

SIDNEY CARDOSO FERREIRA DAMACENA

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE CONTROLADORIA NA
EMPRESA ALFA DISTRIBUIDORA LTDA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria – 2007.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

RESUMO

Damacena, Sidney Cardoso Ferreira. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE CONTROLADORIA NA EMPRESA ALFA DISTRIBUIDORA LTDA. Este trabalho investiga, através de estudo de caso, a implantação de uma área de controladoria no setor da produção na empresa DISTRIBUIDORA ALFA LTDA. O projeto compreende revisão bibliográfica, dados da empresa, projeto de implantação subdividida por missão e estrutura funcional da área implantada. Ao realizar um estudo inicial constatou-se a deficiência no processo de fabricação e distribuição da empresa e ausência de controles eficazes que controlem além destes processos toda a área da produção. Assim, observou-se a necessidade de implantar a controladoria a fim de alinhar esses processos. Os resultados esperados da pesquisa incluem: os benefícios de uma área de controladoria que podem melhorar o controle e transmissão das informações relevantes para a área da produção, auxiliando no aumento da lucratividade da empresa. Para esse feito será proposto um sistema de banco de dados capaz de compactar todas as informações dos produtos fabricados, estocados e encaminhados à distribuição, evitando possíveis perdas e precisão nas informações.

Palavras-chave: Controladoria; Controller; Sistema de Informação; Sistema de Informações Gerenciais; Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Formulação do Problema	7
1.2 Objetivo Geral.....	7
1.3 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificativa.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Controladoria	9
2.2 O Papel da controladoria no processo de gestão.....	10
2.3 Controller.....	10
2.4 Informação.....	12
2.5 Sistema de Informação.....	13
2.6 Importância da Informação	15
2.7 Sistemas de Informações Gerenciais	16
2.8 Logística	18
2.8.1 Projeto de Rede	19
2.8.2 Estoque	20
2.8.3 Armazenagem, Manuseio De Materiais E Embalagem	21
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Apresentação das Variáveis	23
3.2 Design da Pesquisa.....	24
3.3 Coleta de Dados.....	24
3.3.1 Dados primários	25
3.3.2 Dados secundários.....	25
3.4 Estudo de Caso	26
3.4.1 Dados da Empresa.....	26
3.4.2 Principais Concorrentes	26
3.4.3 Missão	27

3.4.4	Visão	27
3.4.5	Valores	27
3.4.6	Planejamento Estratégico.....	27
3.4.7	Plano de Marketing	28
3.4.8	Planejamento Operacional da Empresa.....	28
3.4.9	Programa produção/serviços.....	28
3.4.9.1	Parafina.....	28
3.4.9.2	Pavio e corante	29
3.4.9.3	Recebimento e Armazenagem das Matérias-Primas	30
3.4.9.4	Fabricação das Velas em Moldes	31
3.4.9.5	Embalagem	32
3.4.9.6	Estocagem	32
3.4.10	Fluxograma Operacional	33
3.5	Controles Internos da Empresa.....	34
3.5.1	Planejamento e Controle da Produção.....	34
3.5.2	Modelo de Gestão da Empresa.....	34
4	PLANEJAMENTO/PROJETO DA UNIDADE DE CONTROLADORIA NA EMPRESA ALFA DISTRIBUIDORA LTDA.	35
4.1	Estrutura Funcional	35
4.2	Missão da área de controladoria	37
4.3	Área de Controladoria na Alfa Distribuidora	37
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os responsáveis pelas empresas, além dos gestores, deparam freqüentemente com situações do competitivo ambiente externo e precisam tomar decisões rapidamente, sendo que muitas destas, baseadas nos conhecimentos e experiências dos gestores. Isso possivelmente ocorre quando a empresa não possui informações adequadas e decisivas.

Dessa maneira, as organizações devem buscar o desenvolvimento dos processos de sistematização e alinhamento do fluxo de informações internas e externas à empresa, para que assim os responsáveis pela tomada de decisão possam realizá-la de forma alinhada aos objetos da entidade.

A Controladoria é uma ferramenta que trabalha principalmente a informação, assim, o objetivo deste trabalho é verificar quais os impactos e os benefícios que a implementação de uma unidade de controladoria traz a uma empresa, que ainda não a possua, tendo em vista um cenário competitivo como o supracitado.

A implantação de uma área de controladoria em uma fábrica de velas no setor de produção é um processo bastante complexo, tendo em vista os diversos fatores e a complexidade dos dados a serem levantados e analisados. O processo de produção dentro da empresa em estudo compreende a chegada da matéria-prima em blocos de parafina, recebimento e armazenagem, fabricação de velas em moldes, embalagem, estocagem e distribuição. Atualmente, este processo possui uma forma de controle primária, trazendo gastos desnecessários para a empresa e sendo ineficiente em relação à demanda.

Finalmente, cabe aqui ressaltar que, por solicitação da empresa pesquisada, a razão social e o nome fantasia da mesma foram omitidos, sendo a empresa designada ao longo por "Distribuidor Alfa".

1.1 Formulação do Problema

Considerando a complexidade do processo de fabricação e estocagem na indústria de velas, apresenta-se o problema de pesquisa que visa aprimorar a gestão econômica na empresa:

Quais os aspectos que a implantação de uma área de controladoria no setor de produção de uma indústria de velas impactam no resultado da gestão econômica?

1.2 Objetivo Geral

Verificar quais os aspectos que impactam no resultado da gestão econômica na implantação da área de controladoria no setor de produção da empresa Distribuidor ALFA LTDA.

1.3 Objetivos Específicos

1. Apresentar a importância de uma área de controladoria no setor de produção.
2. Descrever o processo de fabricação de velas;
3. Identificar a importância da função do *controller* dentro da indústria.
4. Verificar como os sistemas de informações gerenciais podem contribuir para o controle no processo de produção da empresa.

1.4 Justificativa

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental e a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento de algumas áreas das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Além disso, no processo de interação da empresa com o ambiente externo, começa a surgir uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos e ecológicos, fazendo com que as necessidades da empresa na busca de sua eficácia supere os conceitos da administração, contabilidade e economia.

Sendo assim, torna-se necessário a figura da controladoria no processo de gestão:

"a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia" (Caggiano e Figueiredo, 1997 apud Mossimann, 1993).

A pesquisa sobre a implantação da área de controladoria no setor de produção na indústria DISTRIBUIDORA ALFA LTDA foi escolhida por ser um assunto de grande importância para a redução de custos e maior controle na gestão econômica da empresa, visto que o papel da controladoria é zelar pelo bom desempenho da empresa buscando a sua eficácia.

Toda empresa busca a melhoria contínua dos seus processos de gestão em todas as áreas, Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção e Planejamento. Este trabalho tem como finalidade observar a área de Controladoria, proporcionando à empresa uma análise sobre a melhoria de processo e redução de custos através da atuação desta área.

