

*UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS*

**BASE CONCEITUAL DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
UMA APLICAÇÃO NA KLABIN FABRICADORA DE PAPEL E CELULOSE**

Monografia apresentada como
requisito final do Curso de
Especialização em Controladoria e
Contabilidade, da Universidade Federal
do Paraná.

*Orientador: Prof^o Dr. Wilson da
Silva Spinosa*

*CURITIBA - PR
JULHO - 1996*

MAURICIO DURSKI

DEDICATÓRIA

Eu caminhava sozinho... E então Deus me trouxe vocês: **Saete e Mariana**, e meus dias se tornaram pequenos para tanta felicidade. Com o passar do tempo surgiram as dificuldades e os problemas pareciam não ter solução... mas novamente lá estavam vocês, e tudo se resolvia. Um dia já cansado e desiludido quis tudo abandonar...

E quando as lágrimas rolaram, foram vocês que vieram me confortar. Agora finalmente eu cheguei lá... Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus:

Obrigado Senhor,

pela luz do dia que vejo, pela natureza, pela fé que tenho dentro de mim, e sobretudo por eu ter aprendido a ler e escrever.

Aos meus amigos e companheiros da Gerência de Controladoria em especial Júnior e Vandeir, que mesmo nas horas difíceis onde meus ideais pareciam distantes e inatingíveis e o estudo, um fardo pesado demais. Tantas foram as vezes que meu cansaço e preocupações foram sentidos e compartilhados por vocês numa união que me incentivava a prosseguir.

Aos Mestres do Departamento de Ciências Contábeis e principalmente, ao **Dr. Wilson da Silva Spinosa** meu reconhecimento pela dedicação, compreensão, amizade em repartirem comigo seus conhecimentos e experiências, nos preparando para um futuro cada vez mais competitivo : Obrigado.

EVOLUÇÃO HISTÓRICO ADMINISTRATIVA DE KLABIN FABRICADORA DE PAPEL E CELULOSE ¹

IKPC - Indústrias Klabin de Papel e Celulose S.A., ou Klabin, como é mais conhecida, é uma companhia aberta, fundada em 1934 pela empresa controladora Klabin Irmãos & Cia ., estabelecida em 1899.

Maior organização do setor na América Latina, seu parque industrial consiste, de 3 fábricas de celulose e 1 quarta em construção, 10 fábricas de papel e 13 fábricas de produtos de papel.

Suas atividades envolvem desde o reflorestamento até a fabricação de celulose de fibra curta e fibra longa, papéis para imprensa, impressão, embalagens e para fins sanitários, e conversão de papéis em produtos higiênicos, caixas de papelão ondulado, sacos multifoliados e envelopes.

O grupo Klabin é um dos pioneiros no Brasil na adoção de “ Desenvolvimento Sustentado”, como forma de harmonizar ou minimizar o impacto de suas atividades no meio ambiente.

Essa filosofia manifesta-se no setor industrial com a busca constante de tecnologias não agressoras ao meio ambiente, e no florestal com a manutenção de extensas áreas de florestas nativas preservadas junto a seus reflorestamentos, a fim de garantir a biodiversidade e equilíbrio dos ecossistemas da região.

Ao todo são 216 mil hectares de reflorestamentos de pinus, eucalipto e araucária, de onde provém toda a madeira utilizada pela empresa, e 100 mil hectares de matas nativas preservadas e protegidas. A flora e fauna desses verdadeiros santuários

¹ Fonte: Relatório Anual da Empresa

são estudadas por pesquisadores e, regularmente, são desenvolvidos programas de educação ambiental para as comunidades e funcionários.

A divisão Paraná compreende o maior complexo florestal-industrial da América Latina e está localizada em Monte Alegre, no Paraná.

SUMÁRIO

1.0	-	INTRODUÇÃO.....	pg	06
2.0	-	CENÁRIO.....	pg	07
		2.1 - Histórico.....	pg	07
		2.2 - Cenário Atual.....	pg	08
3.0	-	ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....	pg	09
		3.1 - Problemas Atuais.....	pg	09
4.0	-	NOVOS CONCEITOS DE GESTÃO.....	pg	10
		4.1 - Introdução.....	pg	10
		4.2 - Impacto no Sistema de Informação Comercial.....	pg	11
		4.2.1 - Impacto no Sistema de Informação Gerencial.....	pg	11
		4.2.2 - Target - Costing (Custeamento - Meta).....	pg	12
		4.2.3 - Mudanças na Filosofia de Custeio.....	pg	12
5.0	-	CUSTEIO POR ATIVIDADE.....	pg	13
		5.1 - Divergência ABC X Tradicional.....	pg	14
6.0	-	MEDIDAS DE MELHORIA DE DESEMPENHO.....	pg	15
7.0	-	GESTÃO DE INVESTIMENTOS.....	pg	17
8.0	-	GERENCIAMENTO ECONÔMICO - GECON.....	pg	18
		8.1 - Medida de Eficácia na Empresa.....	pg	18
		8.2 - Processo de Geração de Lucro.....	pg	18
		8.3 - Responsabilidade pela Geração do Lucro.....	pg	19
		8.4 - Papel dos Gestores.....	pg	20
		8.5 - Informação para Gestão.....	pg	21
		8.6 - Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômico das Atividades.....	pg	22
9.0	-	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	pg	27
		9.1 - Objetivo.....	pg	27
10.0	-	ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	pg	35
		10.1 - Benefícios.....	pg	36
11.0	-	CONCLUSÃO.....	pg	37
12.0	-	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	pg	39
13.0	-	ANEXOS.....	pg	40

1.0 - INTRODUÇÃO

Na situação atual, em que as barreiras estão sendo derrubadas, a qualidade e a eficiência das empresas são as regras básicas para a sobrevivência. Observa-se a enorme dificuldade que a maioria dos profissionais e organizações tem tido para liderar e gerenciar processos de mudança. Sejam esses em âmbito organizacional, cultural, tecnológico, no modelo de gestão ou quaisquer outros. A globalização da economia e dos hábitos do dia-a-dia, a popularização da qualidade total, reduções e ajustes de estruturas organizacionais, informatização e automação, entre outros fenômenos, são diferentes fatores impulsionadores de mudança. Assim, os profissionais em geral, e em particular os que detêm funções de gestão de pessoas e de processos empresariais importantes, são forçados a liderar movimentos de mudança cada vez mais complexos e rápidos.

As mudanças no cenário sócio-econômico atual e o desenvolvimento da tecnologia de informação exigem que sejam repensados os sistemas de informações gerenciais.

A Contabilidade Gerencial deve estar em sintonia com o modelo de gestão da empresa, assim como, ser aprovado por um sistema de mensuração adequado.

Nos últimos anos, vemos alguns modelos de sistemas de informação gerenciais, desenvolvidos seus conceitos primários. Na última década, e sobre estes conceitos, diversas metodologias foram desenvolvidas tanto nos países do primeiro mundo, quanto

internamente no Brasil.

Esta nova visão de processos e atividades assim como também novos conceitos de

engenharia de informação.

Apresentamos aqui o cenário atual e como este cenário afeta os controles gerenciais, ocasionando a necessidade de mudanças e as novas metodologias desenvolvidas para solucionarmos estas novas exigências, tanto a nível de metodologia quanto a sistemas.

Com a adoção, dentro das empresas de novas técnicas de produção como: projetar com auxílio de computadores, gerenciar estoques por meios mais modernos “Just in Time” e controle da qualidade total, muitas empresas estão descobrindo que seus sistemas de contabilidade tendem a ser trazidos a força para a década de noventa e tão logo para o século XXI. Como a contabilidade fiscal é regida por normas rígidas, não possuindo adaptação a evolução rápida do cenário atual, a menos que os contadores adiram a revolução tecnológica, a tradicional informação contábil terá pouca utilidade na empresa do futuro.

2.0 - CENÁRIO

2.1 - Histórico

Desde o início da produção em escala industrial, as empresas constataram a necessidade natural da valorizações de seus recursos empregados na produção com meio de gestão de seus gastos a apuração dos resultados de seus negócios. No transcorrer de toda a era moderna observa-se, e até há alguns anos, condições de mercado que prevaleciam desde o início dos anos 20, a saber:

- ⇒ Dependência do mercado interno, onde as empresas visavam basicamente e apenas seus mercados regionais, no máximo atingindo níveis

nacionais, onde se encontravam altos índices de concorrência, pois, caso existisse outra empresa produzindo, a demanda seria suficiente para consumir toda produção possível.

- ⇒ O ciclo de vida dos produtos, onde estes eram feitos com matérias-primas e estruturas que perduravam por um longo período com níveis desgastes reduzidos.
- ⇒ O ambiente industrial tendia a ser estável, com poucas novidades em nível de produção e produtos, e apresentava-se intensa participação da mão-de-obra na produção e conseqüentemente no custeio final do produto.
- ⇒ Alcançava-se uma vantagem competitiva através da produção em escala, onde quanto maiores as quantidades produzidas menores eram os custos dos produtos finais.

2.2 - Cenário Atual

Com a evolução da indústria neste século podemos verificar alterações do cenário industrial e mundial, algumas das quais descrevemos a seguir, em nível de :

2.3 - Mercado

Partindo-se de uma competição apenas regional, com vistas a mercados internos, as indústrias afetadas pelo aumento de suas capacidades produtivas e aumento da concorrência partiram para ganhar mercados internacionais marcando uma competição no mercado global, suprimindo demandas de outras regiões.

2.4 - Operações

Desde o início da produção industrial mundial, tínhamos intensa participação da mão-de-obra e durante o desenvolvimento industrial verifica-se uma redução desta participação em ambientes altamente automatizados.

2.5 - Fatores de sucesso

Em períodos anteriores visava-se apenas ao preço do produto para efeito de concorrência e ganho de mercado, atualmente qualidade e flexibilidade do produto são os fatores necessários ao sucesso da empresa.

3.0 - ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

3.1 - Problemas Atuais

Este cenário descrito apresenta alguns problemas atuais para a Administração Gerencial, que detectamos nos comentários das empresas em geral.

1º - Os preços dos concorrentes são muitos baixos.

2º - Os relatórios gerenciais mensais chegam muito tarde, pois são baseados em informações que necessitam do fechamento contábil para gerá-lo e representam dados históricos e não os em curso.

3º - As decisões são feitas por intuição, pois não se tem uma boa base de dados, e quando esta existe, algumas vezes está defasada com a realidade.

