiência e para a eficácia.

Percebe-se também que o planejamento e o sistema orçamentário na empresa estudada não foi satisfatório, por isso sugere-se que essa ferramenta seja utilizada de maneira mais adequada a fim de projetar atitudes e atendimento de metas.

A instalação de um setor de Controladoria na empresa estudada dependerá desta implantar mudanças na sua gestão empresarial. É fundamental ressaltar que a gestão vertical e familiar, utilizada na empresa, poderá gerar grandes dificuldades para a Controladoria. O gerenciamento da informação, conforme modelo acadêmico apresentado, Fig. 2 (DAVEMPORT, 2000), requer trabalho em equipe e participação horizontal na gestão

empresarial. Com esse enfoque, a empresa poderá obter uma melhor gestão estratégica de processos internos, com maior integração funcional.

Na atual competição por mercados, as empresas precisam de ativos intangíveis, tais como a inteligência de seus colaboradores para permanecerem ativas e rentáveis aos seus investidores. As técnicas e estratégias devem ser as mais variadas possíveis; portanto quanto mais colaboradores participarem desse planejamento mais rico este será. Além do mais, a teoria e novas pesquisas devem ser amplamente utilizadas em favor da missão da empresa. A Controladoria propõe um conjunto de atitudes integradas e favoráveis para minimizar as restrições impostas às gestões empresariais. O que faltou para a empresa RSBC-ATIVA foi uma atitude integrada e favorável na busca de informações gerenciais.

Em vista de tudo que foi pesquisado, analisado e observado o presente trabalho apresentou rumos que poderão ser seguidos pela empresa. Nesse sentido defendemos a tese de que, se um setor de Controladoria for implantado, tal medida acarretará inúmeros benefícios à RSBC-ATIVA.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Susan. **Stress a seu Favor**: como gerenciar sua vida em tempo de crise. São Paulo: Instituto Visão Futuro, 2001.

ARIAS, A. Individualismo-Coletivismo: fuera de los limites del tratamiento psico-social. **Revista de Psicología**, Lima, 1998.

ATHINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLLAN, R. S; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRIMSON, James. **A Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

COUTO, Hudson de Araújo. **Stress e Qualidade de Vida do Executivo**. São Paulo: COP, 1987.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. Saraiva, 2002.
- FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; KLADIS, Constantin Metaxa; HOPPEN, Norberto. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOLDRATT, Eliyhu. **A Meta**. São Paulo: Educator, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAIA, Luciana; GOUVEIA, Valdiney; SILVA, Severino Filho; MILFONT, Taciano Lemos; ANDRADE, Waleska. Prioridades Valorativas e Individualismo-Coletivismo: padrões de convergência. **Psico: revista semestral da Faculdade de Psicologia da PUCRS**, Porto Alegre, dez. 2001.
- MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, USP, abril 2002.
- MARTIN, James. **Engenharia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUNHOZ, Rita Maria Correa. **Estudo de Caso sobre a Análise do Modelo de Implantação de Controladoria na Apisul Seguros**. 2002. Mestrado (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

NUNES, Antonio Carlos; COELHO, Jane dos Santos. **Controller e as Novas Técnicas de Informações Gerenciais**. Rio de Janeiro: Universidade Mendes de Sá, 2000.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Z. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHMIDT, Paulo. Controladoria: um estudo exploratório de seu atual estágio de desenvolvimento no Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9. São Paulo, ABC. **Anais...** 17p. n. 1200.

SCHMIDT, Paulo et al. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo . **Controladoria: apostila curso mestrado – Núcleo de Estudos em Contabilidade – UFRGS** Porto Alegre: 2003.

SILVA, Raul Correa. Planejamento para Viver. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, A-3, 23 fev. 2004.

SILVA, Antonio César. **Contabilidade Gerencial**. Porto Alegre: PUCRS, 1999.

SOBOTYK, Idalecio. **Custo e Formação do Preço de Venda para Micro e Pequenas Empresas**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1993.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Books, 1997.

TUNG, Nguyen H – **Controladoria Financeira das Empresas**. São Paulo, 1980

ZENI, Daisy Dias Schrann. **Estudo sobre a Indústria de Informática do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 1993.

