

TATIANA DE PAULA NEVES SOUZA

**A CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO DE UMA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO DE IMPLANTES DENTÁRIOS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Drº Vicente Pacheco

**Curitiba
2008**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por ter me dado vida e forças para que fosse possível a conclusão dessa importante realização da minha Vida.

Ao meu querido esposo pelo apoio, compreensão e incentivo para a conclusão desse trabalho.

A minha prima Ana Débora, que contribuiu com sua sabedoria e paciência.

Ao meu orientador Prof.Dr. Vicente Pacheco, que me auxiliou no desenvolvimento desse trabalho.

A todos os professores que de alguma maneira contribuíram para o desenvolvimento e conclusão desse trabalho.

RESUMO

SOUZA, Tatiana de P.N. A Controladoria como suporte à gestão de uma Indústria e Comércio de Implantes Dentários. Curitiba, UFPR, Especialização em Controladoria, 2007.

O presente trabalho propôs verificar o papel da Controladoria com suporte à gestão de uma Indústria e Comércio de Implantes Dentários. Para atingir o objetivo principal da pesquisa, procedeu-se um estudo de caso junto à organização em questão. Assim constatou-se que antes da implantação da Controladoria, não havia controles gerenciais precisos e confiáveis, que evidenciassem a realidade da organização. As decisões não podiam ser baseadas nas informações disponíveis, pois não condiziam com a realidade, à falta de rapidez nessa geração e o alto grau de incertezas nas informações, fez com que a organização busca-se através da implantação da Controladoria, um real conhecimento da sua situação, econômico-financeira e também a criação de controles internos para melhorar a produtividade e o andamento das atividades abrangendo a organização como um todo. Atualmente pelo trabalho desenvolvido pela Controladoria, a busca pela excelência das informações geradas é o principal objetivo a ser alcançado. Através um sistema de informações implantado e com profissionais capacitados ao desenvolvimento de suas funções. Reduzindo os riscos e proporcionando maior segurança e controle dos processos da organização, através de procedimentos de trabalho desenvolvido para cada departamento e por seus supervisores com o aval da Controladoria, e com o principal objetivo de auxiliar e informar os gestores assim que preciso com informações rápidas e seguras, para a tomada de decisão.

Palavras-Chave: Controladoria; Informação; Decisão; Gestão; Sistema.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO TEMA E QUESTÃO DA PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.3 JUSTIFICATIVA	3
2 REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA.....	6
2.2 MODELO DE GESTÃO	8
2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES	9
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	10
2.4.1 Necessidade de Informação.....	10
2.4.2 Conceito de Sistema de Informação	13
2.4.3 Sistema de Informação Gerencial	15
2.5 CONTROLADORIA	18
2.5.1 Histórico da Controladoria	18
2.5.2 O que é Controladoria	19
2.5.3 Ramo do Conhecimento.....	21
2.5.4 Funções da Controladoria	21
2.5.5 Controller: Conceito, Características e Funções	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 LINHAS E FONTES PARA REVISÃO DE LITERATURA.....	27
3.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	29
4.1.1 Histórico	29
4.1.2 Objetivo	30
4.1.3 Missão	30
4.1.4 Visão	31
4.1.5 Políticas da Qualidade	31
4.1.6 Ideologias Centrais.....	31
4.2 AMBIENTE ECONÔMICO	31

4.3 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA	33
4.3.1 Controle Gerencial na Empresa antes da Implantação da Controladoria..	33
4.3.2 Fatores que Levaram a Empresa a Implantação da Controladoria	34
4.3.3 Expectativas	35
4.3.3.1 Objetivos Iniciais	35
4.3.3.2 Quanto as Mudanças na Organização	36
4.3.3.3 Dificuldades e Benefícios	37
4.3.3.4 Normas e Procedimentos adotados e Área de Atuação da Controladoria.....	38
4.4 CONTROLADORIA	38
4.4.1 Normas e Procedimentos	38
4.4.2 Decisão	38
4.5 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO DA EMPRESA.....	39
4.5.1 Benefícios	39
4.5.2 Impactos.....	40
4.5.3 Metas para o Futuro	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – A empresa como Sistema Aberto	8
FIGURA 02 – Processo de Gestão e Sistema de Informação.....	13
FIGURA 03 – Interação da Informação com o Processo Decisório	18

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Desde que surgiu como ciência no mundo dos negócios, a Contabilidade tem como parte constitutiva do seu cotidiano o controle de informações. A princípio, a função da contabilidade é manter informado sobre a situação econômica os líderes da empresa. Nesse sentido, cabe ao contabilista descobrir, identificar, mensurar e comunicar ondulações da economia e do patrimônio a que têm interesse de mercado, seu investidor, acionistas, proprietários.

A controladoria surgiu como uma evolução natural da contabilidade. Há algum tempo apenas, a contabilidade servia de modo muito mais específico para a prestação de contas, análise e preparação de impostos ao governo. Nos dias atuais não é apenas isso que se espera do contabilista; espera-se que ele exerça controle da parte econômica, financeira e cotidiana da empresa à qual está prestando serviço. Isto envolve uma capacidade de análise que vai muito além de meramente calcularem dados e mostrar gráficos.

“Entendemos que a Controladoria é a ciência, e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil.” (Padoveze, 2004, p.7)

A Controladoria tem que ultrapassar os limites da mera apresentação de dados e chegar à geração de informações tais que permitam influência direta no processo de tomada de decisões. É resultante de uma contínua ação transformadora e de evolução da contabilidade até a controladoria. Segundo Padoveze, “Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa” (Padoveze, 2004, p.31).

Nos dias atuais é cada vez mais difícil enfrentar a competição no mundo empresarial. Para conseguir se manter é preciso alcançar metas sempre mais e mais específicas, ideais a cada momento mais mirabolante, sem permitir que os sonhos atrapalhem a dura realidade dos limites patrimoniais e econômicos da empresa. Ou seja, para atingir o objetivo da continuidade e manter a

competitividade, as empresas necessitam estar constantemente encontrando inovações. Para conseguir isto, a informação rápida e segura se torna essencial. Sua utilidade se apresenta de diversas maneiras, sendo usada para o lançamento de um novo produto ou serviço, ou apenas para manter os acionistas informados quanto às ondulações do mercado financeiro e suas conseqüências no seu patrimônio.

Faz-se necessário, então, a presença de profissionais capacitados a coleta, análise e apresentação de dados relevantes, de modo discreto e seguro, que leve a um processo decisório consciente e lucrativo para a empresa. Não cabem mais, nos dias atuais, as “tentativas”, os “erros e acertos”. Não há tempo para tentar diversas vezes. É nesse processo de otimização constante que se insere a Controladoria, trabalhando com a geração das informações e dos controles, atuando na prevenção antes da correção, ou seja, buscando informações projetadas, informações sobre o futuro.

Para o estudo proposto, apresentam-se algumas questões básicas: as dificuldades enfrentadas pela Controladoria, no âmbito interno: a resistência de alguns colaboradores em “aceitar” o departamento; a validação da decisão tomada pela empresa em criar o setor, como pôr em prática os controles que foram adotados e principalmente as informações geradas pela Controladoria, e como mostrar que os controles e informação gerados auxiliam na tomada de decisão e ajudam à empresa detectar problemas e a encontrar soluções.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o papel da Controladoria como suporte à gestão em uma indústria e comércio de implantes dentários.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização deste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar a evolução das informações gerenciais da empresa;
- b) Identificar as informações geradas e avaliadas pela Controladoria;
- c) Verificar os recursos envolvidos para gerar as informações;
- d) Sugerir e apresentar metas futuras, da Controladoria na empresa foco do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O valor da informação reside no seu uso final, isto é, sua inteligibilidade para as pessoas tomando decisões e sua relevância para aquelas decisões. O valor da informação é baseado na redução da incerteza, resultante dessa informação. (Padoveze, 2003, p.6)

A Controladoria dentro da empresa tem a função de transmitir informações aos gestores, ofertando a possibilidade de um tipo de decisão segura, com probabilidade infinitamente maior de acerto. Assim, os investidores podem decidir de modo muito mais eficaz onde investir ou cortar gastos, pois a Controladoria possui uma estrutura de recursos voltada para a tomada de decisão. É tratada como um órgão capaz de agrupar valor, pela criação e gerenciamento da informação, com a intenção de possibilitar um melhor gerenciamento de recursos e serviços.

A Controladoria se apóia num sistema de informação que abrange pessoas e máquinas, que coletam, processam e transmitem aos usuários a informação.

O conhecimento adquirido sobre o assunto abordado neste trabalho, bem como uma melhor capacitação argumentativa sobre a importância e relevância do

setor de Controladoria dentro das empresas que pretendem se manterem no mercado é o maior motivador desta pesquisa, que busca o aprimoramento acadêmico e a aplicação dos conceitos, práticas e metas numa situação real, dentro de uma empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo apresenta a literatura relacionada à gestão, a controladoria, ao *controller* e a relação entre a controladoria e a boa gestão das empresas.