É um trabalho que traz para a academia uma fonte de riqueza, pois é uma pesquisa que relaciona a parte teórica vista em sala com a prática de uma empresa real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

No cenário atual, as empresas necessitam de uma área responsável pela coordenação de gestão econômica. Esta coordenação inclui o estabelecimento de políticas, princípios e conceitos de gestão econômica além da necessária integração entre os objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global. Desta maneira, a Controladoria propõe-se a ser uma área voltada à gestão operacional da gestão econômica.

Apesar da evolução das diversas profissões ligadas à área contábil no Brasil, percebe-se que ainda não há uma notável definição das funções e atividades da controladoria.

Segundo OLIVEIRA (1998) pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma empresa, com ou sem fins lucrativos.

Para CATELLI (2001) 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 rumo 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.

Assim, nota-se que a Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, porém não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas sim, busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Desta forma, a missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Neste sentido, para que a missão possa ser alcançada, torna-se necessário que sejam propostos objetivos claros e viáveis. Os principais objetivos da Controladoria são:

- Promoção da eficácia organizacional;

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

Por fim, vemos que a Controladoria é assim a coordenadora e portanto, fiadora do processo de planejamento e controle que é um ferramental poderoso na garantia de satisfação da missão da empresa.

2.2 O Papel da controladoria no processo de gestão

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle. O papel da controladoria, portanto é:

“Assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reporta-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *Controller* exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.” (Junior, Pestana e Franco, 1997).

Na gestão das diferentes áreas, cabe ainda aos gestores planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sobre o desempenho realizados ante os planos idealizados. Compondo o Processo de Gestão:

- Planejamento estratégico, operacional e programação;
- Execução;
- Controle;

2.3 Controller

Os atuais conceitos de Controladoria afirmam que o *controller* desempenha a função de organizar e reportar dados relevantes, também exerce uma força e/ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Cateli escreveu que “Há uma tendência de considerar o *controller* como a pessoa responsável, antes de tudo, por exercer o controle. Tal interferência é errônea.

Geralmente, o *controller* é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação de controle, porém o uso desta informação no controle real é responsabilidade da administração de linha. O *controller* é algo mais que o contador e algo menos que um diretor principal. Além de sua responsabilidade por coletar dados, o *controller* também pode ser responsável pela análise de dados, por salientar seu significado à administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Mais ainda, ele pode fiscalizar o ajustamento às limitações de gastos impostas pelo presidente. Controla a integridade do sistema contábil e é responsável pela salvaguarda dos bens contra furto e fraude. Em anos recentes, a função do Controller tornou-se cada vez mais importante nas empresas em geral. Contudo, o *controller* não toma ou faz cumprir as decisões da administração (a menos que de fato ele seja o presidente). A responsabilidade pelo controle desce do presidente através da organização de linha, e não através do *controller* que é um diretor de operações internas”.

Assim, o *controller* acaba sendo o responsável pelo 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 responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação (Nakagawa, 1993).

A função do Controller é uma função de assessoria. Apesar de o *controller* ser usualmente responsável pelo desenho e operação do sistema onde a informação para controle é colhida e reportada, o uso desta informação no controle atual é de responsabilidade do gerente de linha. Em adição à responsabilidade por processar informações, o *controller* pode também ser responsável por desenvolver e analisar medidas de controle e por fazer recomendações para decisão gerencial.

Segundo Catelli (2001) a função do *controller* é exercida através de dois enfoques, o primeiro caracteriza às responsabilidades de um gerente de contabilidade alinhado na estrutura organizacional subordinado ao executivo principal, exercendo atividades de geração das informações, além de realizar a contabilidade geral, fiscal e de custos; controlar o patrimônio e orçamentos; realizar auditoria interna administrativa e financeira. A outra função do *controller* está ligada a compilação, síntese e análise

das informações geradas. Nesta posição o *controller* passa a fazer parte da tomada de decisão na empresa, pois liga-se diretamente com a cúpula da empresa, selecionando e filtrando as principais informações para as diferentes áreas da empresa.

Neste sentido, nota-se que para os gestores de um empresa, planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades é necessário a existência de um sistema de informações adequado, onde o *controller* é o gestor principal deste sistema.

2.4 Informação

Vivemos hoje numa época que a informação desempenha um grande papel em nossas vidas, pois através dela os sistemas de informações são capazes de nos auxiliar no processamento, armazenamento, transformação e distribuição de informações para a tomada de decisões. Também se ouve falar muito sobre a era da informação, o crescimento da era do conhecimento ou sociedade do conhecimento, dada à importância que a 'informação' possui em nosso cotidiano.

Algumas vezes a informação é caracterizada como um subconjunto de dados utilizados em soluções de problemas e na tomada de decisão. No sentido geral a informação pode ser definida como aquela que se relaciona com o verbo latino 'informare' – dar estrutura a. Desta forma, a informação é considerada como dados que foram selecionados e organizados, tornando-se relevantes para alguma questão, NAKAGAWA, 1993.

Assim, verifica-se que a Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente um acréscimo ao conhecimento da pessoa que a recebe. Além disso, ela carrega uma diversidade de significados, do uso cotidiano ao técnico. Genericamente, o conceito de informação está intimamente ligado às noções de restrição, comunicação, controle, dados, forma, instrução, conhecimento, significado, estímulo, padrão, percepção e representação de conhecimento.

Segundo Bowersox e Closs (2001) a informação tem importância vital no processo logístico, sendo que a falta de tecnologia adequada para fornecer informações

de qualidade podem ser prejudiciais a todo o processo. Entretanto nem sempre a qualidade de um está diretamente relacionada com a qualidade do outro. Existem duas categorias de deficiências nesse caso: a primeira é referente ao fato de que nem toda a informação gerada está correta com relação a tendências e acontecimentos (como por exemplo, uma previsão incorreta que pode levar a excesso ou falta de estoques). A segunda deficiência é que informações sobre o processamento de um pedido podem não estar respeitando exigências do cliente específico, gerando todo um esforço logístico que não vai terminar em efetivação da venda.

O objetivo principal da informação é equilibrar os componentes do sistema logístico. As informações deverão ser mais precisas quanto mais eficiente for o projeto logístico de uma empresa, uma vez que são elas que tornam a logística cada vez mais dinâmica. O fator chave para operações logísticas são informações de qualidade dentro do tempo hábil (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

2.5 Sistema de Informação

Geralmente quando fala-se em sistemas de informações pensa-se em computadores, porém um sistema de informações necessariamente não precisa ser computadorizado.

Caracteriza-se assim um sistema de informação, em inglês - *Information System* - como sendo a expressão utilizada para descrever um sistema automatizado, podendo ser denominado computadorizado, ou mesmo manual, que abrange pessoas, máquinas, e/ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação para o usuário.

Este sistema de informações é parte de um sistema maior, esse representa uma entidade formada de partes ou elementos que tentam alcançar um ou mais objetivos.

Neste contexto pode-se dizer que um sistema de informações é: "um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam juntos para coletar, processar, armazenar, transformar, e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisão e controle" (MOSCOVE, SIMKIN, BAGRANOFF, 2002).

