

FÁBIO RICARDO MUNIZ ERTHAL

IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NO
SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC

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 no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, Msc

CURITIBA
2004

AGRADECIMENTOS

Ao Diretor Regional do Serviço Social do Comércio – SESC, Sr. Amauri Ribas de Oliveira, por autorizar a execução deste projeto nesta Entidade.

Ao Diretor da Divisão Contábil Financeira do Serviço Social do Comércio – SESC, Sr. Paulo Roberto Araújo Cruz, pelo incentivo a realização deste projeto.

Ao Prof. Dr. Vicente Pacheco, pela orientação deste trabalho.

À minha esposa, Andréa, pelo incentivo carinho e amor.

Aos meus pais, Jacir e Maria Cecília, pelo estímulo à vida acadêmica.

As minhas irmãs, Helena Beatriz e Luiza Carolina, pelo incentivo.

A todos os meus colegas, pelos comentários valiosos.

EPÍGRAFE

[...] talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito [...] Não somos o que deveríamos ser, mas somos o que iremos ser. Mas graças à Deus, não somos o que éramos

(Martim Luther King)

RESUMO

ERTHAL, Fábio Ricardo Muniz. IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. Essa monografia tem como objetivo mostrar as vantagens que a implantação da área de Controladoria, pode trazer para a tomada de decisão no Serviço Social do Comércio – SESC. A nova área seria responsável pela otimização do resultado econômico da organização, apoiada em ferramentas de Gestão e um Sistema de Informação Gerencial. Para tanto, é apresentada a fundamentação teórica necessária ao suporte do modelo. São discutidos aspectos como: a Gestão do Conhecimento, Modelo de Gestão, Controladoria, Informação e Sistema de Informação Gerencial. Este deve ser adotado para a filtragem de informações relevantes ao sucesso do projeto, auxiliando gestores na tomada de decisões adequadas para a organização. Através do estudo, são apresentados aspectos, acerca do histórico e evolução da empresa SESC, caracterizando e identificando suas particularidades, bem como, suas principais atuações. O modelo proposto considera a Controladoria como uma área de responsabilidade, com missão definida e composta por todos os subsistemas que interagem para consecução de seus objetivos. Neste aspecto, é responsável por desenvolver ações e ferramentas visando a otimização do resultado econômico da empresa, a minimização de riscos e incertezas conduzindo à satisfação de seus clientes. A proposta prevê a aplicação de mapas de gestão para melhor desenvolvimento da área, maior controle das principais informações, aperfeiçoamento da tomada de decisões e identificação das falhas durante o processo. Portanto, o estudo apresenta, uma visão de cada subsistema que compõe a Controladoria, de forma que, a empresa, ao constatar a necessidade de implantação desta área, identifique suas características primordiais.

Palavras-chave: conhecimento, controladoria, controle, gestão e informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Exemplo de Modelo de Gestão.....	26
Figura 2.2	Sistema de Informação Gerencial.....	41
Figura 3.1	Organograma atual do SESC.....	49
Figura 4.1	Novo organograma do SESC.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Mudança de perfil da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.....	23
Quadro 4.1	Estrutura funcional da área de Controladoria.....	55
Quadro 4.2	Usuários das informações.....	56

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE QUADROS.....	v
INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I–PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	10
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA.....	11
1.2.1 Situação do Problema.....	11
1.2.2 Questão da Pesquisa, Hipótese e Objetivo.....	13
1.2.3 Justificativa.....	14
CAPÍTULO II–FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	16
2.2 CONHECIMENTO.....	17
2.2.1 A Evolução das Sociedades.....	18
2.2.2 A Sociedade Industrial.....	19
2.2.3 A Sociedade do Conhecimento.....	20
2.3 GESTÃO.....	23
2.3.1 Definição das Crenças e dos Valores.....	24
2.3.2 Estabelecimento da Filosofia da Empresa.....	24
2.3.3 Determinação da Missão da Empresa.....	24
2.3.4 Determinação de Propósitos Básicos.....	25
2.3.5 Modelo de Gestão.....	25
2.4 CONTROLADORIA.....	33
2.4.1 Abordagens da Controladoria.....	33
2.4.2 Missão da Controladoria.....	34
2.4.3 Área de Responsabilidade.....	35
2.4.4 A Controladoria como Atividade.....	36
2.4.5 <i>Controller</i>	37
2.5 INFORMAÇÃO.....	39
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	40

2.6.1	Características de um SIG.....	43
2.6.2	Abrangência de um SIG.....	43
	CAPÍTULO III–INFORMAÇÕES DA EMPRESA.....	44
3.1	HISTÓRICO DO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC.....	44
3.2	MERCADO.....	46
3.3	CRENÇAS E VALORES.....	46
3.4	MISSÃO.....	46
3.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA EMPRESA.....	46
3.6	MODELO DE GESTÃO.....	47
3.7	SISTEMAS DE INFORMÁTICA.....	48
3.8	SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	48
3.9	ORGANOGRAMA.....	49
	CAPÍTULO IV–A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NO SESC.....	50
4.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	50
4.2	FUNÇÕES DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	50
4.3	OBJETIVOS DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	51
4.4	INDICADORES DA ÁREA DE CONTROLADORIA.....	51
4.5	SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	52
4.6	INSTRUMENTOS DE CONTROLE.....	52
4.7	NOVO ORGANograma DO SESC.....	54
4.8	ESTRUTURA FUNCIONAL.....	55
4.9	DISPONIBILIDADE E USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES.....	56
	CONCLUSÃO.....	57
	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXO 1 – Sistema de Informação Gerencial atual.....	59
	ANEXO 2 – Situação orçamentária das Unidades e Divisões.....	60
	ANEXO 3 – Cronograma de integração dos sistemas nas Unidades e Divisões.....	61
	ANEXO 4 – Demonstrativo de resultados nas Unidades e Divisões.....	62
	ANEXO 5 – Indicadores de desempenho financeiro.....	63
	ANEXO 6 – Metas à vista.....	64
	ANEXO 7 – Monitoramento das conciliações contábeis.....	67
	ANEXO 8 – Mapa de multifuncionalidade.....	68

INTRODUÇÃO

Na medida em que aumenta a complexidade dos negócios realizados pelas organizações, escassez de recursos e o crescimento da competitividade, acentua-se, cada vez mais a importância da geração de instrumentos a serem aplicados na gestão empresarial.

Analisando as mudanças ocorridas no ramo de prestação de serviços, percebe-se, claramente, a necessidade da utilização destes instrumentos como forma de garantir que as empresas que fazem parte deste segmento, onde será realizado o presente estudo, possam cumprir seu papel econômico e social, em particular o Serviço Social do Comércio - SESC.

Para atender tais exigências do mercado, cobra-se dos profissionais contínua especialização, como também uma visão de amplitude interdisciplinar, ou seja, todos os profissionais envolvidos no processo devem estar em constante desenvolvimento pessoal e profissional, com um foco maior na área de Tecnologia da Informação.

Diante deste cenário, o estudo sobre a Controladoria tem buscado se aprimorar-se com o objetivo de identificar formas de atender às expectativas dos usuários através do estudo e desenvolvimento dos diversos modelos aplicados nas empresas, de forma a otimizar a tarefa dos gestores no processo de tomada de decisão.

O entendimento das organizações, com base na teoria de sistemas, vem contribuindo, de forma significativa, para uma visão sistêmica e o estudo de suas partes, assessorando a identificação de suas interligações e trazendo contribuição substancial para a eficácia empresarial.

Percebe-se, através destes estudos, maior delimitação da atividade empresarial, composta por diversas atividades e sob a responsabilidade de vários gestores especialistas.

O estudo da empresa, do ponto de vista da teoria dos sistemas, auxilia a Controladoria a identificar os pontos em que esta deve atuar e se desenvolver.

A Controladoria é identificada como ramo de conhecimento que estuda sua identificação, mensuração e decisão relativas aos eventos econômicos e à informação decorrente, a todos os usuários.

Diante do exposto, este trabalho propõe a implantação de uma área de Controladoria que contribua para a otimização do resultado, das Unidades de Serviços do Serviço Social do Comércio - SESC.

CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO DA PESQUISA

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Entre os seres vivos, o Homem distingue-se dos demais pelo privilégio de lidar com conceitos abstratos, ou seja, saber pensar.

O processo do Conhecimento ao longo da história, tem passado por várias fases. Richardson (1999, p. 21) destaca três grandes etapas: a) dos reflexos primordiais; b) do saber; c) da ciência.

A primeira etapa do processo do Conhecimento caracteriza-se pela ausência de consciência das informações. Na segunda fase, existe um conhecimento reflexivo, em que a pessoa aprende através do reflexo do meio em que vive e de todas as experiências vivenciadas.

Na terceira etapa, o homem é levado a racionalizar, ou seja, buscar a razão, o porquê das coisas.

O processo do Conhecimento dá-se através do método científico, considerado como meio pelo qual se chega aos resultados determinados, conforme citação efetuada por Richardson (1999, p. 21): “*método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado...*”.

A forma em como o Conhecimento, a ser desenvolvido nesta pesquisa será estruturada, é colocada neste capítulo através da evidenciação dos diversos aspectos do planejamento da pesquisa.

Assim, neste capítulo será desenvolvida a caracterização da questão da pesquisa, mediante os seguintes itens: situação problema, questão da pesquisa, hipótese, objetivos, justificativa do estudo, contribuições e delimitação da pesquisa.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

1.2.1 Situação Problema

As organizações, analisadas sob a visão sistêmica, são compostas por diversas partes que interagem para o cumprimento de sua missão e a garantia de sua continuidade. Estas partes, são denominadas subsistemas, atuam de forma interligada para a condução da organização, de uma situação inicial para uma situação desejada.

Para que estas empresas atinjam os seus objetivos, são organizadas em diversas áreas administrativas, com funções diversas e sob a responsabilidade de gestores.

Com a complexidade cada vez maior, do sistema econômico, as empresas buscam aprimorar seu processo de gestão, de forma a garantir a execução do que foi planejado. Para que isto ocorra, exige-se dos gestores o aprimoramento e o seu comprometimento com o cumprimento da missão da empresa.

Todo este processo de desenvolvimento empresarial dá-se em consequência do ambiente caracterizado por constantes mudanças, em que se inserem estas organizações.

Desta forma, as empresas precisam cada vez mais entender o seu ambiente interno e externo e determinar o impacto das mudanças deste ambiente na sua eficácia. Neste contexto, a contabilidade tem se mostrado deficiente no que se relaciona ao atendimento das necessidades que envolvem a tomada de decisão.

Neste contexto, surge a Controladoria, com a capacidade de fomentar as atividades empresariais com informações necessárias ao alcance dos objetivos das empresas.

Almeida, Parisi e Pereira *in* Catelli (1999, p.375) enumeram as seguintes funções da Controladoria: “*subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultado; gerir os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado*”.

As empresas prestadoras de serviços, na área de Assistência Social, são constituídas para o desenvolvimento de atividades que contribuam para o bem estar dos comerciários, no caso deste estudo a empresa será o SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. Um modelo de Controladoria aplicado nesta organização seria responsável por identificar resultados corretos no desenvolvimento de cada atividade.

A teoria da gestão econômica disponibiliza um sistema de gestão que possibilita aos gestores gerirem seus negócios de forma a garantir a missão das atividades e, desta forma, a continuidade, através da otimização de resultado. A Controladoria é colocada, nesta visão, como responsável e coordenadora do processo de gestão econômica, em parceria com as demais áreas.

Existindo a necessidade de que as áreas se direcionem ao cumprimento de sua missão, estabelecida a partir da missão da organização e, sem perder de vista a noção de que os resultados individuais devem contribuir, efetivamente, para o resultado global da organização, a questão colocada neste trabalho diz respeito à pertinência de uma área responsável por desenvolver esforços na direção da uniformidade das ações das diversas áreas existentes na organização, frente ao resultado global.

A questão de pesquisa a seguir enunciada, identifica a pergunta relacionada com a situação problema descrita neste item.

