

A IMPORTÂNCIA DO GECON PARA A TOMADA DE DECISÕES

por

Andreia Estraich da Silva

Suziane Deyse Vaz Pereira

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

A orientadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

A IMPORTÂNCIA DO GECON PARA A TOMADA DE DECISÕES

elaborado por

Andreia Estraich da Silva

Suziane Deyse Vaz Pereira

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

Prof^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2006

Aos nossos pais queridos, pelo amor incondicional, apoio e dedicação. Agradecemos vocês por estarem sempre presentes em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos proporcionar uma vida iluminada, cheia de desafios e conquistas.

À Universidade Federal de Santa Maria, ao Centro de Ciências Sociais e Humanas, em especial ao curso de Ciências Contábeis, que nos proporcionou a abertura de várias portas e escolha entre vários caminhos.

À professora Tânia Moura da Silva pela atenção dispensada, interesse e dedicação, além dos amigos do curso, professores e funcionários do departamento.

À empresa e seus colaboradores que nos auxiliaram para a realização deste estudo, respondendo prontamente aos nossos questionamentos.

Às empresas das quais somos colaboradores, pelo apoio e compreensão.

Ao Sr. Guido Cechella Isaia pelo auxílio, atenção e carinho com que nos recebeu, abastecendo-nos de informações importantes.

E, a todos os amigos pelo carinho e compreensão do nosso afastamento, durante a realização deste trabalho, e que sabem da importância do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pra nós.

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

A IMPORTÂNCIA DO GECON PARA A TOMADA DE DECISÕES

AUTORAS: ANDREIA ESTRAICH DA SILVA
SUZIANE DEYSE VAZ PEREIRA
ORIENTADORA: TANIA MOURA DA SILVA

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de demonstrar a importância da controladoria e da utilização do GECON para a tomada de decisões e a sua influência no aumento de resultados positivos. Por meio de pesquisas na empresa, entrevista e questionários aplicados aos colaboradores obteve-se as informações necessárias para as análises no decorrer de seu desenvolvimento. Indicando, através do planejamento e controle das atividades, um melhor aproveitamento de seus recursos operacionais. Com o estudo de caso na empresa Santa Maria Calçados Ltda, referente ao exercício social de 2005, constatou-se que a empresa poderia iniciar a implantação do GECON, para obter maior desenvolvimento operacional e econômico.

Palavras-chave: GECON, Controladoria e Planejamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A responsabilidade e o conjunto de ações da controladoria.....	20
Quadro 2: Conjunto de requisitos e objetivos.....	20
Quadro 3: Comparativo Departamento de Contabilidade.....	36
Quadro 4: Comparativo Departamento de Contas a Pagas e a Receber.....	36
Quadro 5: Comparativo Departamento Pessoal e Recursos Humanos.....	37
Quadro 6: Comparativo Departamento de Informativa.....	38
Quadro 7: Comparativo Departamento de Cartão.....	38
Quadro 8: Comparativo Departamento de Conferência de Caixa.....	39
Quadro 9: Comparativo Departamento de Compras.....	39
Quadro 10: Comparativo Departamento de Auxílio às Compras.....	39
Quadro 11: Comparativo Departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente...	40
Quadro 12: Comparativo Departamento Financeiro.....	40
Quadro 13: Comparativo Departamento de Almoxarifado e Manutenção.....	41
Quadro 14: Comparativo das Lojas.....	41

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1: Entrevista com Diretor-Financeiro.....	51
Apêndice 2: Questionário aplicado aos colaboradores e/ou gestores.....	53

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Pesquisa de Satisfação de Clientes (PSC).....	58
Anexo 2: Balancete de Verificação – Contas de resultado – referência 2005....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 Historicidade e organização de uma empresa.....	12
2.1.1 Importância das organizações.....	13
2.1.2 Conceito recente de empresa.....	13
2.1.3 A empresa como um sistema.....	15
2.2 A controladoria dentro das empresas.....	17
2.2.1 Responsabilidades da controladoria.....	19
2.2.2 Gestão.....	20
2.2.3 Modelos de gestão.....	21
2.2.4 Processos de gestão.....	23
2.3 Gestão econômica.....	24
2.3.1 Planejamento Estratégico.....	25
2.3.2 Planejamento Operacional.....	26
2.4 Gestão econômica – GECON.....	28
2.4.1 Resultado econômico como decorrência das ações dos gestores.....	29
2.4.2 Correta mensuração do resultado econômico.....	30
2.4.3 As informações necessárias para o GECON.....	31
3. ESTUDO DE CASO.....	32
3.1 Um breve histórico da empresa.....	32
3.2 Análise da organização em seu ambiente.....	33
3.3 Comparações e análises.....	35
4. CONCLUSÃO.....	47
5. REFERÊNCIAS.....	49