ZIMERMAN, Jerold L. Accounting for Decision Making and Control. In: KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século xxi**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WILLSON, James, ROEHL, Anderson, JANICE M. BRAGG, Stevem M. **Controllership – The work of the managerial accounting**, 6. ed, New York: 1999

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**ÍTEGRA DAS ENTREVISTAS COM AS PESSOAS ENVOLVIDAS NOS**  
**PROCESSOS OPERACIONAIS DA RSBC**

***Entrevista 01***

1) **Nome:** Airton Melo Couto

2) **Sexo:** Masculino

3) **Idade:** 42 anos

4) **Cargo:** Coordenador de Manutenção

5) **Período que Trabalha na empresa:** 6 anos

6) **Na sua opinião a empresa vem melhorando os processos, que envolvem a sua área, no decorrer dos últimos anos?**

Sim, acredito que está melhorando bastante, porque antes não tinha uma informação que pudesse ser buscada no sistema, hoje já tem informações bem melhores.

7) **Atualmente qual é o sistema que esta sendo usada na sua área?**

Patner

8) **Você acha que a implantação de sistemas computadorizados para gerenciar as informações e atividades de sua área poderia melhorar ainda mais a sua área?**

Ainda pode melhorar mais, eu acho. Acredito que esta perfeito, mas poderia melhorar bastante ainda.

9) **Você se sente a vontade com seu superior para propor melhorias no processo que você executa?**

Sim, com certeza. Eu tenho livre acesso à Diretoria e freqüentemente proponho idéias para melhorar cada vez mais.

**10) Na área que você atua, diria que as pessoas estão completamente dedicadas as suas atividades, no sentido de fazer bem feito, ou você acha que tem alguns que querem somente garantir seu emprego?**

Com o pessoal aqui da manutenção... o Geferson a Carolina... estamos todos engajados e sempre estamos preocupados e envolvidos e sempre tentando fazer seu trabalho no sentido de melhorar, de forma que não retorne o trabalho. O pessoal sai daqui sabendo o que tem que fazer. A gente fica aqui 24 horas pensando no dia de amanhã para resolver os problemas que acontecem.

**11) Na sua opinião o que é uma atividade que agrega valor para a empresa?**

Eu acho que temos algumas coisas que... agora nem tanto..., mas antes tinha trabalhos que se faziam com perspectivas futuras de rendimento... isto ai... acredito que esta fora da realidade atual. Hoje em dia tem que fazer trabalhos que iram render lucros imediatos, senão nada feito. Não se pode instalar um equipamento na rua pensando que vai vender, se não for vendido tudo que foi investido irá por água abaixo.

**12) Na sua opinião o que mais precisa melhorar na sua atividade atualmente?**

Tudo que sai da empresa é custo, então a gente procurar usar menos telefone, procura usar o material de forma adequada. Neste sentido tenta-se passar para as equipes que isto é importante. A gente precisa concientizar o pessoal que tudo gera custo para a empresa.

## ***Entrevista 02***

1) **Nome:** Carolina Cardoso

2) **Sexo:** Feminino

3) **Idade:** 28 anos

4) **Cargo:** Assistente de Departamento de Tráfego

5) **Período que Trabalha na empresa:** 9 anos (Veio da empresa anterior)

**6) Na sua opinião a empresa vem melhorando os processos, que envolvem a sua área, no decorrer dos últimos anos?**

Sim, tem melhorado bastante a diferença foi enorme. A empresa vem sempre tentando crescer e aprimorar o sistema.

**7) Você acha que a implantação de sistemas computadorizados para gerenciar as informações e atividades de sua área poderia melhorar ainda mais a sua área?**

Sim, na minha área melhorou bastante. Existem coisas ainda que podem melhorar mais.

**8) Atualmente qual é o sistema que esta sendo usada na sua área?**

Patner

**9) Você se sente a vontade com seu superior para propor melhorias no processo que você executa?**

Sim, hoje meu superior é o Genferson, a gente discuti o tempo todo estas questões do dia a dia. Discutimos o que estamos fazendo hoje, identificamos nossos pecados e definimos o que podemos melhorar para os próximos procedimentos.

**10) Na área que você atua, diria que as pessoas estão completamente dedicadas as suas atividades, no sentido de fazer bem feito, ou você acha que tem alguns que querem somente garantir seu emprego?**

Existem profissionais e profissionais. Existe um determinado numero de pessoas que está preocupado em receber o contra-cheque no final do mês. Mas, existe outro grupo de pessoas que esta preocupado em fazer as coisas bem feito.