1.2.2 Questão de Pesquisa, Hipótese e Objetivo

✓ **Questão de Pesquisa**

A falta de uma política de controle acarreta fatores como a baixa lucratividade, falhas no atendimento, desencontro de informações e a baixa qualidade no desenvolvimento das atividades. O objetivo desta pesquisa, foi norteado com o intuito de responder a seguinte questão:

Quais são os fatores que dificultam a criação de um modelo de Controladoria como geradora de informações adequadas ao processo decisório da empresa?

✓ **Hipóteses**

Esta pesquisa reconhece a Controladoria como sendo área do conhecimento científico, multidisciplinar, podendo ser otimizada no SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC, com vistas a promover a busca de otimização de seus resultados, através de uma área de responsabilidade.

As hipóteses assumidas neste trabalho é configurada da seguinte maneira:

- Constata-se a falta de conhecimento por parte dos administradores, a respeito da necessidade propiciada pelo Modelo de Controladoria, na tomada de decisões;
- Percebe-se que a empresa possui dificuldades em extrair informações de seus processos internos, necessárias para gerar e elaborar Relatórios Gerenciais;
- Os administradores acreditam que os sistemas de informática que gerenciam as informações, são de custos elevados e alta complexidade de implantação.

✓ **Objetivo do trabalho**

O objetivo geral deste trabalho é o de propor alternativas para implantação de um modelo de Controladoria, como instrumento de filtragem e organização das informações para a tomada de decisões gerenciais do SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. Para atingir o objetivo proposto é necessário identificar os seguintes aspectos relacionados com o modelo de Controladoria:

- O ambiente em que está inserida a Controladoria, dentro da organização;
- A caracterização da eficácia e a identificação dos aspectos relacionados ao resultado econômico;
- Considerações sobre as diversas abordagens relacionadas à Controladoria.

1.2.3 Justificativa

A Contabilidade tradicional utilizada baseia-se em princípios contábeis e orçamentários que tem se mostrado insuficiente para o processo de tomada de decisões. Os dados apresentados na maioria dos casos, não interessam aos diversos gestores, pelo fato de serem dados passados, conforme afirma Johnson Kaplan, (1987, p 24);

“...os atuais sistemas contábeis para a administração são inadequados para o meio ambiente.”

Por isso uma área de Controladoria que se apoie em uma visão multidisciplinar, responsabilizando-se pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais, necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas

de Informações Gerenciais, que supram as necessidades dos gestores induzindo-os durante o processo de decisão, quando requerido a tomarem decisões ótimas.

Como área empresarial, será responsável pela coordenação e disseminação desta “Ferramenta de Gestão”, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam a otimização do resultado global da empresa, não somente resultados financeiros, mas resultados quanto à qualidade dos serviços prestados, ocasionando satisfação de seus clientes e colaboradores.

“Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização”, esta é a missão da Controladoria. Para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são: a promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica, promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica.

Na empresa, a Controladoria estaria sob o comando de um gestor, a quem é atribuída, responsabilidade e definida autoridade. Desta forma, deve ser inerente a cada gestor a capacidade de utilizar as ferramentas colocadas à sua disposição.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ambiente em que as empresas estão inseridas caracteriza-se, cada vez mais, pela globalização da Economia, o que as coloca em um contexto de alta competitividade; mudanças acontecendo de forma cada vez mais rápida. Observa-se, no caso de nosso país, que, nas últimas décadas, houve uma revolução no meio empresarial, por meio da entrada de entidades multinacionais, possuidoras de alta tecnologia. A crescente onda de reorganização societária, na forma de fusões, atua como poderoso mecanismo de conquista de parcelas cada vez maiores do mercado. Dentro deste panorama, precisa-se cada vez mais desenvolver e ou aperfeiçoar as sistemáticas de gerenciamento empresarial, de forma que o gestor tenha devido acompanhamento de seus resultados e possa, assim, contar com subsídios para o gerenciamento de sua atividade, garantindo o cumprimento da missão empresarial.

Em virtude disto, ao fazermos análise das organizações, podemos identificá-las como organismos cada vez mais complexos, criados para gerar benefícios. Tais benefícios podem ser de ordem material ou imaterial. Se materiais ou não, sempre terão como meta prioritária o atendimento das necessidades do Homem.

A globalização tem conduzido a uma alta competitividade e a uma velocidade muito grande nas mudanças, exigindo, em conseqüência, maior agilidade no processo de decisão.

A empresa vive agora em plena era do conhecimento, conduzida por uma evolução tecnológica, decorrendo, desse fato, o perigo de uma rápida obsolescência. Os computadores foram substituídos por microcomputadores cada

vez mais potentes; a informação se constitui em principal ferramenta da decisão e o mercado exige, cada vez mais mão-de-obra qualificada.

Por outro lado, para que as organizações se mostrem eficazes, além de estarem atentas a estes aspectos de Globalização e Conhecimento, devem aproveitar todo o potencial de seus gestores, de forma que estes possam gerir os negócios e tomar decisões inovadoras, de modo oportuno e correto.

Diante dessas considerações, o presente capítulo tem como objetivo o estudo de aspectos teóricos necessários para a caracterização da empresa prestadora de serviços, do ramo de assistência social e para a implantação do Modelo de Controladoria para esta empresa.

2.2 CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento define-se como a coleta e compartilhamento dos bens intelectuais das empresas visando obter resultados ótimos em termos de produtividade e capacidade de inovação do negócio.

Por isso, um futuro próximo, a típica empresa de grande porte terá a metade dos níveis gerenciais e um terço da quantidade de gerentes, em comparação com as de hoje. O trabalho será executado por especialistas reunidos em forças-tarefas que permearão os departamentos tradicionais. A coordenação e o controle dependerão, em grande parte, da disposição dos empregados para a autodisciplina.

Subjacente a essas mudanças está a tecnologia da informação. Os computadores se comunicam com mais rapidez e mais eficácia do que camadas de gerentes de nível médio, e também demandam usuários dotados de experiência e conhecimentos, capazes de transformar seus dados em informação.

As organizações baseadas em informações também envolvem problemas gerenciais específicos: motivação e recompensa de especialistas; desenvolvimento de visão capaz de unir uma equipe de especialistas; desenho de uma estrutura organizacional que funcione com forças-tarefas e seleção, preparação e teste do pessoal da alta administração.

As inovações tecnológicas tornam-se cada vez mais acessíveis a todos os setores econômicos reduzindo a distância diferenciadora entre as empresas. Desta forma, todas as organizações tem disponíveis quaisquer novidades surgidas ou construídas em qualquer parte do mundo. Atualmente o diferencial das empresas não encontra-se mais nas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, mas sim no conhecimento coletivo dos funcionários, ou seja no Capital Intelectual da empresa. Deste modo, as corporações devem buscar formas de conciliar o conhecimento que encontra-se na cabeça dos funcionários com as informações armazenadas nas bases de dados, nos papéis e nas planilhas distribuídas pela empresa e transformá-los em uma poderosa ferramenta de negócio, que permita que este conhecimento armazenado gere uma vantagem estratégica.

2.2.1 A Evolução das Sociedades

Durante toda a história da humanidade, a cada novo paradigma que aparece voltamos a zero em termos dos padrões e regras até então utilizados. Neste processo evolutivo, passamos da Sociedade Agrícola para a Sociedade Industrial e Sociedade da Informação para a Era do Conhecimento, a qual está baseada no conhecimento e em valores intangíveis que este conhecimento poderá trazer de retorno às Organizações.

2.2.2 A Sociedade Industrial

Frederick Taylor foi considerado o Pai do Gerenciamento Científico e implantou a idéia do controle de tempos e de movimentos para garantir que todos os empregados fizessem as mesmas tarefas de forma exatamente igual, mas foi Max Weber quem fez um estudo sistemático da burocracia no final do Século XIX. Naquela época, a burocracia foi iniciada no governo e implantada nas grandes Organizações, sendo o governo um dos primeiros a utilizar um sistema de organização hierárquica. Também é mundialmente aceito que, em 1920, a General Electric foi a primeira empresa do mundo a implementar uma estrutura Organizacional hierárquica.

Na implantação da Sociedade Industrial, a burocracia foi de fundamental importância, pois substituiu o favoritismo e o nepotismo reinante nas Organizações, tendo sido considerada o sistema mais eficiente para o tratamento das liberdades básicas, já que permitia Organizar a divisão do trabalho, fazendo de uma profissão o processo de gerenciamento e decisão, fornecendo regras de forma Organizada, além de permitir que muitos especialistas pudessem trabalhar de forma coordenada dentro de um objetivo comum. Além disso, a burocracia aprofundou o conhecimento e formalizou o poder nas Organizações, possibilitando na época a geração de produtos de forma mecanizada e em larga escala (Pinchot, 1993).

2.2.3 A Sociedade do Conhecimento

A organização hierárquica se espalhou para todas as empresas, como AT&T, Bell System e IBM. Empresas como a Ford, por exemplo, tinham que pagar, na virada do século passado, a 54.000 trabalhadores, chegando este número a 13.000 no início da década de 90 (Pinchot, 1993).

Apesar do sucesso da Sociedade Industrial, principalmente no pós-guerra, quando a necessidade de reconstruir os países destruídos pela guerra exigia a massificação dos produtos com fabricação em larga escala, a burocracia implantada trouxe alguns problemas:

- ✓ A organização havia se tornado lenta com a burocracia e excessiva.
- ✓ O seu foco voltou-se para dentro, esquecendo principalmente dos clientes.
- ✓ A empresa exigia lealdade dos empregados em troca de um salário crescente e estável, uma pensão e emprego por toda a vida e uma chance de crescer na hierarquia, o que se transformou em um engodo com o fim da Sociedade Industrial.
- ✓ Os empregados não eram pagos para pensar, mas sim para fazer. Entretanto, com a evolução dos equipamentos, o fazer ficava com as máquinas, e esses empregados, acostumados a obedecer e não a pensar, ficavam cada vez mais com menos espaço.
- ✓ Os empregados eram proibidos de se relacionar com seus pares. Somente podiam se dirigir aos seus chefes, que inibiam as ações horizontais com receio de perda do poder que lhes era conferido pela organização. Mas, para serem competitivas, as Organizações precisavam agilizar a sua

comunicação interna, e o relacionamento horizontal tinha de ser incentivado, criando um paradoxo com o poder dos chefes.

O deslocamento da Sociedade Industrial para uma nova sociedade baseada em informação e no Conhecimento é motivada por alguns fatores:

- ✓ Informação. A troca de informações em qualquer mídia, de modo global, permitiu que as fronteiras digitais fossem eliminadas para efeito de troca de informações e conhecimento explícito acumulado, prescindindo assim das fronteiras físicas para tudo aquilo que possa ser transportado através de “bits”.
- ✓ Conhecimento. É descrito como tendo quatro características, quais sejam (Sveiby, 1998):
 - O conhecimento é tácito. A partir da teoria desenvolvida no final da década de 40 e início da década de 50 por Michael Polanyi, o conhecimento é algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma empresa ou de um grupo. Michael Polanyi entende que o conhecimento é construído por seres humanos e, assim, contém emoções e paixões, e todo conhecimento tem raízes na prática, ou seja, no conhecimento tácito.
 - O conhecimento é orientado para a Ação. A partir das impressões sensoriais que recebemos, ou seja, visão, tato, olfato, paladar e audição, vamos gerando constantemente novos conhecimentos.
 - O conhecimento é sustentado por regras. O processamento destas impressões sensoriais é realizado de forma consciente ou inconsciente por meio de regras que possuímos e desenvolvemos em nosso cérebro.

- O conhecimento está em constante mutação. Quando manifestado pela linguagem ou pela escrita, torna-se o conhecimento explícito, constituindo apenas uma pequena parcela do conhecimento humano.
- Valores intangíveis. Criados a partir do conhecimento humano, abrem uma grande quantidade de novos valores que até então, na Sociedade Industrial, não eram percebidos, tais como marca e imagem. No entanto, na Sociedade da Informação e do Conhecimento, constituem muitas vezes o diferencial competitivo entre as Organizações.

Deste modo, as tarefas repetitivas, características da Sociedade Industrial, são realizadas por pessoas que, através da burocracia, fazem cumprir o definido pelo poder centralizado dessas Organizações piramidais. Com a automatização das rotinas físicas e intelectuais, as pessoas são liberadas para outras funções, que requeiram criatividade, pesquisa e capacidade de análise, gerando em grande parte uma razoável massa de desempregados.

