

MARIANA VAZANI BIANCO

**IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA EM UMA INDÚSTRIA DE
BEBIDAS – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

RESUMO

Bianco, Mariana Vazani. **Implantação do Setor de Controladoria em uma Indústria de Bebidas – Um Estudo de Caso.** Este projeto tem como objetivo principal a implantação de uma área de controladoria em uma empresa de bebidas a qual muda de sua gestão familiar para uma gestão executiva, para a realização deste estudo iremos buscar informações técnicas baseadas em livros da área de controladoria, planejamento estratégico, cultura organizacional e administração geral, além destes livros será também necessário buscar reportagens em revistas técnicas voltadas a área de gestão mostrando cases sobre outras fusões e aquisições de empresas. Serão feitas também pesquisas com os colaboradores para o levantamento dos problemas existentes em cada área, assim como, questionado sobre o que pensam da implantação de uma área de controladoria dentro da organização. Tentaremos mostrar também o que pode afetar no dia-a-dia da empresa todas as mudanças geradas pela venda da organização à uma multinacional, assim como a adaptação dos funcionários nesse novo cenário. Sabe-se que para a empresa continuar a crescer e ter sucesso, todos os colaboradores devem estar focados na mesma direção e ter muito claro em suas mentes qual a missão, visão e metas a serem alcançada, e de que forma agir para atingir os objetivos traçados.

Palavras-chaves: mudança; cultura; adaptabilidade; gestão; controle.

SUMÁRIO

RESUMO.....	ii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	3
1.2 FILOSOFIA DA EMPRESA	4
1.3 VISÃO	4
1.4 VALORES.....	5
1.6 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	7
1.8. PROBLEMAS OBSERVADOS NA ORGANIZAÇÃO	9
1.9. QUAIS OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS	10
1.9.1 OBJETIVOS GERAIS	10
1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. O QUE É CONTROLADORIA?	12
2.1 CONTROLLER.....	13
2.2 INFORMAÇÃO	14
2.3 PORQUE IMPLEMENTAR A ÁREA DE CONTROLADORIA.....	14
2.4 VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA	15
2.5 CONTROLES PARA O BOM FUNCIONAMENTO DA CONTROLADORIA....	15
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	16
2.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	17
3. DEFINIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR.....	20
3.1 PONTOS FRACOS DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR	20
3.2 PONTOS FORTES DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR	21
3.3 DIFERENÇA ENTRE EMPRESA MULTINACIONAL X FAMILIAR.....	21
3.4 QUESTÕES CULTURAIS: DIFERENÇAS DE PENSAMENTOS	21
3.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	23
3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
4. O MERCADO DE BEBIDAS.....	25
5. CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido foi a implantação de uma área de controladoria em uma empresa centenária, a qual foi vendida para uma multinacional e hoje passa por grandes modificações no intuito de se adaptar ao mercado mundial, assim como, a cultura da empresa que fez a aquisição.

A intenção é mostrar como uma grande empresa sem ter um setor de controladoria faz sua gestão de negócios, a encargo de quem ficam as decisões, que problemas a centralização de poder pode trazer, quais os benefícios de se ter um *controller* na empresa, entre outros aspectos.

Mostraremos as diferenças entre se ter um setor de controladoria e não ter, e como esta implementação afetará toda a organização e quais benefícios serão observados a curto e longo prazo.

No primeiro enfoque, como órgão administrativo, a controladoria é utilizada para fornecer informações precisas para o processo de decisão, ou seja, auxiliar os gestores a obter excelência nos resultados. Num primeiro momento, o profissional de *controller* era escolhido na área de contabilidade ou finanças, pois tinham uma visão ampla de toda a empresa, e conseguiam identificar as dificuldades e propor soluções.

Kanitz, citado por Mossimann e Fisch, afirma que a principal função da controladoria é a direção e implantação de sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Desta forma, podemos observar que toda empresa por menor que seja necessita ter o mínimo de controle, e conforme cresce, necessita ainda mais ter controle sobre todas as suas ações.

O controle é uma função administrativa que passa a ser utilizado devido a complexidade de informações que a organização traz, e que precisa para ter um bom desempenho, portanto a eficácia de um gestor está fortemente ligada ao processo de controle exercido, o qual impacta diretamente no relacionamento com seus subordinados.

Assim, o processo de controle serve para determinar como as funções serão desenvolvidas, e os resultados obtidos ao final, ou seja, facilita a verificação do desempenho das atividades.

Em suma, podemos verificar que a controladoria é uma área que auxilia as demais áreas na prestação de serviços de controle, fornecendo informações a alta administração sobre os resultados de cada área.

Em resumo foram levantados os seguintes problemas na empresa:

- ✓ Falhas de Comunicação;
- ✓ Direcionamento dos gestores sobre a visão da empresa;
- ✓ Definições do planejamento e controle estratégico;
- ✓ Grau de autonomia dos gestores;
- ✓ Critérios para avaliação de desempenho;
- ✓ Processo decisório.

A empresa escolhida para ser objeto de estudo sai de uma estrutura familiar para fazer parte de uma multinacional, o que demonstra que o choque de cultura sofrido por todos os colaboradores é muito grande. Todas as mudanças que estão sendo feitas e as que ainda serão implantadas geram resistência por parte de cada pessoa, pois temos que levar em consideração que a empresa sai de uma estrutura onde o poder é centralizado nas mãos de uma única pessoa, e de uma hora para outra sente-se a necessidade de criação de processos e métodos para cumprir as exigências do mercado mundial.

E por vir de uma estrutura familiar não existia o setor de controladoria, devido as funções de cada indivíduo não ser definida de forma clara, a comunicação é lenta e muitas vezes confusa, o que gera uma demora nas tomadas de decisão.

A razão deste projeto é criar ferramentas que agilizem e principalmente torne clara a comunicação e atividade de cada um, ou seja, atualizar a parte tecnológica da empresa com o intuito de integrar todas as áreas, fazendo com que

o trabalho em equipe seja extremamente necessário, assim como, disponibilizar as informações para todos os colaboradores acabando com os controles paralelos existentes na organização.