4º - O Demonstrativo de Resultados mensal fornece pouca informação para o processo de melhoria de lucros.

5º - Algumas empresas exigem que os gerentes cortem um percentual das despesas do seu departamento, não levando em consideração as atividades deste departamento, e quase sempre estas reduções recaem em corte de pessoal, influenciando na qualidade do produto ou serviço produzido.

Além dos comentários gerenciais, temos também de levar em consideração alguns pontos altamente presentes nas empresas, como o custo da complexidade do pro

duto, pois costuma-se não considerar fatores como falta de material, tempo de preparação de máquina, tempo de espera na produção, expedição, programação e mudança de engenharia do produto no custo da fabricação, algumas vezes estas atividades são consideradas como perdas ou ineficiências produtivas.

Analisando os elementos de Custo de Produção, percebemos que, como o advento da automação, a participação da MOD vem diminuindo, enquanto os CIFs tem tendência de crescimento.

Verificamos, também, que as decisões de redução de custo recaem primeiramente nos componentes mais bem rasteados: mão-de-obra e materiais, enquanto os CIFs, mesmo tendo sua participação, não são revistos visando a sua redução.

4.0 - NOVOS CONCEITOS DE GESTÃO

4.1- Introdução

Com a existência das divergências acima descritas, criaram-se novos conceitos de gestão gerencial.

Enquanto disciplinas como engenharia e marketing introduziram novas tecnologias e idéias no mercado, a contabilidade gerencial está basicamente no mesmo estágio de anos passados.

Para sobreviver aos anos 90 e ter sucesso no século 21, os gerenciadores devem inovar, trazendo novas idéias e tecnologias ao mercado e ao mesmo tempo entender o impacto financeiro destas inovações. Infelizmente, os sistemas utilizados hoje em dia são muitos similares aos de Henry Ford na década de 20. Quando entramos nos anos 90, os produtos, métodos de manufatura e distribuição foram mudados,

enquanto os métodos contábeis permaneceram os mesmos. O problema principal dos gerenciadores é temer dirigir a empresa sobre dados históricos.

Há um consenso crescente nos dirigentes empresariais, de que um novo enfoque contábil é necessário para resolver problemas existentes e promover um melhoramento contínuo na década de 90.

A solução inovadora conhecida como Activity-Based Cost Management (Gerenciamento dos Custos Baseados em Atividade) foi divulgada e difundida largamente, começando hoje em dia a ser aplicada também no Brasil.

4.2-Impacto no sistema de informação comercial

4.2.1- Impacto no sistema de informação gerencial

Já há algum tempo certas mensurações e procedimentos da contabilidade vinham sendo desafiados no sentido de que seria necessário incorporar ao sistema contábil de informação gerencial parâmetros qualitativos que seriam tão ou mais importantes, até, do que o próprio conceito de lucro anual, como indicador da potencialidade da empresa no médio e longo prazo. Indicadores de qualidade de produtos e serviços, do grau de inovação tecnológica e mercadológica, indicadores do grau de satisfação da força de trabalho da empresa e outros eram reclamados como devendo ser a preocupação do contador gerencial.

Agora, com a implementação cada vez mais acelerada das tecnologias avançadas de produção, novos critérios de mensuração contábil, novos indicadores de desempenho e até mesmo novas filosofias associadas com sistemas de custo estão aflorando, e senão tomando o lugar das antigas, pelo menos complementando-as. Em alguns casos, como é o do rateio de custos indiretos em ambientes de elevado grau de automação, o desvio das práticas tradicionais deverá ser radical. Apresentamos,

a seguir, alguns novos indicadores que podem ser evidenciados pelo sistema de contabilidade gerencial ou de gestão de custo, e que são conseqüências das inovações tecnológicas introduzidas em processos industriais.

4.2.2- Target-Costing (Custeamento-Meta)

Tradicionalmente, um produto é desenvolvido e mantido em linha com pouca ou nenhuma consideração ao seu ciclo econômico de vida, ou seja, visto o produto ou serviço desde a sua concepção até sua retirada de mercado. De outro lado, o custo do produto tem sido calculado considerando-se apenas os fatores internos de produção.

No target-costing, a equipe responsável pelo lançamento e manutenção de um produto, que é constituída de pessoal permanente a várias áreas (vendas, projetos, engenharia de processo e de produção, suprimentos etc.) trabalha de forma totalmente integrada, via computadores digitais, a fim de analisar todas as alternativas e encontrar aquela que viabilize o target-costing, que, em última análise, é o custo que o consumidor está disposto a suportar tendo em vista o valor do produto.

4.2.3- Mudanças na filosofia de custeio

Num ambiente de excelência empresarial, tornam-se completamente obsoletas as tradicionais práticas de se ratearem custos indiretos em razão exclusiva das horas de mão-de-obra direta ou horas/máquina pelo simples motivo de que as horas de mão-de-obra direta estão perdendo cada vez mais sua participação relativa no custo total dos produtos, de outro lado, crescendo assustadoramente os custos indiretos, devido a crescente automação, devendo-se imaginar, assim, outros critérios de rateio e custeamento mais adequados ao novo ambiente.

Os conceitos de Activity-based-costing (custeamento baseado em atividades) é o que vem ganhando prestígio para fins de gerenciamento de custos, e os resultados destes sistemas são compatibilizados com os dos necessários para fins de avaliação de inventários e resultados para finalidades fiscais e usuários externos. Sob este conceito, os custos de manufatura incluíram os materiais diretos, custos de conversão e os custos relacionados com a engenharia, suprimentos, treinamento, manutenção etc.

Desta forma, a nova filosofia de custeio caracteriza-se e enfatiza muito mais uma contabilidade por projetos do que uma contabilidade por período, ao se preocupar em mensurar a rentabilidade e outros benefícios, confrontando-os com os custos necessários a concepção, produção, durante sua vida econômica útil.

Existem também metodologias nacionais desenvolvidas sobre o conceito de atividades como o “Gerenciamento Econômico”(GECON) e metodologias de análise de informações gerenciais como o Sistema de Informação Gerencial.

5.0- CUSTEIO POR ATIVIDADE

De acordo com a teoria de custeio por atividade, muitos custos de suporte não variam diretamente com o volume de mão-de-obra, mas variam com a diversidade produtiva e a complexidade operacional. O método ABC se baseia em determinar o custo acumulado por produto/serviço através da terminação dos custos associados as atividades necessárias para produzi-lo, tendo como objetivos:

- ⇒ Determinação dos custo do produto.
- ⇒ Formação de preço.

- ⇒ Suporte a tomada de decisão estratégica.
- ⇒ Suporte a planos de atividade e produtividade.

5.1- Divergência ABC X Tradicional

O ABC diferencia-se dos sistema de custos tradicionais porque este último utiliza-se de rateios baseados em volumes, enquanto no primeiro o rateio é efetuado por geradores de custo valorizando as atividades.

Consideramos o sistema tradicional como um sistema de três estágios (Despesas/Centros de Custos/Produtos), enquanto o ABC é um sistema de quatro estágios (Despesas/Processos/Atividade/Produtos). O sistema tradicional calcula o custo do produto composto por material, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação, enquanto no ABC, consideram-se todos os recursos necessários a produção, inclusive comerciais a administrativos, que tradicionalmente são alocados ao resultado do período. Portanto, podemos considerar o custo ABC como um sistema de custeamento total do produto.

O ponto coincidente entre os dois sistemas é que ambos podem utilizar da mesma base de dados como ponto de partida, ou seja, os recursos do período corrente para valorização, no entanto , para o ABC, podemos também considerar projeções, visto que não está ligado a nenhuma exigência fiscal ou contábil.

Outro ponto interessante do Sistema de Custos ABC é a forma de alocação dos recursos as atividades. Esta é efetuada sobre geradores de custos que devem ser necessariamente : um evento ou transação, mensurável e físico e iniciar uma atividade ou processo que cause um custo para esta atividade. Exemplo: número de clientes, peças, localidades de distribuição, vendedores, peças retrabalhadas etc. Para cada atividade selecionada determinaremos um gerador de custo, podendo um

mesmo gerador ser utilizado para mais de uma atividade.

6.0- MEDIDAS DE MELHORIA DE DESEMPENHO

Medidas de desempenho tradicionalmente estão relacionadas com valores financeiros com ênfase em resultados a curto prazo. O avanço dos processos de manufatura, novos meios de atender a organização, ao aumento da participação, ao capital e a diminuição da mão-de-obra no custo do produto mudaram nosso entendimento de como devemos ver o negócio.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho tornaram-se inválidos e contraprodutivos, pois alteram o ambiente o qual estamos medindo, porque normalmente os valores tendem a ser distorcidos pelo recebimento de rateios indevidos aos departamentos, onde o chefe deste está sendo medido por valores que não consumiu, não podendo decidir sobre estes.

Tradicionalmente, as companhias produzem significativa quantidade de informações de alto nível. Estas informações deveriam variar de acordo com o nível de decisão.

Medidas de desempenho deveriam representar um mix de medidas financeiras e não-financeiras consistente com o nível de responsabilidade de negócio. Esta estrutura irá prover mais informações significativas e produtivas para suporte de decisões gerenciais.

Alguns modelos sugerem medidas financeiras para um nível global da empresa, mas não limitam apenas ao retorno sobre investimentos.

Se imaginarmos que os resultados obtidos, em sua maioria, dificilmente atingem as metas estabelecidas, a curto prazo, fica fácil visualizar o quanto se ganha, em ma-

téria de visibilidade, com a análise de quadro comparativo como o que se segue:

MEDIDA	META	REAL
1. Custo unitário	\$ 10,00	\$ 15,00
2. Tempo de ciclo produtivo	3 dias	7 dias
3. Entrega de produtos	100 %	60 %
4. Qualidade	0	200
5. Linearidade da produção	desvio - 0%	65%
6. Rotatividade de inventários	75	15 no período
7. Refugos	0 %	30 %

Nesta forma de relatório, muito diferente dos relatórios gerenciais tradicionais, verifica-se que o desempenho da unidade analisada em termos de custo é apenas um entre sete itens, fornece bases mais úteis para a avaliação do desempenho operacional e proporciona ações estratégicas e táticas mais eficazes do que proporcionar a lucratividade, o retorno sobre o investimento (ROI) ou mesmo a análise de variações tradicional, com base apenas no custo unitário.