1. INTRODUÇÃO

A controladoria representa um instrumento poderoso para auxiliar a administração, com seus relatórios abranger diferentes níveis hierárquicos, influencia no processo de planejamento estratégico e no orçamento, funcionando como ferramenta indispensável para a tomada de decisões. A gestão econômica – GECON vem acrescentar na controladoria objetivos como a otimização do todo e um bom resultado econômico da empresa por intermédio de um nível de qualidade e excelência das ações e envolvimento dos gestores, nos departamentos.

O que o GECON pode vir acrescentar e sua importância para a tomada de decisões objetiva o estudo realizado na empresa Santa Maria Calçados Ltda, empresa de grande porte de Santa Maria, baseado no exercício de 2005. Além de demonstrar transparência e envolvimento maior dos gestores, monitoramento eficaz do processo de gestão e trazer informações confiáveis que reflitam na melhora dos serviços oferecidos e realizados.

A visão da empresa como um todo e a definição das necessidades representam as premissas básicas para a eficácia do processo. Torna-se um instrumento de análise de desempenho e de monitoramento dos resultados auferidos, pois tal prática proporcionará segurança nas operações presentes e futuras. Desta forma, buscou-se analisar em que aspectos o GECON, pode auxiliar e acrescentar subsídios para a controladoria existente na empresa.

Com um elevado grau de complexidade e diferenciação, a organização pode ser melhor analisada, após sua identificação como um sistema, onde as partes integrantes e interdependentes formam um todo unitário, com objetivos específicos que efetuam determinadas funções no ambiente interno e os fatos ocorridos em ambiente externo pode lhe trazer influências.

A metodologia aplicado para a realização do estudo foi a de captação de dados históricos da empresa (demonstrativos de resultados do exercício, entre outros) obtidos junto aos departamentos financeiro, contábil e administrativo. Por meio de pesquisas bibliográficas sobre controladoria e gestão econômica, pesquisas de campo dentro da empresa, em seus principais departamentos, questionário aplicado aos colaboradores e gestores e entrevista com um sócio-diretor, obteve-se as demais informações necessárias para a realização deste trabalho. Além da análise e a comparação das simulações realizadas com a implantação do GECON e

a situação encontrada na empresa em 2005, verificando se o GECON realmente contribui de forma positiva na tomada de novas decisões.

Os dados coletados foram utilizados de forma qualitativa, para um estudo analítico das questões apresentadas. Sendo assim, o mesmo demonstrou através da sugestão da implantação do GECON, quais as melhorias e mudanças que poderiam ocorrer nos departamentos, para que o cumprimento dos objetivos traçados para a empresa fossem atingidos. Trazendo subsídios para um maior desenvolvimento da empresa, utilizando melhor seus recursos operacionais.

Sendo assim, a pesquisa se justificou, na medida em que buscou demonstrar essas possíveis mudanças nos diversos departamentos da empresa e sua influência no resultado geral e nas informações que servem como base para o processo de tomada de decisões.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 HISTORICIDADE E ORGANIZAÇÃO DE UMA EMPRESA

Para um maior entendimento sobre a teoria das organizações, faz-se necessário demonstrar qual a importância do processo de gestão, na administração de recursos, sejam eles, financeiros, humanos e estruturais, e na tomada de decisões dentro deste universo organizacional, em especial da empresa que será estudada. Trazendo alguns tópicos da empresa e seu meio ambiente, como um sistema, as interações com o mercado, as possibilidades de aplicação dos recursos acima citados, o GECON como instrumento de gestão empresarial e o *controller* na administração de tudo isso.

Segundo Daft (1999) as organizações são difíceis de serem vistas, pois como um todo é vaga e abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações (ou setores). Sabe-se que estão lá porque afetam as pessoas todos os dias. Na verdade, são tão comuns que elas já as têm como certas, pois participam de forma direta de suas vidas – quando nascem na maternidade, trabalham em algum estabelecimento público ou privado, fazem compras para seu vestuário, entre outros.

Pode-se dizer que todas as organizações possuem características em comum, pois são entidades sociais que são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são interligadas ao ambiente externo. São compostas por pessoas e seus inter-relacionamentos, existindo quando as pessoas interagem entre si para realizar funções essenciais que auxiliem a alcançar as metas.