Verifica-se que um sistema de informação possui vários elementos inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*. Conforme figura abaixo:

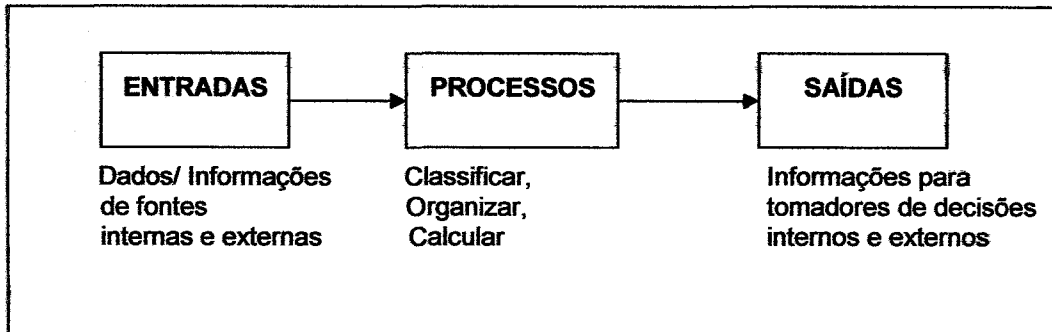


Figura 1. (MOSCOVE, SIMKIN, BAGRANOFF,2002). Componentes de um sistema de informações. Dados ou informações são introduzidos, processados e saem como informações para fins de planejamento de decisões e controle.

O autor Nakagawa, 1993 destaca que um sistema global de informações possuem ainda vários subsistemas interdependentes. Estes podem ser classificados em dois grandes grupos:

- Sistema de apoio às operações, são os que processam dados relativos a transações rotineiras, recorrentes, portanto são programáveis. São também subdivididos em duas categorias:
 - a) Sistemas que processam dados ligados a transações individualizadas, tais como compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, envolvem decisões menos complexas, porém com eficiência e produtividade;
 - b) Sistemas que processam dados de transações agregadas, tais como planejamento e controle da produção, custos, contabilidade, estes envolvem as decisões operacionais mais complexas, afetando a eficácia da empresa;

- Sistemas 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, análise de custos e elaboração de orçamentos. Estes sistemas destinam-se a:
 - a) Auxiliar o processo decisório dos gerentes;
 - b) Suporte às avaliações e aos julgamentos dos gerentes;
 - c) Aumentar a eficácia do processo decisório.

2.6 Importância da Informação

O propósito da informação é capacitar a organização a alcançar seu objetivo pelo uso eficiente de seus outros recursos, isto é, pessoas, materiais máquinas, dinheiro e outros ativos. As informações são vistas como facilitadoras e indutoras as ações gerenciais para a otimização dos resultados.

Somente com base em informações sólidas é possível avaliar corretamente os riscos e as consequências de determinadas situações que envolvem as empresas. Ainda verifica-se que para diminuir o risco de qualquer atividade de negócio é necessário dispor do máximo conhecimento a respeito do ambiente externo que estão em constantes mudanças.

Em um sistema, várias partes trabalham juntas visando um objetivo em comum. Nos sistema de informação não o objetivo é um fluxo mais confiável e menos burocrático das informações.

Além disso, um sistema de informação bem construído, apresenta as seguintes vantagens são: acesso rápido às informações; garantia de integridade e veracidade da informação; garantia de segurança de acesso à informação; informações de boa qualidade são essenciais para uma boa tomada de decisão.

2.7 Sistemas de Informações Gerenciais

Todo o desempenho de um gestor constitui-se num processo decisório. As decisões dependem das informações, por isso os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gerentes em todas as fases da gestão.

Neste sentido, torna-se necessário o desenvolvimento de sistema de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial. Sendo assim, para cada fase do processo de gestão, é necessário um subsistema de informação, que atenda as necessidades específicas deste processo.

As finalidades de um sistema de informações gerenciais são: auxiliar nas decisões, gerar banco de informações auxiliando na resolução de problemas.

Catelli (2001) apresenta os subsistemas que auxiliam nas diferentes tomadas de decisão:

a) Sistema de informações sobre os ambientes externos / internos

O papel desse sistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre os ambientes internos / externos.

Suas características relacionam-se com a utilização de banco de dados, onde são armazenadas as informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo, que por ser flexível e, portanto, pouco estruturado quanto às fontes – revistas, jornais, vídeos e pesquisas de mercado.

b) Sistema de informações operacionais

Os sistemas de informações operacionais têm o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa.

Caracterizam-se por um banco de dados que compreendem as variáveis das transações, tais como: datas, volumes, prazos, taxas, vencimento etc. Essas

variáveis são utilizadas pelo sistema de informações econômico-financeiras, para mensuração, planejamento e controle dos resultados.

c) Sistemas de informações econômico-financeiras

O sistema de informações econômico-financeiras, objetiva subsidiar os gestores com informações sobre os resultados das alternativas simuladas, planejadas e realizadas e em todas as fases do processo de gestão. Este pode ter caráter sistêmico ou conceitual.

- **Integração Sistêmica** – estrutura-se nos seguintes módulos integrados entre si e ao processo de gestão da empresa:
 - **Módulo de simulações** – subsidia os gestores durante a fase de pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados das alternativas simuladas, identifica as melhores que otimizaram os resultados.
 - **Módulo de planejamento** – auxilia os gerentes durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazo, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos planejados;
 - **Módulo do realizado** – apóia os gestores durante a fase de controle, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos realizados, comparativamente aos dos planejados.

- **Integração Conceitual** – sustentam-se numa base conceitual apoiada nos seguintes modelos:
 - **Modelo de decisão** – compreende as variáveis associadas aos eventos que impactam a situação patrimonial da empresa e que se encontram sob responsabilidade de determinado gestor;
 - **Modelo de mensuração** – compreende um conjunto de conceitos que permitem a correta mensuração dos resultados proporcionados pelos eventos econômicos;

- Modelo de identificação e acumulação – compreende a identificação de quando, como, onde e sob a responsabilidade de quem correm os resultados da organização, permitindo a acumulação desses resultados de acordo com os eventos, as atividades, os produtos e as áreas que os geraram;
- Modelo de informação - compreende os requisitos que as informações geradas devem atender, visando auxiliar o processo de avaliação de resultados e desempenhos, intrínsecos ao processo de gestão da empresa, por meio de comparação entre os resultados planejados e realizados.

2.8 Logística

“A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo” (BALLOU, 1993, p. 18).

“Freqüentemente, isso significa coordenar o fluxo de produtos de vários fornecedores dispersos pelo país e, cada vez mais, dispersos pelo mundo, para que cheguem até os clientes finais, nas mais distantes regiões” (FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2000, p. 154).

A administração das empresas em geral não estavam muito preocupada com a questão das atividades logísticas, que são uma parte essencial do negócio, mas agora, com os ganhos substanciais que estão sendo conseguidos com a cuidadosa coordenação desta atividade, tem-se dado mais atenção a ela.