Nesses dias atuais, em que o que torna uma empresa melhor ou pior que outras são, por vezes, um detalhe minúsculo, o diferencial competitivo das empresas depende, de maneira marcante, da informação. E, logicamente, a capacidade de processamento e transmissão dessa informação. Para pôr em prática um esquema eficaz de captação e transmissão de informação, faz-se necessário um sistema previamente preparado para dar àquelas pessoas designadas a essa tarefa a possibilidade de reagir rapidamente aos possíveis problemas ou novidades que surgem a cada minuto, com o fim de decidirem e indicarem o mais breve possível as soluções e alternativas aos administradores. Esses profissionais são os gestores. E isto é o que faz uma empresa atingir seus objetivos. O não cumprimento de algumas normas simples para o bom andamento do processo como um todo, fatalmente levará a empresa à defasagem em relação a outras, e conseqüentemente à queda no mercado.

Nesse sentido, a Controladoria torna-se fundamental para a difusão e acerto das informações, sendo de importância venal nesse cenário. Seu valor no processo não se limita, contudo, a isso. Trata também do controle e da qualidade das informações prestadas. Está diretamente ligada à tomada de decisões nas altas hierarquias das empresas. Cada decisão sugerida implica conseqüências boas – ou más.

A Controladoria funciona como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão da organização. Com a finalidade de apoiar as tomadas de decisões que servem de base para o planejamento e controle de tarefas. Tendo em vista o efeito que as sugestões feitas pela Controladoria podem trazer à empresa, este setor está em constante atividade de aperfeiçoamento de suas atividades com o fim de, literalmente, estar um passo à frente no quesito inovação.

Para enfrentar as mais diversas circunstâncias, bem como estar a par de cada nova nuance do mercado, as empresas precisam utilizar alguns conceitos e

técnicas que possibilitem o controle do seu desempenho, e que permitam, assim, sempre maior clareza e eficácia nas decisões a serem tomadas. Dessa maneira, podem-se visualizar seus pontos fortes e fracos, e assumir medidas preventivas e/ou corretivas.

O profissional de controladoria precisa estar constantemente atentos às mais suaves oscilações do ambiente mercadológico.

Tendo claro o valor dessa área de atuação dos profissionais dentro das organizações empresariais, nos vimos perguntando sobre o acervo de possibilidades e auxílio informativo ao *controller* sobre o desempenho do mercado externo tanto quanto da atividade interna da empresa à qual presta serviço.

Nesse trabalho, objetivamos investigar, mostrar e avaliar a importância da Controladoria como ferramenta de gestão para a empresa, verificando e analisando as informações geradas pela área e sugerindo melhorias para o setor.

2.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA

No contexto em que hoje as organizações estão inseridas, levando em consideração a complexidade do ambiente econômico e empresarial, passa a ser fundamental analisar a organização sob uma ótica sistêmica, que significa avaliar o corpo todo da organização. Considerando que os subsistemas existentes fazem parte do todo, interagindo entre si, mas visando um só objetivo.

Nakagawa (1993, p.21) aborda a visão sistêmica da seguinte forma: “a abordagem ou visão sistêmica é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou algumas de suas partes separadamente”.

Pode-se explicar isso dessa maneira: é como se o contabilista separasse a realidade em muitos pedacinhos para poder calculá-los um a um, podendo, dessa forma, valorar os lucros e prejuízos obtidos em cada uma dessas partes de que se compõe a empresa para qual ele está prestando serviço. O *controller* faz o serviço de maneira inversa: tomando cada uma das partes em que a empresa está separada, faz um reagrupamento dessas pecinhas e, no juntar, encontra um

todo mosaico, mas inteiro. Então, faz sua análise a partir desse todo, mas sem perder de vista o fato de que a empresa é composta de uma série de departamentos diferentes entre si, mas que forma um todo que ele precisa conhecer.

Se acontecer em um sistema que as partes não estejam estruturadas de maneira adequada, ou que haja desencontro entre quaisquer áreas da empresa, prejudicando o desempenho de qualquer uma das partes, significa que o sistema como um todo também não terá um bom desempenho e, por conseguinte, não atenderá o seu próprio objetivo.

De acordo com Nakagawa (1993), a empresa é um complexo social e, nessa perspectiva, que vê a organização do trabalho como um sistema, há uma série de hipóteses para se definir o caminho a ser percorrido para se realizar um bom trabalho, em vez de uma única global definição:

- a) A empresa deve ser idealizada como um sistema aberto, significando que ele está em constante influência com todos os seus ambientes.
- b) A empresa deve ser idealizada como um sistema com várias finalidades ou funções, que envolvem diversas interações entre elas e seus múltiplos ambientes. As várias atividades dos subsistemas existentes na empresa, não podem ser compreendidas sem que sejam consideradas essas diferentes funções e interações.
- c) A empresa é composta por inúmeros subsistemas que interagem entre si. Cada vez mais se torna necessário analisar esses subsistemas.
- d) Devido ao fato de que os subsistemas, em graus variáveis, são interdependentes, as modificações ocorridas em um subsistema, provavelmente, afetam o comportamento dos outros subsistemas.
- e) A empresa existe dentro de um conjunto de ambientes, alguns maiores outros menores que ela. Os ambientes causam influencia na empresa e nos seus subsistemas, seu funcionamento, não pode ser compreendido sem dar referência às exigências ou restrições, causadas por essas influências e a maneira como ela os enfrenta a curto, médio e longo prazo.

f) As numerosas vinculações entre a empresa e seus ambientes tornam difícil especificar claramente seus limites.

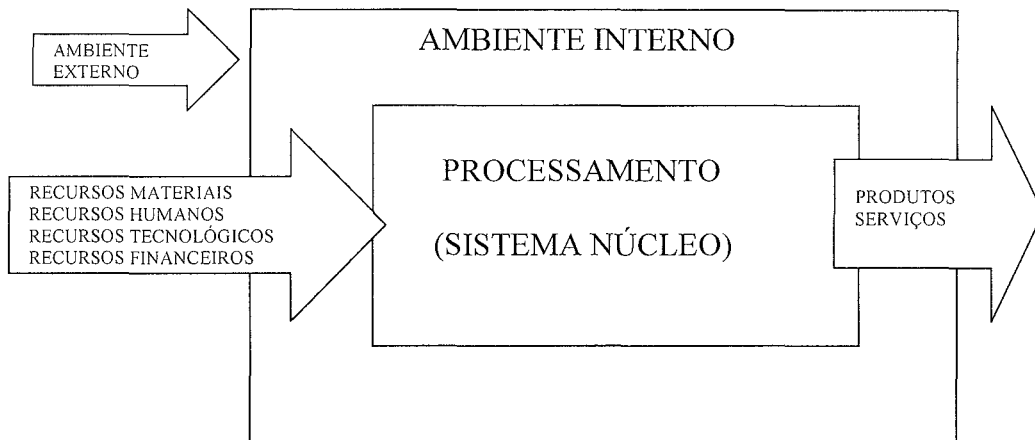


Figura 1: A empresa como sistema aberto (Fonte: Nakagawa, 1993, p.24).

Levando em consideração o gráfico acima, podemos aferir, juntamente com Nakagawa, que a empresa pode ser definida como um sistema aberto que interage e sofre influência do ambiente externo. Também, percebemos que é constituída por diversos subsistemas que interagem intensamente uns com os outros. Todos buscando o mesmo objetivo, que, obviamente, foi predeterminado pela empresa.

2.2 MODELO DE GESTÃO

As organizações empresariais estão continuamente expostas às influências e pressões ambientais tanto internas quanto externas, e precisam manter o equilíbrio frente às intempéries do mercado, demonstrando estabilidade em suas relações com o ambiente que as cerca. É fundamental também cultivar as afinidades entre os subsistemas que a compõem, de modo a garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Por efeito deste contexto, as organizações precisam de algo que impulse suas atividades.

Antes da definição de gestão, torna-se oportuno definir o conceito de modelo para um melhor entendimento do tema. Lendo Nakagawa, podemos

encontrar o seguinte comentário sobre esse conceito: “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou evento do mundo real”. (1993, p.37)

Visto isso, podemos passar à compreensão do que quer dizer gestão. Por definição, gestão significa ato de gerir, gerência, administração ou direção. (Dicionário Michaelis). Já Nakagawa (1993) conceitua gestão como a atividade de se conduzir uma empresa com o fim de atingir o resultado planejado (desejado) por ela, apesar das dificuldades encontradas nesse processo.

2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Decisões são tomadas a todo instante, sejam elas do cotidiano de uma só pessoa, ou que definirão a vida de milhares de pessoas. Podem ser simples como decidir sobre se deve ou não comprar um objeto, ou sobre a vida ou morte de muita gente. As decisões podem ser do tipo que terão efeito somente em seu universo particular, ou que repercutirão na vida e organização do próprio planeta.

As decisões tomadas pelas organizações empresariais sejam gigantescas ou minúsculas, podem afetar positiva ou negativamente a vida dos empregados e acionistas que a compõem. Partindo desse princípio, faz-se necessário ter em conta que as deliberações nomeadas nas empresas devem ser tomadas com base em informações confiáveis e precisas, pois terão reflexo no âmbito organizacional, mas, também em ambientes externos. Por exemplo, uma indústria é a principal fonte de renda de uma determinada cidade. Evidentemente, suas decisões e atitudes surtirão efeitos imediatos na sociedade em que está inserida.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.4.1 NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO

Na época das grandes navegações, o expansionismo marítimo possibilitou a algumas nações, como os europeus, o domínio de várias regiões do mundo durante um longo período de tempo. Nos dias atuais, depois de muita especulação e pesquisa, podemos afirmar que isso só foi possível, graças às informações que aqueles povos detinham o que lhes possibilitou grande vantagem diante de outros países. Tomemos um único exemplo: os portulanos, os registros dos caminhos marítimos que eram descobertos. Esses documentos de informação eram escondidos a sete chaves e sua divulgação era tratada como traição e punida com a morte. Quem tivesse posse dessa informação seria o “rei dos mares”. Da mesma forma nos dias atuais, quem tem a informação mais atual, ou a mais confiável, ou a mais eficiente, se torna o “rei do mercado”.

