

TATIANA BRANCO

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE CONTROLADORIA PARA
UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES GENÉTICAS**

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

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Souza

CURITIBA

2008

*Suba o primeiro degrau com fé.
Não é necessário que você veja toda a escada.
Apenas dê o primeiro passo”*

Martin Luther King

RESUMO

Branco, Tatiana. Implementação de um projeto de controladoria para um laboratório de análises genéticas. O processo constante de mudança por que passam as empresas estão a exigir uma vigilância permanente no cenário em que estão inseridas, e os impactos são profundos no âmbito interno da organização, envolvendo mudança no estilo da gestão e postura dos administradores. As empresas buscam de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais por meio da otimização do desempenho e controle empresarial, a fim de se manterem agregando valor a seus acionistas, clientes e colaboradores. Neste sentido, a controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através de manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. A controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento da empresa, ou seja, como ela deve funcionar. Identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da implementação da controladoria em uma empresa da área de saúde, especializada em análises genéticas. O estudo utiliza relatórios gerenciais para confrontar as informações no sistema gerencial da empresa e dados reais obtidos. Os resultados indicam vários setores vulneráveis, que necessitam de vários ajustes, mostrando a importância da controladoria no processo de crescimento da empresa. Os benefícios gerados pela sua implantação são inúmeros, principalmente pela consistência, confiabilidade e oportunidade de informações, que permitem delegação de autoridade, com controle. Além disso, o presente trabalho serve como base para trabalhos futuros dentro da empresa.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão. Planejamento. Controller. Desempenho. Estratégia.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – CONTROLADORIA

1.1 Controladoria	1
1.2 Funções da controladoria	4
1.3 Controller	8
1.4 Sistema de informações	11
1.5 Sistema de informação gerencial	14

CAPÍTULO II – A CONTROLADORIA NO APOIO AO PROCESSO DE GESTÃO

2.1 Gestão empresarial	17
------------------------	----

CAPÍTULO III – GENETIKA LABORATÓRIOS

3.1 A empresa	21
3.2 Panorama setorial e mercado de atuação	31
3.3 Panorama setorial – operadoras de planos de saúde	32
3.4 Panorama setorial – testes genéticos	33
3.5 Principais clientes	34

CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE CONTROLADORIA

4.1 Projeto de controladoria	36
4.2 Projeto e implementação da controladoria no laboratório Genetika	38

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Anexo 01 – Avaliação qualitativa do prestador de serviços.	47
---	----

Anexo 02 – Planilha elaborada para controle de cheques.	49
--	----

Anexo 03 – Gráfico demonstrando redução dos gastos com telefonia.	50
--	----

Anexo 04 – Gráfico demonstrando redução dos gastos com telefonia.	51
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01- Organograma funcional do GENETIKA	23
Figura 02 – Estrutura de macro-processos da empresa	25
Quadro 01 – Indicadores de desempenho da empresa.	26
Fluxograma 01 – Planejamento e realização de novos produtos.	28
Figura 03 – Fases do exame realizados na empresa.	31
Figura 04 - Interações no campo de saúde suplementar.	32
Figura 05 – Custo dos serviços médicos & progresso da doença.	33

CAPÍTULO I

CONTROLADORIA

1.1 CONTROLADORIA

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. O processo constante de mudança por que passam as empresas estão a exigir uma vigilância permanente no cenário em que estão inseridas, e os impactos são profundos no âmbito interno da organização, envolvendo mudança no estilo da gestão e postura dos administradores. As empresas buscam de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais por meio da otimização do desempenho e controle empresarial, a fim de se manterem agregando valor a seus acionistas, clientes e colaboradores.

As empresas têm sua missão e seus objetivos de curto, médio e longos prazos voltados para a obtenção de lucro. Para atingir os objetivos e metas, os acionistas outorgam poderes e delegam funções para os gestores das diversas atividades, colocando à disposição recursos financeiros e materiais para o pleno exercício de suas funções e responsabilidades.

Segundo HAMMER (2001, p.21), os gerentes de hoje necessitam de uma nova agenda porque estão atuando após o desfecho de uma revolução memorável. Em decorrência desta maior complexidade e do maior dinamismo do contexto social, as organizações enfrentam situações incertas, tanto na definição dos objetivos como no conhecimento do processo de transformação e de tomada de decisão que cada vez se tornam mais complexas.

Muitas empresas encontram dificuldades para se adaptarem a este cenário hostil, pois implica em mudanças bruscas e repentinas no sistema de gestão. Estas alterações afetam sensivelmente a eficiência de seus sistemas de controle, implicando na necessidade de aderirem a novos conceitos e técnicas que possibilitem o adequado controle das atividades. Estes

problemas dificultam também a formulação do planejamento empresarial, a avaliação do desempenho e a tomada eficaz de decisão.

Neste sentido, a controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através de manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

O termo *gestão* deriva do latim *gestione*, e significa gerir, gerenciar, 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 decisão e controle. É preciso mencionar que uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas sim um elenco de finalidades, como: melhoria da produtividade, satisfação dos clientes, desenvolvimento de recursos humanos, etc.

A controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais, bem como os fundamentos macroeconômicos. Por esta razão, torna-se cada vez mais freqüente a necessidade de se discutir os conceitos contábeis e seus respectivos procedimentos, objetivando obter, tanto pelo fornecedor como pelo receptor da informação, confiabilidade no processo decisório. Para decidir eficazmente, o gestor conta com o apoio da controladoria, que é em síntese, os setor que reúne as informações da contabilidade financeira e as análises da contabilidade gerencial, devidamente auditadas.

OLIVEIRA (2002, p.13), define controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, com ou sem finalidades lucrativas, exercendo uma influência sobre as decisões dos gestores da entidade, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

CATELI (1999, p. 370), identifica a controladoria como uma evolução natural da contabilidade praticada, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Pode-se dizer que a empresa tem controle dos seus custos e despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica-se se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios.

Com efeito, cabe a controladoria servir como indutora da evolução da cultura organizacional como um todo, a fim de promover a melhoria da qualidade das decisões, pois sua atuação, para ser eficaz, envolve a implementação de um conjunto de ações, cujos resultados materializam-se em informações de orientação e controle disponibilizados aos gestores.

A controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento da empresa, ou seja, como ela deve funcionar. Identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. Surgiu nas grandes organizações com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios da empresa, envolvendo, inclusive, suas filiais e divisões.

Vista como uma unidade administrativa, responsabiliza-se pelo projeto, implementação, coordenação e profusão de informações. A controladoria opera dentro de suas próprias concepções sobre a gestão empresarial, reunindo teorias, conceitos e métodos de várias ciências, além de servir como órgão integrador e coordenador da atuação eficaz dos gestores. Assim, trata-se de um órgão dotado de missão, objetivos e metas para sua própria atuação.

MOSIMANN E FISCH (1999, p.90) citam que a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio de integração dos esforços das diversas áreas.

A controladoria, com sua ampla visão e de posse de instrumentos e sistemas de informações fica com a missão de assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Para que a controladoria possa cumprir sua missão será necessário o estabelecimento de objetivos claros e viáveis. É através de estabelecimento de objetivos que se pode comparar resultados de diversos períodos, linhas de produtos e lucratividade.

Neste foco, ALMEIDA, PARISINI E PEREIRA (1999, p.372), enfatizam que os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida são:

- 1) Promoção da eficácia organizacional;
- 2) Viabilização da gestão econômica;
- 3) Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Para ser eficaz em sua missão, a controladoria é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura estabelecerá a melhor maneira da empresa ser conduzida ao cumprimento da missão para a qual se predestinou. Assim, a missão e os objetivos da controladoria devem estar em perfeita harmonia com a missão e continuidade da empresa.

A responsabilidade da controladoria está diretamente relacionada à importância das funções que são atribuídas. Como suas funções estão relacionadas com o futuro da empresa, a controladoria é assunto de muita cobrança no sentido de maximizar a relação custo-benefício. Para o fiel cumprimento das missões que lhe são atribuídas, a controladoria deverá ter acesso a todos os departamentos da empresa, relacionando com todos os responsáveis de áreas, com o objetivo de avaliar o desempenho e eficácia.

1.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria caracteriza-se por ser um órgão de apoio, não de assessoria. Tem papel ativo, com a responsabilidade bem definida de assegurar a obtenção do resultado planejado. Portanto, é sua função apoiar todos os gestores empresariais, em todas as etapas do processo de gestão. Podemos sintetizar a função de controladoria nos seguintes aspectos:

- Responsável pela gestão econômica do sistema empresa; portanto, gestão com foco em resultados.
- Apoio a todos os gestores das atividades empresariais.

■ Construção e monitoramento de um sistema de informação que auxilie os gestores em todo processo de gestão.

A função primordial da Controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

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

b) Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

c) Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

d) Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

e) Planejamento – com o objetivo de determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.

f) Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Além das atividades de gestão econômica, cabe a controladoria desenvolver uma série de atividades consideradas regulamentares. Toda empresa tem uma série de obrigações criadas pela legislação, que devem ser atendidas sob pena de impedir a continuidade do empreendimento, tais como obrigações legais, societárias e físicas. Parte significativa dessas obrigações deve ser executada pela controladoria, pois é órgão que mais capacitação tem para uma série de atividades regulamentares.

Sob este enfoque, a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com fim de orientá-las para a eficácia. A missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados. É a visão do controle

permanente e do alerta permanente. Controlar, informar, influenciar, para assegurar a eficácia empresarial. Nunca é uma posição passiva, mas ativa, sabendo da responsabilidade que tem a controladoria de fazer acontecer o planejado.

A controladoria constitui-se num processo estratégico – uma propriedade fundamental da gestão de recursos totais de uma empresa. As atividades da controladoria estão segregadas em todos os sub-processos do negócio empresarial, e podem ser percebidas através da coordenação dos processos de planejamento e de mensuração de desempenho. Suas principais ferramentas estão nos processos de contabilidade gerencial/decisória, de contabilidade financeira, e outros processos de proteção e defesa dos interesses à eficácia empresarial. O processo da controladoria, portanto, reúne no seu fluxo atividades como: formatação e análise do planejamento operacional e estratégico, mensuração de processos e produtos empresariais, procedimentos e comunicação de desempenho, registros contábeis e fiscais dos eventos patrimoniais, demonstrações da posição e das variações do patrimônio contábil, declarações de tributos, além de outras atividades de orientação para a maximização e proteção do patrimônio empresarial. Assim, a controladoria, como um processo estratégico, pode ser mais bem compreendida por meio da caracterização dos seus principais sub-processos.

O processo de planejamento consiste na determinação do que fazer, quando fazer e como fazer “melhor”. Essa determinação já traduz três termos-chaves que caracterizam o planejamento e a avaliação do desempenho no ambiente empresarial.