Hoje em dia, não existem mais dúvidas de que, se fizermos esforços adequados num ambiente, no sentido de melhorar tais índices técnicos, automaticamente os custos operacionais diminuirão sensivelmente.

As vezes , há uma excessiva e obstinada preocupação apenas pelos resultados financeiros como indicadores de sucesso, quando, na verdade, eles são resultado de decisão e de transações bem ou mal planejadas e executadas.

Sem desmerecer o valor do lucro como instrumento de aferição da eficácia de gestão, é importante, na verdade, buscar-se as causas que determinam as ativi-

dades que não adicionam valor, identificando-se os “cost-drivers” (atividade que originam os custos).

7.0- GESTÃO DE INVESTIMENTOS

Gestão dos investimentos é uma parte crítica de negócios. A estratégia de investimento deve relacionar produtos específicos, necessidade de processos, assim como também a estratégia da empresa em relação as mudanças tecnológicas.

Investir e medir o retorno de ativos individuais é comum, mas o valor real de um investimento é afetado por todos os ativos da empresa.

Considerações devem ser fatos quanto a sinergia e interação dos projetos. Os efeitos dos investimentos provam que os retornos afetam mais que projetos individuais.

Informações financeiras típicas como retorno de investimento e retorno de ativos representam apenas um aspecto de investimento. Algumas das informações utilizadas são sujeitas a informações contábeis, como valorização de estoques (FIFO) e depreciação que não representam os reais valores.

Deveríamos levar em consideração e definir metodologias que demonstrem um melhor quadro da economia e do negócio.

Melhoria da qualidade e outros benefícios operacionais são difíceis de quantificar, mais reais em termos de postura competitiva.

A filosofia deveria visualizar a redução de custo com o novos incentivo, localizado nas atividades que não adicionam valores e a melhoria de eficiência das atividades que adicionam valor, monitorando as mudanças nos recursos das atividades consumidas através da análise de valor dos processos.

8.0- GERENCIAMENTO ECONÔMICO - GECON

Da mesma forma que o ABC, o Gecon tem como centro de foco comum o conceito da atividade. Este sistema mensura não só o custo, mas também o resultado econômico das atividades, contemplado os custos e receitas e, portanto, resultados de cada processo.

O sistema de informação de gestão econômico Gecon, objetiva dar suporte ao Sistema de Gestão Econômica e está voltado a mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais, estruturando-se a partir do seguinte conjunto de premissas fundamentais:

8.1- Medida de Eficácia da Empresa

A empresa é constituída do pressuposto da continuidade. A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades. Todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa devem orientar, em última instância, a otimização do lucro. O lucro, portanto, é a melhor e mais consistente medida da eficácia da organização. Neste contexto, o sistema Gecon utiliza-se de um conjunto de conceitos voltados a correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa na premissa de que o valor do patrimônio da empresa tem de expressar o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou quanto custou.

8.2- Processo de Geração do Lucro

Tendo em vista a importância do conceito de lucro, uma questão fundamental que se coloca é como o lucro é formado. O lucro é gerado a partir da execução do

conjunto de atividades da empresa. O Gecon parte da premissa de que as atividades não geram somente custos, mas também resultados (custos e receitas). A informação de quanto custa uma atividade é muito pobre. A informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estrategicamente deficitárias.

8.3- Responsabilidade pela Geração do Lucro

O lucro é gerado por diversas atividades e a responsabilidade pela geração do lucro é exatamente dos responsáveis pelas diversas atividades, ou seja, dos gestores. A análise da contribuição das atividades e dos gestores para a formação do lucro da empresa tem sido um desafio da administração moderna. Raramente são efetuadas análises a contento pela ausência de instrumental adequado que forneça as informações necessárias. Muito embora todas as atividades desenvolvidas pela empresa, bem como todos os gestores, contribuam para a formação do lucro da empresa, observa-se que, pela utilização de sistemas de informações concebidos sob base conceitual tradicional, simplesmente não é identificado como as atividades analíticas contribuem no lucro global, e a performance dos gestores é medida por parâmetros físicos e por valores de custo ao invés de resultados econômicos. O sistema Gecon efetua uma amarração entre as atividades a áreas de responsabilidade da estrutura de organização da empresa. Assim, a empresa é subdividida em áreas de responsabilidade (AR), centro de resultados (CR), e centros de custos (CC). Dessa forma, o desempenho das atividades tanto em nível de planejamento

quanto em nível de realização é identificado com as áreas e gestores responsáveis.

8.4- Papel dos Gestores

Com base nas premissas de que o lucro é a melhor medida da eficácia da empresa e que os gestores são os responsáveis pela geração do lucro, entendemos que os gestores são os responsáveis pela gestão, administração ou processo de tomada de decisões. A gestão corresponde analiticamente ao processo de planejar, executar e controlar. Os gestores não devem se limitar apenas a execução das atividades sob uma responsabilidade, mas também planejá-las e controlá-las. Os gestores, além de se envolverem com todas as etapas do processo decisório, não podem furtar-se aos três aspectos intrínsecos a qualquer atividade, quais sejam o operacional, o econômico e financeiro. Os gestores competentes necessitam conhecer como está se desenvolvendo sua performance e normalmente desejam saber como está contribuindo para o desempenho global da empresa. Os gestores, em geral, tem grande preocupação no sentido de que seu desempenho não seja influenciado pelas ações de outros gestores, ou de variáveis fora de seu controle.

Como são avaliados pelos resultados no seu âmbito de atuação, os gestores tendem a dar mais importância aos interesses específicos de sua área, em detrimento dos interesses globais da organização. A empresa como um empreendimento coletivo exige para seu sucesso a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, principalmente considerando que a maximização dos resultados setoriais não conduz necessariamente a otimização do resultado global da empresa. Neste contexto, o sistema Gecon assegura que o sistema de informação reflita a realidade físico/operacional da atividade sob responsabilidade do gestor. O sistema Gecon não se limita somente aos eventos realizados; contempla

os eventos desde o nível do planejamento anual, dos replanejamentos mensais, das transações efetivamente ocorridas, finalizando com a evidenciação das causas das variações do desempenho em face dos planos, políticas e padrões assumidos pela empresa. Em outras palavras, O Gecon procura subsidiar o gestor de uma atividade de informações necessárias a cada uma das etapas do processo de gestão. O modelo conceitual em nível de sistema de processamento de dados é o Banco de Dados.

8.5- Informação para Gestão

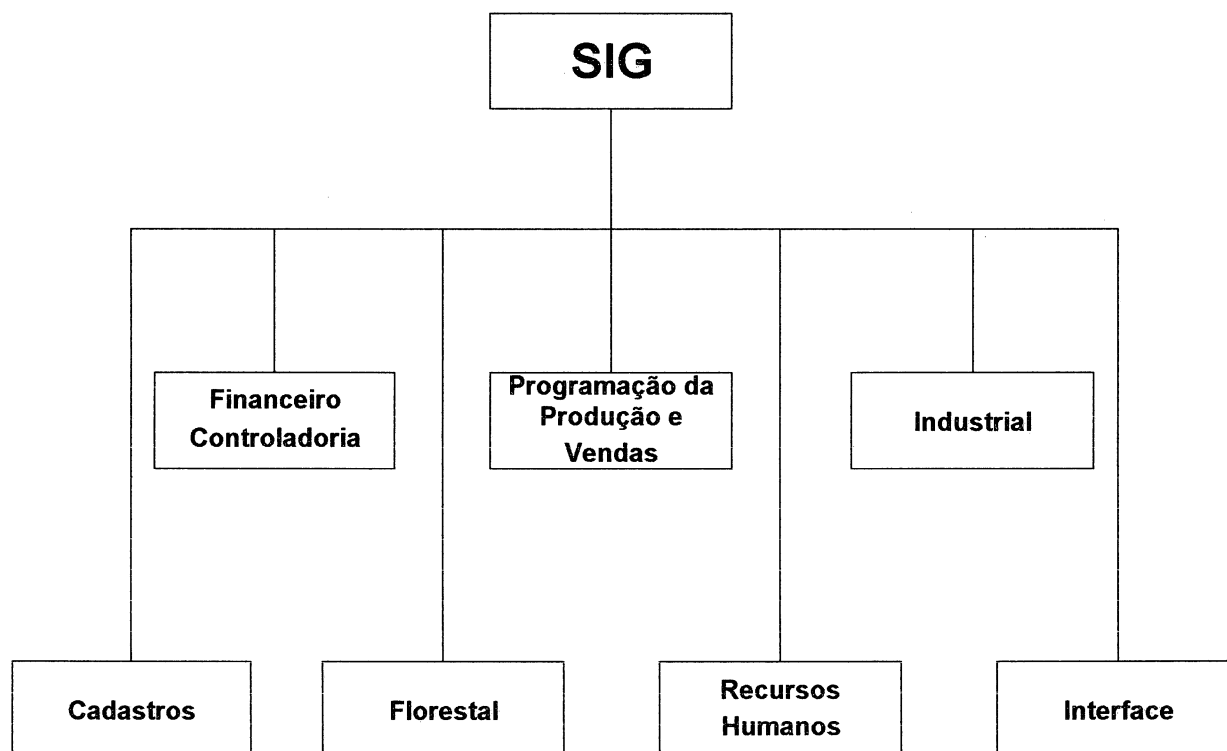
Os gestores tem grande dependência do recurso “informação”. A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico. Os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente as necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar seus conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. A informação deve ter um sentido lógico para o gestor; portanto, os conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos e sim racionais.