Além disso, a implantação deste setor filtraria as informações e facilitaria a comunicação entre todas as áreas, ou seja, receberia e transmitiria as informações necessárias de forma clara e transparente, o que conseqüentemente agilizaria as tomadas de decisão, pois não seria mais necessário perder horas de análise em cima de várias informações repetidas para então chegar a um denominador comum.

A idéia principal deste projeto é adaptar a empresa a esta nova situação de gestão, diminuindo as inseguranças e realizando um trabalho em conjunto com todos os funcionários, esperando que cada um contribua para a melhoria contínua de todos os processos da empresa.

1.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A erva mate é uma bebida tipicamente brasileira, quando os bandeirantes e jesuítas chegaram ao Brasil já encontraram os índios bebendo a infusão de erva. O hábito de fazer da infusão das folhas de erva mate uma bebida, fazia parte da cultura indígena, a qual foi passada a outras populações e seus descendentes, e esta cultura permanece até hoje em nossos dias.

Como o Estado do Paraná era responsável pela maior parte da extração de erva mate, foi por este motivo, ou seja, um nicho de mercado a ser explorado que tinha um grande potencial, foi então que surgiu a Leão Junior.

A empresa foi fundada em 08 de maio de 1.901, com o intuito de explorar o mercado de erva mate em Curitiba, a primeira fábrica se localizava em Ponta Grossa. Com o crescimento do mercado de chás, hoje a empresa possui uma matriz em Curitiba e filiais no Rio de Janeiro, São Paulo, Camboriú, Cabo Frio, Recife, Porto Alegre, Belo Horizonte e Fernandes Pinheiro.

A Leão Junior até o ano de 2.005 possuía uma gestão familiar, porém com o falecimento do diretor presidente no ano de 2.006, foi tomada a decisão de transformar a Leão Junior em uma gestão executiva, ou seja, foram contratados diretores que não faziam parte da família, portanto executivos do mercado de trabalho. Os membros da família Leão passaram a fazer parte de um conselho administrativo, o que tornou a fábrica mais profissional acabando com o protecionismo.

No ano de 2.007 a Leão Junior foi vendida para a Coca-Cola Company, esta era uma negociação que já estava tramitando há alguns anos, devido a venda os colaboradores estão passando por diversas mudanças internas e externas, pois a organização esta saindo da condição de empresa familiar para fazer parte de uma multinacional.

Atualmente a empresa possui 900 empregados, este número inclui todas as unidades, isto é, matriz e filiais, e a cada ano que passa a Leão Junior fortalece mais sua marca, a qual é conhecida no mercado como Matte Leão, com o famoso slogan “Olha o mate, Matte Leão”.

1.2 FILOSOFIA DA EMPRESA

Fornecer chás e outros produtos sinérgicos para os mercados interno e externo, com competitividade e qualidade reconhecida.