Assim,

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o produto final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p. 24)

Segundo Didonet, Oliveira e Rocha (2002, p. 02), o “diferencial oferecido pela logística e também sua utilização como ferramenta estratégica, pressupõe seu alinhamento com as estratégias da empresa”. Os autores defendem que “[...] tratar a

logística de maneira estratégica e alinhar suas decisões às estratégias da empresa pode ser decisivo para o bom desempenho da empresa”.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a logística tem a responsabilidade de dispor matérias primas, produtos semi-acabados e produtos acabados no local onde são necessários, ao menor custo possível. Desta forma, a logística somente agrega valor quando consegue posicionar o estoque de forma a facilitar as vendas. Combinar competências com as necessidades básicas do cliente é a chave para que uma empresa possua excelência logística. E isso pode significar uma vantagem estratégica perante os concorrentes, sendo que o desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio.

Para que haja competência logística, é preciso a integração entre projeto de rede, estoque e armazenagem, manuseio de materiais e embalagem, que veremos mais detalhadamente no decorrer do texto.

2.8.1 Projeto de Rede

Forma a estrutura através da qual a operação logística é realizada. Deve determinar a quantidade e tipos de instalações necessárias para a execução do processo logístico, assim como a localização geográfica e divisão de trabalhos de cada instalação. Determina também os tipos de estoque e volumes armazenados que cada instalação terá, vinculando assim, o pedido do cliente ao local de onde o produto solicitado sairá. É responsável ainda por um acompanhamento quanto à oferta e demanda, para verificar a necessidade de modificação de instalações, a fim de criar vantagem competitiva quanto à melhor localização, para mais facilmente atender ao cliente (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

2.8.2 Estoque

A estrutura de rede e o nível desejado de serviço ao cliente influenciam a necessidade de estoque de uma empresa, sendo que o objetivo da maioria das empresas é manter um mínimo de estoque atendendo ao máximo seus clientes (BALLOU, 1993; BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Segundo Bowersox e Closs (2001), estoques excessivos compensam problemas no projeto da rede logística, e até deficiências gerenciais, entretanto têm custos excessivos, que não são interessantes a ninguém. Satisfazer a todos os compromissos com os clientes, mantendo uma alta rotatividade é o principal objetivo da gerência de estoques.

“As empresas acabam constatando que, por exemplo, 20% de todos os produtos vendidos são responsáveis por mais de 80% do lucro total” (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 41); trata-se da regra 80/20 ou “princípio de *Pareto*”. A fim de evitar custos elevados com estoques desnecessários, é importante a utilização de estratégias que classificam produtos de primeira linha. Para que a rentabilidade seja sustentada e para se evitar custos altos com estoque de produtos de pouca saída, é necessário que se mantenham políticas de estoque seletivas.

A base de uma política de estoques adequada é o processo de alocação seletiva, que tem cinco questões básicas: (1) segmentação de clientes, (2) especificidades de produtos, (3) integração de transportes, (4) necessidades relativas a operações baseadas no tempo e (5) desempenho competitivo (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Para que haja eficácia na logística, faz-se necessário o planejamento de prioridade nos estoques a clientes preferenciais, que são os responsáveis por compras de grande relevância. Os estoques devem ser posicionados de forma a favorecê-los e a entrega deve ser ajustada com a sua importância.

De qualquer forma, cada tipo e cada nível de estoque tem de ser considerado do ponto de vista do custo total, e a eficácia do sistema logístico está juntamente no equilíbrio entre o custo total e o nível de serviço desejado ao cliente.

2.8.3 Armazenagem, Manuseio De Materiais E Embalagem

Conforme apresentado por Bowersox e Closs (2001), estas são etapas muito importantes no sistema logístico, apesar de terem um *status* independente das demais etapas vistas. Segundo Lima, “a atividade de armazenagem já tem uma importância muito maior do que a alguns anos atrás, a tendência é que para os próximos anos, essa atividade se torne ainda mais expressiva” (2002, p. 06).

A armazenagem, manuseio e embalagem, quando integradas ao processo logístico, simplificam e aumentam a rapidez no fluxo de produtos, ao longo de todo o processo.

Os produtos precisam de armazenamento em alguns momentos específicos do processo logístico. Para isso, a empresa pode contratar uma empresa especializada ou operar em suas próprias instalações. A armazenagem é diferente de um estoque, porque é neste momento que são executadas algumas atividades importantes, como separação, seqüenciamento, seleção de pedidos, consolidação de cargas para transporte e até mesmo modificação e montagem de produtos.

Ainda conforme Bowersox e Closs (2001), durante a armazenagem, os produtos são recebidos, movimentados, separados e agrupados, atendendo às necessidades de pedido dos clientes, sendo demonstrada então a necessidade de manuseio de materiais. Se o produto for manuseado de forma incorreta ou insatisfatória, podem ocorrer avarias substanciais nos produtos, vindo daí a importância de se criar embalagens próprias para transporte e movimentação.

Muitas vezes, para isso, são criadas “caixas mestras”, onde são juntados produtos unitários em embalagens maiores. Estas caixas mestras têm duas características de grande importância: (1) proteger o produto durante o processo logístico e (2) facilitar o manuseio. Estas caixas normalmente são agrupadas em unidades maiores, para que se obtenha maior eficiência e facilidade no transporte.

Como visto anteriormente, a logística tem importância fundamental para a empresa, porque pode ser utilizada como vantagem competitiva e também por seus custos. Para a tomada da decisão sobre a instalação de uma fábrica, um dos principais fatores a serem analisados é justamente sua relevância. Será verificado agora mais

alguns itens importantes a serem considerados com relação a tomada de decisão sobre a localização de fábrica.

3 METODOLOGIA

Conforme o referencial teórico apresentado anteriormente, este capítulo tem como objetivo definir o delineamento de pesquisa utilizado para comprovação do problema anteriormente estabelecido. A seguir, serão apresentados as variáveis do estudo, design da pesquisa e a coleta de dados.

3.1 Apresentação das Variáveis

De acordo com Andrade (2001), as variáveis são fatores que podem influenciar direta ou indiretamente sobre algo que está sendo investigado, podendo assumir vários aspectos e abrangendo diversos valores em cada pesquisa.

Elas podem ser dependentes, que são as variáveis que medem o efeito das variáveis independentes sobre as unidades de teste, que podem ser pessoas ou organizações, onde suas respostas serão examinadas medindo o efeito das variáveis independentes.

As variáveis independentes são aquelas que podem ser modificadas pelo próprio pesquisador, onde a partir daí são medidos e comparados.

Para este trabalho, considera-se:

a. Variável Dependente:

- Processo de produção da DISTRIBUIDORA ALFA.

b. Variável Independente:

- Gestão, produção e controle do estoque;

3.2 Design da Pesquisa

A pesquisa pode ser definida como um procedimento formal e sistemático que objetiva descobrir respostas aos problemas apresentados (GIL, 1996). De acordo com Marconi e Lakatos (1999), o objetivo da pesquisa é tentar conhecer e apresentar as manifestações que ocorrem no mundo existencial, ou seja, como ocorrem, suas funções e até que ponto podem ser influenciadas e controladas.

A finalidade desta pesquisa é contribuir para fins práticos, atribuindo para a área de controladoria a função de monitorar a produção e os volumes produzidos e os estocados, a fim de evitar possíveis falhas.