Um sistema de informação contábil eficaz pode trabalhar com conceitos gerenciais fracos e insuficientes, dentre os quais destacamos: soma da moeda de diferente poder aquisitivo; valor de um bem influenciado pela condição de pagamento; valores históricos defasados; não avaliação do impacto dos custos e receitas financeiros das atividades operacionais; não operacionalização da análise da contribuição dos produtos para o lucro somente por ocasião das vendas, inibindo o reconhecimento

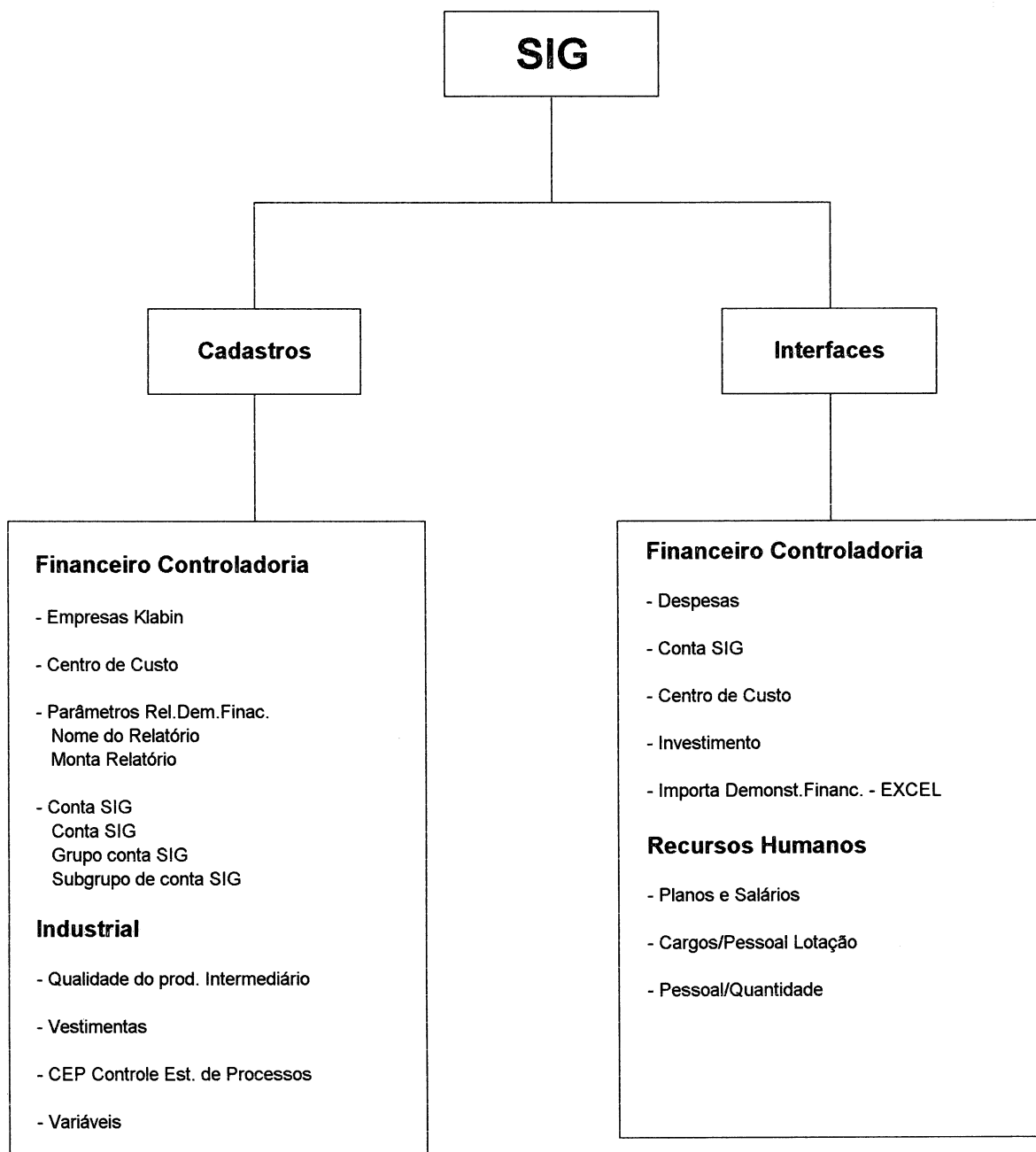
de resultados das diversas atividades produtivas da empresa. O sistema Gecon utiliza uma base de mensuração e de apuração de resultados de forma a refletir o valor econômico o mais correto possível dos recursos, produtos e serviços. No nível dos centros de resultados e das áreas de responsabilidade é efetuada a avaliação de desempenho através da aplicação do conceito de custo de oportunidade.

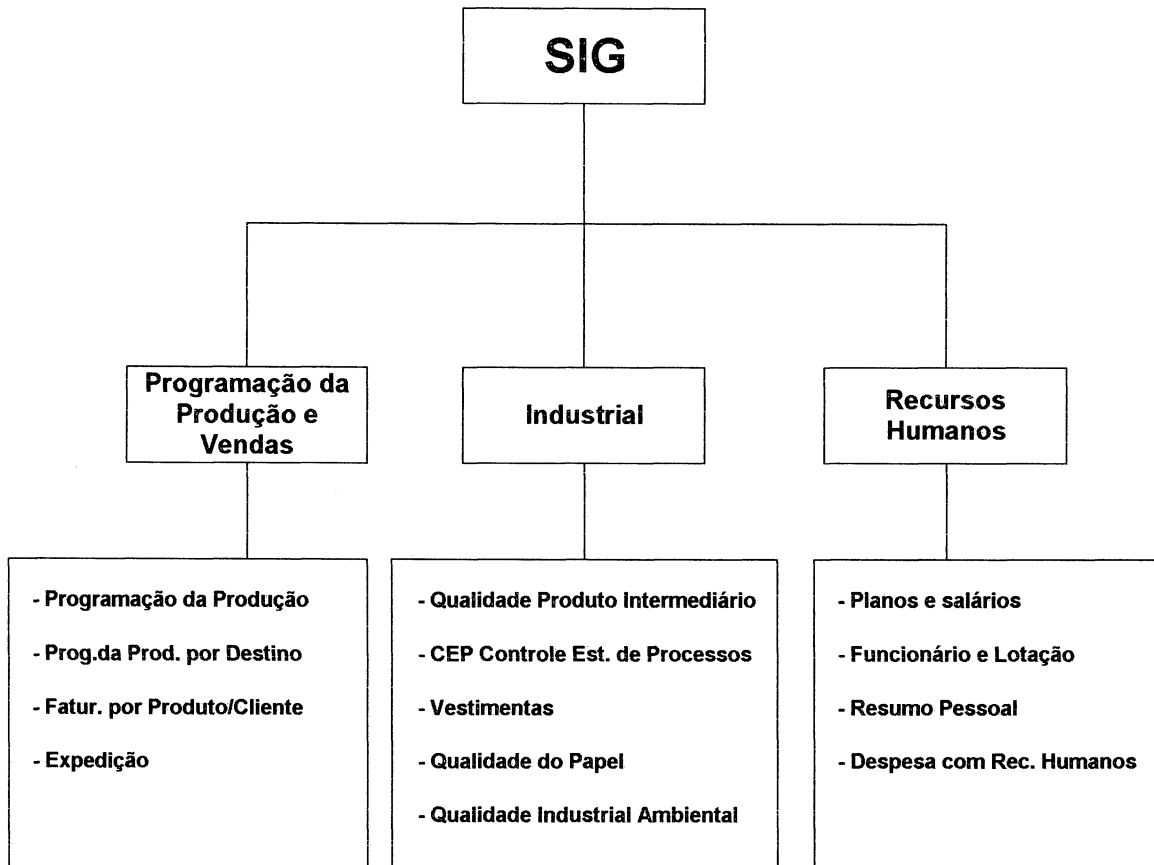
8.6- Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômicos das Atividades

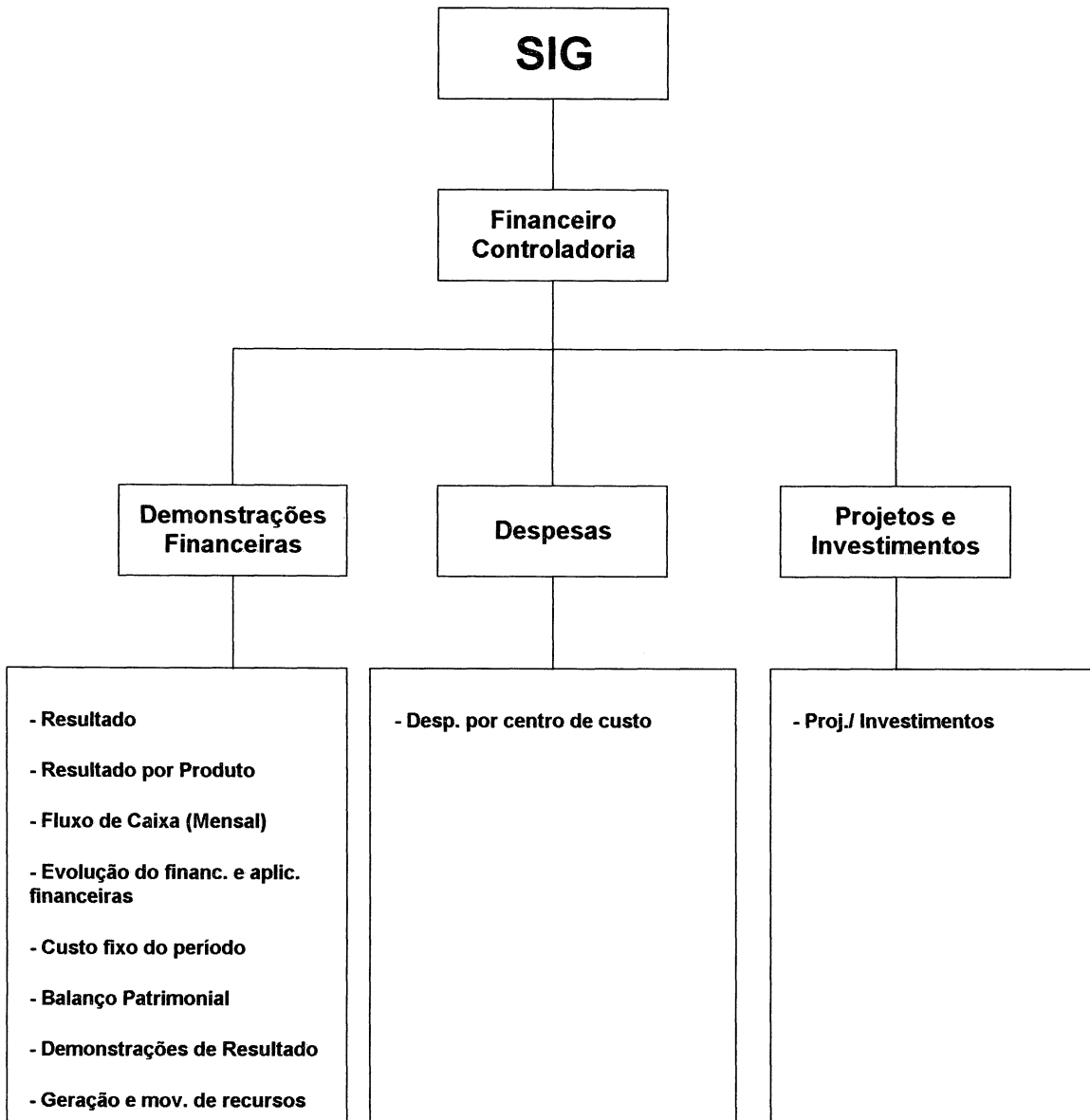
Em cada atividade desenvolvida pela empresa observam-se três aspectos interdependentes. O primeiro diz respeito a qualidade, quantidade e cumprimento de prazo, que denominamos operacional. Essas atividades, para serem realizadas, consomem recursos e geram sempre algum tipo de benefício na forma de produtos e serviços e podem ser associados a valores econômicos (custos dos recursos e receitas dos produtos e serviços), o que caracteriza o aspecto econômico da atividade. Finalmente, as operações envolvem prazos de pagamentos e recebimentos dos valores envolvidos, o que caracteriza o aspecto financeiro da atividade. Evidentemente, os valores a prazo acarretam juros, os quais impactam o resultado econômico da atividade. O Gecon contempla esses aspectos mensurando o resultado financeiro e o resultado operacional das diversas atividades empresariais, inclusive da própria área financeira.



SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS







9.0- SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)

Existe uma metodologia efetiva de planejamento e definição de sistema de informação para executivos, com ênfase no acompanhamento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico de Negócios da empresa, priorizando informações críticas para a condução dos negócios e efetivo controle empresarial.

Essa metodologia é totalmente baseada nos conceitos da disciplina de Engenharia da Informação, proporcionando a todos os integrantes do projeto um entendimento claro de todo o processo, garantindo o seu sucesso.

9.1- Objetivo

O objetivo do Sistema de Informação (SIG) é prover os executivos de informações necessárias, através de um simples “apertar de botões”. Reconhece-se o uso de SIG como uma poderosa ferramenta gerencial. Contudo, muitas empresas não estavam logrando sucesso imediato nos seus esforços de implantação. Nota-se que os insucessos de implantação ocorriam por dois fatores : os sistemas não forneciam as informações críticas para a tomada de decisão pelos executivos usuários; ou as informações não eram acessíveis no momento oportuno, de forma fácil e conveniente. Conseqüentemente, um SIG deve oferecer aos executivos as informações necessárias, com simplicidade. Neste trabalho procura-se apresentar porque e como o SIG funciona para otimizar o processo decisório dos executivos (gerentes) na organização. O assunto é de alevada importância para os executivos, isto porque toda empresa tem informação que proporcionam a sustentação para suas decisões. Entretanto, apenas algumas tem um sistema estruturado de informação gerencial que possibilita otimizar o seu processo decisório. E as que estão neste estágio evolutivo

seguramente possuem vantagem empresarial interessante. O ponto fundamental do desenvolvimento do SIG na Klabin Divisão Paraná é em relação a quantidade e qualidade. Para que uma empresa cresça e mantenha sua continuidade ela precisa estar sempre informada, para isto, existe ao que denominamos de Sistema de Informações Gerenciais que vai poder responder a uma vasta quantidade de necessidades de informações para tomada de decisões.

Há muita confusão de conceitos sobre SIG , assim surgem pontos de vista divergentes mas os principais aspectos relativos a um SIG segundo BIO³ são:

- ⇒ o sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema;
- ⇒ o trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada;
- ⇒ o sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle;
- ⇒ o sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;
- ⇒ o sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária;
- ⇒ o processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente.

É necessário, também, evidenciar que o moderno estágio de atuação apresenta algumas características gerais, a saber:

³ Bio, Sergio R., *Sistemas de Informações: Um enfoque gerencial*, pg 26

- ⇒ as mudanças emergem do bom senso, do consenso e de liderança;
- ⇒ os interesses e expectativas pessoais e grupais se complementam interativamente;
- ⇒ existe respeito pela ética global e individual;
- ⇒ o processo de participação é efetivo e as metas são compartilhadas;
- ⇒ as experimentações, criatividade e inovações são incentivadas;
- ⇒ existe preocupação com o desempenho do indivíduo;
- ⇒ a racionalidade é somada à intuição na busca do todo;
- ⇒ a ênfase do processo administrativo recai nos valores humanos;
- ⇒ a recompensa é pelos resultados apresentados;
- ⇒ os funcionários são, cada vez mais, conscientes de seus direitos e do seu valor;
- ⇒ os consumidores são cada vez mais exigentes;
- ⇒ a segmentação do mercado torna-se cada vez mais detalhada;
- ⇒ os fornecedores tornam-se parceiros;
- ⇒ a competição por talentos é crescente;
- ⇒ a qualidade torna-se cada vez mais globalizada;
- ⇒ a evolução tecnológica intensifica-se e acelera.

Este amplo conjunto consolida o cenário em que, cada vez mais, as informações, a sua estruturação e o processo decisório se consolidam como um sistema administrativo de mais elevada importância para a empresa.

O sistema também pode ser considerado como o núcleo central ou o foco de estudo dentro de um processo administrativo.

Existem também os limites do sistema, dentro do qual se analisa como o ambiente

influi ou é influenciado pelo sistema considerado. O executivo catalisador do SIG instantâneo, por intermédio de modificações ocorridas nos níveis de abrangência e influência e nos elementos condicionantes e componentes da estrutura organizacional. Desse modo, as constantes microalterações poderão determinar, ao longo do tempo, total desorganização dos sistemas, levando-os a promover elevada entropia e conseqüentemente desaparecimento, desde que os mesmos não sejam ajustados à nova realidade existente. As microalterações são muito piores do que as macroalterações, pois enquanto estas alertam os executivos para os clamorosos desajustes existentes entre os sistemas e a realidade que o mesmo trata, aquelas só serão percebidas após certo período de tempo, durante o qual as pequenas alterações podem ter gerado grande dose de ineficiência e entropia positiva.

Geralmente tem-se dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais, ou seja, a melhoria no processo decisório. Entretanto, pode trabalhar com base numa lista de hipóteses sobre os impactos dos sistemas de informações gerenciais na empresa, o que propicia ao executivo um entendimento, ainda que genérico, de sua importância.

Neste sentido podemos afirmar que o sistema de informações gerenciais pode, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para a empresa:

- ⇒ redução nos custos das operações;
- ⇒ melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais preciosos e rápidos, com menor esforço;
- ⇒ melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- ⇒ melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;

- ⇒ estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- ⇒ fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- ⇒ melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- ⇒ redução do grau de centralização das decisões na empresa;
- ⇒ otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- ⇒ melhor interação com seus fornecedores;
- ⇒ melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- ⇒ aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- ⇒ redução dos custos operacionais;
- ⇒ redução da mão-de-obra burocrática; e
- ⇒ redução dos níveis hierárquicos.

Os sistemas de informação, como geradores de informações de caráter decisório, devem ser estabelecidos como processo de comunicação mediante os quais são fornecidos os elementos básicos para as decisões nos vários pontos de empresa.

Os sistemas informativos através da geração de informações decisórias contribuem para a eficácia do executivo no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão de empresa, pressupondo: a predisposição de um esquema de planejamento em seus níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todos os centros de responsabilidade da empresa; a comparação dos resultados efetivos com dados previstos, constantes do processo de planejamento; e a análise das variações entre os resultados apresentados e o planejamento efetuado, bem como a regularização dos desvios, através do funcionamento dos centros de responsabilidade da empresa.

Para que a empresa pudesse usufruir das vantagens básicas do sistema de informações gerenciais, foi necessário que alguns aspectos fossem observados, entre os quais podem ser citados:

1º - o envolvimento adequado da alta e média administração com o SIG. Isto porque se o envolvimento não for adequado, pode provocar situação de descrédito para com o sistema. O executivo deve lembra-se de que o SIG é um instrumento básico para o processo decisório e este se direciona para resultados. Como consequência, o executivo eficaz deve saber trabalhar com o SIG, como instrumento de apoio a otimização dos resultados. Esta situação considera tanto a alta como a média administração, de forma mais forte, mas não menospreza a baixa administração, principalmente como fonte geradora de dados/informações.

2º - a competência por parte das pessoas envolvidas no SIG. Isto porque, antes de ser um sistema como um conjunto de relatórios, exige uma competência intrínseca as pessoas que irão utilizá-lo; caso contrário, poderá gerar até problemas pois estas pessoas podem começar a ter “dificuldades” de apresentar resultados.

3º - a atenção específica ao fator humano da empresa. Este aspecto pode ser apresentado, principalmente, na participação efetiva e com responsabilidade dos vários funcionários da empresa envolvidos no processo.

4º - a habilidade dos executivos da empresa em identificar a necessidade de informações. Se isto não ocorrer, o SIG pode já nascer morto, pois ele não será alimentado como sistema.

5º - a habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com base em informações. Este aspecto é o “centro nervoso” do SIG.

6º - o apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade,

custos e orçamentos). O sistema de controladoria aparece, neste contexto, como um instrumento catalisador e de consolidação do SIG na empresa.

7º - o conhecimento e a confiança no sistema de informações gerenciais. Isto pode ser conseguido através do planejado e estruturado treinamento dos vários usuários e administradores dos sistemas considerados.

8º - a existência de dados e informações relevantes e atualizados. Se o SIG não for atualizado periodicamente, poderá ficar numa situação de descrédito perante aos seus usuários.

9º - a adequada relação custo x benefício. O SIG deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona a empresa.

Verifica-se que estes aspectos puderam proporcionar adequada sustentação de desenvolvimento e implementação do SIG na empresa. E, por consequência, as potenciais vantagens de um adequado SIG poderão ser mais bem usufruídas pelos executivos da empresa.

Para que o SIG fosse eficiente na empresa, evidenciou-se sua dependência dos seguintes elementos:

- ⇒ Significância das informações transmitidas;
- ⇒ Rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão; e características do processo de decisão (periodicidade das decisões, grau de análise das informações com base nas quais é tomada a decisão, grau de coordenação).

No intuito de eliminar tais elementos, atualmente trabalha-se com os sistemas em tempo real, de modo a propiciar sistemas eficientes, devidamente integrados as decisões empresariais, assegurando a validade das ações.