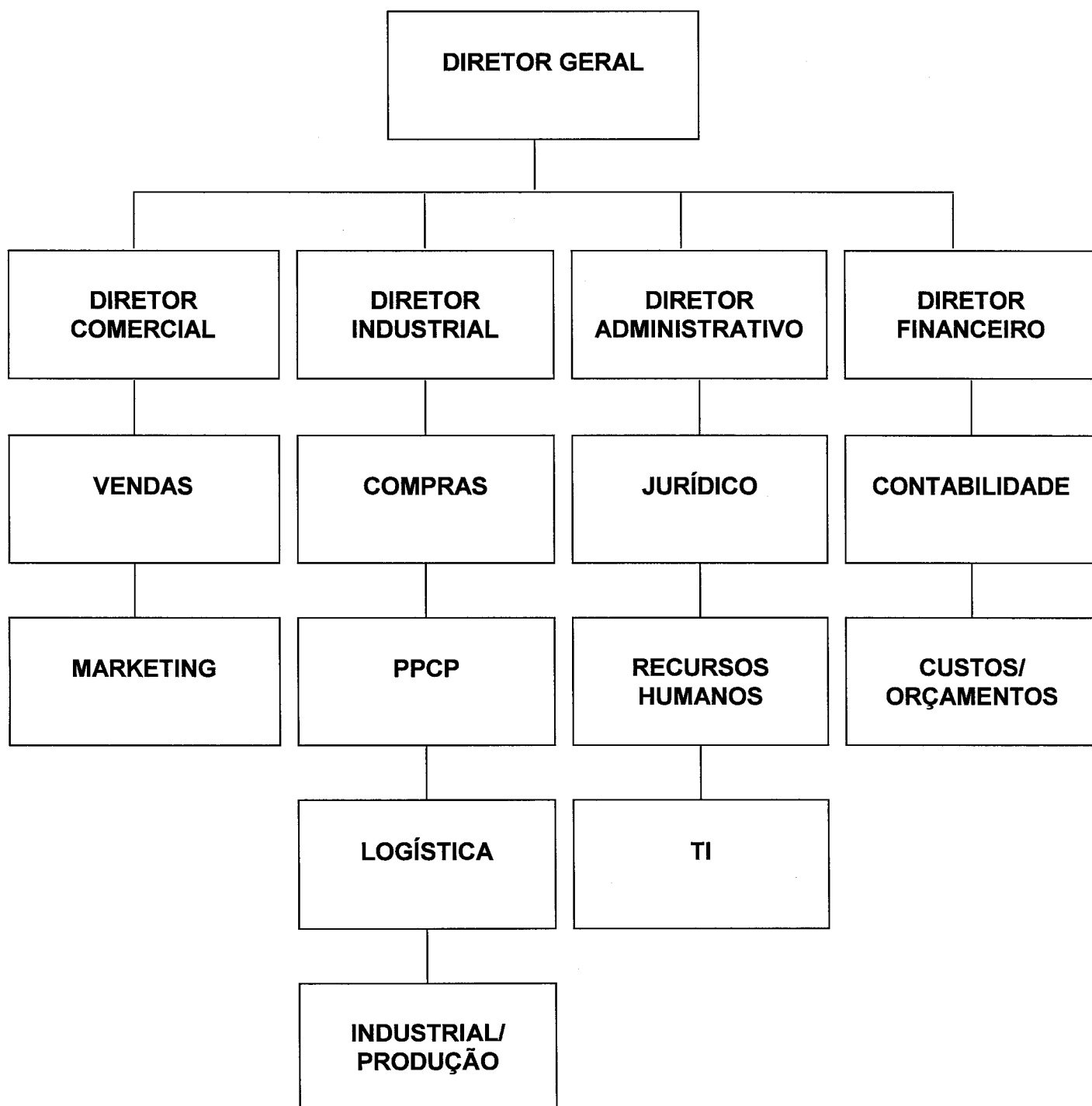
1.3 VISÃO

Ser reconhecida no mercado interno e externo como uma das mais importantes empresas no segmento de chá, servindo como referência no segmento que atua, estabelecendo uma forte identificação do cliente com a organização.

1.4 VALORES

- ✓ Produtos naturais e saudáveis;
- ✓ Qualidade garantida e melhoria contínua;
- ✓ Excelência no atendimento ao cliente;
- ✓ Busca permanente do lucro, com segurança;
- ✓ Ética e moral nos negócios;
- ✓ Planejamento e disciplina;
- ✓ Respeito a todos os colaboradores;
- ✓ Preservação do meio ambiente;
- ✓ Manutenção da imagem pública da empresa.

1.5 ORGANOGRAMA DA GESTÃO FAMILIAR



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Leão Junior.

1.6 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

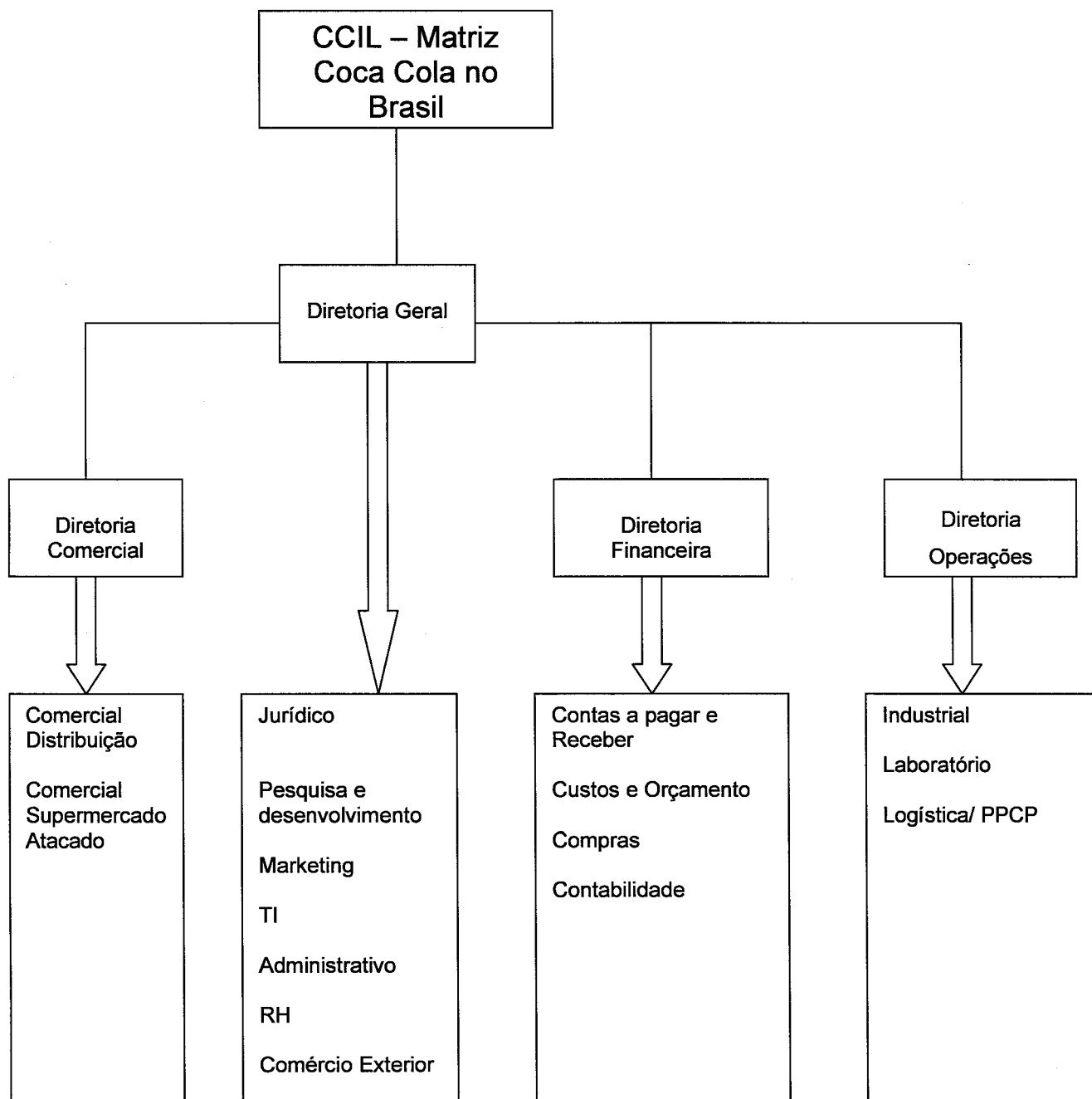
A quebra de paradigmas é uma barreira um tanto difícil de ser rompida, porém não impossível, para se ultrapassar esta barreira que traz consigo ações, crenças, valores, sentimentos, etc, requer entender a cultura de uma organização, assim como, ter flexibilidade e discernimento para transmitir os fundamentos e facilitar a aceitação de uma cultura inovadora pelos colaboradores.

A empresa hoje passa por grandes mudanças, tanto operacional como estratégica, pode –se dizer que o momento atual é de adaptabilidade, isto é, existem resistências quanto as modificações, portanto muitos encaram as mudanças como difíceis de serem atendidas ou até mesmo desnecessárias no momento.