Nas empresas hoje, ainda mais marcadamente, a informação, que é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados que resultem em acréscimo aos conhecimentos dos usuários receptores, é essencial para sua continuidade, crescimento e sua sobrevivência. Num mercado extremamente competitivo, a informação sobre novas tecnologias, tendências e as oscilações do mercado - estas podendo afetar diretamente o negócio da empresa - são fundamentais para sua consistência.

Todas as variações do mercado devem ser previstas com antecedência para que medidas preventivas e novas estratégias possam ser tomadas, promovendo a segurança de negócios para a empresa. A informação e o conhecimento devem ser encarados como diferencial nos negócios, pois é a partir da intimidade que a empresa mantém com o mercado, tanto do ponto de vista interno como externo que vai garantir lucratividade e mensurar seu retorno na forma de lucro. Investir em novos produtos ou serviços, procurando outras oportunidades e buscar hegemonia com relação aos seus concorrentes é base de um empreendimento seguro e lucrativo (REZENDE E ABREU, 2003).

Ainda segundo o autor citado, Rezende, as invenções do computador e de novas tecnologias de comunicação possibilitam aos empresários adquirir, manipular e avaliar uma infinidade de conhecimentos com uma confiabilidade cada vez maior, o que leva à formação de sistemas eficazes de informação. Mas o surgimento das máquinas não é suficiente para ser vanguarda em sistemas de informação; é preciso haver pessoas que utilizem essas máquinas e façam uso dos conhecimentos obtidos. E essas pessoas têm de estar preparadas para interagir com as máquinas e com as informações. Ou seja, o material técnico é muito importante, mas o material humano é fundamental para se obter sucesso em manter o passo à frente em relação às outras empresas e ser, desta maneira, respeitado no mercado. O aspecto da sociabilidade precisa ser levado em conta quando se fala em empresas eficientes em tecnologias de obtenção, manipulação e transmissão de dados. Obtém-se assim, que os investimentos não devem priorizar somente a tecnologia, mas certamente também o elemento humano, na capacitação intelectual tanto quanto organizacional e tecnológica.

A harmonia entre os componentes do sistema de informação (*hardware* equipamento, *software* - programas, dados e pessoas) é que define o resultado positivo ou negativo das informações geradas. Um bom sistema de informações numa organização, deve ser aquele que proporcione novidades eficazes e possibilidades reais de bons negócios, facilitando o acesso, alimentação ou alteração de dados, segurança e principalmente confiabilidade. O sistema de informação deve atender as necessidades e a realidade da organização, buscando benefícios e, evidentemente, a satisfação dos usuários.

Sendo assim, o sistema de informação deve ser entendido como parte integrante dos negócios, levando em consideração o mercado competitivo. A evolução tecnológica aparece para a organização como uma ferramenta muito importante para o processamento e armazenamento de informações, e deve proporcionar ao usuário um rápido acesso, permitindo a tomada de decisões precisas assim que necessário. Todo o sistema de informação está focado para um objetivo crucial na vida da organização: a tomada de decisão.

A tomada de decisão é o conjunto de escolhas entre alternativas. Essas alternativas são obtidas através dos estudos feitos sobre o mercado, que se dão por meio da coleta de dados, que leva ao conhecimento das situações

mercadológicas e se transformam assim nas informações passadas entre os departamentos de uma empresa. De posse das informações, a empresa age sobre o mercado. Fica claro então que quanto mais e melhores informações, melhor o relacionamento entre a sociedade e a empresa. A qualidade das informações, a confiabilidade e o tempo para obtê-las, passam a ser determinante no processo da tomada de decisão, pelos gestores. Quanto maior a qualidade da informação as chances de acerto na tomada de decisão são maiores, evitando assim, que a empresa tenha prejuízos. A tecnologia da informação, através do fornecimento de dados corretos e confiáveis, permitirá que a empresa alcance seu objetivo, que é o de fornecer aos seus usuários o melhor serviço disponível. Se o sistema operar corretamente, ou seja, operadores do sistema forem bem capacitados e bem recompensados pelo bom trabalho realizado, com tecnologia voltada ao negócio da empresa, os resultados não poderão ser diferentes de excelente. Isso passa a fazer parte do patrimônio da organização, agregando custo e valor associado (REZENDE E ABREU, 2003).

Segundo Catelli (1999), para agüentar o processo de gestão e tudo o que implica a coleta de dados que proporcionem informações adequadas que fundamentem e tornem confiáveis as decisões requeridas em suas diversas etapas, cabe à Controladoria conhecer antecipadamente as nuances do meio onde acontecem as negociações e, então, estar disponibilizando um sistema de informações gerenciais eficiente, confiável e seguro. Se se fizer necessário, um conjunto de subsistemas, considerando as características de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizando o seguinte conjunto de ações:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.;
- Refletir o físico-operacional;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho.

Os sistemas de informações serão completamente integrados ao processo de gestão conforme identificado no quadro a seguir:

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento operacional: Pré-planejamento	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário)
Planejamento de longo, médio e curto prazo.	Sistema de orçamentos (gerenciais)
	Sistema de padrões
Execução	Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Figura 2 – Processo de gestão e sistemas de informações (Fonte: Catelli, 1999, p.379).

2.4.2 CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema, conforme definição de Oliveira (2002) é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que forma um todo unitário com objetivo claramente especificado, e executam uma determinada função. Dentro da organização empresarial, o sistema tem o dever de estar continuamente se reciclando, e procurando desenvolver técnicas de vanguarda para lidar com as mais diversas situações, que possam ocorrer. Aqueles que trabalham com a rotina da colheita e sistematização de dados têm que, necessariamente, ter uma visão interativa do todo, não analisando de modo fragmentado os eventos mercantis, mas levando em conta todo o contexto e a interação das partes entre o que acontece dentro da sua empresa e a conjuntura na qual estão inseridas.

Dado é algo que, sozinho, não é essencialmente nada. Um número qualquer, uma letra, um ruído, tudo isso são dados. Ora, quando tomamos os dados e os juntamos conforme nos interessa, ou de modo que pareçam logicamente encadeados, então passamos a ter um conhecimento. Informação é todo dado que é transformada em conhecimento e transmitida a outra pessoa. A grande diferença entre dado e informação, é que a informação leva ao conhecimento necessário para a tomada de decisão.

A união entre o conceito de sistema e o conceito de informação, gera o sistema de informação. O processo de transformação que é provocado pelo

sistema, através dos dados obtidos, das informações originadas e por fim das ações que serão tomadas pelos gestores por causa da capacidade que eles adquirem quando tomam ciência das informações, os habilita a tomar decisões acertadas. Ora, todo esse caminho percorrido dentro das empresas, que por vezes nem é percebido por aqueles que tomam parte nele, fazem do sistema de informação uma ferramenta crucial dentro da organização. (REZENDE, 2003).

O sistema de informação tem o papel de gerar o conhecimento informativo para os usuários valorizando as informações que são obtidas através dele dentro da organização empresarial. De acordo com Rezende (2000), esse processo de valorização pode ser distribuído da seguinte maneira:

- conhecimento das muitas informações;
- apreensão das informações;
- obtenção e armazenamento das informações úteis;
- escolha, análise e filtro das informações mais valiosas;
- organização das informações de forma lógica;
- disponibilização e utilização das informações.

O modo como se faz uso das informações pode causar grandes ganhos ou perdas enormes à empresa. Portanto, a valorização da informação pressupõe seleção, conhecimento e confiabilidade, além de adequação com o fim de promover um enfrentamento justo nas negociações por parte da empresa, com recursos amplamente captados e disponíveis a negociações e soluções vantajosas para a empresa.

Segundo Nakagawa (1993), existem vários subsistemas interdependentes que compõem um sistema global de informações, que podem ser classificados em dois grandes grupos:

- Sistema de apoio às operações – são os que processam dados relativos a transações rotineiras, recorrentes e, portanto programáveis. Podendo ser ainda subdivididos em duas categorias:
 - a) Sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas, tais como compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber que envolvem decisões menos complexas, mas importantes como eficiência e produtividade;

- b) Sistemas que processam dados de transações agregadas, tais como planejamento e controle da produção. Custos, contabilidade, envolvendo decisões operacionais mais complexas que afetam a eficácia da empresa;
- Sistema de apoio à gestão – são os que processam dados para a tomada de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto, não programáveis, tais como previsão de vendas, análises de custos, elaboração de orçamentos. Estes sistemas destinam-se a:
 - a) Auxiliar o processo decisório dos gerentes;
 - b) Dar suporte às avaliações e aos julgamentos dos gerentes;
 - c) Aumentar a eficácia do processo decisório.