De acordo com Andrade (2001), a pesquisa pode ser classificada de várias formas e critérios, conforme a seguir:

a. Pesquisa quanto à natureza

A pesquisa deste trabalho se caracteriza por sua natureza conclusiva descritiva, pois é realizada através de observação, registro, análise de volumes produzidos da empresa pesquisada.

b. Pesquisa quanto aos objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo verificar quais os aspectos que impactam no resultado da gestão econômica na implantação da área de controladoria no setor de produção da empresa Distribuidora ALFA LTDA.

3.3 Coleta de Dados

Os dados utilizados para esta pesquisa foram coletados no período de Fevereiro de 2008 a Março de 2008. O objetivo da coleta dos dados é o de auxiliar nas conclusões deste estudo de caso. Entre as técnicas de pesquisa utilizadas no estudo, estão a coleta documental e as entrevistas.

São ressaltadas algumas facilidades encontradas para a realização da coleta de dados na empresa estudada, o que pode servir de base para outros pesquisadores que passam pelo mesmo processo de aprendizagem no decorrer de uma pesquisa de graduação ou pós graduação.

Nas facilidades de coleta de dados, destaca-se a disponibilidade dos funcionários em colaborar com as informações.

3.3.1 Dados primários

São informações coletadas para um propósito específico imediato.

A elaboração de um plano para coleta de dados primários exige várias decisões sobre o método de pesquisa, formas de contato, plano de amostragem e instrumentos de pesquisa.

O método de pesquisa pode ser classificado por pesquisas de observação, levantamento e pesquisa experimental.

Os dados foram coletados com duas (2) pessoas, em cargos de diferentes níveis na empresa produtora de velas – gerente geral e gerente de produção – e com uma (1) pessoa no Distribuidor – gerente geral.

3.3.2 Dados secundários

São dados existentes que já foram coletados, tabulados, ordenados ou até mesmo analisados. As fontes básicas dos dados secundários são: a empresa, a publicação, governo, instituições governamentais e serviços padronizados de marketing.

A vantagem da utilização de dados secundários: economia, tempo e esforço. A desvantagem é que as informações podem estar desatualizadas.

3.4 Estudo de Caso

3.4.1 Dados da Empresa

Fundada em 1972, a indústria com o nome de **DISTRIBUIDORA ALFA LTDA**, com sede em Curitiba – PR produzia somente velas para atender ao mercado regional. Em 1982, conquistou o prêmio Medalha de Ouro à Qualidade do Brasil pela revista Sul América, por seu reconhecimento no mercado.

Junto ao Distribuidor Nacional de Combustíveis (DNC), em Brasília, a empresa obteve o título de Distribuidor Nacional de Parafinas, passando adquirir a matéria básica, parafina, diretamente da Petrobrás, distribuindo o excedente no mercado, principalmente Rio de Janeiro e São Paulo.

Atualmente, a matriz, que se localiza num bairro da região sul de Curitiba, e conta com 125 funcionários, produzindo velas (250 toneladas / mês) e ceras para assoalho (50 toneladas / mês; tanto em pasta como líquida).

Houve necessidade de ampliações. Construiu-se nova fábrica em São José dos Pinhais (Paraná), no bairro Campina do Siqueira, que tem 35 funcionários, onde são fabricadas velas (150 toneladas / mês), ceras (50 toneladas / mês), sabão em pó (120 toneladas / mês) e também é envasado querosene (50 mil litros / mês). Além disso, atualmente possui três empresas parceiras – Velas Rubi Amazonas, Velas Prata São Paulo e Velas Luz Divina Bahia.

A empresa adquiriu suas principais concorrentes em São Paulo – SP e no Rio de Janeiro – RJ, tornando-se assim a maior fabricante de velas da América Latina.

3.4.2 Principais Concorrentes

Atualmente a empresa não possui concorrentes na região Sul. Nas demais regiões do Brasil possui filiais o que a torna competitiva no mercado de fabricação de velas e produtos de limpeza.

3.4.3 Missão

“Desenvolver produtos de alta qualidade com preços acessíveis que atendam as necessidades de seus clientes”.

3.4.4 Visão

“Ser líder do mercado de velas reconhecida pela qualidade de seus produtos e excelência das embalagens”.

3.4.5 Valores

Dentro do ramo de atuação no qual a empresa ALFA DISTRIBUIDORA LTDA se encontra, vale lembrar que a empresa fabrica produtos com preço acessível. Dentro desta perspectiva, a ALFA acredita em sua real importância perante a comunidade em que atua, ofertando produtos de limpeza e velas de excelente qualidade.

3.4.6 Planejamento Estratégico

Para a definição de estratégia a empresa analisa os seguintes aspectos:

- **Períodos de sazonalidade;**
- **Comportamento do consumidor;**
- **Identificação de possíveis concorrentes que estão se sobressaindo;**
- *Introdução de novas técnicas de controles da produção;*

3.4.7 Plano de Marketing

- Composição do Serviço

A empresa destaca-se na fabricação de velas, porém a ALFA DISTRIBUIDORA se diferencia pela fabricação de diversos produtos de limpeza, pois além da diferenciação de preço, há grande potencial de mercado direcionado a diferentes públicos..

- Formas de Promoção

A ALFA DISTRIBUIDORA efetua a divulgação principalmente através de seus representantes distribuídos em diversas regiões do Brasil. Não realiza propaganda através da mídia, seus produtos são divulgados através de gondola colocada em diversos supermercados e estabelecimentos de venda.

3.4.8 Planejamento Operacional da Empresa

3.4.9 Programa produção/serviços

3.4.9.1 Parafina

A DISTRIBUIDORA ALFA LTDA tem uma programação trimestral acordada diretamente com a Petrobrás, de onde vem a parafina. Os pedidos são feitos por e-mail, de acordo com a necessidade.

O transporte da parafina é feito em veículos próprios, que possui 03 (três) cavalos mecânicos Mercedes Benz LS 1938 e 05 (cinco) carretas tanque com maçarico, para aquecer a parafina na hora de descarregar. O tempo gasto para retirar a parafina da Refinaria em Duque de Caxias – RJ é de 03 (três) dias, entre ida, carregamento e retorno.

A parafina a granel de Salvador – BA, em função da distância (2.550km), leva 07 (sete) dias para compra e transporte: são 03 (três) dias de viagem para ir, 01 (um) dia perdido em função das rotinas da refinaria, entre tempo aguardando na fila, carregamento e emissão de Nota Fiscal, e mais 03 (três) dias de retorno. Desta refinaria também são trazidas parafina em tabletes, sendo que desta forma demora mais do que o convencional, algo em torno de 10 (dez) dias, porque é preciso carregar o produto na refinaria, descarregar em 1.000 (mil) formas de 25 kg (vinte e cinco quilos) cada, aguardar 48 (quarenta e oito) horas para resfriamento e solidificação, embalar e carregar para o transporte. A vantagem, neste caso, é o custo de transporte, que é bem menor, porque aproveita-se o retorno de caminhões que vão do sul para o nordeste com alguma mercadoria, e na volta têm mais dificuldade em conseguir fretes.