A organização em estudo já passou por diversas modificações desde a venda, ou seja, mudanças no organograma, nos diretores que atualmente dirigem a empresa, novas metas a serem alcançadas, além das várias reuniões com os gerentes, com o intuito de focar todos para a mesma direção, isto é, acabar com o trabalho em nichos, ou seja, a idéia é fazer com que todos trabalhem em equipe e com espírito de cooperação.

Devido as mudanças que ainda irão ocorrer com o decorrer do tempo podemos afirmar que a fase de adaptabilidade ainda vai durar um longo tempo, o que vai exigir dos gerentes grande flexibilidade na hora de repassar a nova cultura e estrutura organizacional da empresa a seus subordinados.

1.7 NOVO ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Leão Junior

1.8. PROBLEMAS OBSERVADOS NA ORGANIZAÇÃO

Há necessidade de dividir o poder de decisão, assim como, criar equipes-chaves para implementação de métodos e processos de forma a facilitar o andamento do serviço operacional, pois hoje podemos observar que as tarefas não estão corretamente divididas, o que conseqüentemente gera a dúvida “-Será que sou eu mesmo o responsável para executar isso?”

O organograma não é passado de forma clara a todos os funcionários, ou seja, o setor facilitaria a comunicação entre todas as áreas, além de transmitir com mais rapidez as informações para todos os colaboradores. Podemos observar que a empresa em questão tem problemas com a comunicação interna, portanto muitas vezes informações que deveriam ser repassadas acabam não chegando ao conhecimento dos interessados, pelo simples fato de o superior não saber quem tem a responsabilidade de transmitir os informativos.

Outro fator importante de ser destacado é que a empresa não possui sistema integrado, por este motivo existem diversos controles paralelos para um mesmo índice ou informação, então o *controller* e a equipe-chave seriam de essencial importância para a implementação de um sistema integrado e que gere informações confiáveis e rápidas para as tomadas de decisão.

Outro problema levantado é que a empresa é muito lenta na tomada de decisão, ou seja, este problema está ligado diretamente ao fato de não existir um sistema integrado de informação e por muitas vezes dados que deveriam ser repassados aos colaboradores não são, portanto necessitamos de uma divisão de funções de uma pessoa que consiga fazer o intermédio com a diretoria para repasse imediato das necessidades da organização.

Em resumo foram levantados os seguintes problemas na empresa:

- ✓ Falhas de Comunicação;

- ✓ Direcionamento dos gestores sobre a visão da empresa;
- ✓ Definições do planejamento e controle estratégico;
- ✓ Grau de autonomia dos gestores;
- ✓ Critérios para avaliação de desempenho;
- ✓ Processo decisório.

1.9. QUAIS OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

O objetivo principal é agilizar os processos e tornar transparente e clara a comunicação entre todos, gerando como resultado a rapidez nas tomadas de decisão, assim como a participação de todos, incentivando por sua vez o trabalho em equipe.

1.9.1 OBJETIVOS GERAIS

Elaborar controles preventivos no intuito de minimizar os impactos dos fatores internos e externos, por exemplo, implantação da ISO, mudança de pessoas, novos procedimentos, cultura organizacional, etc.

É a qualidade da informação que pode determinar o sucesso da empresa em todas as áreas. Deve ser sempre clara, correta, expressando a realidade vivida atualmente ou no período analisado.

1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implantação de um novo sistema gerencial, isto é, um sistema que integre as informações gerais da empresa sendo acessível a todos os colaboradores, excluindo os controles paralelos ao sistema existentes hoje.

Definição da responsabilidade de cada gerente, assim como as atividades pertinentes a cada área, ou seja, cada um saberá exatamente o que fazer e como fazer.

Agilidade nas tomadas de decisão, pois atualmente os gestores da empresa não conseguem dominar sozinhos todas as informações, ou seja, eles necessitam que as mesmas sejam repassadas por seus administradores para então criarem o planejamento estratégico da organização ou simplesmente tomar decisões.

Obtém-se informação por meio dos dados coletados e registrados na empresa, para isso é necessário que os dados estejam devidamente registrados, classificados, e que possam ser consultados sempre que os gestores desejarem para tomar as decisões.

2. O QUE É CONTROLADORIA?

Mossimann e Fisch dizem que “a controladoria consiste em um corpo de doutrina e conhecimentos relativos a gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- ✓ Como um órgão administrativo com missão, funções, e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa, e
- ✓ Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.”

(Fonte: MOSSIMANN, Clara P., e Fisch, Silvio. Controladoria – Seu papel na administração de empresas. P. 88)

De acordo com os mesmo autores, no primeiro enfoque, como órgão administrativo, a controladoria é utilizada para fornecer informações precisas para o processo de decisão, ou seja, auxiliar os gestores a obter excelência nos resultados. Num primeiro momento, o profissional de controller era escolhido na área de contabilidade ou finanças, pois tinham uma visão ampla de toda a empresa, e conseguiam identificar as dificuldades e propor soluções.

Kanitz, citado por Mossimann e Fisch, afirma que a principal função da controladoria é a direção e implantação de sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Desta forma, podemos observar que toda empresa por menor que seja necessita ter o mínimo de controle, e conforme cresce, necessita ainda mais ter controle sobre todas as suas ações.

O controle é uma função administrativa que passa a ser utilizado devido a complexidade de informações que a organização traz, e que precisa para ter um bom desempenho.

Segundo Mossimann e Fisch “a eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, ao processo de controle exercido”.

Assim, o processo de controle serve para determinar como as funções serão desenvolvidas, e os resultados obtidos ao final, ou seja, facilita a verificação do desempenho das atividades.

Em suma, podemos verificar que a controladoria é uma área que auxilia as demais áreas na prestação de serviços de controle, fornecendo informações a alta administração sobre os resultados de cada área.