Portanto, os novos princípios incluem mais responsabilidade das pessoas para definir e gerir o seu próprio trabalho e mais responsabilidade para coordenar os outros, gerando um deslocamento da autoridade do chefe para os clientes e passando de um trabalho especializado para um trabalho baseado no conhecimento.

Um novo perfil de trabalho realizado pelo homem está então sendo moldado e definido conforme apresentado no Quadro 2.1 (Pinchot, 1993):

SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Trabalho não especializado	Trabalho baseado em conhecimento
Tarefas repetitivas e sem importância	Trabalho inovativo e com sentimento
Treinamento	Educação contínua
Trabalho individual	Times de trabalho
Organização funcional	Times de projeto autogerenciáveis
Especialista	Generalista
Poder nos chefes	Poder nos clientes
Coordenação superior	Coordenação entre as partes

Quadro 2.1 – Mudança de perfil da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

2.3 GESTÃO

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle. É preciso mencionar que uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas um elenco de finalidades como: melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, responsabilidade pública, desenvolvimento de recursos humanos, etc. a empresa, porém, deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade. A seguir estão detalhados os componentes do modelo de gestão:

2.3.1 Definição das Crenças e dos Valores

As crenças e os valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios refletem estes atributos apresentados por seus fundadores e proprietários. No mundo atual, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes e fornecedores, de respeito aos funcionários e de responsabilidade para com a comunidade e órgãos públicos estão presentes em todas as decisões. A forma com que a entidade interage com estes fatores espelha as crenças e os valores nos quais seu dirigente acredita.

2.3.2 Estabelecimento da Filosofia da Empresa

A filosofia de cada empresa é definida em função das crenças e dos valores individuais de seus sócios e administradores. Um empresário que acredita dever conduzir seus negócios com base nas crenças indicadas estabelecerá uma filosofia para a sua empresa, contemplando provavelmente pagamentos de salários justos a seus funcionários, treinamento constante, estrita obediência às leis fiscais, tributárias, eleitorais e outras relacionadas a seu ramo de atividades, intenção de produzir sem agredir o meio ambiente, e assim por diante.

2.3.3 Determinação da Missão da Empresa

A missão é a razão da existência da empresa. Definir a missão é determinar o que ela se propõe a fazer, em função da filosofia existente e naturalmente sem que haja conflitos de propósitos. Um empresário preocupado com a questão ecológica

poderia definir como missão de sua empresa a produção de matérias-primas recicláveis.

2.3.4 Determinação de Propósitos Básicos

Os propósitos básicos representam o resultado esperado pelo cumprimento da missão da empresa. Uma entidade sensível à questão ecológica espera o reconhecimento da sociedade por seu respeito e proteção ao meio ambiente; outra que valoriza seu quadro de pessoal espera ter seus funcionários motivados, engajados no cumprimento da missão que foi definida; uma terceira, que promove a qualidade, procura o aumento de sua produtividade e competitividade no mercado e, em consequência, continuar no negócio, oferecer empregos e gerar lucros; ainda como propósitos básicos, podemos considerar uma lucratividade adequada, de forma a pagar dividendos satisfatórios aos acionistas e oferecer segurança a seu investimento.

2.3.5 Modelo de Gestão

O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados. Para ser melhor esclarecido, a seguir foi inserido um quadro representativo do modelo de gestão. Um exemplo de modelo de gestão, está representado na Figura 2.1.

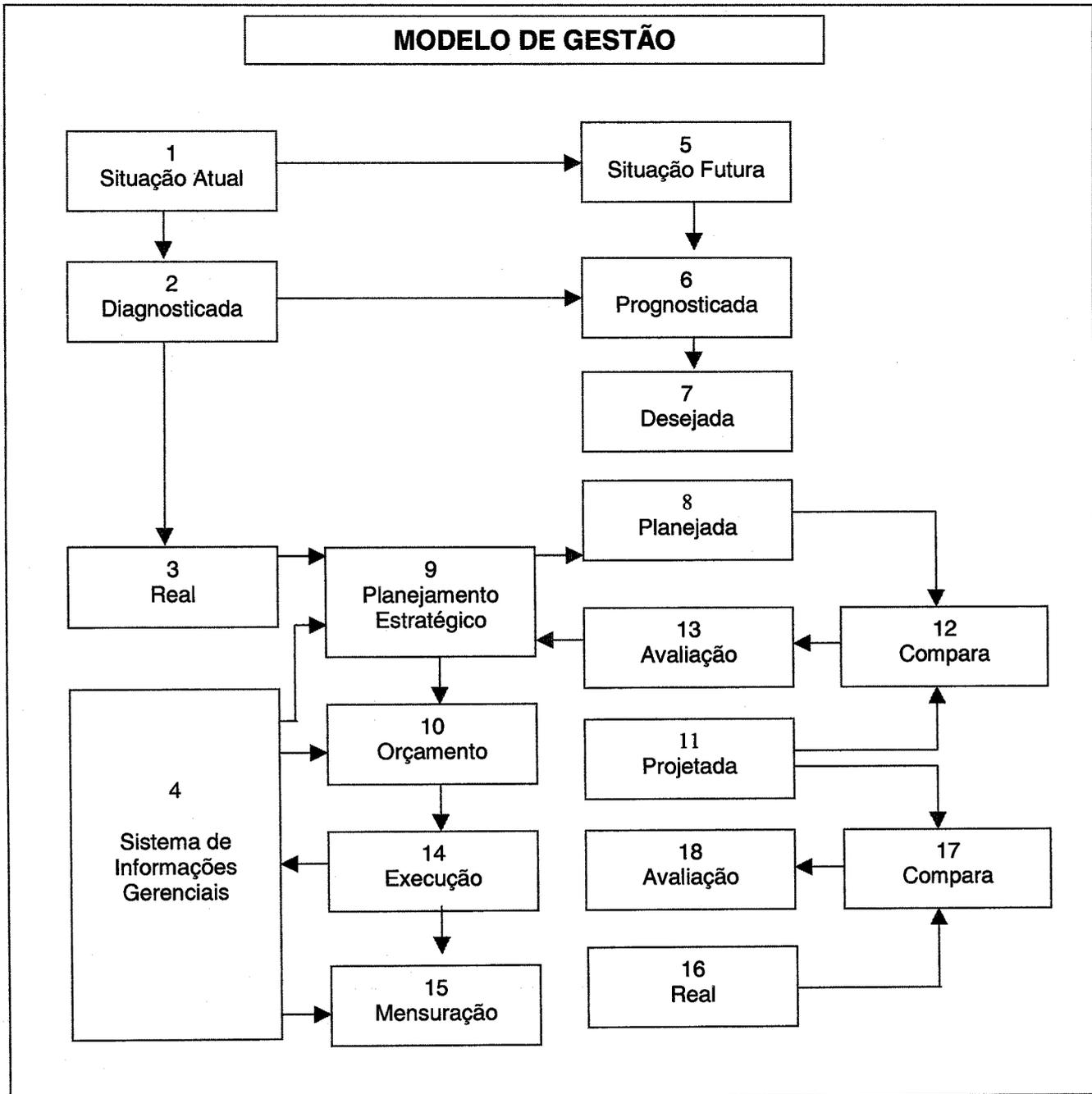


Figura 2.1 – Exemplo de Modelo de Gestão.

1. Situação Atual da Empresa

O desenvolvimento das atividades empresariais e gerenciais, incluindo as ações adotadas – que se espera estejam de acordo com a missão definida – levaram a empresa a uma situação atual.

2. Situação Atual Diagnosticada

Obtida através da análise do desempenho da empresa nos últimos períodos, em que se procura analisar as causas que a levaram à situação em que se encontra.

3. Situação Atual Real

É a situação da empresa medida em números e informações gerados pelo sistema de informações operacionais e gerenciais.

4. Sistema de Informações Gerenciais

Representa o banco de dados em que estão centralizadas todas as informações da empresa. O sistema de informações gerenciais baseia-se no sistema contábil societário, complementado pelo sistema de contabilidade gerencial, e é responsável pelo registro de todas as operações da organização e pela elaboração de relatórios que permitam a mensuração de resultados e forneçam dados para a tomada de decisões.

5. Situação Futura

O desenvolvimento da situação atual irá levar a empresa a uma situação futura. As características dessa situação futura dependerão, a partir desse momento, do planejamento feito para se determinarem objetivos e rumos que levem a organização ao estado futuro desejado pela administração.

6. Situação Futura Prognosticada

Com base nesta situação atual, procura-se projetar uma situação futura. Esta será uma situação futura prognosticada, ou seja, considerando as condições existentes, pode-se prever que a empresa estará no futuro em determinada situação específica.

7. Situação Futura Desejada

O empresário poderá reconhecer que esta situação futura prognosticada talvez não seja aquela efetivamente desejada. A situação futura desejada é determinada pelo empresário, podendo neste momento existir inclusive a necessidade de reavaliação e de mudança da missão anteriormente acordada.

8. Situação Futura Planejada

Com base na experiência do passado, nas condições do presente e nas perspectivas do futuro, a organização pode (e deve) estabelecer objetivos, naturalmente exeqüíveis e realistas, a serem atingidos em períodos específicos e que a levarão a uma situação futura planejada.

Os objetivos definidos pela entidade são normalmente de médio e longo prazos e refletem – ou deveriam refletir – as políticas e os ideais da empresa. Os seguintes critérios devem ser levados em consideração quando de sua definição:

- ✓ Adequação às crenças, filosofia, missão e propósitos básicos da empresa.
- ✓ Mensuração em termos de unidades, quantidades, prazos, valores, percentuais, índices e outros, permitindo a comparação com os resultados reais.
- ✓ Possibilidade prática de realização em termos de disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e materiais, e de quaisquer restrições no ambiente interno e externo da empresa.
- ✓ Participação ativa da gerência em sua determinação, com o objetivo de se obterem os maiores níveis de aceitação e comprometimento possíveis dentro da empresa.
- ✓ Comprometimento das gerências na consecução do plano.

- ✓ Perfeita compreensão de cada objetivo por todos os envolvidos em sua consecução, permitindo o direcionamento dos esforços aplicados pelas diversas unidades para um fim claramente definido.
- ✓ Flexibilidade para modificações nos objetivos originalmente definidos em virtudes da ocorrência de eventos não esperados.

Estes aspectos de determinação da situação futura prognosticada, desejada, planejada e finalmente projetada são muito importantes dentro do processo, já que carregam de forma implícita diversos conceitos e procedimentos, como:

- ✓ A identificação de uma situação atual da empresa exige a existência de um sistema de informações gerenciais que seja oportuno e confiável. Este sistema de informações deverá apresentar como característica a integração entre padrões, orçamento e contabilidade.
- ✓ O prognóstico de uma situação futura, caso se mantenham as condições atuais, permite identificar quaisquer tendências adversas e, em sentido amplo, antever em que situação se encontrará a entidade no futuro (caso nenhuma ação, medida ou investimento sejam adotados) e se atende ou não aos interesses da administração ou dos proprietários.
- ✓ O sistema requer a definição de objetivos, que precisam ser atingidos para que a entidade chegue, no futuro, à situação que foi planejada.
- ✓ O sistema obriga a imediata identificação, pelo menos em nível preliminar, das necessidades de investimentos de capital e de medidas e ações distintas para atingir os objetivos propostos e para a reversão do processo de declínio, caso exista.

9. Planejamento Estratégico

Para que a situação futura planejada possa ser atingida, faz-se necessário traçar um plano estratégico, que deverá orientar e controlar as medidas e operações necessárias para a consecução dos objetivos propostos.

O planejamento estratégico procura estabelecer metas que, se atingidas, possibilitarão à empresa alcançar estes objetivos definidos. Desse modo, ele indica a forma e os meios através dos quais estas metas serão alcançadas a curto e médio prazos.

As metas, para serem factíveis, devem levar em consideração o cenário em que a organização atua e o meio ambiente onde ela vive. Devem incluir também uma avaliação realista quanto aos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na entidade e quanto aos que se encontram acessíveis e podem ser adquiridos.