3.4.9.2 PAVIO e corante

Os pedidos são feitos de acordo com a necessidade, a medida que o estoque vai baixando, até chegar num estoque mínimo, que é de 420 kg (quatrocentos e vinte quilos) para o pavio e de 25 kg (vinte e cinco quilos) para os corantes, onde é feito o pedido. A quantidade a ser comprada é baseada na média de consumo (250 kg (duzentos e cinquenta quilos) mensais de pavio e 15 kg (quinze quilos) mensais de corante) e no histórico de compras

Os pavios são comprados com mais frequência, porque o consumo é maior: em média a cada 45 (quarenta e cinco) dias. São entregues em rolos de 200 g (duzentas gramas), apropriados para colocar nas grades que ficam sob as máquinas de velas.

Os corantes, por ter uma utilização menor, são comprados normalmente a cada 90 (noventa) dias. Alguns corantes são de fabricação nacional, outros, principalmente o preto e o azul, são importados, pois os nacionais desbotam com muita facilidade. Os corantes são entregues em embalagens de 01 kg (um quilo) a 25 kg (vinte e cinco quilos), em tamboretas.

Os pedidos são feitos via telefone e o fornecedor retorna com um fax de confirmação. Ambos os fornecedores são de São Paulo.

Como são adquiridos em quantidades menores, o pavio e os corantes são entregues via transportadora, que leva entre 07 (sete) e 10 (dez) dias para entregar.

3.4.9.3 Recebimento e Armazenagem das Matérias-Primas

A parafina a granel é carregada na refinaria da Petrobrás a uma temperatura de 80°C (oitenta graus Celsius). Durante o transporte, ela se resfria, mesmo que o caminhão seja térmico. Para descarga, é necessário aquecer novamente e assim que atinge a temperatura ideal (62°C – sessenta e dois graus Celsius), o produto é bombeado do caminhão diretamente para os tanques de armazenagem.

Na matriz da DISTRIBUIDORA ALFA, no bairro Boqueirão, em Curitiba – PR, existem 02 (dois) tanques com capacidade de 20.000 (vinte mil) litros cada, 04 (quatro) tanques com capacidade de 15.000 (quinze mil) litros cada e 01 (um) tanque com capacidade de 10.000 (dez mil) litros, totalizando 110.000 (cento e dez mil) litros ou 85 (oitenta e cinco) toneladas.

Quando a parafina vem em tabletes de 25 kg (vinte e cinco quilos), como carga seca, ela é armazenada em depósito fechado.

A parafina não tem validade determinada, quando armazenada em condições ideais e ao abrigo da luz e do calor. A luz deixa a parafina amarelada e o calor, se for acima de 90°C (noventa graus Celsius), deteriora a parafina por alterar a cadeia de hidrocarbonetos.

Não há um controle rigoroso sobre o tempo de armazenagem da parafina, porque ela está constantemente em uso. A parafina não chega a ficar estocada por mais de 20 (vinte) dias em um tanque, por causa do descarregamento médio de parafina, de 02 (duas) carretas por semana.

A parafina que está na vez para ser utilizada é derretida mediante as serpentinas de vapor que cada tanque possui. Quando a parafina encontra-se em estado sólido no tanque, são necessárias de 10 (dez) a 12 (doze) horas de vapor para derretimento. Em seguida, a parafina é bombeada para um tanque elevado, que alimenta a produção, de onde desce até as máquinas de fabricação de velas, por uma tubulação aquecida e revestida.

Para gerar o vapor necessário para o derretimento da parafina, é utilizada uma caldeira de 10 (dez) bar.

O pavio e o corante são armazenados no almoxarifado. Sempre que são solicitados, o chefe do depósito entrega aos operadores de máquina, nas quantidades necessárias.

3.4.9.4 Fabricação das Velas em Moldes

Após o derretimento da parafina e bombeamento até o tanque de alimentação da produção, a parafina é mantida a uma temperatura média de 60°C (sessenta graus Celsius), que é a temperatura ideal de colocação nas máquinas.

A parafina desce por uma tubulação própria, aquecida e revestida, até as máquinas de fabricação de velas. A parafina desce até as máquinas através da gravidade, não é utilizado bombeamento da matéria-prima nesta etapa.

O operador ajusta o pavil na máquina, de forma a todos os moldes terem o pavil colocado corretamente. Então o operador abre o registro, por onde a parafina desce, através da tubulação, até o enchimento dos moldes de fabricação de velas. É aguardado o tempo de resfriamento da parafina, sendo uma média de 20 (vinte) minutos, para Velas Tradicionais e de 40 (quarenta) minutos para Velas Votivas (07 (sete) dias). As máquinas possuem um sistema de resfriamento a água, onde a mesma circula pelo interior da máquina, adiantando no resfriamento da parafina. O operador então tira a parafina excedente sobre os moldes, coloca uma espécie de "prendedor" de velas, nas quais as velas ficaram seguras e ativa a manivela para a extração das velas, que são erguidas e encaixadas no "prendedor". É cortado o pavil, sendo retirada a vela e colocada sobre um carrinho de transporte, que, quando cheio, é levado para o setor de embalagem. Recomeça o processo.

A empresa tem 36 (trinta e seis) máquinas com capacidade para 396 (trezentas e noventa e seis) Velas Tradicionais (máquinas mais antigas) e 12 (dozes) máquinas para 608 (seiscentos e oito) Velas Tradicionais (máquinas mais novas). Como o tempo médio de resfriamento da parafina é de 20 (vinte) minutos. Cada máquina pode realizar 03 (três) operações por hora e um operador pode operar 03 (três) máquinas de 396

(trezentas e noventa e seis) Velas Tradicionais ou 02 (duas) máquinas de 608 (seiscentos e oito) Velas Tradicionais.

As Velas Votivas (07 (sete) dias), são feitas em máquinas com capacidade para 60 (sessenta) Velas (máquinas mais antigas, total de 2 (duas) máquinas) e/ou para 120 (cento e vinte) Velas (máquinas mais novas, total de 6 (seis) máquinas). Por serem mais grossas, o tempo de resfriamento é maior e o tempo total de cada tirada é de 40 (quarenta) minutos.

3.4.9.5 Embalagem

Conforme o operador de máquina vai retirando as velas prontas, estas são colocadas em carrinhos que, quando cheios, são levados para o setor de embalagem.

A embalagem das velas tradicionais é automatizada, sendo que a empresa tem 03 (três) máquinas de empacotamento, onde cada máquina precisa de 07 (sete) funcionários para operá-la.

A produtividade média é de 1.700 (mil e setecentas) caixas embaladas ao dia.

As Velas Votivas são embaladas manualmente, apesar de haver máquina especial para tal empacotamento. Trabalham neste setor 06 (seis) funcionários, com produtividade média de 170 (cento e setenta) caixas embaladas ao dia.

3.4.9.6 Estocagem

Depois de embaladas, as velas são estocadas. Existe uma separação por tamanho de velas (as Velas Tradicionais têm diâmetros variados) e pela marca as quais pertencem.