2.1 CONTROLLER

O *controller* precisa ter uma visão da empresa como um todo, e do ambiente no qual ela está inserida, precisa conhecer sua organização e entender todas as funções desenvolvidas por cada área, e verificar se as atividades podem ser melhoradas, e se o resultado obtido é o esperado, também deve ter habilidade para analisar dados contábeis e financeiros.

Mossimann e Fisch, dizem que o profissional *controller* “participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial, prestando assessoria aos demais departamentos da empresa”.

As principais funções do *controller* são:

- ✓ Fornecer informações
- ✓ Orçar e controlar operações e resultados
- ✓ Controle de contas a pagar e receber, faturas, controle de pagamentos e recebimentos, controle de folha de pagamento e benefícios dos funcionários, atividades de contabilidade de custos, controle de estoque, e impostos.
- ✓ Elaborar relatórios financeiros e contábeis.
- ✓ Auditoria interna.
- ✓ Análise de informações para gerir a empresa
- ✓ Manter registros adequados, para fornecer informações corretas.

Conforme, Mossimann e fisch, os princípios norteadores da função do *controller* é ter iniciativa, visão econômica para assessorar os demais gestores, comunicação racional, visão para o futuro, aproveitar oportunidades, ser persistente, cooperar com todas as áreas, ser imparcial, ter poder de persuasão, ser líder e ético.

2.2 INFORMAÇÃO

Conforme Oliveira, “informação é recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa”. (FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistema de informações Gerenciais. P. 35)

A informação é a base para a tomada de decisão da empresa. Por isso é muito importante que ela seja correta. Obtém-se informação por meio dos dados coletados e registrados na empresa, para isso é necessário que os dados estejam devidamente registrados, classificados, e que possam ser consultados sempre que os gestores desejarem para tomar as decisões.

É a qualidade da informação que pode determinar o sucesso da empresa em todas as áreas. Deve ser sempre clara, correta, expressando a realidade vivida atualmente ou no período analisado.

2.3 PORQUE IMPLEMENTAR A ÁREA DE CONTROLADORIA

A idéia principal deste projeto é adaptar a empresa a nova condição de estrutura organizacional e cultural a qual vem enfrentando desde a venda. O foco é criar um ambiente que contribua para a melhoria contínua de todos os processos da empresa. O modelo ideal de gestão deve ter um processo dinâmico, flexível e adaptável as mudanças, focado para uma gestão participativa e voltado para a eficácia empresarial.

A importância de um setor de controladoria na empresa em questão se faz necessário porque somente desta forma a empresa poderá comparar os resultados gerados com o que haviam sido planejados, ou seja, é importante e necessário que toda a organização tenha conhecimento dos objetivos estabelecidos e como se alcançar estas metas.

2.4 VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA

As principais vantagens observadas na implantação da área de controladoria são:

- ✓ Melhora da Comunicação;
- ✓ O planejamento e controle estratégico passou a ser definido em reuniões mensais com a participação de todos os gestores;
- ✓ Definição do grau de autonomia dos gestores;
- ✓ Foram criados controles para avaliação de desempenho das áreas;
- ✓ Melhora do relacionamento interpessoal das áreas.

2.5 CONTROLES PARA O BOM FUNCIONAMENTO DA CONTROLADORIA

Kanitz, citado por Mossimann e Fisch, afirma que a principal função da controladoria é a direção e implantação de sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Desta forma, podemos observar que toda empresa por menor que seja necessita ter o mínimo de controle, e conforme cresce, necessita ainda mais ter controle sobre todas as suas ações.

O controle é uma função administrativa que passa a ser utilizado devido a complexidade de informações que a organização traz, e que precisa para ter um bom desempenho.

As principais ferramentas de controle para o bom funcionamento da controladoria são:

- ✓ Padronização dos conjuntos de informações e base de dados;
- ✓ Criação de cenários para os diversos eventos econômicos;
- ✓ Avaliações de desempenho tanto da área operacional como da área gerencial;

A finalidade da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores para a obtenção de eficácia de suas áreas quanto ao aspecto econômico.

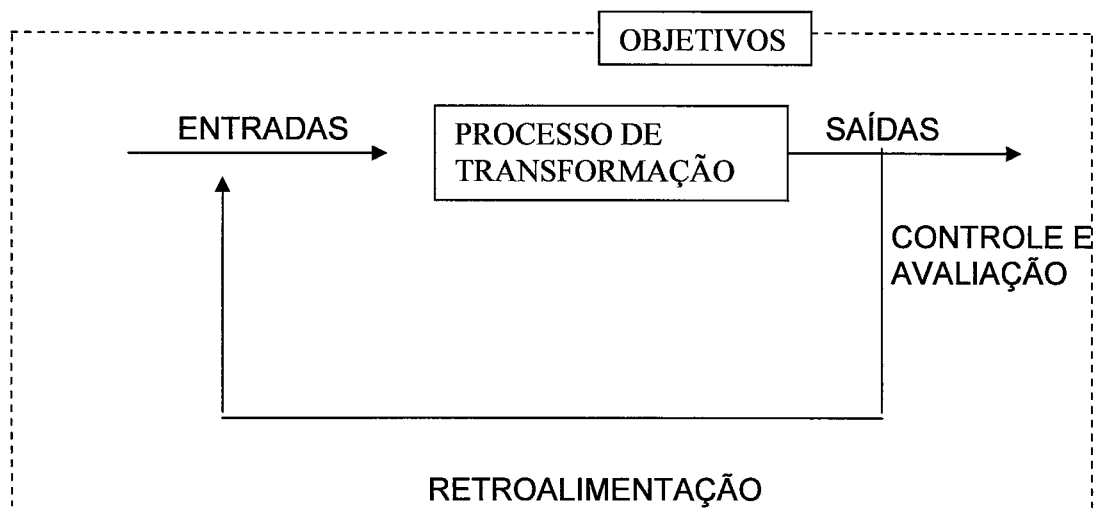
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Mossimann e Fisch conceituam sistema de informação “como uma rede de informações cujo fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”. (Fonte: MOSSIMANN, Clara P., e Fisch, Silvio. Controladoria – Seu papel na administração de empresas. P. 54).