O planejamento estratégico em nível operacional e gerencial inclui também a definição dos setores envolvidos com metas e objetivos e atribuição das responsabilidades inerentes a cada área.

10. Orçamento Empresarial Integrado

O orçamento constitui a etapa final do processo de planejamento. Nesse momento, é feito o levantamento dos recursos necessários para que as metas propostas para curto e longo prazo sejam atingidas. Esta alocação de recursos está consubstanciada na elaboração de um orçamento. As quantidades e os valores reais e projetados, são obtidos através dos sistemas contábil e de custo-padrão, partes integrantes do sistema de informações gerenciais como um todo.

11. Apuração de uma Situação Futura Projetada

A situação futura projetada é aquela obtida com base nas informações e nos números do orçamento. Ela é mensurada através de uma projeção das demonstrações financeiras para um período futuro, decorrente do processo orçamentário.

12. Comparação da Situação Futura Projetada com a Planejada

Nessa etapa do processo, é verificado se a situação projetada em decorrência da preparação do orçamento permite ou não a consecução dos objetivos que foram propostos no planejamento estratégico, ou seja, identificam-se as variações entre as situações futuras originalmente planejadas e aquelas projetadas com base no orçamento. Caso ocorram variações significativas entre ambas as posições, faz-se necessária uma reavaliação e eventual modificação nos objetivos propostos, nos planos estratégicos e, finalmente, nos números do orçamento.

13. Avaliação e Aprovação

Este processo de comparação representa, em última análise, a avaliação dos resultados do planejamento estratégico. Após quaisquer reformulações que se fizerem necessárias nos objetivos e metas propostos, eles serão aprovados em conjunto com o orçamento e as demonstrações contábeis e financeiras projetadas.

14. Execução

O sucesso obtido na execução do plano dependerá do grau de envolvimento de cada área. Assim sendo, é fundamental a divulgação do plano e das metas a serem alcançadas, bem como o comprometimento de todos os setores envolvidos.

As operações realizadas geram documentos e informações que alimentarão o sistema de informações gerenciais.

15. Mensuração da Execução

Os resultados obtidos pela execução orçamentária são mensurados pelo sistema de informações gerenciais.

16. Apuração da Situação Real da Empresa

O sistema de informações gerenciais e operacionais, através de seu sistema contábil e com base nas informações geradas pela execução do orçamento, fornece a situação real da empresa decorrente das operações realizadas. É necessário que a forma de mensuração dessa situação real seja compatível com a forma das demonstrações contábeis projetadas, para que seja possível a comparação e a análise.

17. Comparação da Situação Real com a Originalmente Projetada

O processo de comparação deve abranger o acompanhamento da execução das operações, a comparação entre o orçado e o realizado, a apuração e a classificação das variações ocorridas, a identificação dos motivos destas variações e a proposta de adoção de medidas corretivas.

A situação real da empresa é comparada com a que havia sido anteriormente projetada com base nos objetivos e metas definidos e no orçamento e demonstrações financeiras projetadas.

18. Avaliação e Execução

A etapa final deste processo é a avaliação da execução realizada com base nas conclusões decorrentes do processo de comparação de valores projetados e realizados. Com esta avaliação, identificam-se as áreas que necessitam de reestruturação e as metas e os objetivos que devem ser reavaliados.

2.4 CONTROLADORIA

Os gestores não se interessam mais somente em dados sobre eventos passados, conforme afirmam Almeida *et al.* In Catelli (1999, p 369);

“Uma gestão com foco na continuidade da organização não se faz extrapolando dados do passado. Para atingir os estados futuros desejados, há que simular eventos futuros, visto que decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.”

Diante deste quadro, surge a Controladoria, que é o processo de planejamento econômico-financeiro que visa assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos proprietários da empresa. A Controladoria é formada pelos sistemas de Contabilidade, Orçamento, Custos, Estabelecimento de Preços e Acompanhamento dos Resultados. A Contabilidade é o sistema robusto desenvolvido pela Controladoria e sua estrutura deve ser estabelecida em consonância com o porte da empresa. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: *o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.*

2.4.1 Abordagens da Controladoria

No Ramo do Conhecimento, a Controladoria apoia-se na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das

bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Como Unidade Administrativa, é responsável pela coordenação e disseminação desta Tecnologia de Gestão – quanto ao conjunto teoria, conceito, sistemas de informações – e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

2.4.2 Missão da Controladoria

“Zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, esta é a missão da Controladoria. Para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- ✓ Promoção da eficácia organizacional;
- ✓ Viabilização da gestão econômica;
- ✓ Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir este conjunto de objetivos, significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condição estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica. Portanto, o ponto de congruência, se considerada a hierarquia de objetivos, o objetivo maior da Controladoria é:

“...a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos” (Guerreiro, Catelli e Dornelles, 1997:3).

2.4.3 Área de Responsabilidade

O processo de delegação de autoridade representa uma série de benefícios, notadamente no momento atual, quando um dos requisitos necessários para o sucesso empresarial diz respeito à velocidade com que os gestores tomam e implementam decisões.

Como área de responsabilidade, a Controladoria estaria sob o comando de um gestor, a quem são atribuídas responsabilidades e definida autoridade.

Desta forma, deve ser inerente a cada gestor a capacidade de utilizar as ferramentas colocadas à sua disposição. Dando-se como exemplo o gestor de compras, ele cumpre a missão da sua área quando consegue, entre outros, ser produtivo, eficiente e eficaz, quando consegue se adaptar ao processo decisório, quando está atento ao seu constante aperfeiçoamento e desenvolve suas atividades com foco voltado para a missão, crença e valores da empresa.

Para que um gestor consiga atingir os objetivos propostos para a sua área, precisa ter capacidade de identificar, no seu negócio, as melhores alternativas e, utilizar os recursos disponíveis para selecionar aquela que otimize o resultado global.

2.4.4 A Controladoria como Atividade

A Controladoria, enquanto atividade, caracteriza-se pelo consumo de recursos, na produção dos próprios serviços. Tais serviços destinam-se a suprir as áreas da empresa e a garantir a manutenção da atividade da área, criada com a finalidade de cuidar deste processo de transformação.

Esta dinâmica de obtenção de recursos e transformação em produtos e serviços caracteriza a atividade, como afirmam Catelli & Guerreiro (1992, p.435): *“a empresa encontra-se em um processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo os seus objetivos econômicos e sociais. Esse processo de transformação denomina-se atividade.”*

A capacidade de obtenção e transformação dos recursos e a oferta dos produtos e serviços gerados por este processo varia, em cada entidade. Podemos identificar fatores financeiros, econômicos, normativos, operacionais e tecnológicos, entre outros.

Para o controle de impacto destes recursos no patrimônio, as entidades se subdividem em diversas atividades.

Desta forma, uma atividade de produção, por exemplo, não é auto-sustentável, pois consome recursos tecnológicos, humanos e financeiros, fornecidos por outras áreas.

No âmbito da Controladoria, esta atividade é desenvolvida de forma a produzir serviços que agreguem valor para a organização, ou seja, que contribuam para o cumprimento da sua missão.

2.4.5 *Controller*

Qual será o papel do *controller* dentro do processo de definir, planejar e acompanhar as operações de uma entidade?

Verifica-se que esse papel difere grandemente de empresa para empresa. Dependendo do porte e estrutura organizacional, a função de Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração.

Basicamente, esta função é exercida através de dois enfoques distintos.

O primeiro, e mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um “gerente de contabilidade” ou de um “contador geral”, o qual se situaria na estrutura organizacional como um órgão de linha, normalmente se subordinando ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro dos diversos setores a ele subordinados. Nesse caso, o *controller* seria responsável, entre outras, pelas seguintes áreas e funções:

- ✓ Contabilidade geral, fiscal e de custos;
- ✓ Controle patrimonial;
- ✓ Orçamentos;
- ✓ Auditoria interna;
- ✓ Administrativa-financeira.

O segundo enfoque de atuação do *controller*, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o *controller* atua como um órgão de *staff* ligado diretamente a alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a

tomada de decisões. Neste processo, o *controller* naturalmente também avalia os resultados, obtidos em comparação com o planejado, influenciando a tomada de decisões dentro da empresa.

As decisões definidas pela administração, para serem implementadas, requerem a adoção de ações específicas, que, por sua vez, irão gerar mais informações.

Dentro deste contexto, a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Assim sendo, podemos entender que as principais responsabilidades do *controller* incluem:

- ✓ a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- ✓ a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- ✓ a classificação das variações entre as variações de estimativa e de desempenho;
- ✓ a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- ✓ a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

Sendo o papel da Controladoria, assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *Controller* exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

No planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.

No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

No controle, cabe ao *Controller* exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

2.5 INFORMAÇÃO

A informação é hoje, recurso imprescindível para a tomada de decisões e assume um caráter crítico para subsidiar a implementação do processo de gestão estratégica. A identificação oportuna de sinais externos permite o desenvolvimento eficiente e efetivo das estratégias competitivas adequadas. Para tanto, é preciso adotar mecanismos que possam promover sua coleta, tratamento e difusão.

Uma das maneiras usualmente aceitas para gerar informações para subsidiar a estruturação do processo decisório organizacional é por meio de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG). O SIG deve abranger as dimensões externa e interna da organização. No nível externo, sua função é monitorar, relatar eventos, fatos, indicações e tendências significativos sobre o macroambiente e os relacionamentos para desencadear ações organizacionais. No nível interno, seu papel é fornecer dados relevantes e significativos gerados nesse nível para permitir a interação da organização com seu ambiente externo.

A informação estimula a autocorreção de políticas e ações, em cada ambiente de responsabilidade, ao permitir que os indicadores sejam adequadamente considerados e os sinais corretamente interpretados. Deve-se assim, evitar o excesso e a falta de informações, eliminando as que não tenham significado e zelando por sua adequada quantidade e oportunidade para as várias instâncias do processo decisório.

2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Dentre as questões que precisam ser adequadamente respondidas para a implantação e uso efetivo de um Sistema de Informações Gerenciais, estão: O que é um SIG? Quais são suas características? Como se estrutura? Quais são suas fontes e técnicas de coleta e sistematização de dados? Como essas técnicas podem efetivamente ser distribuídas para ajudar no processo decisório? Essas perguntas serão abordadas nos seguintes tópicos tratados a seguir e visualizados na Figura 2.2.

- ✓ Conceito de Sistema de Informações Gerenciais (SIG);
- ✓ Características e abrangência de um SIG;
- ✓ Estruturação de um SIG;
- ✓ Técnicas de coleta e organização de dados;
- ✓ Elaboração e uso de cenários;
- ✓ Sistematização dos dados;
- ✓ Sistema de Informações e processo decisório.