O foco básico do SIG como um processo é o momento da decisão, a qual sempre envolve determinado nível de risco. É importante que este nível de risco seja normalmente aceito por todos os executivos envolvidos no SIG e, conseqüentemente, no processo decisório.

A tomada de decisão como ação gerencial é a essência da administração. Basicamente, consiste na busca e no caminho a ser perseguido e que seja viável, bem como propicie o melhor resultado final.

O processo de tomada de decisão implica o conhecimento prévio das condições básicas na empresa e de seu ambiente, bem como uma avaliação das conseqüências futuras advindas das decisões tomadas, e esse conhecimento é propiciado pela informações de que o tomador dispõe sobre as operações da empresa, de seus concorrentes, fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra, decisões governamentais etc. Para que o SIG fosse uma realidade operacional na empresa foi necessário que algumas coisas acontecessem, e uma das mais importantes foi a estruturação e operacionalização dos relatórios gerenciais.

Para a estruturação dos relatórios gerenciais, foi considerado alguns aspectos básicos:

A - Números

Os números devem apresentar a situação atual, bem como outros aspectos, tais como o período anterior, o mesmo período no ano (exercício) anterior, bem como a situação desejada. Os números devem sempre apresentar uma situação de relatividade, principalmente percentual.

B - Gráficos

Um aspecto de grande valia para os relatórios gerenciais são os gráficos, pois os

mesmos tem a finalidade de facilitar o entendimento do assunto através de melhor visualização. Devem apresentar os níveis da tomada de decisão, através da indicação das situações máxima, média ou mínima.

C - Resultados

O executivo está em constante busca da otimização dos resultados. Portanto, deve explicitar os resultados que pretende alcançar, através das decisões/ações tomadas com base nas informações apresentadas através de números e gráficos.

Após seu desenvolvimento e implantação, o sistema deve ser operado de forma rotineira, recebendo e processando dados para geração de informações. A operação é a fase na qual se obtém o produto final do sistema de informações gerenciais.

A operação é realizada junto ao próprio usuário e este os utiliza apenas para a operação dos sistemas, a filosofia é de informática distribuída. Nesta situação, todas as tarefas relativas a análise/programação são controladas.

10.0- ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Uma das preocupações chave que geralmente ocorre durante a implantação de um SIG é a de como podemos nos assegurar que a implantação será bem sucedida ? , trata-se de uma preocupação importante, afinal o SIG é uma aplicação em evidência na empresa. Como podemos assegurar que o sistema forneça exatamente o que os executivos necessitam ?

Acreditamos que a chave para o sucesso não é questionar diretamente os executivos sobre quais informações são necessárias, pois, geralmente, as respostas são incompletas ou não abrangentes.

Através da análise dos fatores críticos de sucesso, devemos trabalhar com cada executivo em entrevistas individuais para analisarmos as suas áreas de responsabilidade, levantarmos os seus objetivos e fatores críticos de sucesso. Neste ínterim, assessoramos os executivos a determinarem as informações que necessitam para atingir cada fator crítico de sucesso e as informações necessárias para monitorar o atendimento dos fatores críticos de sucesso - indicadores de performance. Através deste processo obtemos um mapa abrangente dos seus objetivos e necessidade de informações.

Alguns objetivos são mais importantes que outros e, portanto, alguns fatores críticos de sucesso também o são, baseados nos objetivos que atendam. Consequentemente, algumas necessidades de informações são mais importantes do que outras, devido aos objetivos e fatores críticos de sucesso que suportam. Utilizando um processo de análise de impacto e atribuição de pesos, podemos elaborar um ranking das necessidades de informações, baseado no ranking de objetivos e fatores críticos de sucesso.

Este ranking é utilizado como linha mestra para determinarmos a ordem na qual as necessidades de informações são implantadas, como parte do SIG.

10.1- Alguns Benefícios

Os principais benefícios da implantação de um SIG são:

Tomada de decisões oportuna e efetiva.

Redução do tempo de obtenção de informações.

Melhoria e agilização da comunicação interna entre áreas e executivos.

Esforços dirigidos para a consecução de objetivos.

11.0- CONCLUSÃO

Os conceitos e técnicas ora comentados podem parecer, a primeira vista, utópicos e coisas que só podem ser aplicadas em países inseridos em economias mais desenvolvidas. Isto somente é verdadeiro em parte. O Brasil, entre os países em desenvolvimento, é um dos que dispõem de um parque industrial bastante avançado, tecnologicamente. Várias empresas já adotaram o JIT. Outras estão investindo milhões de dólares num processo de robotização de suas linhas de produção e montagem. Existem inúmeros outros exemplos de empresas no Brasil em que a filosofia de excelência empresarial não é mais um assunto acadêmico e, conseqüentemente, a filosofia de custeamento de produtos e serviços está sendo ajustada a crescente automação e modernização gerencial de suas plantas.

É verdade que ainda estamos longe, em muitos casos, do Japão, dos EUA, da Alemanha, da Itália e de outros países em volume e nível de sofisticação, de tais técnicas de produção, mas se, como esperamos, o Brasil voltar a inserir-se num programa de rápida modernização industrial, não só para sobreviver, o que é de vital importância para o nosso caso, mas também para conseguir com sucesso uma fatia cada vez maior no mercado global, especialmente em face das novas formas de agregação das potências economicamente mais desenvolvidas no mundo, então a necessidade de estarmos tecnicamente atualizados, como contadores gerenciais, é mais do que premente. Existem mesmo muitas controvérsias e muitos caminhos que precisam ser percorridos e trabalhados na projeção de sistemas contábeis eficientes e na conscientização de profissionais e pesquisadores a respeito da importância da busca de respostas para os problemas da gestão através de um adequado sistema

contábil.

Existe mesmo, entre os administradores, a crença enganosa de que com o simples uso do computador teremos decisões tomadas de forma mais correta. No entanto, muitas vezes estes são surpreendidos com a constatação de que se não tivermos um sistema contábil de qualidade, será inútil o uso de computadores.

A tendência que tem sido observada é que o computador tem sido um agente de mudanças a medida em que o ferramental apropriado permite o acesso a base de dados. Pelo próprio usuário/executivo, a informação que tem sido processada tende a tender a necessidade específica e o custo do hardware/software tem caído rapidamente.

No entanto, só o computador não é a resposta e sim a busca do engrandecimento de decisão, o que só poderá ser conseguido através de um sistema contábil adequado ao modelo de decisão do usuário.

A Contabilidade sempre foi reconhecida pela capacidade de mensurar e de informar de forma objetiva os eventos, atividades e transações que são planejados e executados nas empresas. Pelos aspectos motivacionais nela implícitos, a contabilidade também nunca perdeu de vista sua responsabilidade com o meio de comunicação, ou seja, suas potencialidades como uma das formas mais eficazes de linguagem entre os homens de negócios. Certamente, não será agora, no limiar de uma nova era para o Brasil, que perderemos a oportunidade de partirmos confiantes para um futuro pleno de desafios, mas igualmente uma oportunidade de grandes realizações pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIO, Sérgio R. Sistemas de informações: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.
- CARRARO, A.C. Sistemas de informações. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- CATELLI, Armando, GERREIRO, Reinaldo. Mensuração de Atividades ABC x Gecon . XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade, 1992.
- FIGUEIREDO, Sandra. Contabilidade como instrumento de gestão. XIV Congresso Brasileiro de Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade, 1992.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. Controladoria. São Paulo: Atlas, 1992.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 2 . ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo : Atlas, 1988.
- NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos: Conceito, Sistemas e implementação. JIT/TQC. São Paulo: Atlas, 1991.
- RONCHI, Luciano. Controladoria Financeira. São Paulo: Atlas, 1977.

Acompanhamento do Custo Direto Fixo

DETALHES	REALIZADO						ORÇADO		
	jan-mar	var. % s/95	média'96	jan	fev	mar	mar	jan-mar	jan-dez
DESPESAS POR NATUREZA									
.Pessoal	6,023.4	(15.2)	860.5	848.6	899.6	945.8	904.7	6,208.1	10,629.5
.Material	636.4	203.6	90.9	130.3	182.4	58.1	60.6	420.5	724.9
.Serviços Profissionais de Terceiros	1,212.5	46.3	173.2	156.9	184.0	210.7	141.3	976.0	1,678.3
.Impostos, Taxas, Fretes e Seguros	24.9	(6.7)	3.6	6.0	10.1	0.4	7.5	52.5	90.8
.Gastos Gerais	60.5	3.8	8.6	8.2	8.4	6.1	7.6	44.3	74.7
.Transferências Internas	7,407.3	(12.5)	1,058.2	1,075.2	1,112.1	1,171.0	1,233.9	7,814.3	14,634.1
Total	15,365.0	(8.0)	2,195.0	2,225.2	2,396.6	2,392.1	2,355.6	15,515.7	27,832.3
ANÁLISE POR CENTRO DE RESPONSABILIDADE									
.Gerência de Produção de Madeira	2,482.5	(6.0)	354.6	367.6	338.8	408.0	408.3	2,740.7	4,843.6
.Gerência de Produção de Celulose	4,185.5	(15.1)	597.9	509.7	683.3	546.3	726.1	4,721.4	8,566.8
.Gerência de Produção de Papel	6,421.2	0.6	917.3	1,015.2	1,064.6	1,055.5	871.7	5,779.0	10,314.7
.Gerência de Utilidades	2,275.8	(15.3)	325.1	332.7	309.9	382.3	349.5	2,274.6	4,107.2
Total	15,365.0	(8.0)	2,194.9	2,225.2	2,396.6	2,392.1	2,355.6	15,515.7	27,832.3