**11) Na sua opinião o que é uma atividade que agrega valor para a empresa?**

Como assim que agrega valor??... Haa tu diz assim, o que ele desperdiça de valores? Bem, existe desperdício de material, existe desperdício no consumo de combustível.

**12) Na sua opinião o que mais precisa melhorar na sua atividade atualmente?**

As informações do comercial. Poderiam vir informações mais claras, em relação as vendas executadas. Existem muito desserviço por causa da informação não exata ou confusa.

**Entrevista 03**

1) **Nome:** Gefferson Salin

2) **Sexo:** Masculino

3) **Idade:** 27 anos

4) **Cargo:** Gerente Operacional – Engenheiro Responsável

5) **Período que Trabalha na empresa:** 1,5 anos

6) **Na sua opinião a empresa vem melhorando os processos, que envolvem a sua área, no decorrer dos últimos anos?**

Vem melhorando

7) **Atualmente qual é o sistema que esta sendo usada na sua área?**

Partner

8) **Você acha que a implantação de sistemas computadorizados para gerenciar as informações e atividades de sua área poderia melhorar ainda mais a sua área?**

Sim melhorando as atividades, porém existe dois software em uso porque o Partner não fornece ao informação de compras e estoque por exemplo. O sistema Partner envolve instalação, manutenção e controles de pontos de publicidade.

9) **Você se sente a vontade com seu superior para propor melhorias no processo que você executa?**

Sim.

**10) Na área que você atua, diria que as pessoas estão completamente dedicadas as suas atividades, no sentido de fazer bem feito, ou você acha que tem alguns que querem somente garantir seu emprego?**

Como o número de funcionários é relativamente grande, níveis de escolaridades diferentes, acaba tendo aqueles que se destacam mais em relação aos outros, há pessoas menos integrados e há outras pessoas mais integradas.

**11) Na sua opinião o que é uma atividade que agrega valor para a empresa?**

Bem, acho que todas as atividades do setor operacional tem que agregar valor para a empresa, porém quando estas começam a ficar dispendiosas não mais agregam valor. Estamos sempre atentos para que o pessoal não utilize mal a estrutura da empresa. Sempre houver mal uso de equipamentos, haverá desperdícios.

**12) Na sua opinião o que mais precisa melhorar na sua atividade atualmente?**

Poderia haver um interface melhor entre as pessoas que implantam o sistema e nós, os usuários. É importante na implantação dos sistemas e cada mudança e cada procedimento novo implantado seja dada explicação e um acompanhamento periódico.

**ANEXO B**  
**INTEGRA DAS ENTREVISTAS COM AS PESSOAS DO SETOR**  
**ADMINISTRATIVO ENVOLVIDAS NOS PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DE**  
**SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL DA RSBC – ATIVA.**

***Entrevista 01***

1) **Nome:** Eudoro Rigon

2) **Sexo:** Masculino

3) **Idade:** 62 anos

4) **Cargo:** Diretor Administrativo

5) **Período que Trabalha na empresa:** 24 anos (Desde da fundação da primeira empresa que originou a marca Ativa)

6) **A partir de quais constatações iniciais que a empresa RSBC decidiu adquirir um software de informações gerenciais?**

A empresa não estava habituada a trabalhar com dados contábeis. A empresa achava que a contabilidade servia mais para o fisco. Sempre a empresa usou dois trabalhos, um contábil e outro manual gerencial pelo excel. A contabilidade fazia para o fisco e o gerencial corria por fora dizendo como era a empresa. No momento que houve conflito entre as duas informações, não havia como acompanhar com o relatório gerencial as rápidas informações. O Gerente não conseguia acompanhar a movimentação extra contábil. Um fazia de um jeito e o outro diferente. Um fazia por competência outro por caixa, este processo se estendeu deste 1998 até o final de 2003. A partir de 2004, só se tem dados contábeis e o gerencial pela contabilidade.

7) **Inicialmente qual foi o software utilizado para gerenciamento das informações?**

O primeiro software da empresa foi o Partner. Não era um software gerencial. Atendia a parte de controle de pontos de publicidade e faturamento, não tinha nenhuma integração com o financeiro ou demais setores. Em junho de 1999 a empresa adquiriu o software da

microsig, com tudo que era possível e imaginável e fomos com este software até meados de 2003. Em julho de 2003 paramos com a microsig.