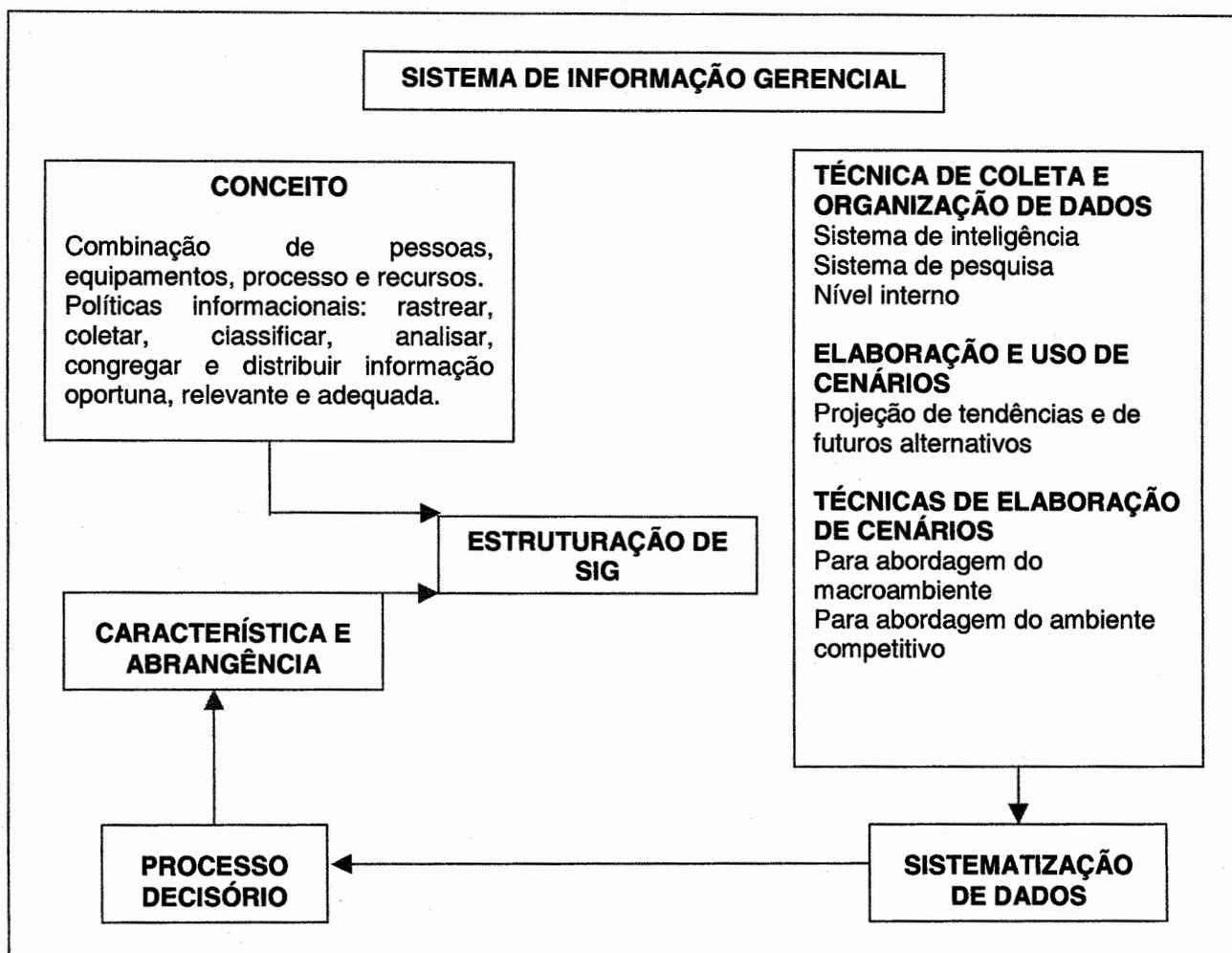


Figura 2.2 – Sistema de Informação Gerencial

Um Sistema de Informações Gerenciais resulta da combinação de pessoas e equipamentos, processos e recursos que, interativamente, segundo uma política informacional, tem a função de rastrear, coletar, classificar, analisar, congregar e distribuir a informação oportuna, relevante e adequada para orientar o processo decisório.

Estes elementos serão relacionados a seguir:

- ✓ Combinação de pessoas: o fluxo de informações depende da interação entre as pessoas que fazem parte do processo, não podendo haver detenção de informação e feudalismo por parte delas, caso contrário não haverá êxito na gestão estratégica.

- ✓ Equipamentos, processo e recursos: é comum, em muitos casos, confundir-se sistema de informações com computadores. Tal confusão é prejudicial, porque negligencia outras alternativas e disponibilidades tecnológicas e mesmo processos alternativos de coleta de informações. Estas disponibilidades e processo precisam ser considerados e, quando necessários, agregados, a fim de contribuir para enriquecer a montagem do SIG. O SIG deve estabelecer relações e integrar todos os recursos informacionais disponíveis, para tornar-se um elo efetivo entre as fontes e o destino da informação.
- ✓ Políticas informacionais: existe a necessidade de estabelecer a relação das pessoas com equipamentos, recursos e processos. A política informacional é o instrumento que deve ser desenvolvido para estabelecer-se como se dará esse conjunto de interações. A política informacional, orienta o dia-a-dia da organização, fornece referências comuns aos envolvidos, e dá agilidade ao processo decisório.
- ✓ Rastrear, coletar, classificar, analisar, congregar e distribuir a informação: na montagem do SIG, a organização deve cuidar de todo o ciclo da informação, a partir de dados internos e externos. A atividade de *rastreamento* corresponde ao estabelecimento de mecanismos que busquem identificar as várias fontes e origens de informações. A atividade de *coleta* corresponde ao estabelecimento de meios para que essa informação chegue ao domínio do SIG. A *classificação* visa estabelecer sua categorização, segundo o ambiente de atuação da organização, adotando-se um critério de seletividade para a informação. A *análise* corresponde ao estabelecimento de mecanismos relacionados à crítica quanto sua veracidade, precisão, oportunidade de

ocorrência e pertinência. *Congregar* significa integrar as várias informações aparentemente desconectadas em um conjunto coerente, inter-relacionado e com significado para a tomada de decisão. *Distribuição* diz respeito a sua fluidez e disponibilização às pessoas que realmente dela necessitem para seu processo decisório.

- ✓ Oportuna, relevante e adequada: a informação oportuna relaciona-se ao tempo que a mesma será disponibilizada em razão das necessidades do processo decisório. A relevância está ligada a seu significado para o que se pretende dela naquele momento. A adequação relaciona-se à quantidade ou ao volume de informações confrontados com a necessidade do processo decisório.

2.6.1 Características de um SIG

As características da informação a serem trabalhadas no SIG podem, de maneira geral, ser classificadas dentro de uma tipologia, para facilitar sua compreensão. Podem ser externa ou interna, quantitativa ou qualitativa, rotineira ou não rotineira, pessoal ou compartilhada e arquivadas ou *on-line*.

2.6.2 Abrangência de um SIG

Um SIG deve ser montado segundo a demanda de seus usuários. Contudo, em termos genéricos, pode ter a seguinte abrangência: macroambiente, relacionamentos, ambiente competitivo e ambiente interno.

CAPÍTULO III – INFORMAÇÕES DA EMPRESA

3.1 HISTÓRICO DO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC

No dia 13 de setembro de 1946, a criação do Serviço Social do Comércio (SESC) foi aprovada pelo decreto-lei, do Presidente Eurico Gaspar Dutra, cabendo à Confederação Nacional do Comércio (CNC), o encargo de criar e reorganizar esta entidade de direito privado de natureza assistencial. Tinha como atribuição planejar e executar medidas que contribuíssem para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e de suas famílias. Inicialmente, a atuação era voltada à saúde preventiva, à educação sanitária, à assistência médico-hospitalar, além da assistência à maternidade e à infância. A partir do seu 5º ano, o SESC iniciou uma mudança no seu campo de atividades, voltando seus trabalhos para uma orientação predominantemente educativa. A partir da década de 60, com sua expansão para várias cidades do Brasil, o lazer passou a ter um tratamento prioritário ao lado da saúde (que agora incluía alimentação) e da educação.

O SESC é uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos, mantida e administrada por empresários do comércio sem receber qualquer subvenção do governo. Seus recursos provêm da contribuição compulsória dos empregadores, no valor de 1,5% calculado sobre a folha de pagamento dos empregados de empresas vinculadas à Confederação Nacional do Comércio (CNC) e a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio (CNTC). A ligação com o governo ocorre, apenas no momento da arrecadação e repasse da contribuição, sendo que o SESC paga, por esse serviço, uma taxa administrativa de 3,5% do total arrecadado.

No Paraná a Delegacia Estadual do SESC foi instalada em 10 de janeiro de 1948, no edifício Prosdócimo, no centro de Curitiba. Prestavam-se serviços de assistência médico-hospitalar e organizavam-se atividades recreativas. O trabalho social da entidade foi consolidado em março de 1949 e, em maio daquele ano, a Delegacia foi transferida para o edifício Garcez. Em setembro do mesmo ano, foi criada a Regional do SESC Paraná, que fortaleceu sua autonomia, redimensionando a prestação de serviços. Em 1950, o SESC Paraná iniciou a implementação de seus serviços em Curitiba e sua atuação no interior e litoral do Estado. Foram instaladas agências em Paranaguá, Ponta Grossa, Jacarezinho, Londrina e Irati. As agências prestavam atendimento na área de saúde e promoviam atividades recreativas, cursos de habilidades domésticas, festas e comemorações. Até 1956, ainda foram instaladas agências em Maringá, Cornélio Procópio e Apucarana. As agências foram gradativamente assumindo uma identidade própria e, durante os anos 60, o SESC fortaleceu a atuação nos campos do lazer, cultura e recreação. Do final da década de 70 até meados da década de 80, foram inaugurados novos espaços, adotando-se a marca SESC, aliada ao ponto de referência das agora chamadas Unidades de Serviço. Em 1987, no início da gestão do Sr. Rubens Brustolin, atual presidente do Sistema Fecomércio, SESC e SENAC, foi implantado o Plano de Expansão da Rede Física do SESC, concebido para a ampliação do atendimento nas cidades-polo de desenvolvimento, localizadas em diferentes regiões do Estado. Ele teve por base a remodelação, a instalação e a construção de Unidades de Serviço.

Hoje o SESC Paraná atua nas áreas de educação, cultura, saúde, lazer e assistência e conta com 24 Unidades de Serviços: 15 no interior (Apucarana, Campo Mourão, Cascavel, Cornélio Procópio, Francisco Beltrão, Guarapuava, Jacarezinho, Londrina (2), Marechal Cândido Rondon, Maringá, Paranavaí, Ponta Grossa, Toledo

e Umuarama), 2 no litoral (Caiobá e Paranaguá), 7 na capital (Água Verde, Centro, Educação Infantil, Esquina, Odontologia, Portão e Turismo) e ainda pretende instalar Unidades de Serviços em Foz do Iguaçu e Pato Branco.

3.2 MERCADO

O SESC atua no mercado de assistência social, para atender os comerciários e sua família nas áreas de educação, saúde, cultura e lazer.

3.3 CRENÇAS E VALORES

Instituição de cunho social voltada à prestação de serviços que proporcionem a melhoria na qualidade de vida ao comerciário, sua família e à comunidade em geral.

3.4 MISSÃO

Contribuir para o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida do comerciário e da sua família, priorizando a educação para o acesso aos bens da cultura e ao processo civilizatório.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA EMPRESA

O SESC com o objetivo de expressar toda a sua singularidade enquanto Instituição de bem-estar social empreendedora, sensível à inovação em todos os

níveis e comprometida com a melhoria das condições de vida de sua clientela, traçou um plano político-institucional, visando as seguintes opções estratégicas: crescer e interiorizar-se, aperfeiçoar os conteúdos, concentrar recursos, manter política de subsídio que facilite o acesso dos clientes, fortalecer a identidade privada, estabelecer maior aproximação com o empresariado do comércio, eleger saúde e cultura como campos de ação prioritários, reforçar a função propositiva da entidade entre outras. Essas diretrizes configuram-se como linhas básicas para o desempenho do Departamento Regional, preservando a autonomia administrativa de cada órgão local.

3.6 MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão teve como elemento fundamental a implementação de melhoria nos processos administrativos, visando a simplificação, a agilização, a transparência e a unicidade. Este modelo consiste em um conjunto de ações que visam à organização adequada e à mobilização dos recursos humanos, materiais, técnicos, financeiro e institucionais, com o propósito de assegurar a eficiência do processo decisório e garantir os meios necessários ao desenvolvimento das ações da área-fim. Compreende as atividades de Deliberação, Serviços de Pessoal, Serviços de Material e Patrimônio, Serviços de Informática, Programação e Avaliação, Serviços Financeiros, Cooperação Financeira e Serviços de Matrícula.

3.7 SISTEMAS DE INFORMÁTICA

- ✓ Sistema de Matrículas;
- ✓ Sistema de Serviços;
- ✓ Sistema de Restaurante;
- ✓ Folha de Pagamento de Funcionários e Estagiários;
- ✓ Sistema de Ponto de Venda (PDV);
- ✓ Sistema de Odontologia;
- ✓ Sistema Financeiro;
- ✓ Sistema de Material.