- o que fazer?(o escopo básico: a missão) – quando se tem a missão declarada claramente e de maneira ética, quando associada à declaração da missão há objetivos claros, alcançáveis, administráveis e mensuráveis. O que fazer não é tão complexo como se pensa, basta, associar tais fundamentos ao comprometimento e à recompensa das pessoas envolvidas;

- Quando fazer? (o termo-chave: metas) – o tempo, sem dúvida, é um insumo fundamental em qualquer atividade ou processo de negócio. Assim,

uma das tarefas importantes no planejamento é a determinação de metas alcançáveis, administráveis e mensuráveis;

- Como fazer? (o termo-chave: estratégico) – vislumbrar meios mais propícios de atingir os objetivos constitui-se numa tarefa fundamental do processo de planejamento. Essa tarefa é denominada de estratégia, e a sua criação e formatação para a empresa é indispensável. A criação de estratégias deve reunir atributos de aplicabilidade, administração e mensuração. Focalizar-se nos processos empresariais e nas suas respectivas atividades de trabalho é uma estratégia lógica de como fazer para planejar o desempenho superior de uma organização.

Segundo ALMEIDA, PARISI E PEREIRA (1999, p. 375-377), as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que, ao serem desempenhados, viabilizam o processo de gestão. Na concepção destes autores, cabe a controladoria:

- 1) Subsidiar o processo de gestão – essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. A controladoria estará suprindo os gestores com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos.

- 2) Apoiar a avaliação de desempenho – seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a avaliação de desempenho e seus respectivos superiores hierárquicos.

- 3) Apoiar a avaliação de resultado – elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços; monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões.

- 4) Gerir os sistemas de informações – definindo a base de dados que permita a organização fornecer informação necessária à gestão; elaborando modelos de decisão.

- 5) Atender agentes de mercado – a empresa como sistema aberto, interage com seu meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos. Cabe a controladoria analisar e mensurar o impacto das legislações

no resultado econômico da empresa e atender os diversos agentes do mercado.

O papel da controladoria, portanto, é 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 na organização na medida em que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e da organização.

1.3 CONTROLLER

A essência da função do controller é uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro. Os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exercer uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Para tanto, geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo próprio projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias de decisão, mensuração e informação.

Dependendo do organograma da empresa, o controller pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeira, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações.

Nas empresas de menor porte o controller normalmente também é responsável por outras atividades como: informática, finanças, departamento pessoal, etc. Devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, o controller deve ser um profissional de alto nível na empresa.

O controller necessita possuir um perfil profissional adequado para exercer a função dentro da empresa. Algumas características essenciais de um controller:

- O controller deve estudar os fundamentos que norteiam a criatividade e estimular a exploração do que há ao redor de si próprio e do seu interior. Aprender a ser capaz de evitar o desperdício de tempo, por meio de raciocínio logicamente desenvolvido.

- Deve buscar dar a necessária direção e apoio ao trabalho do grupo, para que todos os objetivos planejados sejam alcançados com a máxima produtividade.

- Deve capacitar-se no uso dos principais e mais modernos recursos de informática disponíveis no mercado para a efetivação dos processos organizacionais.

- Deve avaliar os sistemas de informações, definir os sistemas de custo.

- Deve estar capacitado a desenvolver ou orientar o desenvolvimento de informação baseado na integração das áreas de controladoria e software.

- Deve estar sempre realizando prospecção das tecnologias de ponta disponíveis no mercado voltadas para a administração das informações.

- Deve compreender a dinâmica de gerir estrategicamente empresas e sistemas dentro de um contexto altamente competitivo. Deve ser capaz de desenvolver cenários a partir de análises de informações de natureza econômica, de forma a elaborar o planejamento estratégico da sua organização.

- Deve ter o planejamento financeiro como ferramenta de alavancagem do desenvolvimento empresarial.

- Deve ter a compreensão do ambiente competitivo da organização e orientar as decisões estratégicas de posicionamento tendo por base uma ou mais vantagens diferenciadas.

- Deve estudar as diversas variáveis que envolvem os aspectos financeiros e econômicos da organização por meio de técnicas de elaboração do orçamento empresarial.

- Deve desenvolver e acompanhar o orçamento e planejamento estratégico da empresa.

- Deve realizar auditorias internas e externas.

- Deve ter conhecimentos das práticas contábeis e elaborar um plano de contas personalizado para as atividades da empresa, assim como otimizar a contabilidade através de sua integração com sistemas auxiliares.

- Deve desenvolver habilidades relacionadas com o uso de estatística por meio de aplicativos, para solucionar problemas de gerenciamento e tomada de decisões.

- Deve desenvolver modelos de análise setorial para possibilitar a sua aplicabilidade em empresas pequenas e de médio porte.

- Deve possuir uma visão global da análise financeira da empresa, gestão de caixa, conceito de análise de custos, preços e resultados em uma economia estável e mercado competitivo.

- Deve conhecer a prática de gestão de recursos humanos e aplicá-los na empresa.

O controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores, e o faz pelo conhecimento da gestão. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associado ao conhecimento científico da administração econômica, permitem ao profissional de controladoria exercer este papel influenciador.

As principais funções do controller são as seguintes:

- Implantação e supervisão do plano contábil da empresa.

- Desenvolvimento, implantação e controles do sistema de custeio da produção.

- Desenvolvimento e divulgação dos padrões de produção.

- Desenvolvimento e implantação do sistema de relatórios gerenciais.

- Desenvolvimento e implantação do sistema de controles patrimoniais.

- Desenvolvimento e implantação do sistema orçamentário da empresa.

- Desenvolvimento e implantação das normas e padrões relativos aos serviços de contabilidade e finanças.

- Preparação e interpretação de tabelas estatísticas e conversão em relatórios de tendências e perspectivas.
- Análise e interpretação dos balanços e divulgação dos resultados.
- Confecção e análise do fluxo de caixa.
- Orientação diária na execução do planejamento financeiro.
- Desenvolvimento, implantação e divulgação dos manuais internos de organização.
- Desenvolvimento e implantação de sistemas de preços.
- Estabelecimento dos padrões de despesas gastos e custos por segmento.
- Boa guarda e uso de recursos financeiros da empresa.
- Manutenção dos contratos celebrados e em vigor da empresa.
- Aprovação dos pagamentos, assinaturas em cheques, notas promissórias, etc.
- Desenvolvimento e implantação dos planos de auditoria preventivos e de verificação nas áreas contábil, fiscal e financeira.

1.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Pode-se definir sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência de lógica para o processamento dos dados e tradução das informações, para, com o seu produto, permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais. Os sistemas de informações classificam-se em: sistemas de informação de apoio às operações e sistemas de informação de apoio à gestão.

Os sistemas de informação de apoio às operações são aqueles que nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa, estão ligados ao físico operacional e surgem da necessidade de desenvolver as operações fundamentais da empresa.

Os sistemas de informação de apoio à gestão são aqueles ligados à vida econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho dos administradores internos.

A empresa tem uma missão, que é satisfazer as necessidades da sociedade. Ela explicita sua missão por meio de produtos ou serviços oferecidos aos clientes. A missão da empresa decorre de suas crenças e valores. Para o processo de produção e entrega de bens e serviços, a empresa é segmentada em áreas de responsabilidade, onde são agrupadas as principais especialidades do conhecimento humano necessárias para produzir e comercializar esses bens e serviços. A segmentação em diversas áreas é decorrente da especialização humana, que permite a otimização dos diversos processos necessários para desenvolver, produzir e entregar os produtos e serviços a comunidade.

O processo de controladoria, por sua vez, se constitui no elo de comunicação que viabiliza e consolida as informações do desempenho dos processos com a estratégia empresarial. O processo de controladoria é o canal de comunicação das informações de planejamento e efetivação do desempenho dos processos e da estratégia empresarial. Ao identificar-se como um canal de comunicação das informações de desempenho, a controladoria revela-se como uma importante propriedade na gestão de melhoria dos processos (insumos, operações e produtos/serviços) e do resultado empresarial como um todo.

A adaptação das empresas aos novos paradigmas de um mercado globalizante, que exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, produtividade, etc., torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação. O maior desafio que a informação encontra é habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis.

A gestão da informação constitui-se um dos mais difíceis dados à complexidade deste recurso. A informação, por percorrer diversos níveis e ser manuseada por muitos usuários, apresenta-se sob a forma de fluxos contínuos adicionando valor aos processos empresariais ao longo de suas etapas.

Os clientes e consumidores avaliam as informações sob quatro fatores assim descritos:

1. Qualidade da informação: Quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões. Porém, em geral, o custo de se obter informações aumenta à medida que cresce a qualidade desejada. Se a informação de maior qualidade não faz crescer materialmente a capacidade de tomar decisão de administrador, ela não vale o acréscimo nos custos.

2. A oportunidade da informação: Para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão. Assim, as informações fornecidas por um sistema de informação têm de estar disponíveis à pessoa no momento certo, para que seja executada a ação apropriada.

3. Quantidade de informação: Dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes. Contudo, os administradores são freqüentemente inundados por informações irrelevantes ou inúteis. Se receberem mais informações do que podem usar produtivamente, eles podem não perceber informações sobre problemas sérios.

4. Relevância da informação: De modo semelhante, a informação que os administradores precisam para a adequação do sistema integrado de informações ao processo de planejamento diz respeito à qualidade das informações geradas por esse sistema, o que inclui os seguintes fatores:

a) O conteúdo das informações, no sentido de serem completas, detalhadas, no nível necessário e confiável.

b) A idade da informação, representando o intervalo entre a data de ocorrência do fato e a da geração da informação, ou seja, sua oportunidade.

c) A freqüência ou periodicidade com que a informação é gerada, de modo que atenda às necessidades da administração.

1.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

A evolução dos sistemas de informação gerencial de técnico para gerencial, e de gerencial para estratégico, transformou o SIGE (sistema de informação gerencial) no principal elemento de definição da estratégia organizacional. O SIGE estratégico é aquele que muda os objetivos, produtos, serviços ou relações ambientais de uma empresa. Os sistemas que têm este efeito sobre uma organização, literalmente mudam a maneira pela qual esta empresa faz negócios. Neste nível, a tecnologia da informação leva à organização a novos padrões de comportamento, ao invés de simplesmente dar suporte e sustentação à estrutura existente, aos produtos existentes e/ ou aos procedimentos de negócios existentes.

O sistema de informação gerencial objetiva fornecer condições para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com aqueles orçados. Isso é possível através da integração entre padrões e orçamentos (que fornecem os resultados previstos dentro de determinado nível de atividade) e contabilidade (que fornece os resultados efetivamente alcançados). A integração entre padrões, orçamento, e contabilidade objetiva apoiar os gestores no processo da administração da entidade, bem como operacionalizar a adequação conceitual entre os três sistemas de forma a considerá-los como um único banco de dados.

Sistemas de informações estratégicos fornecem vantagens de mercado significantes, embora temporárias, principalmente pelo aumento do custo de entrada de novos competidores. Estas vantagens de curto prazo podem, contudo, se repetir, de modo que uma firma ganhe uma vantagem competitiva por mais de cinco anos e assim por diante. Outra maneira de garantir vantagem competitiva com sistemas de informações é usar a habilidade destes sistemas de manterem ligados à empresa, clientes e fornecedores, pelos altos custos de trocar para outro competidor. Os sistemas de informação ainda podem alterar as bases de competição, outro modo de se obter uma vantagem competitiva.