**8) Em que escala foi discutido a implantação do software?**

**Foi amplamente discutido na empresa e estudados os processos com os usuários finais ou foi decisão de gabinete estimulada por algum gerente da área administrativa financeira ou diretoria?**

São duas etapas: A primeira etapa foi a da Partner, em que foi feito um programa interno exclusivamente para a empresa. Este software foi montado dentro da empresa. A segunda etapa foi quando a Diretoria achou por bem administrar a empresa através de sistemas gerenciais. Neste ponto ligamos para a IBM do Brasil, que era na época a coisa mais forte que existia nesta área e queríamos comprar deles, um software geral, para toda a empresa. A diretoria queria um software que otimizasse todos os procedimentos da empresa. A IBM não fazia este trabalho e indicou a empresa MICROSIGA. A MICROSIGA veio até a nossa empresa e nos vendeu uma idéia de que tudo era possível na MICROSIGA e que não precisávamos mais nos preocupar. Então começou as reuniões entre os Diretores Administrativo Financeiro. A MICROSIGA afirmou-nos que tudo que precisar será feito. Então a empresa comprou a vista o software. Após a compra começou a implantação, e aí a gente começou a ver que não era bem isto. A Microsig não estava preparada para a nossa empresa, poderia ser para outras, mas para a RSBC não estava. Foi dois, três e quatro anos e o sistema não funcionou satisfatoriamente. O Microsig não tinha a raiz do nosso ramo de negócio, então eles começaram a copiar da Partner, aí se perderam.

**9) Quanto tempo a empresa está investindo (dinheiro e trabalho) no objetivo de organizar as suas informações?**

A RSBC, desde da sua fundação em 1998.

**10) A implantação se deu em todas as áreas da empresa ou foi priorizada alguma área?**

A empresa optou em priorizar o controle de pontos de publicidades. Primeiro foi trabalhado a área comercial. Depois do comercial viria o faturamento, depois receita e despesas e o último o financeiro.

**11) Quanto ao investimento de dinheiro o Senhor classificaria como razoável, muito ou pouco?**

Foi muito dinheiro, muito mais do que foi planejado inicialmente.

**12) O senhor teria algum comentário a adicionar a esta questão?**

Eu acho que para implantar um sistema de informações em uma empresa, primeiro precisa analisar que tipo de empresa que vai trabalhar. Todas as empresas são ótimas, são boas, mas tem empresas que são muito grandes, a Microsiga, por exemplo é muito grande, mas não atende a empresa pequena e o seu sistema é um pacote. A empresa que comprar este pacote tem que trabalhar nele. A RSBC não tem similar no mercado, não foi possível a adequação para a RSBC ao software de pacote. Ao mesmo tempo que a Microsiga não conseguiu mudar o seu pacote para nos atender, e foi 4 anos de tentativas. A empresa agora esta pretendendo sair para um outro software para gerenciar toda a empresa, hoje estamos com muitos software na empresa.

### ***Entrevista 02***

1) **Nome:** Antonio Deniz do Amaral

2) **Sexo:** Masculino

3) **Idade:** 45 anos

4) **Cargo:** Diretor Administrativo Financeiro

5) **Período que Trabalhou na empresa:** janeiro de 2001 a dezembro de 2003.

**6) A partir de quais constatações iniciais que a empresa RSBC decidiu adquirir um software de informações gerenciais?**

A partir da necessidade de melhorar os processos de controles internos com informações mais ágeis, mais fidedignas e em tempo real de informações que gerassem condições de uma gestão mais adequada mais ágil de acordo com as necessidades que o mercado exigia de rápidas decisões e rápidas informações.

**7) Em que escala foi discutido a implantação do software? Foi amplamente discutido na empresa e estudados os processos com os usuários finais ou foi decisão de gabinete estimulada por algum gerente da área administrativa financeira ou diretoria?**

Foi estimulado pela diretoria, mas houve envolvimento de todas as áreas envolvidas. Na avaliação das necessidades da informações, no fluxo de processos. Enfim a participação foi de todos os envolvidos.

**8) Inicialmente qual foi o software utilizado para gerenciamento das informações?**

Inicialmente foi utilizado um software desenvolvido internamente da Partner. Só fazia controle de pontos de comercialização de propaganda e faturamento. Quando fui contratado há havia dois anos em fase de implantação de outro software da MICROSIGA.

**9) Quanto tempo a empresa está investindo (dinheiro e trabalho) no objetivo de organizar as suas informações?**

Pelo que conheço, desde de 1999.