3.8 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

- ✓ Programado em Access;
- ✓ Relatórios de receita e despesa das Divisões e Unidades Executivas;
- ✓ Relatórios de subsídios e desempenho das Unidades Executivas;
- ✓ Disponível na Intranet para Diretores das Divisões e seus funcionários. Nas Unidades Executivas, disponível apenas para os Diretores;
- ✓ Informações contabilizadas no mês anterior;
- ✓ As informações não são *on line*, ou seja as informações só são liberadas para os usuários somente após o fechamento do mês.

3.9 ORGANOGRAMA

O organograma atual do SESC está representado na Figura 3.1.

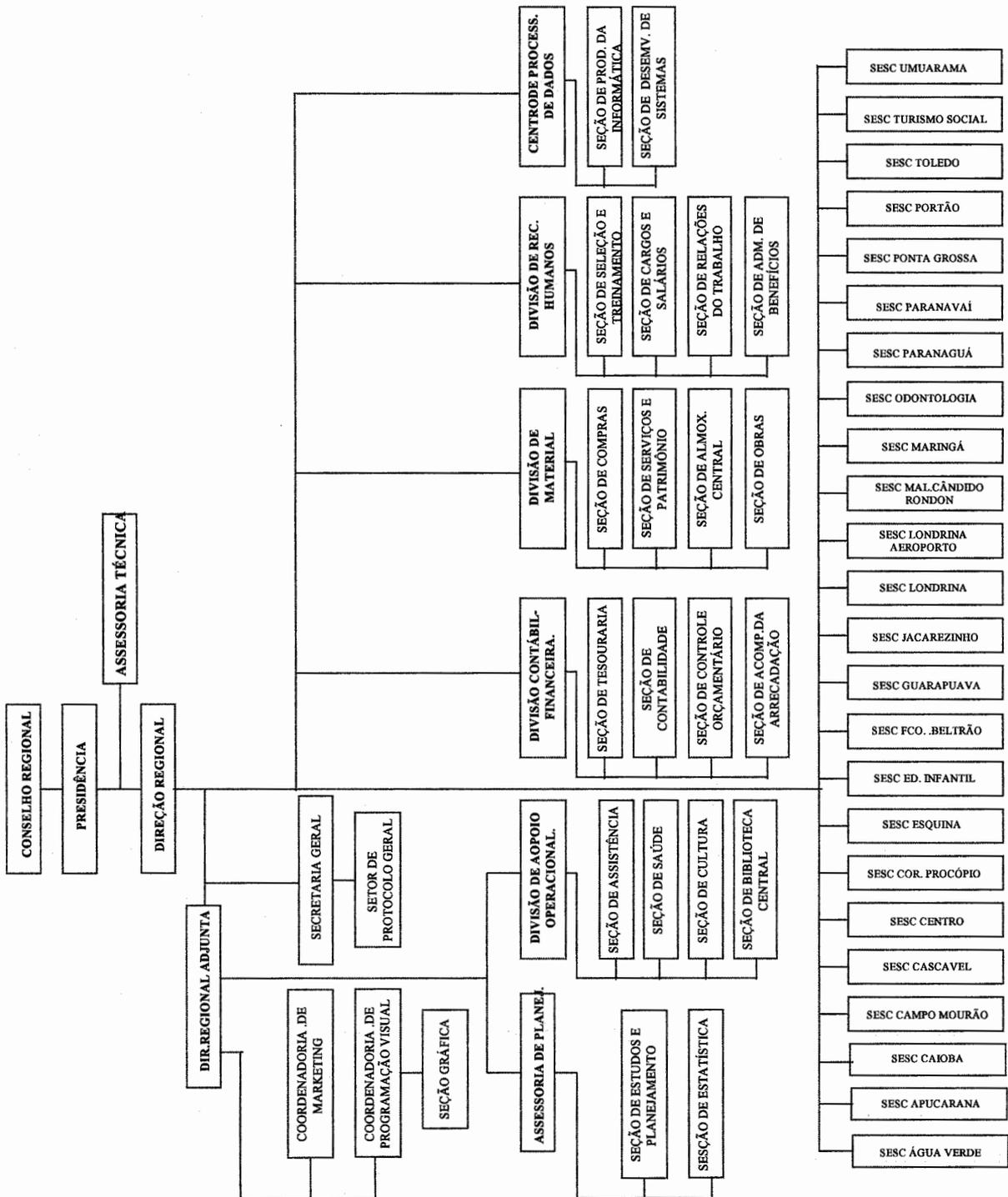


Figura 3.1. - Organograma atual do SESC

CAPÍTULO IV – A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA NO SESC

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A fim de que se possa realizar a implementação de um modelo de Controladoria é necessário que o SESC desenvolva um modelo que seja capaz de proporcionar à gestão da Entidade transparência, equidade, credibilidade e efetividade nos resultados.

O modelo de Controladoria deverá contemplar o ambiente em que a entidade está inserida, bem como as competências e habilidades internas que a mesma possui e as que necessita adquirir.

4.2 FUNÇÕES DA ÁREA DE CONTROLADORIA

No SESC a área de Controladoria, terá as funções descritas abaixo:

- ✓ Coletar dados e transformá-los em informações para a tomada de decisões ótimas por parte dos gestores da Entidade;
- ✓ Avaliar a tomada de decisão e a viabilidade econômica da execução de Projetos e atividades nas Unidades de Serviços;
- ✓ Acompanhar a execução do orçamento anual, de modo que as atividades não sejam prejudicadas pela falta de cumprimento do mesmo.

4.3 OBJETIVOS DA ÁREA DE CONTROLADORIA

O objetivo da área de Controladoria é o de desenvolver ações sistêmicas, visando o acompanhamento de tendências organizacionais e criação de medidas que auxiliem o aperfeiçoamento e modernização da gestão organizacional.

4.4 INDICADORES DA ÁREA DE CONTROLADORIA

O sucesso de uma Entidade com ou sem fins lucrativos é avaliado por resultados. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores que reflitam, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses de todas as partes interessadas.

Para a avaliação dos resultados a área de Controladoria poderá implementar indicadores de gestão que serão avaliados de acordo com a finalidade da Entidade. Abaixo estão relacionados os indicadores desenvolvidos para o SESC.

- ✓ Indicador de Carga de Trabalho – mostra o número de atendimentos efetuados pelas atividades realizadas pelas Unidades de Serviços do SESC;
- ✓ Indicador de Eficácia – definidas metas, este indicador mede a eficácia do cumprimento dessas metas, em projetos e/ou atividades desenvolvidas pelas Unidades de Serviços;
- ✓ Indicador de Eficiência – neste indicador estão relacionadas a **produtividade dos recursos humanos**, que mede o volume atendimentos por funcionário da Entidade e a **produtividade dos recursos financeiros** que mede quanto que cada real arrecadado, produziu em atendimento;

- ✓ Indicador de Economicidade – mede o custo de cada atendimento nas Unidades de Serviços;
- ✓ Indicador de Qualidade – mede o retorno dos clientes à Entidade em relação ao ano anterior, ou seja, quantas pessoas foram beneficiadas pelos serviços prestados pela Entidade.

4.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

O SESC já possui desenvolvido um Sistema de Informação Gerencial, somente a nível Contábil e Orçamentário que atende as necessidades, gerando e disponibilizando informações para tomada de decisões, identificando desvios orçamentários e buscando a resolução de problemas críticos, porém o SIG precisa ser aperfeiçoado para atender as necessidades das outras áreas da Entidade. No Anexo 1, está disponibilizado a tela principal e os principais relatórios contidos no SIG.

4.6 INSTRUMENTOS DE CONTROLE

Como instrumento de controle serão implantados “Mapas de Gestão à Vista”, sob a forma de quadros, que deverão ser plotados e colocados à vista na área de Controladoria, podendo alguns serem enviados para as Divisões da Administração Regional, conforme segue abaixo:

- ✓ **Situação Orçamentária das Unidades e Divisões** – controla a situação do cumprimento do Orçamento realizado nas Unidades e Divisões. Este mapa será implantado na Área de Controladoria e na Divisão Contábil Financeira (DCF) conforme exemplo no Anexo 2.

- ✓ **Cronograma de Integração dos Sistemas nas Unidades Executivas** – acompanhamento da integração dos sistemas desenvolvidos nas Unidades de Serviços. Este mapa será implantado no Centro de Processamento de Dados (CPD), conforme Anexo 3.
- ✓ **Demonstrativo de Resultados nas Unidades e Divisões** – acompanhamento da evolução mensal das despesas e receitas das Unidades e Divisões. Este mapa será implantado na Área de Controladoria e na Divisão Contábil Financeira (DCF), conforme exemplo no Anexo 4.
- ✓ **Indicadores de Desempenho Financeiro** – acompanhamento por mês das despesas e receitas orçadas com sua execução e o índice de subsídio de cada Unidade e Divisão. Este mapa será implantado na Área de Controladoria e na Divisão Contábil Financeira (DCF), conforme exemplo no Anexo 5.
- ✓ **Metas à Vista** – acompanhamento das metas a serem cumpridas pela Unidade ou pela Divisão. Este mapa será implantado na Área de Controladoria, e poderá ser implantados na: Divisão de Material (DMA), Divisão de Apoio Operacional (DAO), Divisão Contábil Financeira (DCF), Divisão de Recursos Humanos (DRH), Assessoria de Planejamento (APL), Centro de Processamento de Dados (CPD), Coordenadoria de Marketing (CM) e nas Unidades, conforme exemplo no Anexo 6.
- ✓ **Monitoramento das Conciliações Contábeis** – acompanhamento do andamento das conciliações contábeis realizadas mensalmente. Este mapa será implantado na Divisão Contábil Financeira (DCF), conforme exemplo no Anexo 7.
- ✓ **Mapa de Multifuncionalidade** – acompanhamento das atividades realizadas pelos funcionários. Este mapa será implantado na Área de Controladoria, Divisão de Material (DMA), Divisão de Apoio Operacional (DAO), Divisão Contábil

Financeira (DCF), Divisão de Recursos Humanos (DRH), Assessoria de Planejamento (APL), Centro de Processamento de Dados (CPD) e Coordenadoria de Marketing (CM), conforme exemplo no Anexo 8.

4.7 NOVO ORGANOGRAMA DO SESC

Com a implantação da área de Controladoria no SESC, o organograma da empresa sofrerá uma pequena alteração, como na Figura 4.1.