Alguns pontos relativos à obtenção de vantagens competitivas são importantes serem ressaltados de modo a chamar a atenção dos gerentes para algumas limitações existentes:

1) Vantagem competitiva não é facilmente sustentável. As condições de mercado podem mudar. Os ambientes econômicos e de negócios também. Tecnologia e expectativas de clientes/consumidores também se modificam.

2) Na medida em que os sistemas de informações penetram nas operações de uma empresa e esta aumenta a sua dependência em relação à tecnologia da informação, alterações na produtividade obtidas com o processamento de informações têm implicações dramáticas na produtividade geral da empresa.

3) A adoção de sistemas de informações estratégicos tem como pré-requisito à mudança organizacional. Em geral, empresas que implantaram com sucesso o SIGE estratégico de informação, derrubam barreiras organizacionais que bloqueiam o compartilhamento de dados entre funções.

Existem três elementos no processo de definição de uma estratégia em um ambiente competitivo:

1) Posicionamento e escopo. Referem-se à definição de produtos e serviços que possam se diferenciar no mercado, tanto através de características exclusivas quanto através de economias em escala ou escopo. A informação e a tecnologia da informação podem ser analisadas em termos de sua capacidade de contribuir para mudanças no poder relativo de barganha de clientes e fornecedores; para criar, remover ou contornar barreiras à entrada e para diferenciar empresas de seus concorrentes no mesmo segmento. A informação também oferece nova alternativa para a configuração de cadeias de valor e para alcançar economias diferenciadas de escala e escopo.

2) Estrutura/administração. Esse termo engloba várias questões vitais na definição da estratégia, relativas à forma pela quais as organizações são estruturadas e controladas para assegurar a execução da estratégia. As novas capacidades de troca e comunicação de informação têm ampliado a liberdade de escolha em relação a estrutura e à forma de organizações.

c) Competências específicas da organização. Definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial para a definição da estratégia, orienta a definição quanto aos pontos fortes que uma empresa deve possuir de forma a conseguir atender às posições de posicionamento/ escopo consideradas. Competência específica e informação são sinônimas, já que ambas referem-se às habilidades e conhecimento que os membros da organização detêm e à capacidade dessa organização de utilizar esse conhecimento para criar valor.

CAPÍTULO II

A CONTROLADORIA NO APOIO AO PROCESSO DE GESTÃO

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

O processo de gestão, também denominado processo decisório, pode ser definido como um processo de planejamento e controle que, segundo NAKAGAWA (1993, p.70), não se realiza no vácuo. Um dos fatores mais importantes no processo de gestão é a filosofia que a empresa emprega, pois, ela influencia muito no modelo de gestão. O ato gerir pode ser visto como um conjunto de atividades capaz de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão.

Para CHIAVENATO (1998, p.3), gerir é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

HAMMER (2001, p.20), cita que “a gestão de empresas sempre foi uma das tarefas mais complexa, arriscada e incerta dentre todos os empreendimentos humanos”. Assim, ter um modelo de gestão bem estruturado e formalizado, capaz de viabilizar o conjunto de diretrizes estratégicas existentes é uma premissa básica.

Toda empresa possui um modelo de gestão, na qual expressa as principais crenças e valores cultivados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, em um conjunto de normas e regras que norteiam a maneira como a empresa é administrada.

FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.30), mencionam que o modelo de gestão é em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa será administrada.

O processo de gestão deve dar suporte ao processo decisório da empresa. Deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade.

O modelo de gestão preconizado pela controladoria pressupõe a existência de um processo de gestão, configurado segundo este mesmo modelo. O modelo de gestão é composto de três etapas:

1) Planejamento

O planejamento representa um valioso instrumento administrativo, no qual se procura estabelecer uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-la.

DRUCKER (1998, p.136), afirma que o planejamento começa pelos objetivos da empresa. Em cada área desses objetivos, é preciso formular a pergunta: O que temos que fazer agora para alcançar os nossos objetivos?

O planejamento estratégico é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. O controller deve elaborar uma proposta de projeto a partir da organização em questão. Deverá ser analisada a viabilidade de implantação, levando-se em consideração os possíveis custos e benefícios.

PORTER (1986, p.13), cita que a ênfase dada ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos as serem obtidos com um processo explícito de formulação estratégica; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

O planejamento estratégico gera o plano estratégico, que contém as diretrizes estratégicas, as quais serão importantes para a fase de planejamento operacional. Nesse enfoque, o planejamento operacional consiste em um instrumento de controle, que tem como função prover os meios, atividades e

recursos necessários à realização a curto prazo das diretrizes oriundas do planejamento estratégico.

2) Execução

Na fase de execução, implementa-se as ações estabelecidas no planejamento operacional, procurando dinamizar o conjunto de eventos que melhor propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstos. ROBBINS (2000, p.33), considera que esse processo abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões.

Durante esta etapa, procura-se identificar, simular e optar pelas melhores alternativas capazes de conduzir a organização à eficácia. Assim, executar é, na realidade, realizar atividades, ou trabalhar para a consecução dos objetivos e metas descritos nos planejamentos estratégico e operacional. HAMMER (2001, p.18), argumenta que os gerentes estão redescobrendo que o êxito nos negócios tem tudo a ver com execução.

Nesse contexto, as informações referentes ao desempenho realizado são acumulados, de modo a permitir, na fase de controle, compará-los aos planos e padrões pré-estabelecidos.

Esta análise permitirá a correção de desvios não esperados, bem como a alimentação de um novo ciclo de retroalimentação do planejamento.

3) Controle

A etapa do controle visa assegurar, por meio de alinhamento de trajetórias, que os objetivos planejados sejam efetivamente realizados conforme previsto, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos expressos pelo sistema de informações.

O controle é um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores. ACKOFF (1974, p.78), afirma que todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais deveriam estar sujeitas ao controle. Portanto, quando os planejadores montam

um sistema para controlar seus planos, eles também o fazem para decisões operacionais normais.

Uma pequena empresa pode, com um sistema de informações simples, porém operacionalmente eficiente, ter um adequado ambiente de controle. Nas médias e grandes empresas é necessário utilizar recursos mais sofisticados.

PELEIAS (1991, p.60-67), entende que o controle consiste nas ações de acabamento das políticas definidas, na aplicação de procedimentos estabelecidos e no uso de sistemas de informações e outros instrumentos instituídos. Propicia o clima no quais os empregados desempenham suas atividades e assumem a responsabilidade pelo exercício do controle.

Diante dessas concepções, observa-se que o controle diz respeito à preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficazmente na realização dos objetivos da empresa.

A controladoria vista como uma unidade administrativa formalizada na estrutura organizacional, voltada ao apoio e coordenação informacional do processo de gestão, deve se encarregar de disponibilizar instrumentos de controle de gestão condizentes com as transformações observadas no processo decisório.

Para ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p.375-377), as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que, ao serem desempenhadas, viabilizam o processo de gestão. Cabe a controladoria subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e gerir os sistemas de informações.

A empresa, como sistema aberto, interage com o seu meio, trocando os mais diferentes tipos de recursos. Assim cabe a controladoria analisar e mensurar o impacto das legislações no modelo econômico da empresa e atender os diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, ou apoiando o gestor responsável. Em síntese, tem-se uma visão ampla da abrangência da atuação da controladoria, sempre ancorada no sistema de informações, do qual, torna-se gestora no esforço contínuo de viabilizar a gestão empresarial.

CAPÍTULO III

GENETIKA LABORATÓRIOS

3.1 A EMPRESA

O GENETIKA – Centro de Aconselhamento e Laboratório de Genética nasceu em 1990, do sonho do médico Salmo Raskin, recém formado pela Universidade Federal do Paraná, quando este foi convidado a fazer uma especialização em Genética na Universidade de Vanderbilt em Nashville, nos Estados Unidos, cujo laboratório havia recém iniciado a sua participação no Projeto Genoma Humano.

De fato, as atividades iniciaram em 1993, uma época em que o Brasil pouco se falava em exames de DNA. Naquela época, a oferta de exames laboratoriais utilizando altíssima tecnologia, fora do eixo Rio - São Paulo - Minas, para uma população de baixo poder aquisitivo, sem que os planos de saúde cobrissem tais exames, era mais do que um simples desafio comercial.

Desde o início, o exame mais solicitado foi o famoso Teste de Paternidade por DNA. Hoje, passados 15 anos, o Genetika oferece um serviço de Aconselhamento Genético e realiza exames para um rol de mais de 1000 doenças genéticas, dentro das diversas áreas da Genética Humana, tais como: Citogenética, Genética Molecular e Genética Bioquímica.

Na direção geral está o Profº Dr. Salmo Raskin, Médico Especialista em Pediatria e Genética Médica, Membro Titular da Sociedade Brasileira de Genética Médica e Doutor em Genética pela Universidade Federal do Paraná. Assim o Genetika possui a competência profissional e legal para a realização técnica dos exames laboratoriais oferecendo o devido Aconselhamento Genético *a priori* e *a posteriori*, etapas essenciais a todos os exames realizados na área de Genética Clínica.

Em julho de 2006 o Dr. Salmo foi eleito presidente da Sociedade Brasileira de Genética Médica, com mandato até julho de 2010. A entidade

promove congressos, cursos e representa o país junto a instituições internacionais.

Além, da ampla gama de exames que são oferecidos e de novos exames que introduzimos rotineiramente, atuamos como Laboratório de Apoio para exames laboratoriais na área de Genética para outros laboratórios do país.

A estratégia do laboratório passou a ser a acessibilidade aos serviços para um público mais amplo e a oferta do maior portofolio de atendimento a doenças possível.

Estando a empresa inicialmente muito centrada na figura do Dr. Salmo, como opção para o crescimento iniciou-se um plano de expansão por meio de rede de franquias, que passam a executar o esforço comercial e propiciam maior poder de distribuição e coleta. Genetika expandiu seu mercado para a venda de franquias, uma forma de expansão profissionalizada, proporcionando o repasse do “Know-how” para pessoas empreendedoras. As franquias, ou, UCE – Unidade de Captação de Exames laboratoriais de genética humana prestam serviços de divulgação na cidade onde está instalada. As UCEs são responsáveis pela captação do exame, preparo e envio das amostras para a franqueadora (Curitiba) e envio do resultado (após o recebimento deste) para o pacientes. Em junho de 2006 começou a operar a primeira franqueada: Genetika Recife (PE). Atualmente, o Genetika conta com 5 franquias funcionando nas cidades de Recife, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São José dos Campos e Goiânia.

O Genetika conta com a colaboração de 15 profissionais altamente competentes, estando capacitado para proporcionar serviços eficientes e de alta qualidade na área de genética.