2.4.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Consiste em um sistema de rede de canais de comunicação numa organização. É composto por uma série de instrumentos que recolhem, manipulam e distribuem dados que são transformados em informações úteis dentro dos departamentos que compõem a organização empresarial. Essas informações são imprescindíveis e devem ser empregadas coerentemente no processo decisório da organização.

O SIG (Sistema de Informação Gerencial) é composto por *hardware*, *software* que processam e transformam as informações e pessoas, que as manipulam. Evidente que as pessoas são o ativo mais importante dentro das organizações. Pois são os manipuladores da informação que lhes agregam veracidade, confiabilidade, flexibilidade e, por conseguinte, credibilidade e hegemonia no mercado. A informação com credibilidade, rapidez e veracidade dão o suporte necessário para que as decisões sejam tomadas, refletindo positivamente ou não nos negócios da organização.

O processo decisório e o SIG estão intimamente interligados, e por esse motivo faz-se necessário que se mantenha um sistema de informação eficiente, com informática e tecnologia adequados, permitindo a descoberta, o tratamento e

o armazenamento da informação. Tendo sempre a informação como um recurso vital para a organização.

O SIG atua nos níveis estratégicos de atuação da organização empresarial. Um dos atributos desse sistema é trabalhar com os processos de interação entre as informações do ambiente mercadológico dentro ou fora da empresa. Além disso, interliga as informações internas da empresa.

A parte tática da empresa é aquela que planeja os meios para entrar no mercado. É de sua responsabilidade considerar a aglutinação de informações de uma determinada área de resultado e não da empresa como um todo. O departamento operacional é a parte da empresa que considera a formalização das negociações, principalmente através de documentos escritos. (OLIVEIRA, 2002).

Ainda segundo Oliveira (2002), o SIG deve ser muito bem desenvolvido e implementado para que sua colaboração na adequação das organizações perante os pontos básicos que são essenciais a um panorama plausível para as economias nacional e internacional. Seguem alguns desses pontos:

- Capacidade para investir gradualmente;
- Capacidade para produzir volumes crescentes;
- Produtividade em termos de qualidade, custos, tecnologia e recursos humanos;
- Capacidade tecnológica (informação, engenharia de produto e produção).
- Capacidade logística de distribuição;
- Desenvolvimento de inovações (novos processos, produtos e serviços);
- Capacidade de agregar serviços valorizados a produtos;
- Comunicação segmentada eficiente;
- Eficácia mercadológica (marketing orientado)
- Flexibilidade empresarial.
- A importância e os benefícios que o SIG pode proporcionar a organização conforme Oliveira (2002) é ressaltada a partir dos seguintes pontos:
 - Redução de custos nas operações;

- Melhoria no acesso as informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhorias nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações, mas breves e precisas;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Redução do grau de centralização de decisões na organização;
- Melhoria na adaptação da organização em enfrentar os acontecimentos não previstos.

O SIG é um instrumento de apoio à otimização de resultados, que exige competência das pessoas que irão utilizá-lo, que demonstrem habilidade para trabalhar com os dados e identificar as necessidades da organização onde presta serviço. Também trazer para ela um conjunto de informações sempre relevantes e atualizadas, dando apoio global aos gestores, que farão uso dessas informações. Inserido no contexto das organizações o SIG participa das fases do processo decisório identificando problemas, que serão analisados e solucionados teoricamente pelo *controller*, pois possui informações suficientes para posicionar o gestor, por exemplo, sobre oscilações do mercado interno ou externo, no qual a organização está inserida. O SIG trabalha em parceria com o *controller* já analisando as informações, estabelecendo e compondo soluções alternativas para os problemas, reduzindo assim o grau de incertezas no mercado. Dessa forma, se tornam fonte fundamental de ajuda ao tomador da decisão.

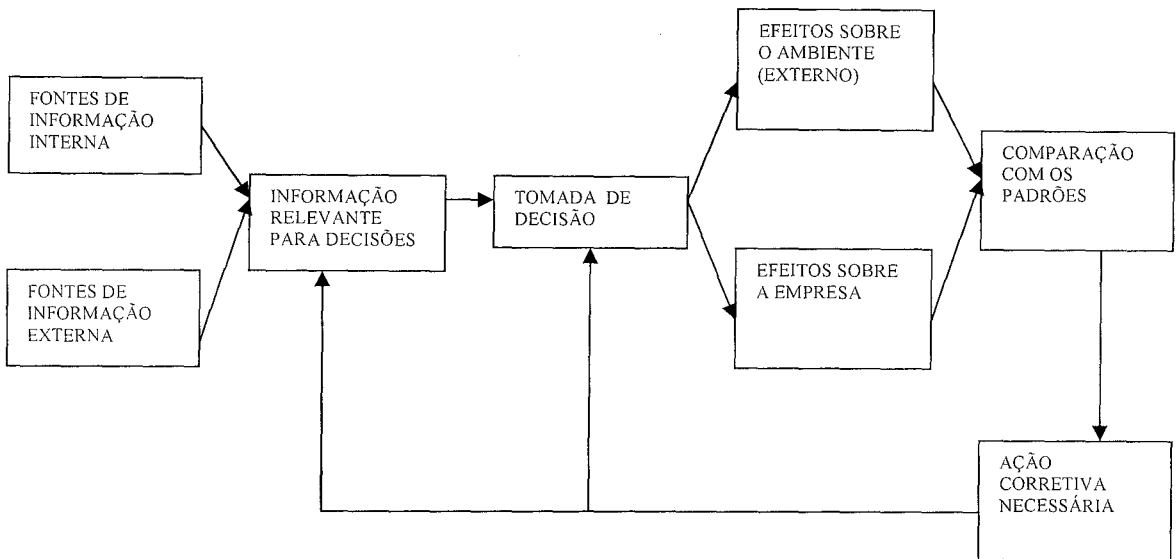


Figura 3 - Interação da Informação com o processo decisório. (Fonte: Oliveira, 2002.p.41).

2.5 CONTROLADORIA

2.5.1 HISTÓRICO DA CONTROLADORIA

Em meados da década de 1960, concentradamente nos EUA, a função *Controller* começa a conquistar espaço entre os presidentes das organizações, por sua capacidade de solucionar problemas, apontar soluções a partir informações adequadas para a tomada de decisão. Passando a criar um primeiro sistema de informação.

A partir da segunda metade da década de 1970 até 1980, o mundo enfrenta consecutivos choques econômicos, tais como: alta do preço do petróleo (1973 e 1979); alta da taxa de juros internacionais (1975); quando a LIBOR (taxa de juros de referência mundial) atinge índices de 20% ao ano; elevação da inflação americana, que atinge a marca de mais de 13% ao ano sem indexador de proteção (ou de realimentação).

Neste cenário surge a Controladoria, com o fim de suprir o vácuo de informação rápida, que se tornava a cada momento mais necessária. Percebendo

que as informações oriundas da Contabilidade não atendiam mais aos padrões de informação que o mercado econômico estava exigindo, começam a tomar importância os profissionais capacitados a preverem cenários e apontar soluções para os problemas que estavam por vir. Devido a essa situação se fortalece um sistema de informações gerenciais capaz de suprir as necessidades mercadológicas, e enfrentar o desafio do mundo globalizado: a Controladoria.

Os novos tempos, que indicavam um mercado dinâmico, que tinha como mote a competição entre os concorrentes de um mesmo produto ou serviços, mostra-se acirrado. Dessa maneira, os clientes, que são o maior objeto do mercado, procuram produtos/serviços a cada vez com melhor qualidade e preços sempre mais acessíveis e inovadores.

A Controladoria passa pela década de 90 e caminha para os dias atuais, num crescendo de desenvolvimento e melhora dos serviços oferecidos, procurando e repassando soluções baseadas em informações confiáveis e que atendam aos interesses da organização.

2.5.2 O QUE É CONTROLADORIA

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. 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.

(Catelli, 1999, p.370).

A Controladoria é a unidade da organização que efetua as funções de controle, que significa verificar se a execução das tarefas está caminhando para o que foi planejado. Exercendo também a função de auxiliar os gestores, no planejamento, ou seja, na decisão sobre objetivos e metas e os meios para atingi-los.

Se num passado não tão distante a Contabilidade se preocupava quase que exclusivamente com as obrigações fiscais, as mudanças no ambiente econômico, a busca da competitividade no mercado atual, e as novidades legislativas e tecnológicas empurraram a recém nascida controladoria a uma constante atividade de reinvenção e inovação, o que se torna mais e mais essencial à sobrevivência das organizações empresariais.

As novas tecnologias que transformam dados em informações rapidamente, um ambiente onde não apenas obrigações fiscais são importantes, mas também a confiabilidade das informações são características fundamentais ao bom andamento de uma empresa. Todos esses fatores determinam a necessidade de confiança por parte dos gestores no momento de tomar suas diretrizes. Decisões têm que ser tomadas rapidamente no dia a dia da empresa, decisões que afetam a organização hoje, e que precisam ser tomadas sempre já pensando no futuro. Ora, o futuro chega muito ligeiro num ambiente em que as coisas são conhecidas quase que ao mesmo tempo em que surgem. A Controladoria aparece nesse cenário como uma evolução natural da contabilidade, voltada mais para o campo da administração, sendo que seu principal objetivo é a tomada de decisão. Para isso é necessário ter um sistema de informação adequado à realidade da organização e com usuários aptos ao seu manuseio e que estejam preparados para dar as respostas necessárias, com confiabilidade e em tempo hábil, ao profissional da área, o *Controller*.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), o mercado complexo onde as organizações estão inseridas, sujeita a sofrer interferências governamentais, por meio de políticas fiscais, sem falar na influência das oscilações do mercado competitivo levam a necessidade do estabelecimento de padrões éticos claros e respeitados. A condução responsável dos negócios e principalmente a demanda por melhores práticas de gestão, a busca por um melhor posicionamento no mercado, criam a necessidade de um sistema gerencial mais adequado. Por conta desses imperativos foi desenvolvida a função diferenciada chamada Controladoria. Um desenvolvimento natural da contabilidade, visto que, a realidade atual procura uma função diferenciada onde o processo de busca de informação e seu processamento possam ser desenvolvidos no mais valioso recurso que a empresa pode ter: o conhecimento.