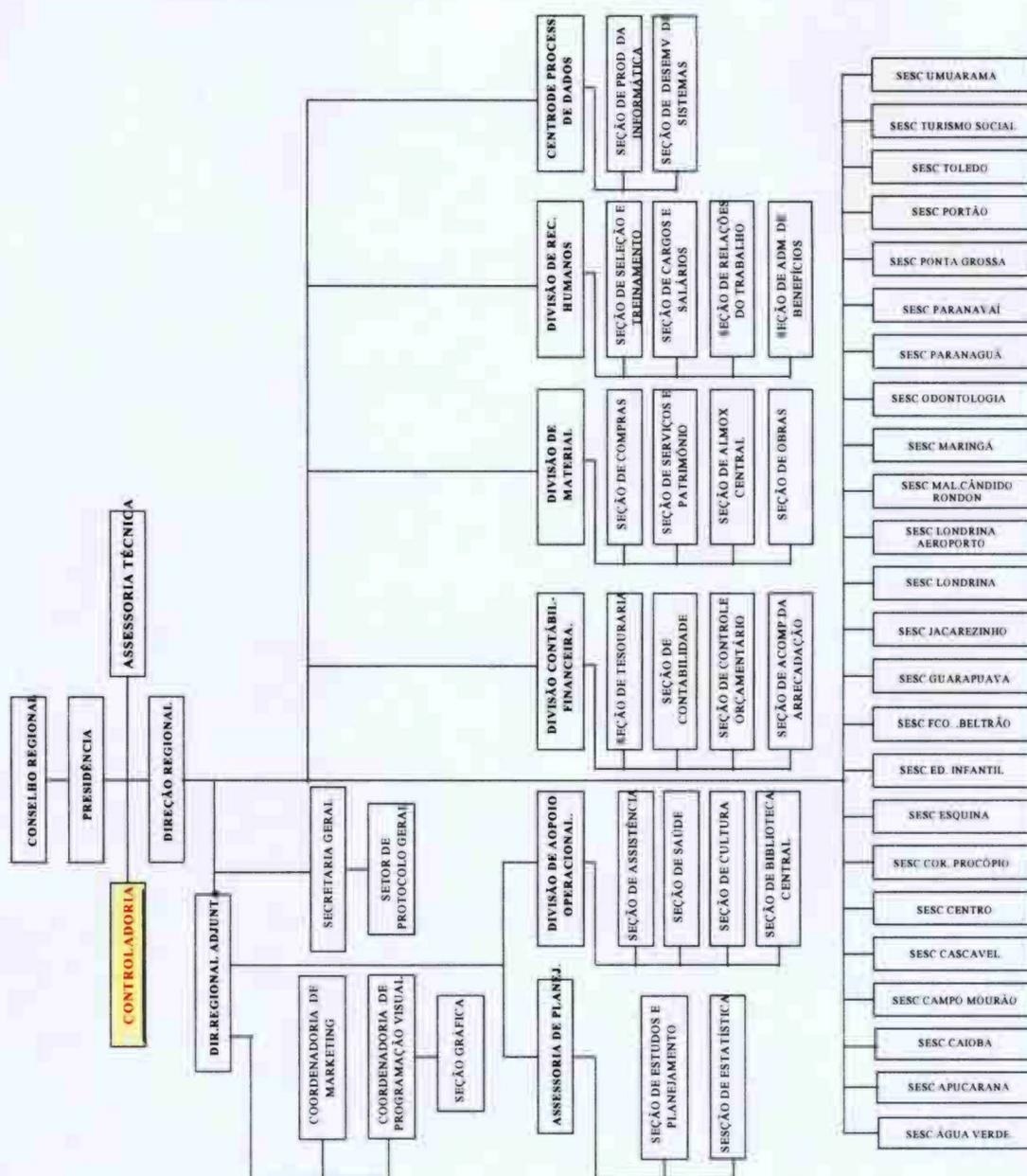


Figura 4.1 – Organograma do SESC com a área de Controladoria

4.8 ESTRUTURA FUNCIONAL

A área de Controladoria a ser implantada no SESC, será diretamente subordinada à Presidência da Entidade sendo que a Direção Regional, Divisões e Unidades de Serviços, serão subordinadas à Controladoria, conforme novo organograma, apresentado no tópico anterior.

Sua estrutura funcional será composta pelo Controller e Analistas, que terão por competência a prestação de assistência, orientação e apoio a todos os gestores e técnicos das Unidades de Serviços e Divisões do Departamento Regional do SESC Paraná. Os cargos estão descritos na Tabela 4.1.

CARGO	REQUISITOS PARA O CARGO	VENCIMENTOS
Controller (1)	Formação em Ciências Contábeis, Economia ou Administração de Empresas, com MBA em Controladoria.	R\$ 3.366,27
Analista Pleno (4)	Formação em Ciências Contábeis, Economia ou Administração de Empresas, com Especialização em Controladoria.	R\$ 1.533,61
Assistente Técnico Administrativo (1)	Estudante de Ciências Contábeis, Economia ou Administração de Empresas.	R\$ 1.027,75

Tabela 4.1 – Estrutura Funcional da Área de Controladoria

4.9 DISPONIBILIDADE E USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES

As informações geradas pela área de Controladoria, serão disponibilizadas no SIG, desenvolvido para a empresa.

Estas todos os funcionários terão acesso a essas informações, obedecendo sempre a hierarquia no que diz respeito ao conteúdo destas informações conforme Tabela 4.2.

NÍVEL DAS INFORMAÇÕES	USUÁRIOS
Estratégicas	Presidência, Conselheiros, Diretor Regional, Diretores das Divisões e Unidades de Serviços.
Gerenciais	Diretores das Divisões e Unidades de Serviços, Chefes de Seção e Analistas
Operacionais	Chefes de Seção, Analistas e Técnicos

Tabela 4.2 – Usuários das Informações

CONCLUSÃO

A empresa deve ser vista como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, ou seja, um conjunto de elementos interdependentes que interagem na consecução de um fim comum, que sofre permanentes influências do seu ambiente externo e interno. A flexibilidade e a capacidade de adaptação da empresa ao seu ambiente refletem-se diretamente em seus resultados, que espelham e, determinam suas condições de continuidade num ambiente essencialmente dinâmico.

É através de elementos que compõem os subsistemas empresariais que as empresas buscam alcançar seu equilíbrio econômico, bem como o cumprimento da missão. Entre estes elementos, destacam-se as interações entre modelo de gestão; processo de gestão e os sistemas de informações, no sentido de orientar a atuação do sistema empresa ao cumprimento da missão.

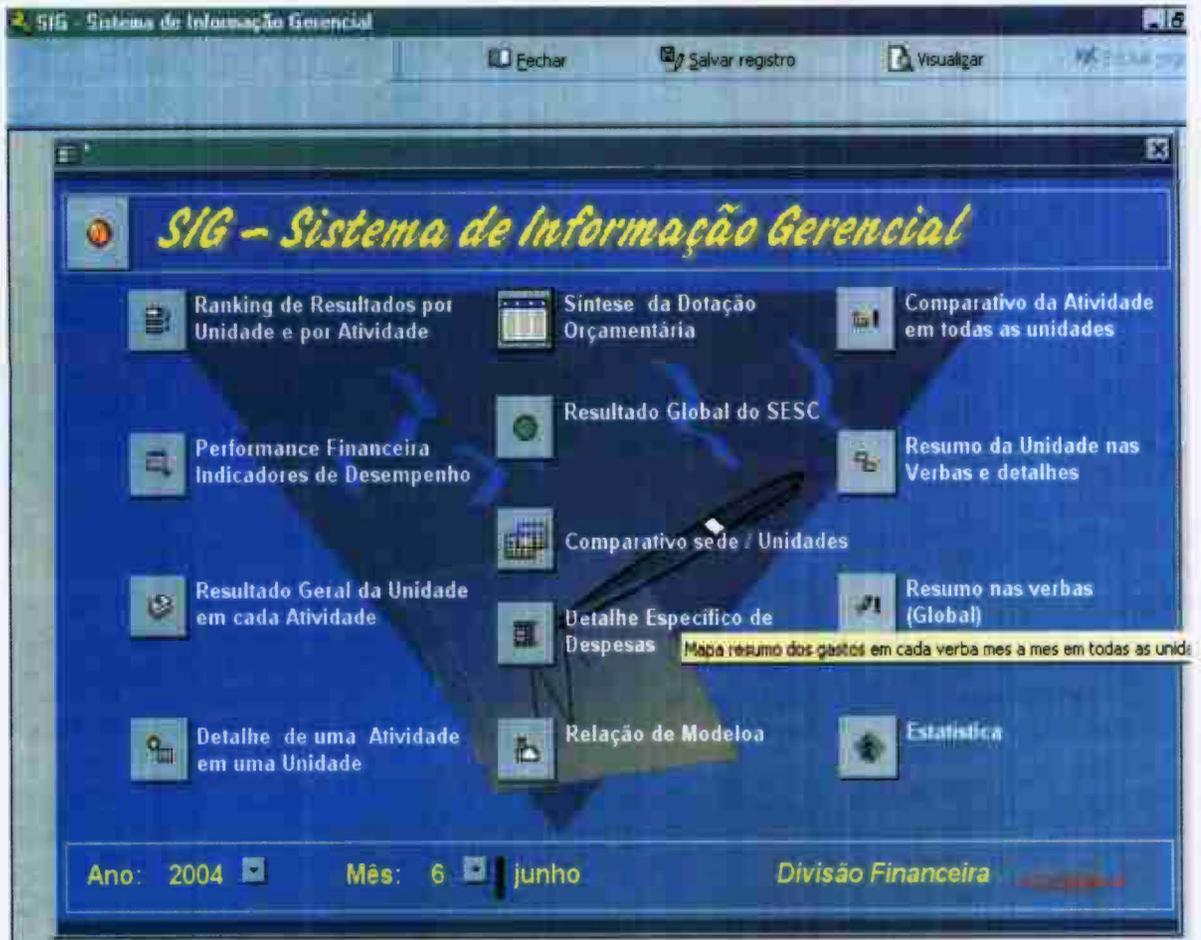
Este estudo analisou aspectos relevantes relacionados como os elementos acima citados, procurando demonstrar questões básicas da gestão empresa, sob o enfoque da Controladoria. Neste aspecto, o modelo de gestão é determinante do bom desempenho e da maneira de agir da empresa. Seus princípios devem estar refletidos no sistema de informações de gestão econômico, possibilitando a avaliação justa e correta dos gestores de uma organização.

Os sistemas de informações cada dia mais sofisticados e ágeis tomam lugar de destaque dentro das organizações, pois proporcionam ao *controller*, condições capazes de fornecer subsídios seguros e confiáveis para as tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

- BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALIXTA TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando. **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES CURTY, M.; CRUZ, M.C.. **Apresentação de trabalhos científicos: guia para alunos de cursos de especialização**. Maringá. Dental Press: 2000.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria – teoria e prática**. 2. ed. São Paulo. Atlas: 1997.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PEREZ JÚNIOR, J.H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, P.C.C.. **Controladoria de gestão – teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do conhecimento – reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Relatório de gestão 2003**. Curitiba: SESC/PR, 2003.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Legislação**. Rio de Janeiro: SESC/DN, 2002.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Histórico do SESC**. Disponível em: <<http://sescpr.com.br/novapagina/9.htm>> Acesso em: 28 junho 2004.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Diretrizes gerais de ação do SESC**. Rio de Janeiro: SESC/DN, 2004.
- TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de trabalhos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2001. pt. 6: Referências bibliográficas.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de trabalhos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2001. pt. 2: Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos.

ANEXO 1 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL ATUAL



ANEXO 3 – CRONOGRAMA DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS NAS UNIDADES E ADMINISTRAÇÃO

Cronograma de Integração dos Sistemas nas Unidades e Administração							
Fase	Sistema de Matrículas	Sistema de Serviços	Sistema de Ponto de Venda (PDV)	Sistema de Odontologia	Sistema Financeiro	Sistema de Material	Folha de Pagamento
Unidades							
1. Sesc Centro							
2. Sesc Londrina							
3. Sesc Guarapuava							
4. Sesc Maringá							
5. Sesc Esquina							
6. Sesc Cascavel							
7. Sesc Ponta Grossa							
8. Sesc Ed. Infantil							
9. Sesc Turismo Social							
10. Sesc Col. de Férias							
11. Sesc Portão							
12. Sesc Água Verde							
13. Sesc Odontologia							
14. Sesc Umuarama							
15. Sesc Lda. Aeroporto							
16. Administração							
17. Sesc Campo Mourão							
18. Sesc Paranaguá							
19. Sesc Fco. Beltrão							
20. Sesc Apucarana							
21. Sesc Paranavai							
22. Sesc Toledo							
23. Sesc Jacarezinho							
24. Mal. Cand. Rondon							
25. Cornélio Procópio							

Página 1

Implantado

Não sera Implantado

Previsto

ANEXO 4 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS NAS UNIDADES E DIVISÕES