O Genetika possui um organograma com estrutura linear, como demonstrado na figura 01. Porém, cabe informar que os funcionários do setor de triagem, recepção e SAC, realizam freqüentemente um rodízio de funções, para garantir continuamente o bom andamento das funções, caso haja a falta de algum funcionário.

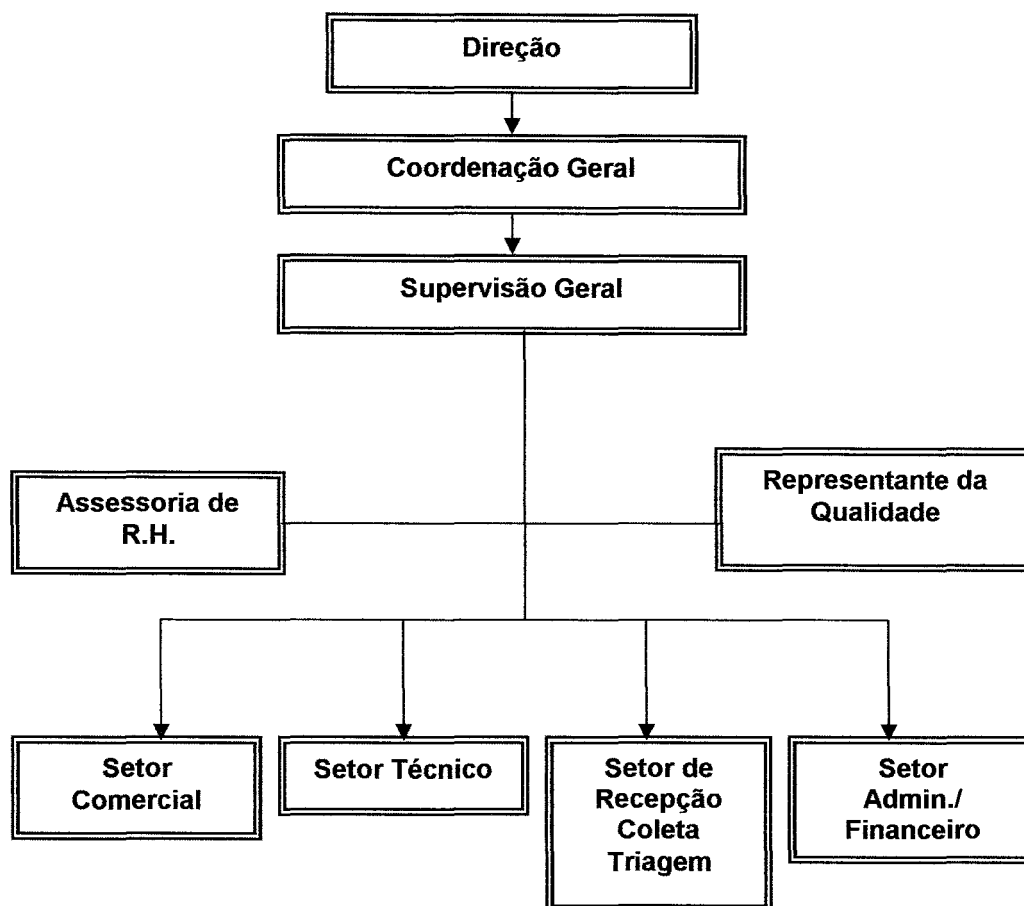


Figura 01- Organograma funcional do GENETIKA.

Fonte: Manual da qualidade – Laboratório Genetika.

O Genetika – Centro de Aconselhamento e Laboratório de Genética possui como missão: **“Prestar serviços de aconselhamento genético, diagnóstico médico laboratorial com ênfase em Genética Humana, contribuindo para aprimorar a qualidade de atendimento médico e o desenvolvimento da Medicina.”**

A missão do Genetika constitui a maior diretriz do sistema de gestão e é devidamente analisada anualmente, podendo, entretanto ser analisada criticamente a qualquer tempo, se necessário. A forma de comunicação da Política do Genetika é utilizar o sistema visual por meio de quadros e também por meio de conscientização em reuniões de integração de novos funcionários.

O Genetika atualmente é considerado o único laboratório brasileiro a oferecer a gama de exames em genética molecular, com certificações da ISO 9001/2000 e programas de qualificações de amostras (PALC).

O sistema de gestão do Genetika compreende da realização de Aconselhamento Genético e exames médicos laboratoriais em análises clínicas, com ênfase na área de Genética Humana, Citogenética, Genética Bioquímica, Biologia Molecular, incluindo as atividades afins de Recepção, Coleta e Triagem de amostras biológicas, Gestão Administrativo-Financeira, Gestão Comercial e Gestão de Fornecedores. Este sistema abrange três níveis:

Operacional:

Trata dos detalhes das atividades contido nas Instruções de Trabalho e Controle para cada processo conforme evidenciado na figura abaixo. Neste nível temos grande interação com o cliente, tanto à nível de informações de entrada como de saídas. Constitui a base do sistema a fim de atender a requisitos do cliente e obter a satisfação do mesmo, e é devidamente solidificada pelos registros que o compõem. Para maior compreensão dos processos da empresa bem como suas interações encontra-se na seqüência toda a estrutura de macroprocessos da empresa, bem como o desdobramento de cada processo existente.

Tático:

Este nível compõe os procedimentos operacionais, que determinam como os processos devem ser gerenciados e de que maneira os mesmos interagem entre si. Ainda neste nível encontram-se os documentos regulamentares da empresa.

Estratégico:

Neste nível encontra-se este Manual contendo toda a diretriz do sistema, inclusive a Política da Qualidade e o entendimento com relação aos requisitos da norma NBR ISO 9001/2000. Neste nível estão contidos também os planejamentos estratégicos da empresa, que retratam os objetivos da qualidade.

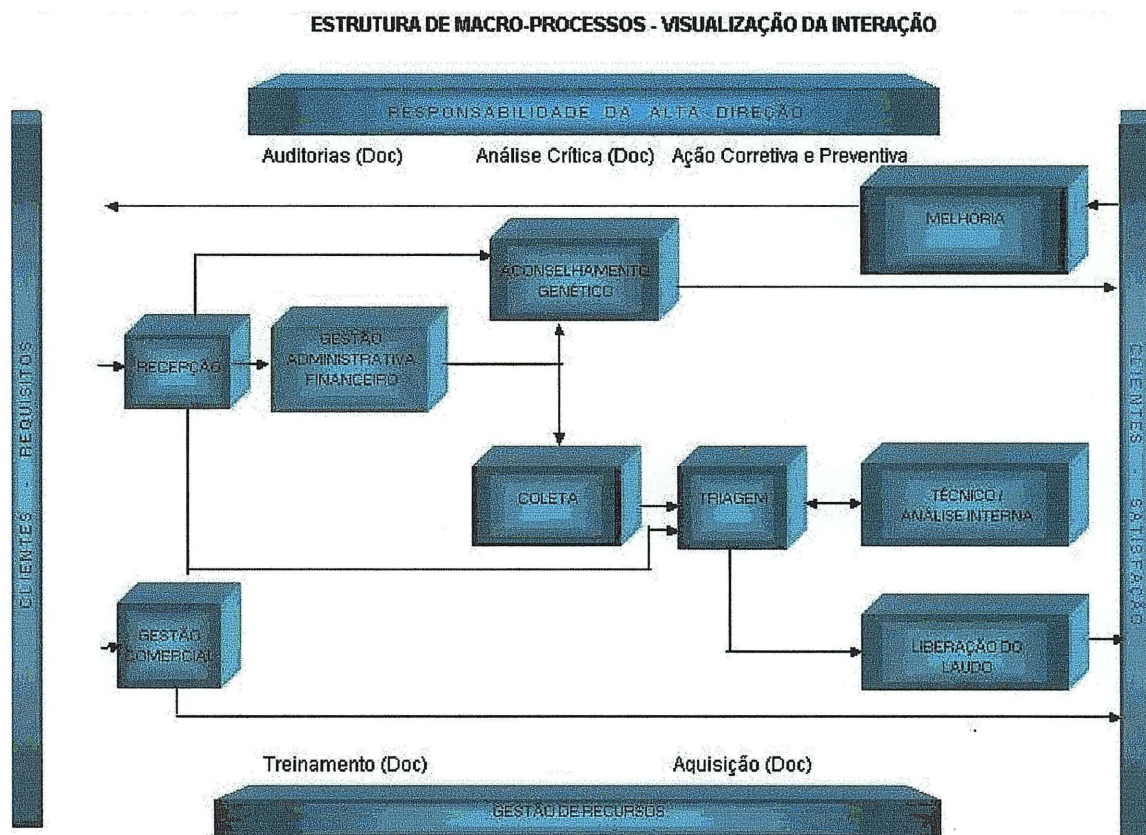


Figura 02 – Estrutura de macro-processos da empresa.

Fonte: Manual da qualidade – Laboratório Genetika.

Bimestralmente, ou a qualquer ocasião, são realizadas reuniões de análise crítica pela direção com o objetivo de assegurar a contínua adequação do sistema de gestão e eficácia em atender os requisitos do cliente, a política e os objetivos da qualidade estabelecidos.

A pauta da Análise Crítica da Direção é definida da seguinte maneira:

- Resultados de auditorias.
- Realimentação de cliente.
- Indicadores de desempenho de processos.
- Situação das ações preventivas e corretivas.
- Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores pela direção.
- Mudanças que possam afetar o sistema de gestão.
- Recomendação para melhoria.
- Prazo para análise dos objetivos da qualidade.

A coordenação geral evidencia seu comprometimento com o desenvolvimento, a implementação do sistema de gestão e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante o acompanhamento periódico de todos os processos por meio de seus indicadores correspondentes, conforme mostra o quadro abaixo:

PROCESSOS	INDICADORES	OBJETIVO DA ANÁLISE
Recepção	Pesquisa de Atendimento ao cliente	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Gestão Administrativa Financeiro	Ver Relatórios Financeiros % Guias de Plano de Saúde Glosadas	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Aconselhamento Genético	Pesquisa de Atendimento ao cliente	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Coleta	Pesquisa de Atendimento ao cliente Índice de Recoletas Índice de Coletas	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; Monitorar a qualidade dos serviços; Prestados pela Coleta; Foco no Cliente.
Aquisição	Qualidade do fornecedor	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Triagem	% de recoletas por período % de atrasos na entrega de laudo	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Realização do Exame Citogenética, Bioquímica e Molecular	% de atrasos na entrega de laudos % de recoletas por período	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Gestão Comercial	Relatórios Gerenciais do Comercial	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; foco no cliente.
Alta Direção	Este processo é gerenciado por meio dos indicadores de todos os processos referente a administração	Garantir o atendimento à Política da Qualidade; Foco no cliente.

Quadro 01 – Indicadores de desempenho da empresa.

Fonte: Manual da qualidade – Laboratório Genetika.

O Genetika realiza o planejamento estratégico a cada dois anos, com reuniões trimestrais para verificar o andamento e o status das estratégias propostas.