Oliveira, diz que sistema de informação é uma técnica para lidar com a amplitude das empresas, ou seja, “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. (FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações Gerenciais*. P. 23)

Os componentes de um sistema podem ser verificados na figura a seguir:

FIGURA 1 – COMPONENTES DE UM SISTEMA



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações Gerenciais*. P. 24

O sistema serve de apoio ao processo de gestão, ou seja, são sistemas desenvolvidos para auxiliar nos processos, como compras, vendas, faturamento, contas a pagar e receber, controle de estoque, produção, entre outros.

Além do controle interno, os sistemas ajudam a visualização das informações, facilitando também o processo de tomada de decisões.

2.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

O autor Oliveira define SIG como “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.(FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações Gerenciais*. P. 39)

O mesmo autor ainda diz que o executivo deve compreender que o SIG é apenas uma parte das informações globais da empresa, conforme pode-se verificar na figura a seguir.

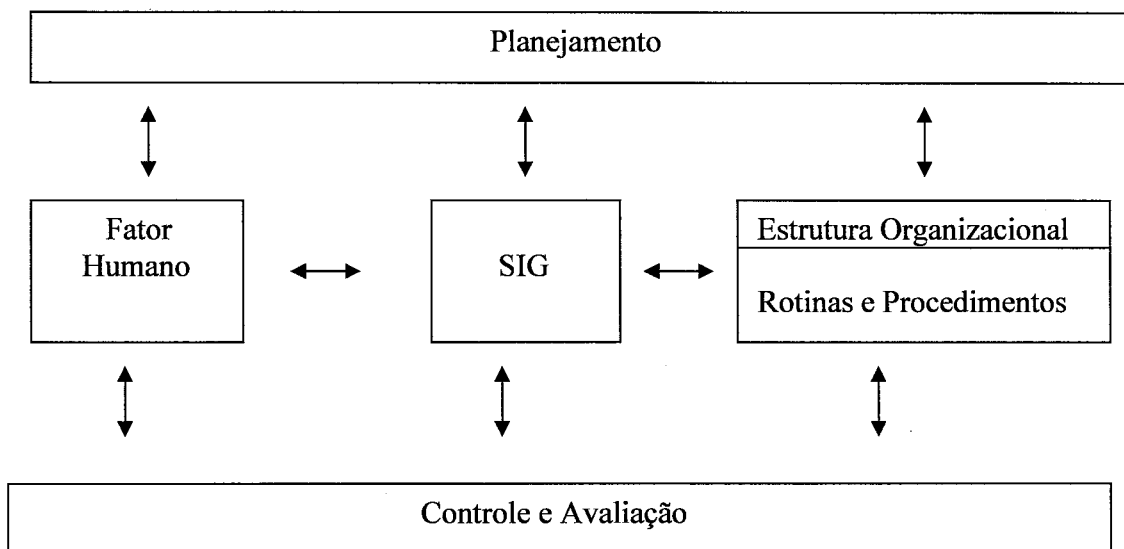
FIGURA 2 EMPRESA E SISTEMA DE INFORMAÇÃO



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações Gerenciais*. P. 39

O SIG é uma ferramenta que deve fornecer aos gestores informações seguras para a tomada de decisão.

FIGURA 3: MODELO GERAL SIG



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informações Gerenciais*. P. 123

Este modelo nos mostra a interação do SIG com os objetivos e estratégias pré estabelecidos no planejamento estratégico.

Além de ajudar na tomada de decisões, o SIG gera vários relatórios que podem ser analisados separadamente, fornecendo ao gestor, possibilidade de tomar decisões individuais em cada setor da empresa.

3. DEFINIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Defini-se empresa familiar toda aquela que esteja ligada a uma família pelo período de duas gerações, esta ligação deve resultar em uma influência tanto na política do empreendimento como nos interesses e objetivos da família. A característica principal é a sucessão de poder decisório de forma hereditária. A estrutura familiar também tem como característica particularidades na forma de comandar a empresa, fato este que diferencia a empresa familiar de outras.

Existem 5 pontos que identificam as empresas familiares, são eles:

- ✓ Um fundador seguido de herdeiros, onde os valores e a cultura são influenciados pela família;
- ✓ Os principais cargos gerenciais são ocupados pelos membros da família proprietária;
- ✓ A família tem a necessidade de deter o poder de capital, para poder interferir no controle administrativo quando achar conveniente;
- ✓ A motivação inicial para abertura da empresa é poder se auto gerenciar, ou seja, deixar de ser empregado para passar a ser patrão;
- ✓ E a segunda motivação é a oportunidade de mercado, isto é, mercados em expansão ou que ainda não foram explorados.

3.1 PONTOS FRACOS DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

- ✓ Conflitos entre empresa x família;
- ✓ Uso indevido dos recursos da empresa;
- ✓ Falta de planejamento;
- ✓ Resistência a mudança;
- ✓ Promoção por favoritismo e não competência.

3.2 PONTOS FORTES DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

- ✓ Lealdade dos empregados;
- ✓ Reputação do nome da família na região;
- ✓ Continuidade da administração/ comando;
- ✓ União dos acionistas e dirigentes;
- ✓ Tomada de decisão mais rápida;
- ✓ Há sucessão entre as gerações permitindo ter visão do passado e futuro.

3.3 DIFERENÇA ENTRE EMPRESA MULTINACIONAL X FAMILIAR

Na empresa multinacional as pessoas são promovidas por competência e não favoritismo, outro fator observado é que existe um planejamento de longo prazo, as mudanças acontecem de forma rápida e com pouca resistência por parte dos empregados.

Além destes pontos sabemos também que em uma empresa multinacional a forma de trabalho é mais profissional, ou seja, existe um planejamento, metas e objetivos a serem alcançados. Todo o processo da empresa multinacional é mais burocrático, porém organizado e planejado com antecedência.

3.4 QUESTÕES CULTURAIS: DIFERENÇAS DE PENSAMENTOS

Cultura é uma percepção a qual os indivíduos percebem e com base no que vêem e ouvem dentro da organização, apesar de diferentes níveis, formação todos compartilham a mesma cultura.