2.5.3 RAMO DO CONHECIMENTO

De acordo com Catelli (1999), a Controladoria é uma ferramenta empresarial que, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável por estabelecer um sistema de informação onde o conhecimento é obtido, processado e repassado aos gestores de modo rápido e seguro. A partir do resultado da ação da controladoria, que transforma informação em conhecimento, os gestores da empresa podem tomar as melhores decisões. As bases de sustentação desse enfoque de Controladoria alicerçam-se na gestão econômica, que podem ser assim enumerados:

- a empresa é constituída com o intuito da continuidade;
- a empresa é um sistema que interage constantemente com seu ambiente;
- o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial;
- o Modelo de Gestão – derivado das crenças e valores - será a Carta Magna que corresponde a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial;
- as atividades são conduzidas, de forma estruturada, por um Processo de Gestão que analiticamente corresponde ao Planejamento, Execução e Controle;
- as informações requeridas pelos Gestores são devidamente suportadas por sistemas de informações.

A Controladoria, enquanto área responsável por suprir as necessidades de informações e conhecimento dos gestores da organização, procura desenvolver um sistema de trabalho que permita obter as respostas de uma maneira mais dinâmica e econômica possível.

2.5.4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Por definição, função significa o trabalho de cada órgão, papel, cargo. Dentro das organizações ocorrem divisões funcionais, de papéis de trabalhos pré-

estabelecidos cada um com seu cargo e tarefas. No caso da Controladoria, as funções estão ligadas a um conjunto de objetivos, que segundo Catelli (1999), podem ser definidas a seguir:

Subsidiar o processo de gestão

Esta função envolve o amparo à adequação do processo de gestão à realidade da organização ante seu meio ambiente. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo às fases do processo de gestão, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisões.

A Controladoria deverá suprir os gestores – das diversas áreas – no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que forneçam ciência sobre desempenhos e resultados econômicos.

a) Apoiar a avaliação de desempenho

Nesta função de avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a Controladoria estará:

- Elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;
- Elaborando a análise de desempenho de gestores;
- Elaborando a análise de desempenho econômico da empresa;
- Avaliando o desempenho da própria área.

Vale ressaltar que a avaliação do desempenho deve ser feita individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos.

b) Apoiar a avaliação do resultado

Ao apoiar a avaliação de resultado, a Controladoria estará:

- Elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços,
- Monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;

- Avaliando o resultado de seus serviços.

c) Gerir os sistemas de informação

Desempenhando a função de gerir os sistemas de informação, a Controladoria estará:

- Definindo a base de dados que permita à organização da informação necessária a gestão;
- Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores;
- Padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

d) Atender aos agentes do mercado

A empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente, interage com o meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. Frente a esta condição, é função da Controladoria atender às demandas externas, da seguinte forma:

- Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;
- Atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido seja apoiando o Gestor responsável.

2.5.5 CONTROLLER: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES.

No Brasil, o controller surgiu nos anos 60 com a instalação de empresas multinacionais americanas, parecendo estar vinculado ao crescimento da

importância da matriz produtiva brasileira. Na época esses profissionais vinham ensinar práticas contábeis americanas com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações confiáveis aos usuários da contabilidade, e para manter o controle nas operações.

O *Controller* tem a capacidade de organizar e reportar dados relevantes e exercer influência que induz aos gestores tomar decisões lógicas e condizentes com a missão e objetivos da empresa sejam elas econômicas, financeiras ou operacionais. Devem ser baseadas em informações confiáveis, precisas e customizadas, oriundas do sistema de informação adequado e que atenda as necessidades da empresa.

Nakagawa (1993, p.14), se refere ao *Controller* da seguinte forma: “O *controller* é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa.”.

Segundo Heckert e Willson (apud MOSIMANN E FISCH, 1999), os seguintes princípios devem nortear os trabalhos de um *controller*:

- a. *iniciativa*: estar sempre envolvido com as situações que envolvem a organização e procurar antecipar e prever problemas e fornecer informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas
- b. *visão econômica*: assessorar outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações para esse fim;
- c. *comunicação racional*: deve fornecer às áreas, de uma maneira compreensível, simples e útil aos gestores e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;
- d. *síntese*: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado, e não entre o realizado no período e o realizado no período anterior;
- e. *visão para o futuro*: deve mensurar os resultados obtidos, e implementar ações que melhore os resultados futuros;

- f. *oportunidade*: deve fornecer aos gestores informações em tempo hábil às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da empresa como um todo;
- g. *persistência*: deve acompanhar o desempenho das áreas promovendo ações para otimizar o resultado econômico global;
- h. *cooperação*: deve assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem se limitar a simplesmente criticá-los pelo ponto fraco;
- i. *imparcialidade*: deve desempenhar seu papel de informar a diretoria da empresa todos os resultados, bons ou ruins, independente do departamento;
- j. *persuasão*: deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e conseqüentemente, o desempenho global;
- k. *consciência das limitações*: terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;
- l. *cultura geral*: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações, conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;
- m. *liderança*: compete a ele conduzir seus subordinados a realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que empresa atinja seus objetivos;
- n. *ética* : deve ser a conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta e pela sociedade.

Heckert e Willson (apud MOSIMANN E FISCH, 1999), enfatizam que o *controller*, em função das diversas tarefas que lhe foram atribuídas, devem possuir as seguintes qualificações:

- 1- entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- 2- conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, suas políticas, seu programa, sua organização e até certo ponto, de suas operações;
- 3- entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- 4- entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- 5- habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para a ação;
- 6- habilidade de expressar idéias claras por escrito, isto é, na linguagem adequada;
- 7- conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

O *controller* deve ter habilidade para lidar com as diversas situações que ocorrem dentro da organização, incluindo aspectos econômicos e gerencias e as pessoas envolvidas no processo.

Para Russel e Frasure (apud MOSIMANN E FISCH, 1999), eles afirmam que as funções do *controller* em sentido mais amplo consistem em:

- a. reunir , analisar e interpretar a informação que a Administração necessita para operar a empresa;
- b. manter os registros contábeis adequados, com a finalidade de prover informações corretas para as várias entidades externas.

É característica da função de *Controller* a adequação de um sistema de informações gerencias capaz de fornecer a administração todos os fatos ocorridos os resultados obtidos através das atividades da empresa. E a constante comparação entre os resultados obtidos e os previstos, buscando sempre o melhor desempenho, prevendo situações futuras e promovendo recomendações e medidas preventivas para os problemas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia empregada na elaboração do trabalho é a pesquisa qualitativa, que tem como características buscar descrever significados que são socialmente construídos, e por isso é definida como subjetiva. É rica em contexto e enfatiza as interações, haja vista as características e a natureza do problema que se procura estudar.

O trabalho desenvolvido será baseado no estudo de caso, que é uma técnica de estudo, onde se faz uma pesquisa sobre um caso particular, para tirar conclusões sobre princípios gerais do caso específico.

As atividades de estudos de caso serão desenvolvidas em uma indústria e comércio de implantes dentários.

3.2 LINHAS E FONTES PARA REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho proposto seguirá um raciocínio atual e de vanguarda na intenção de mostrar a importância e relevância do setor de controladoria numa empresa. Setor este que deverá ser independente do setor de contabilidade da dita empresa, ao mesmo tempo em que não se separa dele em momento algum.

Com o fim de fundamentar literariamente o que se está propondo, seguiremos um roteiro de leitura científica baseado principalmente nos autores citados nas Referências Bibliográficas deste projeto de estudo.

Como fonte informal de pesquisa, pretendemos utilizar os meios eletrônicos de coleta de dados e informações, bem como narrativas de profissionais que já atuam na área, e que podem enriquecer profundamente um estudo de caso, já que sofrem “na pele” os desencontros surgidos de uma área tão inovadora como é abraçar a profissão de *Controller*.

3.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho se limita a estudar uma unidade em específico – a Indústria e Comércio de Implantes Dentários – sendo assim, as conclusões levantadas dizem respeito ao foco do estudo de caso.

A pesquisa limita-se à verificação do papel da Controladoria como suporte de gestão em uma Indústria e Comércio de Implantes Dentários. Possuindo características próprias, a pesquisa pode não ser aplicada a outras empresas, com características diferentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMRESA ESTUDADA

4.1.1 HISTÓRICO

A história da empresa teve início em 1991, quando o dentista e especialista em implantodontia, empregando Know-how americano, começou a realizar estudos científicos para desenvolver implantes, com o objetivo de obter materiais de qualidade similar ao dos importados (única opção na época), a um custo mais acessível.