A empresa estabelece seu planejamento estratégico com foco no cliente determinando para cada uma de suas áreas e metas devidamente mensuráveis, bem como recursos devidamente identificados com finalidade última de atender aos requisitos do cliente e gerar melhoria contínua dos serviços que presta à população.

As informações relativas ao laboratório estão disponíveis de duas formas:

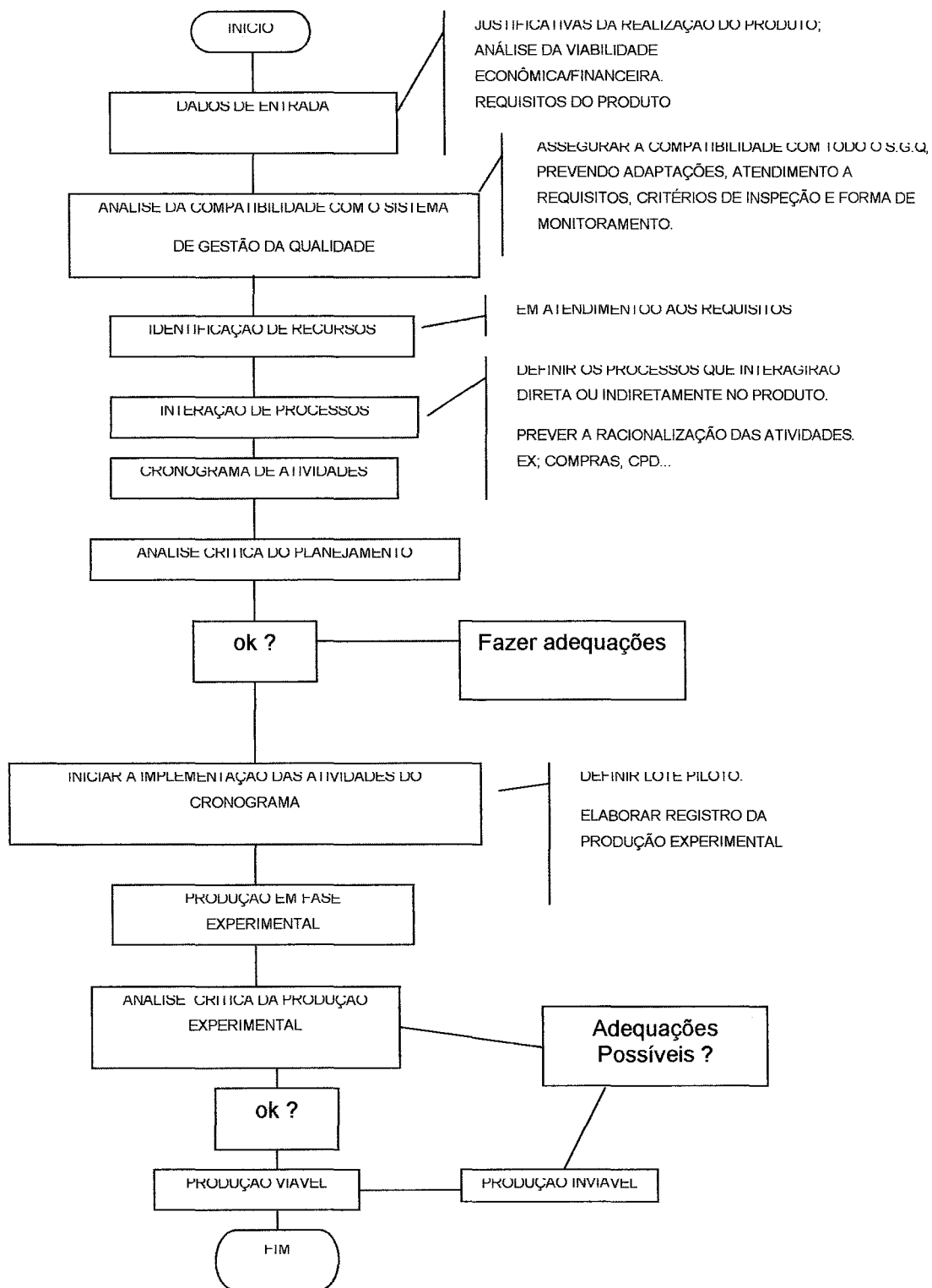
- No SIGEN (sistema de informação gerencial) onde são transmitidas informações para um funcionário ou para todos, quando o assunto é coletivo. Para efeito de rastreabilidade dos seus serviços prestados, o Genetika conta com o sistema que permite rastrear todos os serviços realizados.

- No Quadro de Avisos onde são comunicados os resultados das análises mensais da Satisfação do Cliente e dados informativos gerais.

A empresa atende as necessidades de capacitação dos funcionários que executam atividades que possam afetar a qualidade do produto direta ou indiretamente, assim como conscientiza a importância de cada atividade e de como eles contribuem para atingir os objetivos da qualidade.

A infra-estrutura da empresa está devidamente desenvolvida para o fim a que se destina, seja em termos de edificações, equipamentos e processos ou serviços de apoio.

O Genetika planeja a realização de seus produtos servindo-se da sistemática descrita no fluxograma abaixo, onde são contempladas todas as etapas necessárias para a realização de um produto antes do mesmo ser produzido em caráter normal. Por ocasião de mudanças que possam impactar no Sistema de Gestão, tal sistemática deverá ser sempre usada.



Fluxograma 01 – Planejamento e realização de novos produtos.

Fonte: Manual da qualidade – Laboratório Genetika.

É preocupação da organização se comunicar com o cliente com relação a informações sobre os serviços prestados, tipo de preparo para a realização dos serviços e realimentação (feed-back) do cliente, incluindo suas reclamações.

A Gestão de Fornecedores constitui uma das maiores prioridades da empresa. A sistemática para qualificação e avaliação de fornecedores diversos que impactam no Sistema de Gestão da empresa é mostrada em anexo (vide fig. 01)

Os processos produtivos encontram-se devidamente documentados em fluxogramas e instruções de trabalho e manuais operacionais que detalham atividades específicas. O Genetika dispõe de serviços associados de manutenção técnica de nossos equipamentos. Os serviços são devidamente identificados possibilitando a rastreabilidade sempre que necessário. Com relação aos produtos fornecidos pelos clientes (amostras), as mesmas são devidamente identificadas e protegidas contra perdas, danos e deterioração.

Para efeito de rastreabilidade dos seus serviços prestados, o Genetika conta com um sistema que permite rastrear todos os serviços realizados. Durante o processo de análise/cadastro as amostras são devidamente identificadas e registradas no Software SIGEN a fim de facilitar seu monitoramento.

Todo dispositivo (equipamento) utilizado para demonstrar conformidade com especificações relevantes para a qualidade é identificado, aferido e calibrado periodicamente. A aferição e calibração dos equipamentos relevantes para a qualidade, serão realizados por laboratórios idôneos, devidamente homologados pela empresa.

Por "produto não-conforme" entendemos tanto a amostra coletada quanto os materiais inerentes ao processo. O sistema de gestão da qualidade da organização conta com uma forma eficaz de controle de produtos não-conformes nas fases de recebimento de amostras e materiais, processamento de amostras e na fase de liberação de laudos.

Toda não-conformidade detectada interna ou externa, deverá ser registrada através de uma ocorrência, e/ou feito num Boletim de Não-Conformidade emitido pelo Software SIGEN. Serão analisadas as possíveis causas e tomadas às devidas providências.

O Representante da Qualidade é responsável para verificar a implementação e eficácia da ação corretiva proposta, numa data pré-estabelecida. As ações preventivas são tomadas baseadas nos relatórios de Auditorias Internas da Qualidade e reuniões de Análise Crítica da Direção, com o objetivo principal de eliminar causas potenciais de não-conformidades dentro do Genetika.

Todo o sistema de gestão implantado visa satisfazer os clientes no atendimento de suas necessidades como de suas expectativas, para tanto a empresa realiza diariamente uma pesquisa de opinião, através da Pesquisa de Atendimento ao Cliente a fim de conhecer a satisfação e a insatisfação dos clientes. Os resultados são todos considerados como oportunidades de melhoria para a organização e devidamente tratados em reuniões de análises críticas pela direção, objetivando atender às solicitações com ações devidamente planejadas.

Metodologia

- Pesquisa direta e pelo SAC: feed-back medido
- Periodicidade: diário
- Tratamento estatístico de dados
- Planos de melhoria ou ações preventivas
- Amostragem diária

O Genetika planeja todos os processos que influem diretamente na qualidade do serviço prestado pelo Genetika, e assegura que todos os processos são executados sob condições controladas. Essas condições controladas incluem:

- A existência de procedimento que definem o funcionamento do processo, em todas as áreas da empresa.
- A utilização de equipamentos adequados, além de condições ambientais favoráveis ao desempenho das tarefas.

- O controle de todas as atividades que disciplinam o processo em todas as áreas e em todas as etapas da realização de um exame.
- Os critérios de execução são estipulados de maneira clara e prática, em forma de procedimentos, instruções de trabalho e controle, fluxogramas, tabelas e manuais.
- A manutenção periódica dos equipamentos, assegurando dessa forma a continuidade do funcionamento do processo.

A seguir, um modelo da rastreabilidade do serviço prestado pelo genética, desde a entrada da amostra até liberação do resultado:

Cadastramento	Responsável	Observação
19/10/2007 18:23:40	CINRA AP. PADELHA	ABERTURA DE SERVIÇO PARA PACIENTE
Coleta		
19/10/2007 18:40:48	CINRA AP. PADELHA	COLETA LOCAL DE SANGUE PERIFÉRICO HEPARINIZADO 3 ML
Triagem		
19/10/2007 18:54:35	PATRICIA RODRIGUES RIBEIRO	CONFERIDO ENCAMINHADO PARA ANÁLISE PESSOALMENTE
Em Análise		
19/10/2007 18:54:55	PATRICIA RODRIGUES RIBEIRO	CONFIRMADO RECEBIMENTO POR IDAN
Resultado		
21/11/2007 10:53:46	GLADIS DE SOUZA	RESULTADO CONCLUÍDO
Laudó Escrito		
21/11/2007 11:25:01	VALERIA RODRIGUES DE ALMEIDA	LAUDO DITADO E ENCAMINHADO PARA O DR. SALMO ASSINAR (11/11)
Laudó Assinado		
23/11/2007 09:54:22	GLADIS DE SOUZA	LAUDO ASSINADO POR DR. SALMO RASKIN
Cliente Comunicado		
23/11/2007 10:14:13	GLADIS DE SOUZA	NÃO COMUNICADO. LAUDO ENTREGUE A RECEPCAO COM A FICHA DA PACTE PARA AGENCIAR RECONSULTA.
Retirada/Envio		

Figura 03 – Fases do exame realizados na empresa. Esta figura mostra a o controle da amostra, desde sua entrada no laboratório, até a liberação do resultado.

Fonte: Sistema Gerencial – SIGEN.