3.4.10 Fluxograma Operacional

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE VELAS

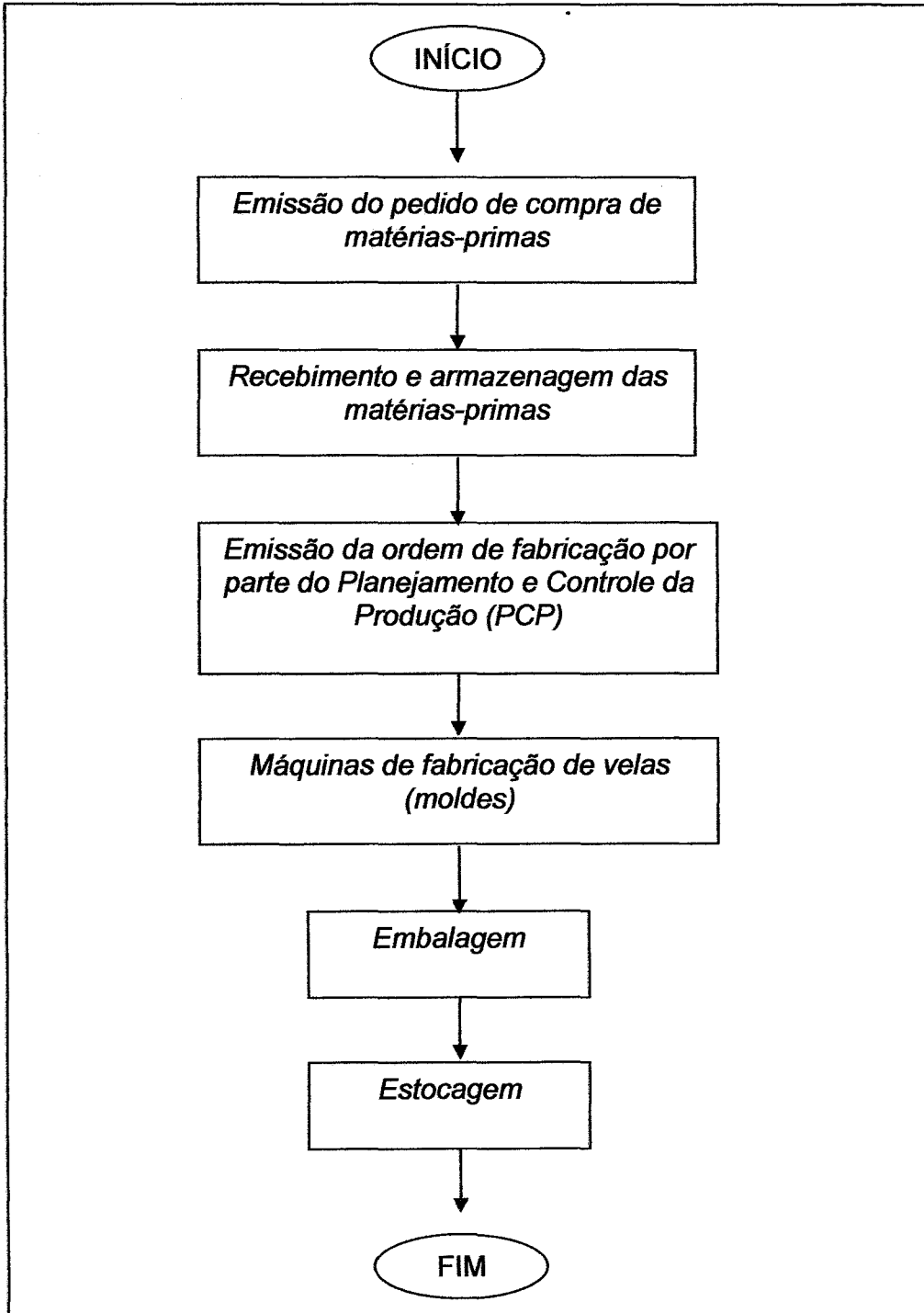


FIGURA 3 – Fluxograma do Processo de Fabricação de Velas.

Fonte: Dados primários obtidos na empresa.

3.5 Controles Internos da Empresa

3.5.1 Planejamento e Controle da Produção

Não existe uma ordem para a fabricação das velas. O chefe de produção verifica qual o tipo de vela que está com menor estoque e então define qual o tipo de vela será fabricada.

Não é utilizado nenhum cálculo específico ou programa especial de programação da produção, apenas a visualização do estoque.

Também no estoque não existe nenhum tipo de controle informatizado, apenas controles manuais de entrada e saída.

3.5.2 Modelo de Gestão da Empresa

Não há um modelo de gestão propriamente dito na empresa. Como se trata de empresa familiar, as maiorias das decisões estão centradas no diretor administrativo. Os demais gerentes participam com sugestões para melhorias da fábrica. Estes têm contato direto com o diretor geral o que facilita a comunicação e discussão dos assuntos, mas vale ressaltar que é o diretor que verifica todas as informações e controles, além de estar no dia a dia do processo de produção da fábrica.

4 PLANEJAMENTO/PROJETO DA UNIDADE DE CONTROLADORIA NA EMPRESA ALFA DISTRIBUIDORA LTDA.

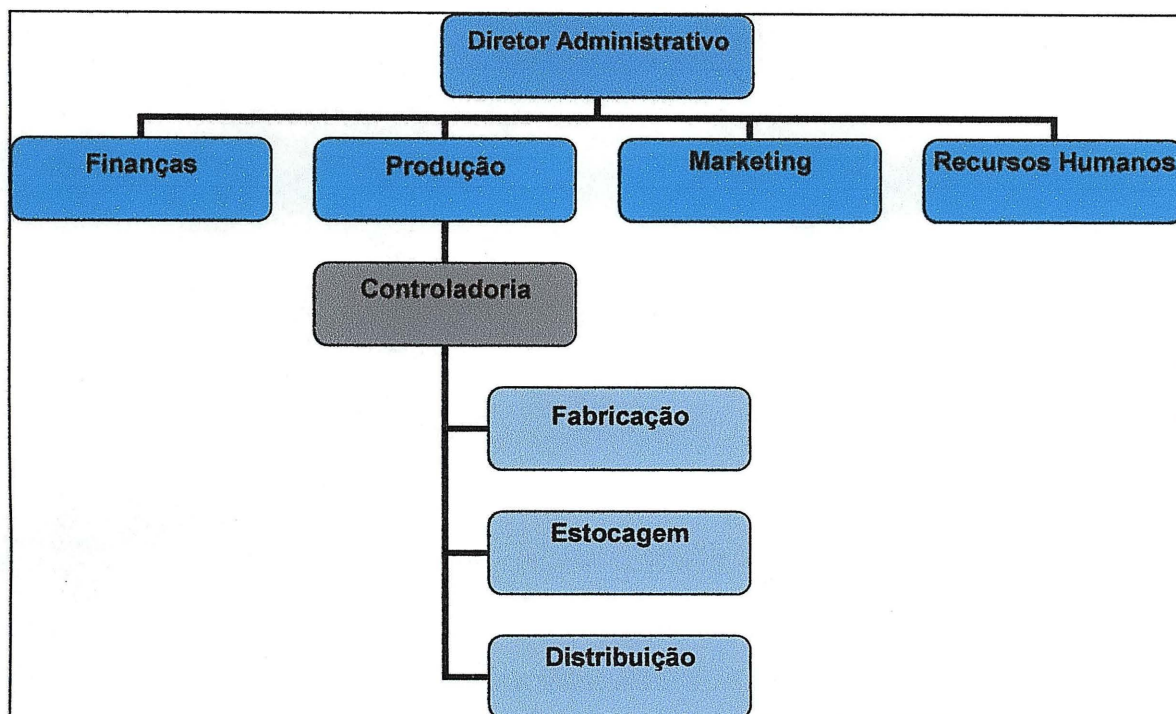
Após uma análise cuidadosa da atual situação da empresa, ou seja, como ela está operando, é necessário antes de qualquer tomada de decisão, analisar os recursos existentes (homens, máquinas, matéria-prima e recurso financeiro) e desenhar um plano de ação para atingir o objetivo desta nova área. Esses recursos não são relevantes no delineamento da estratégia da área de controladoria, visto que se encontram alinhados no processo de produção da empresa.