Em 1993, foi fundada a empresa a Indústria e Comércio de Implantes Dentários, que começou a produzir, em escala comercial. Loja e fábrica funcionavam em uma construção modesta, e a área industrial era constituída por um único funcionário que operava um torno mecânico e uma frezadora.

No ano de 1997, o setor industrial, composto por nove funcionários e modernos tornos CNC, foi transferido para um barracão alugado. Em 1998, mudou-se para sede própria, onde se encontra até hoje. Hoje a fábrica emprega mais de 300 funcionários, distribuídos em três turnos de trabalho, que mantêm produção ininterrupta e são responsáveis pela produção de mais de 1000 itens diferentes. Uma nova área industrial, com 10.000 m² está em fase de implantação, devendo iniciar suas operações em 2008.

A empresa uma indústria brasileira de implantes dentários e um centro de desenvolvimento de novos produtos e técnicas. Segue padrões internacionais de qualidade para oferecer aos clientes excelência em produtos e serviços.

Como empresa de grande potencial inovador é lançada por ano cerca de 20 produtos no mercado.

Hoje a empresa possui mais de 500 funcionários distribuídos em duas unidades em Curitiba (uma comercial e outra industrial), seis filiais no Brasil, e uma em Portugal, que atendem, através de seu Departamento Comercial, seus clientes no Brasil e no exterior.

4.1.2 OBJETIVO

Foco no cliente: tem como prioridade fazer com que os clientes sintam que os produtos satisfaçam todas as necessidades e ainda reúnam um conjunto de atributos capazes de encantar até os clientes mais exigentes.

Gestão de pessoas: são os motores que impulsionam mudanças e realizações, capazes de contribuir com o melhoramento contínuo dos processos e fluxos de valor.

Produto: todos os produtos são fabricados a partir de um rígido controle de qualidade, utilizando apenas matéria-prima com certificado de garantia e titânio comercialmente puro. Por conseguinte, atendem as mais rigorosas normas técnicas e de segurança, possuindo registro no Ministério da Saúde fornecido pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Serviço: objetivando a total satisfação dos clientes, conta com um serviço pós-venda altamente capacitado e permanentemente treinado, estando os colaboradores aptos a esclarecer qualquer dúvida por meio de um moderno serviço de atendimento ao consumidor, utilizando o sistema 0800.

Condução dos negócios: o modelo de sistema de gestão praticado é baseado na abordagem da administração por processos.

4.1.3 MISSÃO

- Produzir e distribuir para odontólogos e implantodontistas produtos compatíveis com os padrões internacionais.
- Possuir um grande e variado mix de produtos disponíveis no mercado.
- Contribuir sistematicamente para a redução de estoques no cliente.
- Oferecer produtos customizados e soluções através de pesquisas e desenvolvimento próprios e com domínio da bioengenharia.

4.1.4 VISÃO

Ser líder no mercado latino-americano de materiais e equipamentos para implantes, componentes protéticos e materiais cirúrgicos, aumentando continuamente a participação de mercado e a qualidade em produtos e serviços.

4.1.5 POLÍTICAS DA QUALIDADE

Atender as expectativas dos clientes e usuários fabricando e comercializando produtos odontológicos e ortopédicos inovadores e de qualidade assegurada dentro de um processo de melhoria contínua.

4.1.6 IDEOLOGIAS CENTRAIS

- Melhorar a qualidade de vida do ser humano;
- Qualidade e confiabilidade do produto;
- Inovação permanente.

4.2 AMBIENTE ECONÔMICO

A década de oitenta foi marcada pelo peso da dívida externa, altas taxas de inflação que refletiam diretamente na renda por habitante, aumentando mais ainda as diferenças entre as classes sociais e aprofundando a crise do Estado.

Foi no aspecto financeiro que a crise teve seu maior impacto, devido aos altos índices de inflação, estagnando a economia e provocando queda nos níveis de poupança do setor público, criando um ambiente de incertezas dificultando a retomada dos investimentos.

É neste panorama que a implantodontia no Brasil, apesar de tantos aspectos econômicos desfavoráveis, surge definitivamente no mercado nacional, impulsionando este ramo da odontologia baseado em novos conhecimentos, inovação e tecnologia.

O Brasil é um dos poucos países que reconhecem a Implantodontia como especialidade. Segundo o Conselho Federal de Odontologia (CFO), são mais de dois mil profissionais especializados atuando em todas as regiões do País.

Em 2001 a implantodontia mundial completou 100 anos, segundo registros documentados, e 51 anos no Brasil. Já no caso dos implantes osseointegrados, o histórico vem dos anos 1988 principalmente, com a vinda ao Brasil no XII Congresso Paulista de Odontologia.

O grande revolucionário da implantodontia mundial, Per-Ingvar Branemark, apresentando em seu curso conceitos revolucionários que seriam o início de uma transformação radical para a implantodontia foi precursor dessa modalidade no nosso país. Neste contexto, pioneiros da implantodontia nacional acreditaram e investiram nessas novas técnicas e conceitos, buscando não apenas o sucesso profissional, mas também a oportunidade de proporcionar uma vida melhor e mais saudável para muitas pessoas. O implante dentário – ou melhor, implante osseointegrado, que conforme seu conceito prevê a união de um cilindro de titânio ao osso vital, com a capacidade de receber carga funcional sem que ocorra quebra da junção, propõe tornar a vida mais agradável e segura aos pacientes que necessitam desse tratamento. O titânio para a fabricação de implantes orais é biocompatível: pode ficar no organismo humano sem reações indesejáveis ou rejeições.

Inicialmente todos os produtos utilizados na implantodontia, eram importados, resultando um custo elevado e de acesso a poucos. À medida que o dólar foi subindo, a possibilidade de colocação de implantes importados decaía. Nesse cenário foram surgindo os implantes nacionais e chegavam ao Brasil as super máquinas de origem européia e americana, que permitiram a fabricação dos primeiros implantes nacionais de alta qualidade, sendo compatíveis aos importados, mas a um preço mais acessível. Com isso, houve um grande crescimento dos implantes brasileiros, criando um novo capítulo da história da implantodontia nacional.

Desde então, a implantodontia vem se firmando no Brasil, onde empresas nacionais concorrem em pé de igualdade com tecnologia que antes só podia ser obtida via importação, diminuindo o custo do produto e proporcionando a um número maior de pessoas o acesso a esse tipo de tratamento. Também pela

qualificação dos profissionais que se amplia e aumenta o número de interessados em atuar nesse ramo de atividade.

4.3 IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

4.3.1 CONTROLE GERENCIAL NA EMPRESA ANTES DA IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com o Supervisor de Controladoria, havia uma pessoa que fazia alguns controles gerenciais, não existindo um departamento específico de Controladoria, muito menos a fundamentação teórica e prática para tal atuação. Mas se fazia um trabalho de fazer alguns controles contábeis, baseados em dados extraídos dos balancetes, e gerenciais, mas sem a segurança necessária dessas informações, pois neste período a contabilidade era terceirizada. O que dificultava ainda mais o acesso rápido e preciso as informações, pois nem sempre os balancetes estavam em dia.

As informações geradas, oriundas desses relatórios, não evidenciavam a realidade da empresa, nem davam suporte à tomada de decisão, sendo mais um controle financeiro simples de receitas e despesas, não abrangendo outras situações particulares da organização. As informações geradas por esse método não eram muito precisas, visto que os balancetes não estavam sempre em dia, dificultando que as decisões fossem baseadas neles, pois não continham a realidade da organização no momento desejado.

Os relatórios dessas informações não tinham um alto grau de confiabilidade. Alguns relatórios eram elaborados manualmente e isto trazia consigo o risco de erros e demora. Nessa medida, a margem de informações erradas e demoradas era alta na organização.

A Contabilidade não tinha por finalidade fornecer relatórios e informações focadas para a tomada de decisão, mas tinha a função de atender ao Fisco. E a pessoa responsável por extrair dos balancetes e demonstrativos contábeis não tinha a capacitação necessária para desenvolver um trabalho direcionado para a

tomada de decisão. A organização carecia muito de uma área voltada para o processo decisório, o entendimento do mercado a qual estava inserida, e também seu ambiente interno, buscando assim um melhor destaque junto aos seus concorrentes.

Nas outras áreas da organização, não existia nenhum tipo de controle, onde se pudesse analisar e mensurar se o que estava sendo feito vinha ao encontro das suas expectativas. A não ser aqueles procedimentos internos que o próprio departamento descrevia como manual de trabalho.

4.3.2 FATORES QUE LEVARAM A EMPRESA A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

Segundo o Supervisor de Controladoria, surgiu a necessidade da implantação da Controladoria em função de algumas ocorrências internas, que acabaram demonstrando que os simples controles adotados não davam informações precisas e seguras. O que acontecia é que cada departamento da empresa adotava seus próprios procedimentos/controles, dificultando assim, pela falta de padronização, uma visão mais clara das necessidades de cada setor e da organização do todo como sistema.

O departamento de logística não disponibilizava os materiais necessários para as filiais de acordo com a necessidade específica de cada uma, mas sim pelo “achismo”. Dessa maneira, muitos materiais ficavam estocados e acabavam perdendo a validade, pois não havia comprador suficiente para aquela quantidade de material.