**10) A implantação se deu em todas as áreas da empresa ou foi priorizada alguma área?**

O software da Microsiga priorizou a área financeira, ele levou muito tempo para começar a dar resultados. Quando iniciei em 2001 estava sendo usado basicamente na área de faturamento, então a partir daí implementamos a parte contábil, contas a pagar, patrimônio, ativo fixo, contas a receber. Ficando para uma segunda etapas a área de produção e controle de pontos publicitários e manutenção de equipamentos instalados da área operacional.

**11) Quanto ao investimento de dinheiro o Senhor classificaria como razoável, muito ou pouco?**

Foi muito alto o valor envolvido, porque a empresa tem uma capacidade de implantação para um projeto de um ano. Na verdade foram investido de três a quatro anos, então o custo final de implantação ficou acima do que deveria ter sido. O dispêndio de recursos foi muito maior do que deveria.

**12) O senhor teria algum comentário a adicionar a esta questão?**

Eu acho que a empresa tem que preocupar-se em implantar algo do tamanho adequado a sua necessidade e a sua condições. Deve ser preparado uma análise previa do tamanho do software, do que será envolvido em termos de infra-estrutura interna, quais as pessoas que

irão ficar envolvidas diretamente neste processo. Estas questões precisam ser muito bem questionadas e muito bem avaliadas para que seja possível desenvolver internamente capacidade de dar continuidade ao que está sendo implementado e não ficar dependendo somente do terceiro que está provisoriamente na empresa, fazendo a implantação. A empresa precisa ter capacidade interna e conhecimento para ter internamente o controle da situação. Dar também a real responsabilidade aos usuários que a implantação também está na mão deles, faz um diferencial para ter uma implantação num tempo correto e com sucesso. Isto é importante e talvez faltou no começo do processo no caso da RSBC, para que não tivesse se estendido tanto como se estendeu.

### ***Entrevista 03***

1) **Nome:** Kátia Cilene da Silva Ribeiro

2) **Sexo:** Feminino

3) **Idade:** 33 anos

4) **Cargo:** Gerente Administrativo Financeiro

5) **Período que Trabalha na empresa:** 5 anos

**6) A partir de quais constatações iniciais que a empresa RSBC decidiu adquirir um software de informações gerenciais?**

Desde que fui admitida a empresa tendia implantar um sistema que dê um suporte e que as informações não fiquem planilhadas manualmente. No início era o software da Partner, porém este foi mexido desde do início e não ficou confiável. Os relatórios do Partner, mesmo sendo baseados no mesmo ponto de partida, geravam divergências de informações, isto mostrou que o sistema estava quebrado. Não tinha consistência. Em 1999 a empresa começou a implantação do sistema da Microsiga. O sistema Partner, na verdade nunca deixou de ser usado, vem sempre sendo usado em paralelo.

**7) Em que escala foi discutido a implantação do software?**

**Foi amplamente discutido na empresa e estudados os processos com os usuários finais ou foi decisão de gabinete estimulada por algum gerente da área administrativa financeira ou diretoria?**

Foi decisão só da diretoria. Não houve questionamento dos que operam o sistema.

**8) Quanto tempo a empresa está investindo (dinheiro e trabalho) no objetivo de organizar as suas informações?**

Pelo que conheço mais de 5 anos.

**9) A implantação se deu em todas as áreas da empresa ou foi priorizada alguma área?**

Na Parter foi em todas, menos a parte contábil, sem integração de outras áreas. Na Microsiga, foram todas as áreas menos a parte de produção, controle de ponto e operacional.

**10) Quanto ao investimento de dinheiro o Senhor classificaria como razoável, muito ou pouco?**

Foi muito dinheiro investido. Na Microsiga, principalmente foi um absurdo de dinheiro investido.

**11) A senhora teria algum comentário a adicionar a esta questão?**

Sim, acho que o fato de somente a diretoria ter feito a escolha do software, foi o ponto principal. Não foi aberto conversas com os usuários, sem mostrar a escolha. Ao menos poderia ter feito um seleção dos softwares disponíveis e discutido internamente com os usuários, poderia, talvez ter sido diferente. Talvez se os usuários tivessem tido oportunidade de efetuar uma análise prévia para a escolha. Acho que a Diretoria. Nenhum dos softwares implantados tinha as características básicas do ramo de negócio da RSBC. No mercado que a empresa atua, pelo que sei não há software específico. Talvez se a empresa tivesse investido em um profissional interno e desenvolvido o sistema internamente poderia ter ganho dinheiro e tempo.