A empresa que está sendo objeto deste estudo muda sua estrutura organizacional, ou seja, deixa de ser uma empresa de gestão familiar para se tornar uma multinacional. Observa-se que a gestão familiar é conservadora e protecionista, porém sem muitos investimentos em novas tecnologias o que muitas vezes torna a empresa obsoleta, criando uma desmotivação dos funcionários.

Como foi exposto anteriormente existe grandes diferenças entre uma gestão familiar e o comando de uma multinacional, ou seja, a gestão familiar é protecionista e conservadora em alguns pontos, já a gestão executiva é mais organizada, planejada e promove seus funcionários por competência, para uma mudança tão radical como esta deve existir uma adaptabilidade rápida por parte dos colaboradores, além do que exige que o repasse de informações seja claro, rápido e que foque todos para a mesma direção.

A resistência a mudança é um ponto previsível para a organização, porém ele não deve se tornar um obstáculo para as melhorias de processos. Apesar da falta de organização e planejamento as empresas familiares se destacam pela fidelidade dos empregados, já as multinacionais oferecem grandes oportunidades de crescimento profissional, pois investem mais em treinamento para funcionários, assim como em novas tecnologias.

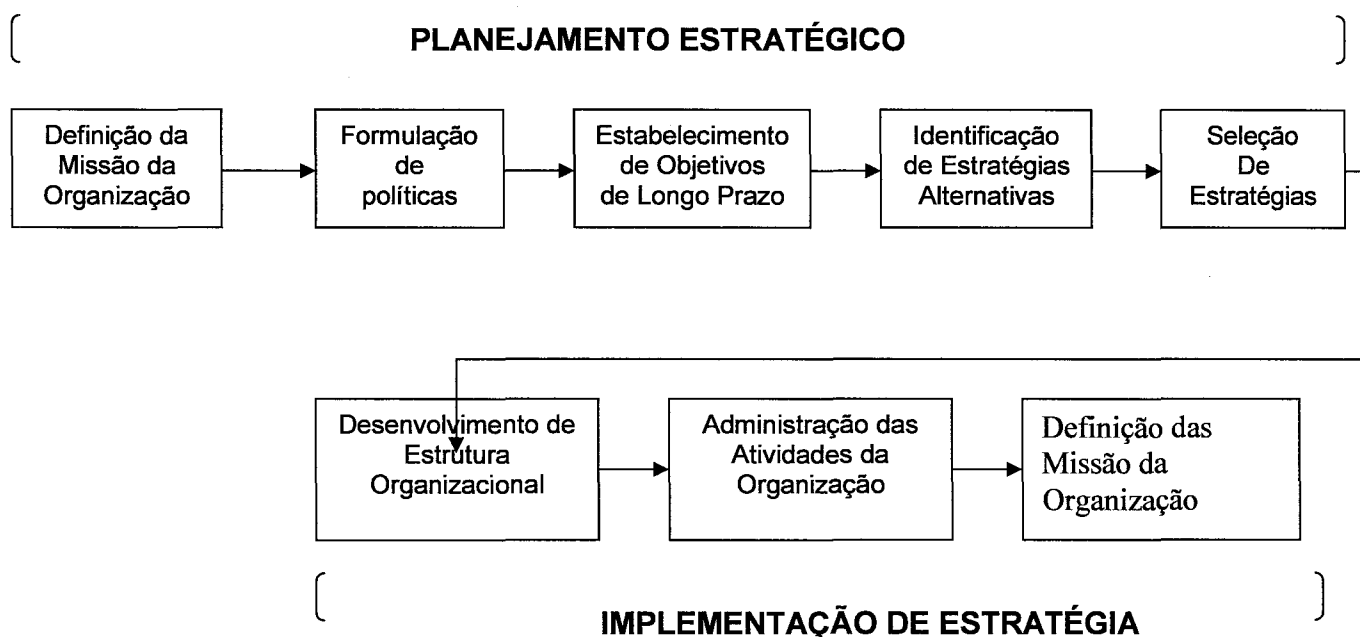
No quadro abaixo podemos estar visualizando estas diferenças culturais no que diz respeito a autoridade e sociedade, ou seja, como cada uma é vista no ambiente.

	Base	Autoridade Predominante
Empresa Familiar	Tradição Costumes Herança	Tradicional Ou Patriarcal
Multinacional	Lei Contrato Regulamento Racionalidade	Hierárquica

3.5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

“O processo de administração estratégica compreende um conjunto de atividades e decisões, com vistas ao estabelecimento e operacionalização de planos que vão pautar o comportamento da empresa face ao seu ambiente externo e interno”.(Custódio)

A administração estratégica pode ser melhor compreendida através do quadro que segue abaixo:



FONTE: MASSUTTI, Vilson. Apostila de Planejamento Estratégico, Ano 2007

3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

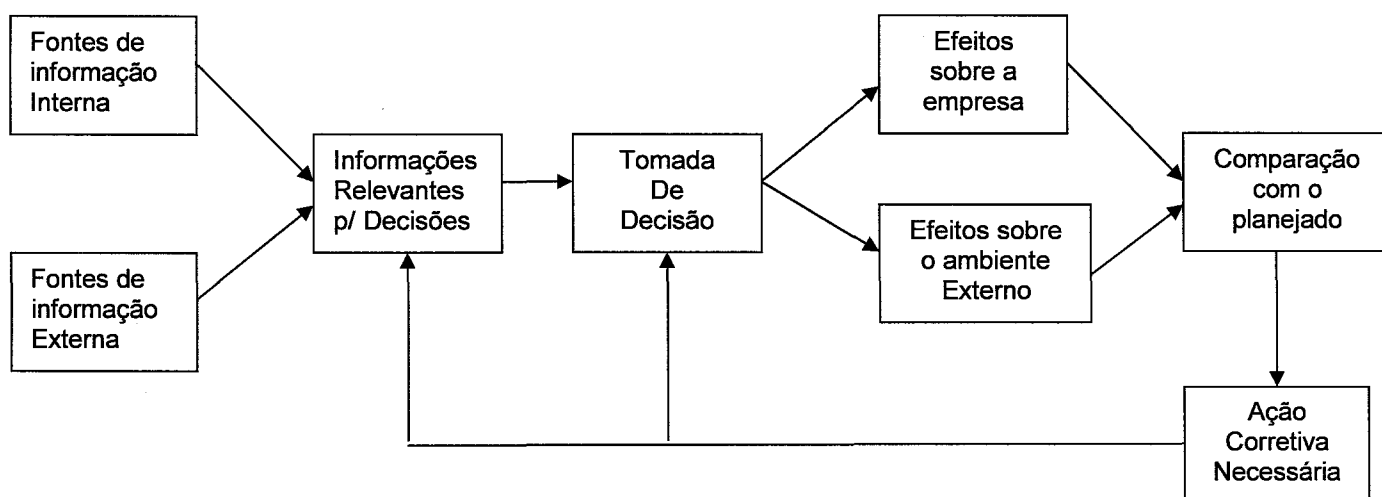
“É o processo através do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”. (Vasconcelos)