3.2 PANORAMA SETORIAL E MERCADO DE ATUAÇÃO

A atividade fim do Genetika é dependente e interage com os seguintes agentes do mercado:

- Operadoras de planos de saúde.
- Mercado de análises clínicas.
- Mercado de testes genéticos.

3.2.1 Panorama setorial – operadoras de planos de saúde

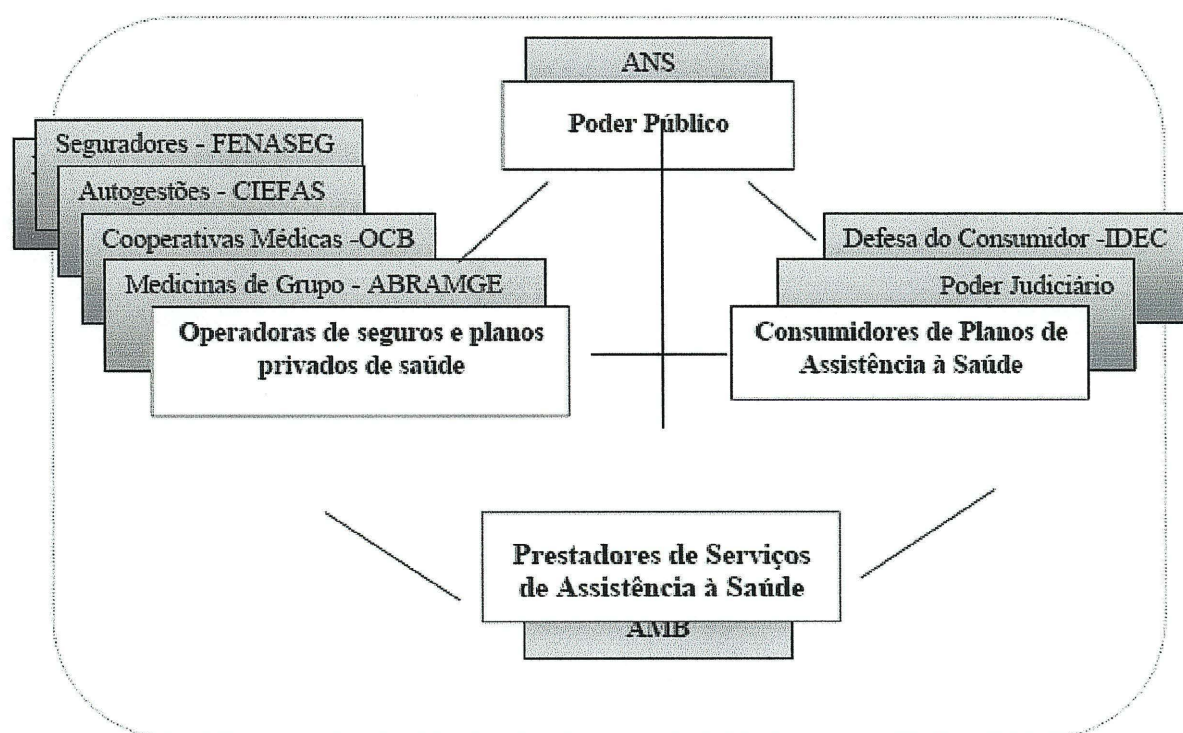


Figura 04 - Interações no campo de saúde suplementar.

Fonte: Vieira, Marcelo Milano Falcão; Vilarinho, Paulo Ferreira. "O Campo da Saúde Suplementar no Brasil", relatório da Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2004.

O plano de saúde é um contrato pelo qual o consumidor tem o direito a usufruir de assistência médica em rede própria e/ou credenciada da empresa operadora. Já o seguro de saúde possibilita o reembolso das despesas em exames, consultas e internações feitas pelo consumidor em um médico, clínica ou hospital de sua preferência.

Devido ao alto custo relativo dos testes genéticos, a parceria com operadoras de planos e seguros de saúde é indispensável quando se pensa em crescimento desse mercado, uma vez que são a grande porta de acesso de usuários de menor renda a esse tipo de exames.

A obrigatoriedade a partir do dia 01/01/2008 para a cobertura dos exames de DNA pelo plano de saúde necessita de maior regulamentação; especialmente testes preditivos podem dar margem à discussões (consumidores x planos de saúde). No entanto, sendo lógico assumir medidas preventivas em pacientes afetados evitam tratamentos caros para a economia no custo final. Portanto, a tendência é o interesse e o incentivo, pelas operadoras de saúde, a esse tipo de procedimento.

Custo dos serviços médicos versus progresso da doença

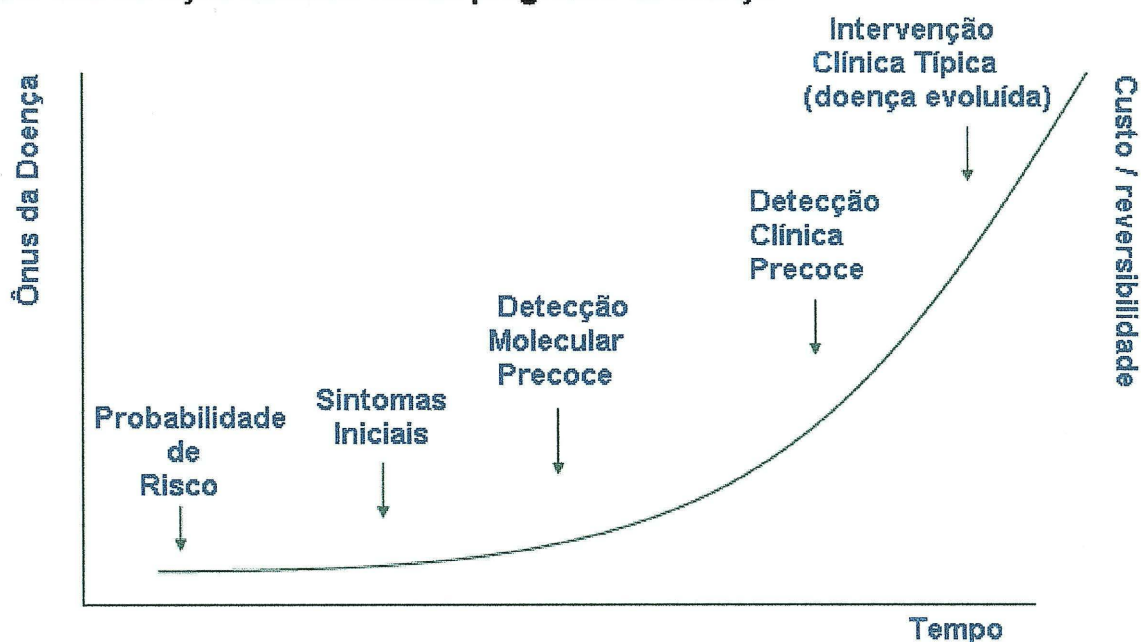


Figura 05 – Custo dos serviços médicos & progresso da doença.

Fonte: Snyderman, Ralph. Disease Management Update, 2003.

3.2.2 Panorama setorial – testes genéticos

A indústria de testes genéticos representa negócios estimados em 5 bilhões de dólares e cresce 25% ao ano. A cada dia, novos testes genéticos são padronizados para detectar afetados precocemente, evitando assim tratamentos penosos e caros para os pacientes. Ou seja, os testes genéticos

desbravam um novo mercado, associando o diagnóstico com as terapias e tratamentos e assumindo uma postura mais preventiva.

Infelizmente, os planos de saúde no Brasil ainda olham com reserva essa nova tendência. No futuro próximo, porém, a tendência é que a economia incentive esses procedimentos, à medida que a certificação e controle de qualidade melhorarem, reduzindo a desconfiança.

Podemos sintetizar o passado, presente e futuro da área de genética médica da seguinte maneira:

1) Passado

- Testes de diagnósticos
- Doenças definidas por localização e tamanho
- Testes diferenciavam doenças de não-doenças

2) Presente

- Testes de diagnóstico e prognóstico molecular
- Doenças definidas pela biologia individual / DNA
- Testes para identificar doenças e:
 - Prever resultados de terapias específicas
 - Proteger de ocorrências adversas
 - Monitorar doenças
 - Prevenção

3) Futuro

- Novos testes preventivos e ênfase no prognóstico
- Testes preventivos para predisposição de doenças comuns

3.3 PRINCIPAIS CLIENTES

O atendimento é segmentado em dois grupos principais: planos de saúde e pessoas físicas (exames particulares).

Planos de saúde - Esse público é o grande potencial para os laboratórios, visto que elas realizam todos os exames que o médico solicitar, sem se importar com o preço e necessidade real dos exames. O obstáculo

nesse grupo, é que o laboratório está sujeito à tabela de preços aplicados pelos convênios, que são extremamente baixos. Nesse caso, o laboratório precisa de uma demanda grande de exames para manter viável economicamente a empresa. Além disso, o laboratório precisa negociar o credenciamento com o maior número de operadoras de planos de saúde, e como os exames de genética são extremamente caros, a maioria das operadoras nega o credenciamento, mesmo sendo estes exames amparados pela lei.

Pessoas físicas – Pacientes que não possuem plano de saúde, e que realizam o exame de forma particular. Neste caso, o laboratório deve atrair o paciente pelo preço particular do exame.

CAPÍTULO IV

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE CONTROLADORIA

4.1 PROJETO DE CONTROLADORIA

Independente do tamanho da empresa, origem, produtos, mercado e objetivos, cada empresa possui seu próprio modelo de gestão, isto é, sua própria maneira de administrar seus negócios. O planejamento da metodologia, a implementação, execução e o controle adequado das atividades da empresa permitirão o retorno esperado e a sua permanência no mercado.

O complexo processo de implantação de procedimentos do primeiro sistema de controle ou de renovação de um sistema já existente requer a observância de algumas diretrizes básicas elaboradas com base no quadro referencial resultante da avaliação do ambiente externo e interno da empresa. Assim, deve-se ter claro o conceito de controle ao desenvolver a metodologia de implantação. Os princípios básicos nos quais se apóiam os sistemas de controle são sempre os mesmos. Mas sua aplicação prática deverá incorporar as adaptações que os tornem adequados às particularidades e às necessidades específicas de cada empresa.

Sistemas de controle não se criam, nem se alteram com facilidade. São operações de alta complexidade que implicam, na maioria dos casos, em consideráveis recursos de tempo e dinheiro. Assim, não se justifica que sistemas sejam desenhados apenas em função das condições presentes. É preciso tomar em conta o futuro da empresa, a fim de que as alterações ora previstas para o porte e estrutura da empresa sejam desde já refletidas na sua concepção.

As etapas propostas para a implementação da controladoria são:

- a) Definição da estrutura organizacional;
- b) Definição dos objetivos da organização;
- c) Definição do projeto da controladoria;
- d) Divulgação;
- e) *Feed-back*.

Com o conhecimento da missão e objetivos da empresa, estabelecem-se os objetivos da controladoria e o que se pretende atingir com o resultado. Devem-se escolher indicadores para evidenciar se estes objetivos estão sendo cumpridos ou não. Desta forma, as ações a serem tomadas serão muito mais rápidas e eficazes, uma vez que os pontos que necessitam ser verificados são imediatamente identificados. A importância do reestudo está na possibilidade de se redirecionar as ações antes que as tendências negativas se concretizem.