Não era feita uma avaliação segura por parte do almoxarifado, para verificar quais materiais tinham maior saída ou não, e em qual época. Isto ocasionava uma sobrecarga na fábrica, com pedidos excessivos, o que mais tarde foi constatado ser desnecessário. Com a ajuda do controller puderam voltar os esforços para o que realmente era preciso.

No departamento de compras, os materiais eram comprados quase sempre dos mesmos fornecedores, não havia uma preocupação em fazer cotações com mais de um fornecedor, ou procurar um valor ou benefício melhor para a empresa.

As informações financeiras e econômicas eram fornecidas por empresas terceirizadas o que prejudicava a confiabilidade e a rapidez com que eram obtidas.

O crescimento da empresa, e a necessidade de avaliar e mensurar melhor os seus gastos e potencial, buscando um planejamento estratégico mais eficaz, além das mudanças de política induziram a diretoria a ver a implantação da Controladoria como uma ferramenta indispensável para o andamento dos negócios da organização.

4.3.3 EXPECTATIVAS

4.3.3.1 OBJETIVOS INICIAS

Conforme relato do Supervisor de Controladoria, os objetivos da empresa com a implantação da Controladoria foram:

- a) Informação correta dos custos e resultados;
- b) Avaliação de perspectiva de ganhos e produtividade;
- c) Redução de custo;
- d) Planejamento estratégico mais eficiente;
- e) Giro de cada produto;
- f) Informações exatas;
- g) Maior agilidade nas informações;
- h) Relatórios e informações que identificam credibilidade;
- i) As perspectivas do mercado;
- j) Os investimentos;
- k) Eficiência na produção;
- l) controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

Ficando sempre muito claro que dentre todas as expectativas da organização, a fundamental é a obtenção de informações precisas e confiáveis, que possam auxiliar na tomada de decisão no momento em que forem solicitadas. São elas o suporte para a gestão da empresa. A comunicação dessas informações via sistema de dados, divulgação e conscientização dos

departamentos, para que entendam a importância de informações confiáveis mudaram o modo de ação da empresa.

4.3.3.2 QUANTO AS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

É inevitável que algumas pessoas sejam arredias a sugestões de mudanças, pois toda novidade de ação propõe uma saída do estado de conforto e o incitamento a que se encarem novos desafios, novas realidades e perspectivas.

No início houve bastante resistência de alguns departamentos, pois viam a atuação da Controladoria, como “fiscalização” do seu trabalho e não como uma ferramenta de suporte ao departamento. Mas no decorrer dos trabalhos, eles puderam perceber que as mudanças vinham de encontro com as próprias necessidades e acabaram por se acostumar e passaram a auxiliar nas mudanças propostas.

A empresa trouxe para dentro de si toda a parte contábil, fiscal, de recursos humanos e tecnologia da informação. Dessa maneira, passou a trabalhar com uma maior segurança, credibilidade e rapidez no processamento dos dados, e sua transformação em informações. A qualidade nos relatórios emitidos passou a muito superior àquilo que se havia percebido anteriormente, pois passou a ser gerado por profissionais capacitados, cada um em sua área específica. Como já foi mencionado, as mudanças de toda a política da empresa trouxeram inúmeros benefícios. Das mudanças a empresa obtém que está melhor preparada para enfrentar o mercado nacional e internacional e continuar a frente no seu ramo de atuação, o que ajuda a impulsionar a implantação da Controladoria. Tem como meta buscar sempre a excelência na produção de seus produtos e serviços tendo como base o uso dos serviços do *Controller*.

4.3.3.3 DIFICULDADES E BENEFÍCIOS

Os maiores desafios e dificuldades enfrentadas pela Controladoria, conforme descrito pelo Supervisor de Controladoria, foi, inicialmente, a resistência de alguns departamentos, em aceitar a ação da Controladoria, muitas vezes omitindo informações, a demora no repasse das mesmas. Também havia certa insegurança nas informações que eram repassadas, pois não existiam procedimentos de trabalhos. Não se pode desprezar a questão da falta de preparo dos usuários que manipulavam os dados, e que exatamente por isso não percebiam a real importância do seu trabalho e do reflexo dele futuramente.

O processo de conscientização de toda a organização de que a Controladoria é uma ferramenta de suporte à gestão foi uma das principais dificuldades enfrentadas. Mas com o passar do tempo, essa ferramenta passou a ser um grande benefício para todos que puderam fazer uso das benfeitorias que a Controladoria pode proporcionar, pois ela não age somente em um departamento específico, mas vê a organização como um todo composto de diversos subsistemas que interagem entre si, não somente em seu ambiente interno, mas na interação com o ambiente externo também. Isto permite montar e passar um perfil, mais atual, constante e claro das situações cotidianas e decisivas aos colaboradores e gestores da empresa.

4.3.3.4 NORMAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS E A ÁREA DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

Nas palavras do Supervisor, inicialmente foi feito um levantamento pela Controladoria, buscando obter uma visão real das condições de trabalho da empresa.

Primeiramente foi solicitado que todos os departamentos da empresa passassem a registrar suas normas e procedimentos por escrito, criando assim um manual, que anteriormente não existia. Em seguida, essas normas e procedimentos seriam avaliados pela Controladoria juntamente com os Supervisores de cada área, com o fim de sistematizar os procedimentos a partir daqueles escritos, e assim melhorar e dinamizar os trabalhos e processos.

Em princípio as áreas de atuação da Controladoria, foram: financeira, comercial, logística, T.I. e RH. Essas áreas foram escolhidas por apresentarem um maior volume de erros, reclamações e divergências. Buscando sanar esses questionamentos, o trabalho foi voltado primeiro, para a revisão e reavaliação dos controles e procedimentos internos, apontado os erros e já apresentando soluções, para os problemas levantados.

4.4 CONTROLADORIA

4.4.1 NORMAS E PROCEDIMENTOS

O Supervisor de Controladoria relatou que ainda não existe para toda a empresa um plano de Controladoria especificando as normas e procedimentos desta ferramenta. Está em fase de aprovação um conjunto de normas e procedimentos referentes a reembolso de viagem, o que envolve a área comercial. É o início de um trabalho que será feito em todos os departamentos. Além disso, foi solicitado aos encarregados das áreas que elaborassem suas normas e procedimentos específicos, que na seqüência seriam analisados pela Controladoria, que daria seu aval em seguida.

As avaliações também são feitas devido à necessidade de verificação de pontos de despesas ou processos contábeis, fiscais, financeiros, comerciais suspeitos de conter erros ou irregularidades. Após as avaliações, a Controladoria toma as providências cabíveis junto com a respectiva gerência onde foram identificadas as deficiências, comunicando para a Diretoria os resultados.

4.4.2 DECISÃO

A Empresa hoje, segundo o Supervisor da Controladoria, carece de um sistema de informações que atue integrado, atualizado e que gere informações confiáveis, para a tomada de decisão. Uma companhia com o esse porte precisa sem sombra de dúvidas, manterem um controle rígido sobre seu patrimônio, se mantendo atualizada sobre a situação mercadológica, para que, quando investir,

tenha condições de fazer isso de modo consciente, não desperdiçando tempo nem dinheiro. Sendo assim, seu principal objetivo é poder trabalhar com informações tais que sejam capazes de fornecer ao gestor uma situação atual e que expresse a realidade da organização. Para que as metas para um futuro próximo e também distante possam ser organizadas e planejadas.

4.5 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO SUPORTE A GESTÃO DA EMPRESA

4.5.1 BENEFÍCIOS

Para o Supervisor de Controladoria da empresa já citada, o principal benefício do departamento de Controladoria como suporte a gestão, é o conhecimento obtido através de um sistema de informação confiável e preciso. E que possa influenciar direta e beneficemente no processo decisório.

A Controladoria tem um papel muito importante dentro das organizações, pois trabalha buscando a excelência nos serviços prestados por ela e principalmente como suporte aos gestores. Pois é esse o papel desenvolvido pela Controladoria, que auxilia na avaliação dos resultados e desempenho e gera um sistema de informações voltado para a tomada de decisão.

A importância desse departamento torna-se imprescindível para a empresa, que busca um melhor posicionamento no mercado em que está inserida, pois tem a noção exata de seu potencial produtivo e competitivo. Através de todos os parâmetros e cenários evidenciados pela Controladoria, segundo seus estudos do ambiente interno e externo se pode conhecer a real situação da empresa no mercado. E a interação entre esses ambientes estudando seus impactos, benefícios e dificuldades que a organização possa enfrentar trarão necessariamente os benesses almejados.

4.5.2 IMPACTOS

Para o Supervisor de Controladoria, dentre os aspectos que sofreram maior impacto com a implantação da Controladoria destacam-se:

- A cultura da diretoria, em função de maior interesse pelos números, afetou a real necessidade de que a empresa precisaria manter suas negociações com maior eficiência, pois a preocupação estava voltada para os resultados reais, para tomada de decisões;

- A redução de risco, pois com todo o processo voltado para a geração de informações e atenção redobrada de todas as áreas da empresa para gerar os resultados com maior segurança. Minimizando assim, os custos e retrabalho.