O planejamento é aquele que antecede as operações, ou seja, deve ser um processo dinâmico e ter controle permanente, pois desta forma podemos reduzir as incertezas e os riscos nos momentos decisórios, podemos ter uma avaliação de desempenho e ter uma integração com o controle.

Para se ter um planejamento estratégico deve-se observar todos os fatores internos e externos da empresa, levando em consideração a definição de metas, a cultura e integração entre todas as áreas, portanto focando todos para a mesma direção e objetivo, de forma que seja possível comparar os resultados com o que foi planejado.

Quando temos um planejamento estratégico efetivo o qual está alinhado a cultura da empresa e que todos estão direcionados para o mesmo foco, e juntamente com este processo também temos uma área de controladoria eficiente a qual interage a informação com o processo decisório da organização o administrador poderá tranquilamente analisar as informações recebidas com total segurança, assim como rever suas metas por eventuais desvios e corrigi-las quando necessário.

Abaixo será mostrado a interação do fluxo de informação com o processo decisório.



FONTE: MASSUTTI, Vilson. Apostila de Planejamento Estratégico, Ano 2007

4. O MERCADO DE BEBIDAS

Sabe-se que o mercado de bebida saudável tem aumentado de forma muito considerável de uns cinco anos atrás para agora, isto é o surgimento de novas bebidas bem mais saudáveis e com preços mais acessíveis a população, o que leva o consumidor a mudar seus hábitos de consumo, nos dias de hoje as pessoas se preocupam muito mais em manter em alta a qualidade de vida.

De 5 anos para cá o mercado de bebidas não alcoólicas teve um crescimento de 2,5% ao ano (fonte Dieese), este acontecimento se deve ao fato da diversificação de produtos saudáveis, ou seja, águas saborizadas, novos sucos com e sem soja, novos lançamentos de chás.

A empresa objeto deste estudo no ano de 2007 cresceu 23% em suas vendas, fato este que se deu devido a diversificação de produtos em sua linha e a aposta em novos sabores que agradaram a vários consumidores.

O crescimento do mercado de produtos saudáveis vem aumentando de forma expressiva, pois nos dias de hoje as pessoas se preocupam muito mais em manter hábitos saudáveis, e a partir deste pensamento passaram a consumir menos produtos industrializados e mais produtos naturais. A mudança cultural que ocorre atualmente no país ajudou a divulgar a qualidade de vida, ou seja, fazer exercícios físicos, manter hábitos de alimentação saudável, assim como deixar o sedentarismo de lado e passar a cuidar de si mesmo.

5. CONCLUSÃO

A área de controladoria facilitará a verificação permanente de fatos, vai oferecer segurança a administração, sempre observando e verificando se tudo está de acordo com as diretrizes estabelecidas e principalmente possibilita a identificação de erros. O controle também nos possibilitará uma pronta atuação para corrigir eventuais desvios em relação as diretrizes originais.

Através deste projeto foi possível identificar o fator chave da empresa, que é produzir produtos com qualidade, e desta forma está sendo possível traçar um planejamento de longo prazo com o intuito de alcançar a eficiência e eficácia da empresa, de modo a poder medir o desempenho de todos.

A área de controladoria facilitará a divisão de funções de forma mais igual, assim como ajudará na criação de controles de maneira que todos possam ter acesso, pois hoje existem diversos controles paralelos. Facilitará também no repasse mais claro e transparente de informações.

Até o momento estão sendo feitas várias mudanças e adaptações em todos os setores, o que foi percebido até agora é que vários setores criaram subdivisões e aumento de pessoal, pois muitos colaboradores estavam sobrecarregados de função e serviço.

Podemos concluir que a parte inicial da implementação da área de controladoria já está trazendo resultados positivos para todos, ou seja, melhorou a comunicação, repassando as informações de forma clara e transparente, melhorou a divisão de tarefas e principalmente já conseguiu minimizar o número de controles paralelos que existiam na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; e Fisch, Silvio. ***Controladoria – Seu papel na administração de empresas.*** São Paulo, Editora Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. ***Sistemas de informações gerenciais.*** São Paulo, Editora Atlas, 1992.

CATTELLI, Armando. ***Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica GECON.*** São Paulo , Editora Atlas, 1999.

JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, William E. ***Introdução a Administração.*** São Paulo, Editora Atlas, 1971.

PEREZ JR, José Fernandez et al. ***Controladoria de Gestão.*** São Paulo, Editora Atlas, 1995.

ANTHONY, Robert N., GOVIDARAJAN, Vijay. ***Sistemas de Controle Gerencial.*** São Paulo, Editora Atlas, 2002.

BULGACOV, Sérgio. ***Manual de Gestão Empresarial.*** São Paulo, Editora Atlas, 1999.

TAVARES, Maria das Graças de P. ***Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.*** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. ***Administração Estratégica: Conceitos.*** São Paulo: Atlas, 2000.

SENGE, Peter. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Organização e Controle. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999