A seguir, citamos novamente alguns objetivos da controladoria:

- Aumentar a produtividade;
- Maximizar o retorno do investimento;
- Reduzir os custos administrativos;
- Promover melhor atendimento aos clientes;
- Minimizar o número de reclamações recebidas;
- Ter processos internos ágeis, informatizados e seguros;
- Manter uma estrutura de treinamento de funcionários;
- Controlar e manter pagamentos em dia;
- Salvar ativos.

Como toda informação gerencial, o acompanhamento das metas em análise deve ser de fácil visualização e deve vir de forma bastante objetiva. A melhor forma de divulgação dos procedimentos deve ser através de um sistema que possibilite ao gestor consultar "on line" todas as informações que gostaria de analisar. Este procedimento possibilita um acompanhamento rápido e preciso da situação da empresa.

Para finalizar, o *feedback* é definido como um processo dinâmico que se refere à informação que reflete o resultado de um ato ou de um conjunto de atos do indivíduo, do grupo ou da organização. O processo de gestão é apoiado pelo sistema de informação da empresa, que se constitui num mecanismo de *feedback*. Estes mecanismos evidenciam as necessidades de ajustes do sistema da empresa tanto para mantê-la no rumo de seus objetivos durante a fase de realização de suas atividades quanto para o estabelecimento de objetivos que a conduzam efetivamente e da melhor forma à continuidade.

4.2 PROJETO E IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA NO LABORATÓRIO GENETIKA

Como citado no histórico da empresa, o Genetika inaugurou sua sede em 1993. O sistema gerencial daquela época era muito falho, causando muitas dúvidas em relação ao crescimento da empresa. Em 2000, foi necessária a criação de um software específico para o laboratório (SIGEN), que atendesse todas as áreas do laboratório, com atenção especial ao setor financeiro. Todos os valores e dados, assim como planilha de custos dos exames foram inseridos no banco de dados pela gerência responsável pelo setor financeiro.

Além da criação do SIGEN, houve várias mudanças drásticas para levantar financeiramente a empresa. Entre as mudanças, podemos citar:

- Demissão de uma parte da equipe técnica;
- Criação de ferramentas de controle gerencial;
- Elaboração do planejamento estratégico da empresa;
- Elaboração de um fluxo de caixa;
- Redução e controle das despesas administrativas.

Entretanto, foi necessário um estudo mais aprofundado, indicando assim, outras áreas e setores da empresa onde não existia um planejamento e controle de gestão.

O estudo foi realizado durante o ano de 2007 e início de 2008, obtendo dados de 2006 e 2007. Uma vez que havia atraso com relação aos registros contábeis e situação patrimonial atual da empresa, a composição foi obtida por meio de relatórios financeiros auxiliares e inventário. Foi realizado um minucioso trabalho no sentido de confrontar as informações do sistema SIGEN, com o recebimento de serviços, investimentos e dívidas a serem pagas. Observou-se que havia uma discrepância em relação aos valores que o sistema indicava e o real observado em extratos bancários, notas fiscais, comprovantes de pagamento de dívidas.

Os resultados citados abaixo, indicaram setores vulneráveis, que necessitam de vários ajustes, mostrando a importância da controladoria no processo de crescimento da empresa.

Sobre as rotinas financeiras foi constatado que:

1) Regime de competência x competência: regime de competência com atraso no lançamento de documentos.

2) Alguns relatórios financeiros com valores irreais, e como conseqüência, a falta de dados reais da verdadeira situação financeira da organização, principalmente no que se refere ao lucro real da empresa mensal.

Além disso, com a entrada de cinco franquias atuando junto com a matriz, foi observado a necessidade de um controle financeiro mais eficaz, principalmente nas questões financeiras de repasse ao franqueado e emissão de notas fiscais.

Durante o ano de 2007, de acordo com o planejamento estratégico, foram implementados vários controles para um melhor monitoramento da empresa. Entre eles:

- Aquisição de um novo software gerencial, mais abrangente e seguro, para atender as necessidades do laboratório e das franquias existentes.

- Contratação de uma empresa de consultoria financeira.

- Implementação de um comitê de assessoria administrativa.

A partir destas conclusões, foi estruturado um planejamento de implantação de um sistema de controladoria na empresa.

O setor envolvido nesta atividade é o financeiro. O setor é composto de dois funcionários, o supervisor geral e assistente financeiro. A coordenação geral gerencia a atividade dos dois colaboradores, a qual está subordinada ao diretor do Genetika.

Para o ano 2008 foram estruturados três planos de controladoria financeira. Após cada mês será avaliada a eficácia de cada estratégia.

A seguir, será feita uma explicação de cada problema encontrado no sistema de gerenciamento financeiro e a proposta de controle a ser realizada pelo setor responsável.

1) O Genetika trabalha com alguns representantes do exterior, onde o pagamento dos serviços (reagentes para a realização dos exames) é feito em U\$ ou em EUR. Até o início do ano de 2007, a maioria do pagamento era feito por transferência bancária, direto para a conta do representante no exterior.

Entretanto, essa forma de pagamento tinha um aumento de 30% do valor do serviço, pois era o valor cobrado pelo banco para realizar a transferência, o que tornava inviável alguns exames de genética. Esta forma de pagamento era adotada, pois o Genetika possuía somente um cartão de crédito, com limite bancário baixo, sendo possível somente o pagamento de parte dos exames. Em 2007 foi negociado com o banco um aumento considerável do limite do cartão de crédito além de adquirir mais três cartões de outros bancos. Isso foi suficiente para cancelarmos o uso da transferência bancária, e abaixarmos consideravelmente o preço dos serviços.

2) Foi observado que o controle de contas a receber, em especial de cheques pré-datados, está vulnerável. O sistema não possui um mecanismo ágil sobre o andamento dos cheques, desde sua entrada até a compensação. Para isso, foi criada uma planilha no excell (vide anexo fig. 03), até que o novo sistema esteja pronto, controlando todos os cheques e o status deste. O coordenador fica responsável pela conferência desta planilha.

3) Para finalizar, todas as empresas vislumbram o aumento do lucro e diminuição das despesas administrativas da organização. No início de 2007 o custo com telefonia era a maior despesa administrativa do Genetika. A conta – telefone – se baseava nas seguintes divisões: fatura 0800, fatura do telefone piloto. Para diminuir os gastos, em outubro foram tomadas as seguintes atitudes:

- Proibição de ligações de telefones fixos para celulares;
- Cancelamento da conta 0800;
- Adquirido uma linha de celulares para alguns funcionários chaves do laboratório. Para cada franqueado, foi encaminhado um aparelho de celular para que eles se comuniquem com a matriz por um preço menor;
- Adquirido uma nova central telefônica, que permite que as franquias se comuniquem o Genetika via ramal, com um custo de ligação local.

O resultado positivo desta estratégia já pode ser verificado após dois meses de controle, segundo gráficos em anexo (fig. 05).

Além destes resultados, o estudo ainda mostrou as ameaças e oportunidades do GENETIKA.

1) Pontos fortes e oportunidades

- Elevada qualificação do Dr. Salmo Raskin (participou do projeto Genoma).

- Tradição no mercado de testes genéticos em Curitiba (sobreviveu ao enxugamento do setor).

- Estrutura administrativa e de custos enxuta; custo fixo reduzido.

- Mercado tende a crescer com a popularização dos testes genéticos.

- Cobertura de novas doenças e tratamentos personalizados = novos negócios.

- Portfolio de exames com ampla cobertura para os padrões brasileiros.

2) Pontos fracos e ameaças

- Dependência excessiva do Dr. Salmo como gestor compromete o crescimento.

- Precariedade nos sistemas de informação e controles financeiros.

- Concentração excessiva na carteira de clientes.

- Mudanças na legislação podem aumentar riscos financeiros.

- Concorrência de outros laboratórios seguindo a mesma estratégia pode banalizar serviços.

- Riscos cambiais relacionados à estrutura de custos.

Como resultado ainda de todo o estudo, foi verificado a necessidade de contratação de mais um funcionário no setor financeiro da empresa. Hoje, o setor conta com a colaboração do supervisor geral e dois assistentes financeiros, um responsável por contas a pagar e um responsável por contas a receber. Assim, o supervisor geral tem o objetivo de controlar melhor a área, passando resultados para a coordenação e diretoria.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

Os procedimentos para a implementação de um sistema de controladoria constitui-se em um instrumento de gestão importante para todos os tipos de organização, em função da agilidade e precisão na verificação e do acompanhamento dos fatos que ocorrem na organização. Com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e, principalmente, da concorrência, esses procedimentos representam um importante diferencial em relação aos concorrentes, possibilitando oferecer maior qualidade de serviços aos clientes e melhorar os aspectos internos da organização.

O controle tem sido estudado como um processo de aplicação genérica e universal aos sistemas de qualquer espécie. Porém, isso se dá de uma forma muito simples, que acaba tomando-o apenas como registro, uma verificação, um acompanhamento. Na verdade, quando o controle é claramente apreendido, trata-se de um processo que pode ser utilizado como meio eficaz para garantir os resultados esperados numa dada situação. As organizações são sistemas abertos que jamais poderão prescindir do controle como meio para obtenção da eficiência e eficácia. Deve-se destacar o papel da controladoria nesse processo, no sentido de ampliar suas funções, assumindo a condução do sistema de informação estratégica da organização. Uma das principais dificuldades da controladoria é a necessidade da consciência por parte dos gestores da organização com relação à importância de implementar os procedimentos.

As empresas precisam se adaptar as novas condições do mercado globalizado, e com isso, é de extrema importância que as empresas mantenham um controller atuando de maneira ativa na administração da empresa.

Assim, o presente estudo traz efetivamente uma contribuição à empresa, deixando claro que se trata de um processo de ações de médio a longos prazos. Sua implantação está intrinsecamente relacionada à mudança de atitudes e comportamentos, e isto demanda tempo. Mas a medida é possível e

seus resultados gratificantes. Os benefícios gerados pela sua implantação são inúmeros, principalmente pela consistência, confiabilidade e oportunidade de informações, que permitem delegação de autoridade, com controle. Além disso, o presente trabalho serve como base para trabalhos futuros dentro da empresa.

RERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ACKOFF, Russel. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Rol de procedimentos. Eventos em Saúde que amplia a cobertura para planos de saúde. Disponível em <http://www.ans.gov.br/portaltv4/site/home/home_operadoras.asp>. Acesso: 15 de maio de 2008.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 1999.

ANTONY, Roberto; GOVINDARAJIN, Vijay. Sistema de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BIO, Sergio Rodrigues. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto. Controle de gestão – controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1994.