Acompanhamento das Despesas Indiretas de Fabricação

DETALHES	REALIZADO						ORÇADO		
	jan-mar	var. % s/95	média'96	jan	fev	mar	mar	jan-mar	jan-dez
DESPESAS POR NATUREZA									
.Pessoal	11,121.5	(14.2)	1,588.8	1,490.1	1,885.0	1,809.7	1,725.7	11,858.2	20,513.5
.Material	3,711.2	(4.5)	530.2	619.6	582.3	577.2	664.1	3,837.9	7,162.6
.Serviços Profissionais de Terceiros	2,525.8	18.0	360.8	310.1	416.2	374.8	344.4	2,255.8	4,669.9
.Impostos, Taxas, Fretes e Seguros	566.9	158.3	81.0	22.8	42.1	165.6	36.7	260.3	445.6
.Gastos Gerais	1,018.3	20.6	145.5	146.0	139.1	185.1	120.5	817.9	1,412.3
.Transferências Internas	(8,865.9)	1.2	(1,266.6)	(1,235.7)	(1,556.1)	(1,394.7)	(1,400.5)	(8,777.3)	(16,409.4)
Total	10,077.8	(10.7)	1,439.7	1,352.9	1,508.6	1,717.7	1,490.9	10,252.8	17,794.5
ANÁLISE POR CENTRO DE RESPONSABILIDADE									
.Diretoria de Superintendência	178.4	(72.7)	25.5	23.7	26.9	27.1	30.0	192.3	327.6
.Diretoria Industrial	1,587.2	(18.8)	226.7	205.0	253.9	260.5	254.0	1,751.7	3,035.7
Gerência de Produção de Madeira	62.6	(14.7)	8.9	9.6	8.5	8.8	9.0	61.4	106.7
Gerência de Produção de Celulose	133.5	(36.0)	19.1	21.7	21.7	21.8	27.3	182.2	322.4
Gerência de Produção de Papel	1,680.6	2.4	240.1	256.2	255.2	255.6	213.1	1,453.3	2,510.6
Gerência de Manutenção Industrial	226.3	(32.6)	32.3	31.4	28.4	43.2	(4.3)	79.3	119.7
Gerência Manut. Elétrica Contr. Proc.	79.2	(55.9)	11.3	11.0	11.7	13.5	24.5	159.4	328.6
Gerência de Utilidades	142.7	(10.4)	20.4	18.2	20.9	22.2	21.9	153.9	260.8
Gerência de Suprimentos	566.7	(24.3)	81.0	66.4	89.2	82.1	109.4	752.2	1,295.0
Serraria	53.8	68.7	7.7	9.0	9.3	8.7	6.0	41.9	72.2
Soma	4,711.0	(21.3)	673.0	652.2	725.7	743.5	690.9	4,827.6	8,379.3
.Diretoria Administrativa	986.4	115.7	140.9	158.5	141.2	177.0	134.2	937.1	1,608.8
Serviços Gerais	621.1	(30.3)	88.7	83.4	129.2	67.5	117.4	802.3	1,386.6
Gerência de Processamento de Dados	477.9	(2.1)	68.3	60.0	63.6	121.4	83.7	557.8	976.9
Gerência de Recursos Humanos	2,190.9	(17.6)	313.0	304.0	315.5	356.2	346.4	2,305.9	4,036.9
Gerência de Controladoria	526.7	(15.9)	75.2	69.2	88.3	86.5	84.1	582.7	995.6
Administração Fabril	563.8	105.9	80.5	25.6	45.1	165.6	34.2	239.4	410.4
Soma	5,366.8	(0.6)	766.6	700.7	782.9	974.2	800.0	5,425.2	9,415.2
Total	10,077.8	(10.7)	1,439.6	1,352.9	1,508.6	1,717.7	1,490.9	10,252.8	17,794.5

Acompanhamento das Desps. Admin. e Fixas de Vendas

DETALHES	REALIZADO						ORÇADO		
	jan-mar	var.% s/95	media'96	jan	fev	mar	mar	jan-mar	jan-dez
DESPESAS POR NATUREZA									
.Pessoal	745.1	(14.0)	106.4	101.6	119.8	107.0	122.8	839.8	1,438.2
.Material	56.5	(13.5)	8.1	6.4	10.6	8.0	6.6	42.6	72.0
.Serviços Profissionais de Terceiros	103.9	16.2	14.8	13.0	23.8	15.8	13.2	92.4	158.4
.Impostos, Taxas, Fretes e Seguros	53.0	11.1	7.6	5.3	7.2	7.4	3.0	20.2	33.8
.Gastos Gerais	303.3	(5.8)	43.3	44.9	44.2	54.1	32.9	227.2	389.6
.Transferências Internas	9,257.0	(3.3)	1,322.4	1,334.7	1,317.1	1,321.9	1,352.8	9,469.6	16,233.6
Total	10,518.8	(4.1)	1,502.6	1,505.9	1,522.7	1,514.2	1,531.3	10,691.8	18,325.6
ANÁLISE POR CENTRO DE RESPONSABILIDADE									
ADMINISTRATIVAS									
.Administração Geral	9,406.7	(2.0)	1,343.8	1,351.1	1,347.2	1,355.9	1,352.8	9,469.6	16,233.6
Total das Despesas Administrativas	9,406.7	(2.0)	1,343.8	1,351.1	1,347.2	1,355.9	1,352.8	9,469.6	16,233.6
VENIDAS									
.Diretoria Comercial	61.2	(4.1)	8.7	9.3	5.5	14.3	5.2	36.4	62.4
.Diretoria de Vendas	425.2	(21.1)	60.7	64.2	65.4	52.7	65.6	450.7	772.7
.Marketing	104.7	(7.9)	15.0	14.5	18.0	17.8	15.3	104.9	179.8
.Gerência de Tráfego	181.7	(26.6)	26.0	23.5	33.3	28.3	31.1	215.1	368.3
.Diretoria de Exportação	10.6	(83.7)	1.5	0.1	0.1	0.1	4.1	28.0	48.0
.Paranaguá	328.7	(2.6)	47.0	43.2	53.2	45.1	57.2	387.1	660.8
Total das Despesas Fixas de Vendas	1,112.1	(18.6)	158.9	154.8	175.5	158.3	178.5	1,222.2	2,092.0
Total Geral	10,518.8	(4.1)	1,502.7	1,505.9	1,522.7	1,514.2	1,531.3	10,691.8	18,325.6

Custo Fixo do Período

Descrição	jan-mar	var.% s/95	REALIZADO				ORÇADO		
			média'96	jan	fev	mar	mar	jan-mar	jan-dez
Custo Direto Fixo	15,365.0	(8.0)	2,195.0	2,225.2	2,396.6	2,392.1	2,355.6	15,515.7	27,832.3
Despesas Indiretas									
.Fabricação	10,077.8	(10.7)	1,439.7	1,352.9	1,508.6	1,717.7	1,490.9	10,252.8	17,794.5
.Administração	9,406.7	(2.0)	1,343.8	1,351.1	1,347.2	1,355.9	1,352.8	9,469.6	16,233.6
.Vendas	1,112.1	(18.6)	158.9	154.8	175.5	158.3	178.5	1,222.2	2,092.0
Soma	20,596.6	(7.4)	2,942.4	2,858.8	3,031.3	3,231.9	3,022.2	20,944.6	36,120.1
Efeitos Financeiros Líquidos	2,833.5	(230.8)	404.8	1,736.2	(1,010.7)	2,835.4	792.0	5,314.0	9,659.0
Depreciação e Amortização	11,926.5	4.7	1,703.8	1,661.5	1,667.4	1,981.0	1,620.0	11,340.0	19,440.0
Total Geral	50,721.6	5.3	7,246.0	8,481.7	6,084.6	10,440.4	7,789.8	53,114.3	93,051.4
Despesas c/Pessoal (incl.honor.)	17,890.0	(33.6)	2,555.7	2,440.3	2,904.4	2,862.5	2,753.2	18,906.1	32,581.2
Serviços de Terceiros	3,842.1	0.2	548.9	480.0	624.0	601.2	498.9	3,324.2	6,506.6

GERAÇÃO INTERNA DE RECURSOS - US\$ MIL						
	Divisão Paraná		KPR-Indústria		KPR-Florestal	
	Jan-Mar'96	Mar'96	Jan-Mar'96	Mar'96	Jan-Mar'96	Mar'96
ORIGENS						
Resultado líquido efetivo	10,306.5	2,304.2	9,208.6	785.2	1,097.9	1,519.0
Ajustes ao Lucro:						
* Equivalencia Patrimonial - controladas						
* Depreciacao, amortizacao e exaustao	15,761.9	2,212.3	11,919.0	1,973.5	3,842.9	238.8
* Baixas do ativo permanente	265.8	97.9	82.2	42.6	183.6	55.3
* Amortizacao de agio e desagio/perda de capital						
* Realizacao da reserva de reavaliacao						
Controladas						
Propria						
* Depositos eletrobras	(83.9)		(83.9)			
Geracao Interna de Recursos	26,250.3	4,614.4	21,125.9	2,801.3	5,124.4	1,813.1
* Imposto de Renda do longo prazo						
* Encargos financeiros de longo prazo	(5.2)		(5.2)			
* Perda(ganho) de ativos e passivos do l.prazo						
* indexados	(8,593.6)	(8,838.0)	(8,601.0)	(8,401.8)	7.4	(436.2)
* nao indexados	(5,021.4)	(121.9)	(5,023.0)	(122.1)	1.6	0.2
Geracao de recursos proprios (Ajustados os valores de longo prazo)	12,630.1	(4,345.5)	7,496.7	(5,722.6)	5,133.4	1,377.1
Outras origens / fontes						
* Novos financiamentos						
* Curto prazo	14,178.6	11.1	14,178.6	11.1		
* Longo prazo	36,005.8	98.8	36,005.8	98.8		
* Provisão de juros s/ financiamento - Curto prazo	16,428.8	700.0	15,318.0	566.0	1,110.8	134.0
* De Acionistas						
* Aumento de capital						
Total das Origens	79,243.3	(3,535.6)	72,999.1	(5,046.7)	6,244.2	1,511.1
APLICACOES						
No ativo permanente:						
Controladas						
Outros						
Imobilizado e diferido	28,182.8	3,726.4	25,268.6	3,220.7	2,914.2	505.7
Amortizacao de financiamentos	44,298.1	7,770.9	43,869.5	7,684.3	428.6	86.6
Ganho(perda) na conversao US\$	27,403.8	34,844.0	3,422.4	4,694.9	23,981.4	30,149.1
Juros pagos	5,348.0	1,042.9	4,348.4	876.3	999.6	166.6
Perda (ganho) do circulante nao operacional	6,216.2	5,872.2	6,236.5	5,842.6	(20.3)	29.6
Dividendos Pagos						
Dividendos Recebidos						
Variacao						
* Mutuo interno	(36,865.1)	(61,719.1)	(15,807.8)	(33,028.7)	(21,057.3)	(28,690.4)
* Mutuo de controladas e ligadas	112.4	17.8	112.4	17.8		
* Variacao resultado de exercicios futuros						
* Variacao realizavel a longo prazo						
* Variacao exigivel a longo prazo	(7,057.8)	(387.9)	(7,121.1)	(451.2)	63.3	63.3
Acoes em tesouraria						
Aumento (diminuicao) capital circulante operacional	11,646.4	5,414.8	12,683.8	6,129.1	(1,037.4)	(714.3)
Total das Aplicacoes	79,284.8	(3,418.0)	73,012.7	(5,014.2)	6,272.1	1,596.2
Aumento (diminuicao) disponibilidades	(41.5)	(117.6)	(13.6)	(32.5)	(27.9)	(85.1)
Saldo do mes anterior	12.7	88.8	9.3	28.2	3.4	60.6
Saldo do mes	(28.8)	(28.8)	(4.3)	(4.3)	(24.5)	(24.5)
Aumento (diminuicao) capital circulante operacional						
* Contas a receber clientes (liquida)	14,337.7	3,807.7	13,706.0	3,437.3	631.7	370.4
* Associadas (liquido)	154.7	542.6	169.8	565.2	(15.1)	(22.6)
* Impostos a recuperar	(0.6)		(0.6)			
* Estoques	4,268.9	1,199.5	4,595.6	787.4	(326.7)	412.1
* Fornecedores	(1,548.6)	(183.4)	(1,079.8)	358.0	(468.8)	(541.4)
* Impostos a recolher	318.5	(214.8)	315.8	(210.9)	2.7	(3.9)
* Provisao I.Renda e Contribuicao social	(7,455.8)	(1,997.7)	(6,695.2)	(945.6)	(760.6)	(1,052.1)
* Salarios e encargos sociais	(179.7)	(787.5)	(144.8)	(606.0)	(34.9)	(181.5)
* Outras contas a receber/pagar	709.3	2,831.7	777.2	2,718.5	(67.9)	113.2
* Conta corrente Matriz e filiais	1,042.0	216.7	1,039.8	25.2	2.2	191.5
	11,646.4	5,414.8	12,683.8	6,129.1	(1,037.4)	(714.3)