- Processo decisório: Deu forças e um novo ânimo e credibilidade para a direção tomar as decisões com segurança, baseadas nas informações tomadas pela Controladoria;

- Crescimento profissional: A direção da empresa, sabendo e vendo a real necessidade e importância de ter profissionais capacitados a desenvolverem seus trabalhos com eficiência, os capacita liberando verbas para formação universitária e pós-graduação, também em cursos de curta duração de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Desta forma, os pontos positivos, com a implantação da Controladoria, podem ser resumidos, segundo o Supervisor de Controladoria, em:

- Valorização da necessidade de informatização contínua da empresa;
- Definição de metas claras e objetivas para a empresa;
- Agilidade na informação;
- Revisão e avaliação nos métodos de gerenciamento;
- Segurança nas informações geradas;
- Confiabilidade e credibilidade nas informações geradas;
- Mais lucro para a empresa.

Todos esses impactos positivos geraram o desenvolvimento de uma nova cultura dentro da organização, onde aos poucos, a Controladoria passou a ser aceita e vista como uma ferramenta de suporte, capaz de trazer benefícios aos

departamentos, que passaram a trabalhar de acordo com o previsto, refletindo as melhorias na empresa como um todo.

4.5.3 METAS PARA O FUTURO

Ser referência no suporte à gestão e em todas as situações cabíveis, ser uma ferramenta indispensável, de apoio aos departamentos da organização. Captando informações seguras e transformando-as em conhecimento ágil, identificando erros e apontando soluções.

A Controladoria pretende estender seus controles e benefícios a todas as áreas da organização, visto que, no momento abrangem apenas alguns, os quais necessitavam uma atenção imediata.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado na empresa de Comércio e Implantes Dentários, buscou-se verificar o papel da Controladoria como ferramenta de suporte ao processo de controle, gestão e informação.

A Controladoria dentro da organização está passando pelo processo de validação da decisão feita pela diretoria em implantar esse departamento. Apesar de ser um departamento recém criado, já demonstra resultados positivos. Constatou-se que, antes da sua implantação, a empresa não dispunha de um controle gerencial confiável e tinha poucos recursos de informação adequados e muitas vezes não seguros para legitimar suas decisões frente às necessidades do mercado com a rapidez necessária.

Após a implantação da Controladoria, esta passou a gerar informações através de um sistema de informação que integra os dados de todos os departamentos, tendo o suporte técnico necessário através da T.I. (tecnologia da informação), que a organização dispõe sempre que preciso, disponibilizando informações mais confiáveis, buscando sempre a excelência nos seus serviços e conseqüentemente um maior controle interno. Os maiores benefícios oriundos da Controladoria, podem ser resumidos em: informação correta; controles mais rígidos, confiáveis e constantes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOAR, Bernardo. **Tecnologia da Informação: A Arte do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Ed. Berkeley, 2002.

CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas e Implementação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos-Estrutura-Aplicação**. São Paulo: Ed. Thomson, 2003.

_____. **Controladoria Básica**. São Paulo: Ed. Thomson, 2004.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Ed. Pedagógica Universitária, 1986.

FISCH, Sílvio, MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo, Atlas: 1992.

VENCESLAU, Fábio Ygor N. **A importância do planejamento no processo de gestão**. Belém, 2007, 22 f. Monografia (Especialização em Contabilidade e Controladoria) Faculdade de Estudos Avançados do Pará. Belém, 2007

<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Controladoria>> Acesso em: 11 fev. 2008.

MENDES, Guimarães Ivantidio. **Controladoria Estratégica**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n4_dezembro_2002/financas_corporativas2_cotroladoria_estrategica.pdf> Acesso em: 03 mar.2008.

ODONTOLOGIA, Associação Brasileira. Revista. Disponível em: <<http://www.abo.org.br/revista/83/materia-6.php>> Acesso em: 16 abr.2008.

APÊNDICE

APÊNDICE

APÊNDICE “A”

ROTEIRO COLETA DE DADOS

1. Como era feito o controle gerencial na empresa, antes da implantação da Controladoria? Pela Contabilidade, ou não existia? Detalhar
2. Quais os fatores que levaram a empresa a implantar a Controladoria? Detalhar.
3. Quais as etapas que precederam à implantação da Controladoria? (visão do futuro – necessidade de um maior controle das informações). Detalhar
4. Etapas da implantação. Detalhar.
5. Expectativas da empresa, com relação à Controladoria. Detalhar.
6. Houve mudanças na empresa, após a ação da Controladoria? Detalhar.
7. Benefícios. Detalhar.
8. Dificuldades enfrentadas. Detalhar.
9. Normas e procedimentos adotados. Área de atuação da Controladoria. Detalhar.
10. Ferramenta na tomada de decisões. Detalhar.
11. A importância da Controladoria como suporte a gestão da empresa. Detalhar.
 - a. Benefícios
 - b. Impactos
12. Aonde a Controladoria pretende chegar. Detalhar.

APÊNDICE “B”

RESULTADO DA COLETA DE DADOS ATRAVÉS DAS INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELO SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

1. Como era feito o controle gerencial na empresa, antes da implantação da Controladoria? Pela Contabilidade, ou não existia? Detalhar

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Não era visto como um departamento, mas tinha uma pessoa que fazia alguns controles contábeis e gerencias más sem a segurança necessária das informações, pois neste período a contabilidade ainda era terceirizada. Além dos relatórios serem baseados em balancetes, que raramente estavam atualizados. A Contabilidade não estava voltada para geração de informações, que pudessem levar a tomada de decisão, e sim mais voltada para o Fisco.

2. Quais os fatores que levaram a empresa a implantar a Controladoria? Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Surgiu à necessidade desta implantação em função de algumas ocorrências internas, aonde se viu que os simples controles adotados não davam informações precisas e seguras. O crescimento da empresa, mudanças de política também auxiliaram para que a diretoria pudesse ver isso como uma necessidade.

3. Quais as etapas que precederam à implantação da Controladoria? (visão do futuro – necessidade de um maior controle das informações). Detalhar

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Primeiro as mudanças das informações contábeis e econômicas que eram geradas externamente e assim prejudicavam a segurança e o fluxo das mesmas. Aonde se trouxe a parte contábil, fiscal, R.H. etc., tudo para dentro da empresa. Também como já mencionei as mudanças de toda

política da empresa para continuar à frente no mercado de atuação auxiliaram nessa implantação

4. Etapas da implantação. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Comunicação das informações via sistema de dados;

Divulgação e conscientização para ter informações mais adequadas e corretas dos outros departamentos;

5. Expectativas da empresa, com relação à Controladoria. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Ter informações mais precisas e confiáveis para as tomadas de decisão.

- a) Informação correta dos custos e resultados;
- b) Avaliação de perspectiva de ganhos e produtividade;
- c) Redução de custo;
- d) Planejamento estratégico mais eficiente;
- e) Giro de cada produto;
- f) Informações exatas;
- g) Maior agilidade nas informações;
- h) Relatórios e informações que identificam credibilidade;
- i) As perspectivas do mercado;
- j) Os investimentos;
- k) Eficiência na produção;
- l) controles rígidos, confiáveis, efetivos e constantes.

6. Houve mudanças na empresa, após a ação da Controladoria? Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

No início houve bastante resistência de alguns departamentos, más na seqüência eles perceberem que as mudanças vinham de encontro com as próprias necessidades e auxiliaram nestas mudanças.

7. Benefícios. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Segurança das informações;

Visão macro e micro econômica da empresa;

Ter a visão e poder corrigir os desvios no início ou até antes de ocorrer;

8. Dificuldades enfrentadas. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Resistência dos departamentos;

Conscientização das mudanças;

A demora das informações;

A Insegurança das informações que eram apresentadas.

9. Normas e procedimentos adotados. Área de atuação da Controladoria. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Primeiro a solicitação para que todos os departamentos da empresa tivessem as suas normas e procedimentos escritos o que não existia;

Acompanhamento e o aval da Controladoria para todos os procedimentos escritos independente da área;

Início dos trabalhos, voltado pra a criação de um manual de normas de reembolso de despesas – área comercial.

Áreas de atuação inicial, financeira, comercial, Logística, T.I. e R.H.

10. Ferramenta na tomada de decisões. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

O objetivo principal é poder dar com segurança, velocidade e precisão os números da empresa para que a empresa possa definir o seu rumo com base nas mesmas.

Consolidar o sistema de informação integrado. Onde as informações sejam confiáveis e precisas demonstrando assim que solicitado, dados que expressem a realidade da empresa.

11. A importância da Controladoria como suporte a gestão da empresa. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

a. Benefícios

- Informação e segurança;
- Análise do ambiente externo e interno a qual a empresa está inserida.

b. Impactos

- Valorização da necessidade de informatização contínua da empresa;
- Definição de metas claras e objetivas para a empresa;
- Agilidade na informação;
- Revisão e avaliação nos métodos de gerenciamento;
- Segurança nas informações geradas;
- Confiabilidade e credibilidade nas informações geradas;
- Mais lucro para a empresa.

Redução de risco e atenção redobrada de todas as áreas da empresa para produzir resultado com segurança.

c. Metas para o futuro

Ser em todas as situações a ferramenta indispensável para mostrar os acertos e as necessidades da empresa.

12. Aonde a Controladoria pretende chegar. Detalhar.

SUPERVISOR DE CONTROLADORIA

Ter em mãos a qualquer momento independente da necessidade as informações já avaliadas para uma simples verificação ou alguma tomada de decisão importante da diretoria da empresa