CATTELI, Armando. Controladoria: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

FOINA, Paulo Rogério. Tecnologia de informação – planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMMER, Michael. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos, planejamento, implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins del. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PELEIAS, Ivan Ricardo et al. **O processo de planejamento e a controladoria.** Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília: ano XX, n.27, Out-Nov, 1991, p.60-67.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia.** In: Catelli, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 1999.


PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoia – agregando valor para a empresa.** São Paulo: Artmed, 1998.

Anexo 01 – Avaliação qualitativa do prestador de serviços.

 <p>genetika CENTRO DE ACONSELHAMENTO E LABORATÓRIO DE GENÉTICA</p>	CENTRO DE ACONSELHAMENTO E LABORATÓRIO DE GENÉTICA		
	FORMULÁRIO	ÁREA Financeiro	
	AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS – GERAL	Código FOR-F-7-003	Versão 04

DADOS DO FORNECEDOR

Razão Social:	
Endereço:	
Fone:	Fax:
E-mail	

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

Nome:	Cargo:
Data:	Visto:

REQUISITOS LEGAIS DE FORNECIMENTO

Identificar os documentos aplicáveis a sua Empresa, considerando a natureza de suas atividades, produtos e serviços fornecidos ao Genetika. Enviar cópias dos documentos aplicáveis.

- () Licença de funcionamento;
- () Licença da Vigilância Sanitária;
- () Laudo de vistoria do Corpo de Bombeiros;
- () Responsabilidade Técnica, quando aplicável;
- () Licença ambiental, quando aplicável;
- () Licenças específicas de Órgãos competentes, de acordo com a natureza da operação da Empresa;
- () Outros _____

O fornecedor possui certificado do Sistema de Gestão? Qual (is)?

- () ISO 9001
- () ISO 13.485 ou equivalente
- () ISO 14001
- () outros identificar: _____

Caso possua algum dos certificados de Sistema de Gestão acima citados ou equivalente, desconsidere o questionário abaixo e envie cópia do (s) certificado (s) via fax (41) 3306 6811.

QUESTÕES	PONTUAÇÃO (Conforme critérios N1)
É feita verificação, armazenagem e manutenção de produtos recebidos de seu cliente?	
Os itens são identificados de modo a garantir que não hajam confusões em sua utilização?	
Todos os equipamentos de fabricação são submetidos à manutenção preventiva de acordo com um programa de manutenção e conservação?	
É feito o controle de qualidade dos produtos durante seu processo?	
É feito controle de calibração de equipamentos de medição, inspeção e ensaios?	

OBS: As informações prestadas serão mantidas sob estrita confidencialidade.

CRITÉRIOS (N1)	
PONTUAÇÃO	
3	Requisito atendido integralmente
2	Requisito que apresenta cumprimento satisfatório, necessitando poucas melhorias
1	Requisito apresenta deficiências no cumprimento, necessitando de melhorias consideráveis.
0	Requisito não cumprido.

Para avaliação exclusiva do Genetika:

CRITÉRIOS (N2)	
PONTUAÇÃO	
2	Documentação completa
1	Documentação incompleta
0	Não apresentação da documentação requerida

CRITÉRIOS (N3)	
PONTUAÇÃO	
2	Atendimento no prazo
1	Atendimento em atraso
0	Não atendimento

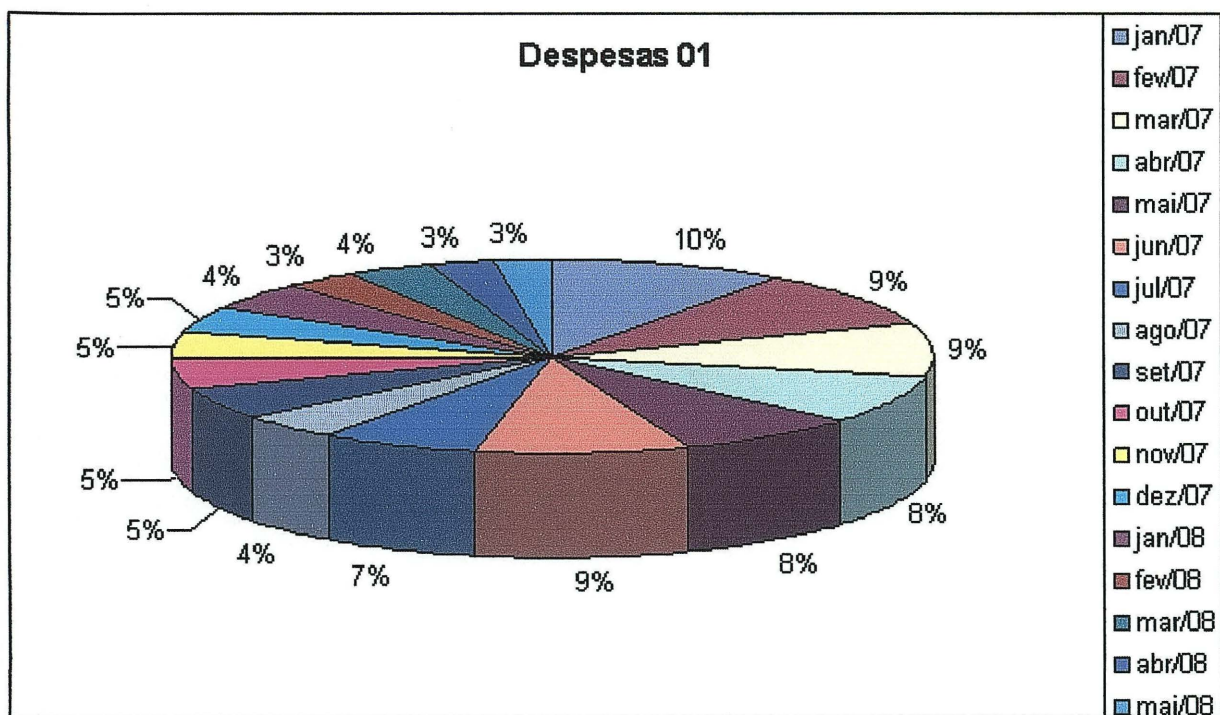
TOTAL DE PONTOS N1	
TOTAL DE PONTOS N2	
TOTAL DE PONTOS N3	
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS	
TOTAL DE PONTOS APLICÁVEIS	
ÍNDICE "ISQ"	

DATA: ___/___/___

Anexo 02 – Planilha elaborada para controle de cheques.

DATA CHEQUE	BANCO	AGENCIA	CONTA	CHEQUE	VALOR	DATA DEPÓSITO	BANCO	VALOR RECEBIDO	DIAS ANTECIP.
15/11/07	Caixa	2130	1651651	900469	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 781,00	0
15/12/07	Caixa	2130	1651651	900470	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 771,63	18
15/01/08	Caixa	2130	1651651	900471	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 755,49	49
15/02/08	Caixa	2130	1651651	900472	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 739,35	80
15/03/08	Caixa	2130	1651651	900473	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 724,25	109
15/04/08	Caixa	2130	1651651	900474	R\$ 781,00	27/11/07	ITAU	R\$ 708,11	140
14/11/07	Banco Real	0997	56465465	013800	R\$ 300,00	27/11/07	ITAU	R\$ 300,00	0
06/12/07	Banco Real	0997	6546545	013798	R\$ 300,00	29/08/07	REAL	R\$ 275,25	99
05/11/07	Banco Real	0432	9649888	012429	R\$ 450,00	29/08/07	REAL	R\$ 424,50	68
05/11/07	Sicredi	0723	9849888	270486	R\$ 600,00	29/08/07	REAL	R\$ 566,00	68
29/10/07	Unicredi	3407	6546788	000956	R\$ 350,00	29/08/07	REAL	R\$ 332,21	61
30/10/07	Unicredi	3407	9849888	000957	R\$ 350,00	29/08/07	REAL	R\$ 331,92	62
05/11/07	Banco do Brasil	3172	9898797-0	851213	R\$ 150,00	29/08/07	REAL	R\$ 141,50	68
01/11/07	HSBC	0081	000540-0	279141	R\$ 500,00	29/08/07	REAL	R\$ 473,33	64
05/12/07	Banco do Brasil	0182	646874-7	850900	R\$ 400,00	27/11/07	ITAU	R\$ 397,87	8
01/11/07	Banco do Brasil	3242	1651651	850620	R\$ 1.700,00	29/08/07	REAL	R\$ 1.609,33	64
01/12/07	Banco do Brasil	3242	1651651	850619	R\$ 1.700,00	29/08/07	REAL	R\$ 1.566,83	94
01/01/08	Banco do Brasil	3242	56465465	850618	R\$ 1.700,00	29/08/07	REAL	R\$ 1.522,92	125
01/02/08	Banco do Brasil	3242	6546545	850617	R\$ 1.700,00	29/08/07	REAL	R\$ 1.479,00	156
01/03/08	Banco do Brasil	3242	9649888	850624	R\$ 1.700,00	29/08/07	REAL	R\$ 1.437,92	185
16/12/07	Banco do Brasil	3020	9849888	850022	R\$ 180,00			R\$ 180,00	
16/01/08	Banco do Brasil	3020	6546788	850023	R\$ 180,00			R\$ 180,00	
11/12/07	HSBC	0038	9849888	559555	R\$ 990,00	27/11/07	ITAU	R\$ 980,76	14
05/11/07	Banco do Brasil	0676	9898797-0	850181	R\$ 53,00	29/08/07	REAL	R\$ 50,00	68
05/12/07	Banco do Brasil	0676	000540-0	850182	R\$ 203,00	27/11/07	ITAU	R\$ 201,92	8
06/12/07	Banco do Brasil	4003	646874-7	850044	R\$ 390,00	27/11/07	ITAU	R\$ 387,66	9
12/12/07	HSBC	0441	14659-7	194624	R\$ 100,00	27/11/07	ITAU	R\$ 99,00	15
12/01/08	HSBC	0441	1651651	194625	R\$ 100,00	27/11/07	ITAU	R\$ 96,93	46
13/11/07	HSBC	0299	1651651	872956	R\$ 380,00	29/08/07	REAL	R\$ 355,93	76
27/11/07	Unicredi	3407	56465465	001895	R\$ 300,00	27/11/07	ITAU	R\$ 300,00	0
22/11/07	Unicredi	3407	6546545	000966	R\$ 800,00	27/11/07	ITAU	R\$ 800,00	0
14/11/07	Banco Real	0903	9649888	010013	R\$ 760,00	29/08/07	REAL	R\$ 711,23	77
12/11/07	Santander	0084	9849888	000001	R\$ 450,00	29/08/07	REAL	R\$ 421,88	75
16/11/07	Bradesco	2037	6546788	000104	R\$ 150,00			R\$ 150,00	
20/11/07	Banco do Brasil	4660	9849888	850325	R\$ 380,00	27/11/07	ITAU	R\$ 380,00	0
23/11/07	Unicredi	3407	9898797-0	000970	R\$ 350,00	27/11/07	ITAU	R\$ 350,00	0

Anexo 03 – Gráfico demonstrando redução dos gastos com telefonia.



Anexo 04 – Gráfico demonstrando redução dos gastos com telefonia.