Resultado - US\$ MIL

	REALIZADO								ORÇADO		
	jan-mar	%	media'96	jan	fev	mar	%	mar	jan-mar	jan-dez	
Faturamento Bruto	466.7	104.4	66.7	67.8	50.1	97.0	100.0	0.0	0.0	0.0	
. Fretes e Seg. Faturados	19.6		2.8	10.5	9.1	0.0		0.0	0.0	0.0	
. IPI Faturado	0.0		0.0	0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	
Vendas FOB	447.1	100.0	63.9	57.3	41.0	97.0	100.0	0.0	0.0	0.0	
. ICMS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. PIS e FIS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. Deflacao	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Vendas a Vista ex-Impostos	447.1	100.0	63.9	57.3	41.0	97.0	100.0	0.0	0.0	0.0	
Despesas Diretas de Vendas											
. Comissoes	11.6	2.6	1.7	1.5	1.1	0.8	0.9	0.0	0.0	0.0	
. Fretes nao Recuperados	0.6	0.1	0.1	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. Outras Desp. (Receitas)	4.4	1.0	0.6	0.4	1.4	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	
SOMA	16.6	3.7	2.4	2.2	2.8	1.8	1.9	0.0	0.0	0.0	
Vendas Liquidas	430.5	96.3	61.5	55.1	38.2	95.2	98.1	0.0	0.0	0.0	
Custos Diretos	281.8	63.0	40.3	23.9	30.9	52.7	54.3	0.0	0.0	0.0	
ICM/IPI s/Prod.Imunes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Margem Direta	148.7	33.3	21.2	31.2	7.3	42.5	43.8				
Custos Apropriados											
. Direto Fixo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. Desp.Ind.Fabricacao	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. Depreciacao e Amortizacao	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
. Reserva Reav.Realizada	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
SOMA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Margem do Produto	148.7	33.3	21.2	31.2	7.3	42.5	43.8	0.0	0.0	0.0	
Desp.Administr.e Vendas	44.9	10.0	6.4	5.0	9.0	5.3	5.5	2.0	14.0	24.0	
Resultado Operacional	103.8	23.3	14.8	26.2	(1.7)	37.2	38.3	(2.0)	(14.0)	(24.0)	
Encargos Corporativos											
Receitas (Despesas) Financeiras	(243.8)	(54.5)	(34.8)	(34.0)	(26.9)	19.2	19.8	0.0	0.0	0.0	
Outras Receitas (Despesas)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Ganhos/Perdas Monetárias	(5.7)	(1.3)	(0.8)	(8.2)	(2.0)	(39.0)	(40.2)	0.0	0.0	0.0	
Resultado Antes do IR	(145.7)	(32.5)	(20.8)	(16.0)	(30.6)	17.4	17.9	(2.0)	(14.0)	(24.0)	
Contribuicao Social	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Imposto de Renda	(2.2)	(0.5)	(0.3)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Resultado Líquido	(147.9)	(33.0)	(21.1)	(16.0)	(30.6)	17.4	17.9	(2.0)	(14.0)	(24.0)	
=====											
Tonelagem Produzida	1,302		186	166	105	88		0	0	0	
Tonelagem Faturada	1,392		199	85	60	347		0	0	0	
Preco Venda Vista Ex-Imp. Us\$/t	321		321	674	682	279		0	0	0	
Despesas Diretas de Vend Us\$/t	12		12	26	47	5		0	0	0	
Custo Direto Us\$/t	202		202	281	514	152		0	0	0	
Margem Direta Us\$/t	107		107	367	121	123		0	0	0	
Custos Apropriados Us\$/t	0		0	0	0	0		0	0	0	
Margem do Produto Us\$/t	107		107	367	121	123		0	0	0	

BALANÇO PATRIMONIAL

Em US\$ mil

ATIVO	Mar'96	Dez'95	PASSIVO	Mar'96	Dez'95
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e bancos	(4.3)	9.3	Financiamentos	48,117.0	36,469.5
Aplicações financeiras - over			Juros sobre financiamentos	7,026.6	4,650.5
Aplicações financeiras - ouro			Fornecedores	7,119.1	6,039.7
Aplicações financeiras - prazo fixo			Impostos a recolher	879.8	1,196.6
Contas a receber			Imposto de Renda e Contribuição Social	9,662.8	2,968.4
Clientes	43,064.9	25,642.5	Salários e Contribuições Sociais	4,039.4	3,894.9
Duplicatas Descontadas	(19,972.3)	(16,247.8)	Empresas controladora e controladas	568.1	650.2
Provisão p/ctas. de cobrança duvidosa	(6.4)	(0.4)	Dividendos a pagar		
Dividendos a receber de controladas			Demais contas a pagar	2,434.2	2,218.0
Empresas controladora e controladas	469.1	317.6	Conta corrente matriz e filial	1,555.3	1,367.5
Contas a receber por venda de imóveis				<u>81,402.3</u>	<u>59,455.3</u>
Impostos a recuperar	10.6	10.2			
Imposto de renda a restituir					
Estoques	20,910.7	16,312.8	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
Despesas do exercício seguinte	11.7	302.3	Financiamentos	84,296.8	79,358.4
Demais contas a receber	1,955.4	1,207.2	Empresas controladora e controladas		
Títulos a receber			Provisão para I.Renda e C. Social	3,160.6	2,223.6
Conta corrente matriz e filial	4,244.7	3,017.1	Demais contas a pagar		
	<u>50,684.1</u>	<u>30,570.8</u>	Conta corrente matriz e filial	<u>87,457.4</u>	<u>81,582.0</u>
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS		
Empresas controladora e controladas	2,435.1	1,785.1	Vendas antecipadas	2,305.4	487.4
Contas a receber por venda de imóveis					
Empréstimo compulsório eletrobrás	12.8	229.9			
Depósito para investimento incentivado					
Demais contas a receber	5,045.7	3,478.7			
Conta corrente matriz e filial	139,408.5	134,108.4			
	<u>146,902.1</u>	<u>139,602.1</u>	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
ATIVO PERMANENTE			Capital social atualizado	1,013.8	839.6
Investimentos			Reserva de capital		
Investimento em controladas			Reserva de reavaliação		
Empréstimo compulsório eletrobrás	1,831.9	1,424.0	Reserva de lucros	(323.4)	(291.7)
Aplicações por incentivos fiscais e outros			Lucros acumulados e retidos		
Interno	1,831.9	1,424.0	Ações em tesouraria		
			Dividendos antecipados		
Imobilizado	190,666.0	160,587.6	Patrimônio líquido interno	217,022.3	195,911.3
Diferido	7,854.3	5,799.4	Resultado do exercício	9,060.6	
	<u>200,352.2</u>	<u>167,811.0</u>		<u>226,773.3</u>	<u>196,459.2</u>
TOTAL DO ATIVO	397,938.4	337,983.9	TOTAL DO PASSIVO	397,938.4	337,983.9

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
Em US\$ mil

	Jan-Mar	Mar
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	142,481.5	22,495.1
Adições a receita bruta	2,635.3	326.7
Menos: Impostos e descontos incondicionais	11,612.9	1,967.0
Deflação das vendas	7,000.0	493.6
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	126,503.9	20,361.2
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	96,464.1	13,295.8
LUCRO BRUTO	30,039.8	7,065.4
Despesas (Receitas) operacionais		
Administrativas	1,636.4	234.0
Com vendas	8,118.8	1,262.7
Financeiras		
Despesas	20,556.3	(5,634.8)
Receitas	(12,457.4)	9,912.7
Outras	(75.0)	(7.4)
	17,779.1	5,767.2
RESULTADO OPERACIONAL	12,260.7	1,298.2
Equivalência Patrimonial		
Receitas (Despesas) não operacionais		
Encargos corporativos internos	(7,887.4)	(1,126.6)
Ganhos (Perdas) nos itens monetários	11,026.8	1,211.0
Outras líquidas	37.9	(36.2)
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	15,438.0	1,346.4
Imposto de Renda	4,961.1	423.3
Contribuição Social	1,416.5	120.7
RESULTADO LÍQUIDO CONTÁBIL	9,060.4	802.4
Realização da reserva própria		
I.Renda da realização da reserva própria		
Realização da reserva de controladas		
RESULTADO LÍQUIDO EFETIVO	9,060.4	802.4