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS 2004													R\$ 1.000		dotação	
Contas / Meses	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL	Acumulada	Anual	diferença
RECEITAS																
Arrecadação Insc.	6.713	3.122	3.878	3.716	3.537	3.780							24.746	21.567	43.135	3.179
Alugueis	4		4	2	2	2							13	18	35	5
Taxa De Ocupação De Imóveis	1	1	1	2	1	1							7	15	30	8
Juros De Títulos De Renda	308	261	339	283	310	320							1.821	1.850	3.700	29
Serviços De Saúde	458	413	608	513	542	524							3.058	2.819	5.837	239
Serviços Educacionais	87	146	208	198	205	195							1.038	1.040	2.080	2
Serv. Recreat. Culturais	365	246	412	303	379	395							2.120	2.294	4.569	174
Outros Serviços	9	9	16	19	18	11							82	113	226	31
Indenizações				4	3	1							8			8
Outros Receitas Eventuais	9	9	12	7	5	4							45	30	61	15
Superávit Exerc. Anterior															8.900	
Total Receitas Serviços	939	815	1.244	1.037	1.147	1.125							6.306			
Total Receitas	7.973	4.208	5.479	5.046	5.000	5.233							32.939	29.747	68.393	3.192
DESPESAS																
Venc. e vant. Fúnos Pessoal	1.849	1.731	1.674	1.706	1.664	1.687							10.312	11.955	23.910	1.643
Obrigações Patronais	609	569	570	565	779	549							3.641	4.036	8.071	394
Out. desp. variáveis Pessoal	88	79	117	68	62	104							538	665	1.330	127
Material De Consumo	729	703	970	754	806	882							4.844	4.990	9.980	146
Out. Serv. Terc. Prestos Fínos	48	115	162	122	142	145							734	884	1.769	151
Out. Serv. Terc. Prestos Junct.	1.079	932	1.257	986	920	1.196							6.371	7.216	14.433	845
Obras, e Instalações	105	373	96	109	3	90							776	3.000	6.000	2.224
Equipos, e Material Perman.	272	62	140	906	273	4							1.659	1.300	2.600	359
Aquisição de imóveis														155	300	
Total Despesas	4.779	4.564	4.988	5.217	4.670	4.657							28.875	34.197	68.393	5.321
Resultado (Superávit)	3.194	356	491	171	330	576							4.064			
DEMONSTRATIVO OPERACIONAL E NÃO OPERACIONAL																
Contas / Meses	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL			
Receita Operacional (Admin. INSS + Serviços)	7.652	3.936	5.122	4.753	4.685	4.906							31.053			
Despesa Operacional (Pessoal + Material + Serviços)	4.402	4.129	4.751	4.201	4.394	4.563							26.440			
Resultado Operacional	3.250	193	371	551	291	342							4.670			
Receita Não Operacional (Receita Financeira + Imobiliária)	321	271	357	294	316	328							1.886			
Investimentos (obras + Equipamentos)	377	435	237	1.016	277	94							2.435			
Resultado Não Operacional	56	164	120	722	39	234							549			
Resultado (Superávit)	3.194	356	491	171	330	576							4.064			

ANEXO 6 – METAS À VISTA

Gestão à Vista			EQUIPES						
			1	2	3	4	5		
1	Expor Síntese dos Projetos Especiais	R	Semanal	Reunião					
2	Expor e Debater Alterações da Legislação	R	Mensal	Até dia 30					
3	Implantar 1 Inovação (por equipe)	R	Mensal	Até dia 20					
4	Analisar e Conciliar Contas Contábeis	R	6º dia útil	Conciliar Contas					
			10º dia útil	Rel. de Pendências					
5	Consolidar Balancete	R	8º dia útil	Cons. Balancete					
			Até dia 30	Enviar Cons. Fiscal					
6	Elaborar Rel. Ter/Efet/Estag e Demos. Rec/Des Atividade	R	Tri/C. Fiscal	09-Jul-04					
7	Atualizar e Disponibilizar SIG	R	Mensal	9º dia útil					
8	Aplicar Recursos no Mercado de Capitais	R	Taxa máxima	99,3% CDI					
9	Manter Saldo Médio em Caixa de R\$ 10.000,00	R	Mensal	Até dia 30					
10	Analisar e Enviar Situação Orçamentária	R	GDR	Até dia 20					
11	Expor e Debater Balancete Mensal/Anual	R	Mensal	Até dia 30					
12	Elaborar Fluxo de Caixa Projetado	R	Mensal	Até dia 15					
13	Atualizar Sistema de Gestão à Vista	R	Mensal	Até dia 20					
14	Realizar Auditoria Saldo de Caixa Tesouraria	R	Mensal	1º dia útil					
15	Executar Processo Livro Diário	R	Mensal	Até dia 20					
16	Atualizar Manual Procedimentos	R	Mensal	Até dia 30					

Página 1

 Objetivo atingido
  Objetivo sob atenção
  Objetivo não atingido

P - Projeto R - Rotina

Meta	Gestão à Vista			EQUIPES				
				1	2	3	4	5
17 Consolidar Folha de Pag. Autônomos UU.EE	R	Mensal	Ate dia 25					
18 Consolidar e Arquivar INSS PJ 11%	R	Mensal	6º dia útil					
19 Elaborar e Enviar Folha Pagto. Autônomo Tesouraria	R	DRH	Ate dia 25					
20 Enviar INSS 15% Coop./Folha Pag. Aut.	R	DRH	Ate dia 25					
21 Elaborar 25 Cartas para Contribuintes	R	Arrecadação	Ate dia 30					
22 Apresentar Performance das UU.EE	R	Mensal	Ate dia 20					
23 Consultar Certidão Negativa - Serasa/Receita Federal	R	Semanal	último dia útil					
24 Elaborar Processo da DCTF - Receita Federal	R	Elaborar/Mensal	10º dia útil					
		Entregar/Trimestral	13-Ago-04					
25 Atualizar Tabela de Indicadores		Anual	-					
		Fechamento	15-Jan-05					
		C. Fiscal	30-Jan-05					
26 Consolidar e Enviar Prestação de Contas 2004	R	Aprovação C.F.	01-Mar-05					
		Trib. Contas (SCI)	15-Mar-05					
27 Elaborar Declaração Fisco Contábil 2004	R	Anual	31-Mai-05					
28 Elaborar Declaração IRF 2004	R	Anual	30-Abr-05					
29 Elaborar e Enviar Comprovante de Rendimentos	R	Anual	28-Fev-05					
30 Elaborar e Enviar DIRF	R	Anual/DRH	20-Fev-05					

 Objetivo atingido
  Objetivo sob atenção
  Objetivo não atingido
 P - Projeto R - Rotina

Meta	Gestão à Vista			EQUIPES				
				1	2	3	4	5
31 Atualizar Manual ICMS	P	-	15-Set-04					
	P	Odontologia	30-Abr-04					
	P	Umuarama	30-Jul-04					
32 Implantar Sistema de ICMS Integrado	P	Lda. Aeroporto	30-Ago-04					
	P	Administração	30-Out-04					
	P	Campo Mourão	30-Nov-04					
33 Desenvolver Projeto de Performace das UU.EE	P	-	30-Jul-04					
34 Implantar Transferência Eletrônica de Fundos TEF	P	Esquina	23-Ago-04					

 Objetivo atingido
  Objetivo sob atenção
  Objetivo não atingido
 P - Projeto R - Rotina

ANEXO 7 – MONITORAMENTO DAS CONCILIAÇÕES CONTÁBEIS

MONITORAMENTO DAS CONCILIAÇÕES CONTAS CONTÁBEIS			Meta: até 6º dia útil EQUIPES				
ATIVO			1	2	3	4	5
1	111.1.1	Caixa					
2	111.1.2	Banco					
3	111.1.3	Aplicações					
4	112.1.9.01	Cheques a Apresentar					
5	112.1.9.02	Financiamento Odontológico					
6	112.1.9.03	Concessão de Benefício					
7	112.3.4	Débito Entre Regionais					
8	112.5.4.01	Adiantamento Despesas					
9	112.5.9	Outros Devedores Adiantamento					
10	112.6.2	Almoxarifado / Material em Trânsito					
11	112.9.1	Débito de Servidores					
12	112.9.9.01	Convênio Odontológico					
13	112.9.9.02	Adiantamento para Hotéis					
14	112.9.9.03	Outros Débitos Diversos					
15	112.9.9.04	Cheques em Cobrança					
16	112.9.9.05	Débitos de Aposentados					
17	121.1.9.05	Projetos					
18	141.1.9.02	Cheques em Custódia					
PASSIVO							
19	211.1.3	Contas a Pagar					
20	211.1.4	INSS Assalariado					
21	211.1.4.01	INSS Autônomo					
22	211.1.4.02	INSS Cooperativa - 15%					
23	211.1.4.03	INSS Pessoa Jurídica - 11%					
24	211.1.4.04	FGTS					
25	211.1.4.05	ISS Autônomo					
26	211.1.4.06	IR Pessoa Jurídica					
27	211.1.4.07	IR Autônomo					
28	211.1.4.08	IR Cooperativas					
29	211.1.4.09	ICMS a Recolher					
30	211.1.4.10	ISS Pessoa Jurídica					
31	211.1.4.17	Cofins					
32	212.2.1	Credito da Administração Nacional					
33	221.1.9	Cessionários					
34	221.1.9.01	Prótese					
35		Folha de Pagamento					
VERBAS							
36		Verbas e Modelos "A" Negativos					

● CONCILIADO

● IRREGULAR

ANEXO 8 – MAPA DE MULTIFUNCIONALIDADE

		Mapa de Multifuncionalidade															26-Jul-04							
Nomes	Período	Pontuação	Equipe 1				Equipe 2			Equipe 3			Equipe 4		Equipe 5									
			Natal	Amr	Ulisses	Fernanda	Kerji	Tadeu	Jamerson	Jovell	Berigo	Rogério	Giselle	Paulino	Scott	Fábio	Gláucio	Eduardo	Rebete	Carolina	Daniel	Kimora	Arqueti	Babita
1	Acompanhamento da Legislação	D	34																					
2	Cadastro de Contribuintes	D	24																					
3	Comissão Licitação (Reunião)	D	19																					
4	Consultoria as UUEE e Divisões	D	34																					
5	Consultoria Sistema ICMS	D	34																					
6	Contas a Pagar STE	D	34																					
7	Cupom Refeição	D	19																					
8	Disponibilidade Financeira STE	D	23																					
9	Elaborar Cartas Contribuintes	D	29																					
10	Emissão de Dctos Bancarios STE	D	23																					
11	Fundo Rotativo Caixa STE	D	32																					
12	Implantação Sistema ICMS	D	34																					
13	Implantação Sistema TEF	D	23																					
14	Informar Saldo Orçto / Licitação	D	19																					
15	Lançamento Caixa Tesouraria	D	29																					
16	MCB - Conferência e Contabilização	D	34																					
17	Orientação aos Contribuintes	D	34																					
18	Projetos Especiais	D	32																					
19	Resgate / Aplicações Financeiras STE	D	32																					
20	Secr. Analise e Controle Dctos	D	29																					
21	Almoxarifado	M	23																					
22	Análise de Dotações Orçamentárias	M	24																					
23	Apresentação de Balancete	M	24																					
24	Auditagem Saldo Caixa - TES	M	19																					
25	Conciliações Contábeis - TES e UUEE	M	28																					
26	Consolidar Autônomos GFIP	M	19																					
27	Consolidar e Analisar Balancete	M																						
28	Consolidar INSS Cooperativa (15%)	M																						
29	Consolidar INSS Pessoa Juridica 11%	M																						
30	Contas DN- AL - Conciliação - PC	M	32																					
31	Contas Senac/Fed/Sind/Assess/Corc	M	23																					
32	Controle Reco- INSS, ISS e IR TES	M	19																					
33	Cota patronal (Inss e FGTS sal mat)	M	29																					
34	Demonstrativo Financeiro/Estatístico	M	19																					
35	Folha de pagamento	M	34																					
36	Folha Pgto de Autônomos Tes	M	19																					
37	Gestão à Vista	M	23																					
38	IR - DCTF - DIRF	M	32																					
39	Lançamento e Conciliação Patrimonial	M	19																					
40	Livro Diário	M	23																					
41	Manutenção Manual ICMS	M	32																					
42	Manutenção Manual Procedimentos	M	32																					
43	Mapeamento de Processos	M	32																					
44	Máquina Registradora - Zanthus	M	28																					
45	Montagem/Envio Balancete - CF/CR	M	28																					
46	Processo Vale Transporte STE	M	29																					
47	Procuração	M	19																					
48	Fluxo de Caixa Projetado	M	34																					
49	Projeto Performance das UU.EE	M	24																					
50	Relação Terceiros e Demo Rec/Des Ativ	M	19																					
51	Secr. Analise e Controle Ponto	M	29																					
52	SIG - Sistema de Informações	M	33																					
53	Sistema Odontológico	M	19																					
54	Comprovante de Rendimentos	A	19																					
55	Declaração de IRF Anual	A	28																					
56	Declaração Fisco Contábil	A	28																					
57	Prestação Contas Anual	A	34																					
58	Tabela de indicadores	A	18																					

Página 1

Domina
 Domina
 Não domina
 Assumiu o processo