Hoje, a deficiência no processo está relacionada à falta de um controle interno rigoroso na etapa de fabricação e estocagem, resultando em perdas desnecessárias e demora na fabricação dos produtos.

Sendo assim, a área de controladoria terá um papel fundamental no processo, alinhando todas as informações necessárias às etapas da produção e controlando com exatidão os resultados por ela obtidos.

4.1 Estrutura Funcional

A seguir, apresenta-se a estrutura funcional da empresa após a implantação da área de controladoria:



Fonte: Autoria própria – 2008.

Conforme organograma acima, pode-se perceber que a controladoria possui grande importância no processo de produção da empresa, pois é ela que vai fornecer o suporte no processo de estocagem de produto acabado e para o processo de distribuição.

Para início, sugerimos a contratação de apenas uma pessoa para efetuar as funções de controller. Desta forma, o custo não sairia tão elevado para a empresa.

É importante ressaltar que a comunicação e a coordenação entre as áreas da Produção e Controladoria é imprescindível, uma vez que o controller será um elo entre o gerente da produção e os responsáveis pelas demais etapas (fabricação, estocagem e distribuição).

4.2 Missão da área de controladoria

“Planejar, dirigir e controlar todos os processos da produção da empresa ALFA, visando redução de gastos, e conseqüentemente a obtenção de maior lucro evitando perdas.”

4.3 Área de Controladoria na Alfa Distribuidora

Toda empresa visa lucro, então, a missão geral da área de controladoria na Alfa Distribuidora será a de garantir a otimização do processo de fabricação, estocagem e distribuição dos produtos, resultados estes, que através de controles eficazes fornecerão informações de suporte para todas as decisões a serem tomadas na empresa.

Será um dos objetivos da área de controladoria, transmitir e absorver informações relevantes para a área da produção, auxiliando no aumento da lucratividade da empresa. Para este objetivo ser alcançado, será criado um sistema de banco de dados, capaz de compactar as informações dos produtos fabricados, estocados e encaminhados à distribuição.

O sistema de informação proposto irá trazer benefícios para todas as áreas funcionais, pois através dele será possível que cada área funcional acesse a informação de que necessita e também que ela se comunique com outros departamentos, como por exemplo, finanças / compras.

O sistema de informação computadorizado será composto de dados como

- quantidade de matéria-prima disponível;
- quantidade de matéria-prima em utilização;
- máquinas em uso para cada produto;
- demanda de cada produto (ordem de fabricação);
- quantidade de produtos em fabricação;
- quantidade de embalagens disponíveis;
- quantidade de produtos em estoques;

Estas informações formam um conjunto capaz de alinhar o processo da produção desde o início até o seu término, reduzindo custos e perdas. Aumentando a eficiência e eficácia no processo da produção.

Além disso, verificou-se que no processo da produção não existe uma ordem para a fabricação das velas. Assim, com a implantação de um sistema de informação, o gerente da produção terá todos dados necessários para acionar a etapa da fabricação, evitando o estoque elevado hoje existente. Com este sistema de informação o responsável pela produção também terá controles na entrada e saída dos estoques para a distribuição

O papel do controller nesse processo será fundamental, pois é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio de análise do processo de produção e da coleta de dados para alimentar o sistema de informação. Sendo assim a função do mesmo será tão importante quanto o gerente de produção, pois além de sua responsabilidade de controlar dados, ele também terá um papel significativo à administração da empresa, podendo fazer recomendações para a melhoria do processo de produção.

O acompanhamento das informações é fundamental para a redução de erros operacionais e melhoria contínua dos processos, logo, contribui para o sucesso organizacional e continuidade da empresa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho é verificar os aspectos que impactam no resultado da gestão econômica na implantação da área de controladoria no setor de produção da empresa Distribuidora ALFA LTDA. Assim, identificou-se, através da descrição do processo de fabricação de vela, que a implantação da área de controladoria na produção, é de extrema importância para controle dos processos – fabricação, estocagem e distribuição –, pois com esta implementação a empresa obterá melhores resultados, como também a redução de perdas de matérias-primas e de produtos acabados.

Além disso, a área de produção e as demais áreas da empresa contarão com uma série de informações importantes para a melhoria contínua dos processos. o novo sistema de informações será alimentado com dados de entrada e saída do processo da produção, resultando na eficácia de cada uma das etapas que hoje é deficiente dentro da empresa. Assim sendo, o objetivo de verificar como os sistemas de informações gerenciais podem contribuir para o controle no processo de produção da empresa foi atingido.

Podemos salientar que o perfil da maioria das empresas brasileiras se enquadra entre pequenas e médias empresas. Nota-se então que atualmente há uma grande necessidade de orientação aos empresários brasileiros quanto aos impactos e benefícios que a Controladoria pode oferecer, uma vez que esta não está limitada apenas a grandes organizações.

Um dos benefícios que área de Controladoria traz para a empresa é o papel do controller, pois será um elo entre o processo de produção e a gestão desta área, transmitindo as informações necessárias para a melhoria das atividades realizadas pelos funcionários da produção, bem como auxiliando na gestão propriamente dita.

Mas Controladoria por si só não é o fator que determina o sucesso de uma empresa, porém é um diferencial no processo da tomada de decisão, sendo uma ferramenta de suporte gerencial que retém e fornece todas as informações da organização, contribuindo assim, para otimização de resultados e alcance dos objetivos definidos na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2ª Ed., Atlas, 2001.

JUNIOR, José Henrique Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2ª Ed., 1997.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BRAGRANOFF, Nancy A. **Sistema de Informações Contábeis**. Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria – Conceitos, sistemas, Implementação**. 3ª Ed., Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luiz Martins. **Controladoria – Conceitos e Aplicações**. 2ª Ed., Futura, 1998.

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSON, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Aparecida T. **Orientações para apresentação de trabalhos**. Curitiba: Faculdades Integradas Curitiba, 2005.

RUIZ, João A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria teoria e prática.** 2 ed São Paulo: Atlas, 1997.