Alguns avanços estão acontecendo dentro das empresas, pois recentes tendências em gerência reconhecem a importância dos recursos humanos, e a maioria das novas abordagens é projetada para dar aos empregados maiores oportunidades de aprender e contribuir à medida que trabalham juntos visando metas comuns. Os administradores estruturam e coordenam os recursos operacionais para alcançar o propósito da organização.

Por isso, as fronteiras entre os departamentos e entre as empresas estão se tornando mais flexíveis e difusas, à medida que as empresas enfrentam a necessidade de responder às mudanças do ambiente externo com maior rapidez.

Sendo que, uma organização não pode existir sem interagir com clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo.

2.1.1 Importância das organizações

As organizações produzem mercadorias e serviços que os clientes desejam a preços competitivos. Buscam técnicas inovadoras de produzir e distribuir mercadorias e serviços com mais eficiência – utilizando moderna tecnologia de produção e informações. A reformulação das estruturas organizacionais e das práticas administrativas também pode contribuir para o aumento da eficiência. Criam uma tendência para a inovação em lugar de confiar em produtos padronizados e maneiras ultrapassadas de fazer as coisas. Essa tendência reflete o desejo de aperfeiçoamento em todas as áreas.

Para isso, adaptam-se e influenciam o ambiente externo, que está em rápida mutação, preocupando-se em monitorá-lo e encontrar modos de adaptação ou influencia sobre ele – sendo uma das significativas modificações, a globalização.

As instituições criam valor para seus proprietários, clientes e empregados, mas para isso os organizadores precisam conhecer que partes do empreendimento criam valor, e que parte não o fazem – sendo que uma empresa só é lucrativa quando o valor que criar for maior que o custo dos recursos.

2.1.2 Conceito recente de empresa

A caracterização inicial de empresa advém do aspecto econômico e é ligada à idéia central da organização dos fatores da produção (capital, trabalho, natureza), para a realização de uma atividade econômica e com o objetivo de obter ganhos ilimitados, através de produção ou circulação de bens ou serviços, com a prática de atos destinados a uma finalidade comum, não bastando um ato isolado. É necessária uma seqüência de atos dirigidos a uma mesma finalidade, para configura-la, exercidos pelo empresário, em caráter profissional, através de um complexo de bens.

Nusdeo (1997) afirma que a empresa é a unidade produtora cuja tarefa é combinar fatores de produção com o fim de oferecer ao mercado bens ou serviços, não importa qual o estágio da produção.

E para, Tachizawa e Saico (2001, p. 33):

A empresa é um conjunto interativo de pessoas ou de organismos, é uma sociedade. Seus objetivos prioritários são os objetivos econômicos, tais como rentabilidade, endividamento, participação no mercado, qualidade dos produtos/serviços, inovação, qualidade gerencial, produtividade, eficiência operacional, em resumo: é uma sociedade econômica, deve garantir a satisfação daqueles que nela trabalham e deve ter um conjunto de valores compartilhados que orientam a ação e o comportamento das pessoas no atingimento dos objetivos econômicos.

Ainda, para os mesmos autores, a empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a revolução industrial e que representou um salto quântico, um paradigma na história da humanidade. Isto porque, substituiu o trabalho braçal pelo trabalho mecânico, liberando o homem para pensar; criou o conceito de subdivisão do trabalho, favorecendo a especialização e, portanto, o desenvolvimento das tecnologias, produziu em grande escala com a correspondente criação do conceito de mercado, de satisfação de necessidades e, conseqüentemente a evolução da sociedade.

Conforme Lauzel (1967, p. 29):

Empresa é um agrupamento humano hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformação, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, conforme objetivos definidos por uma direção, individual ou de colegiado, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefícios e de utilidade social.

Para Mosimann e Fisch (1999) considera-se empresa toda entidade ou organização que transforma insumos em produtos ou serviços, para atender às necessidades da sociedade. Essa organização pode ser de fins lucrativos, filantrópicos ou sociais, não sendo relevante sua constituição legal. Toda a empresa exerce uma atividade econômica, que se caracteriza por eventos econômicos como consumo, troca ou produção de recursos escassos, sendo que esses recursos escassos são constituídos de recursos financeiros, humanos, materiais (transformados e naturais), tecnológicos e de informação.

Tais recursos são denominados recursos econômicos, porque seu valor é validado pelo mercado em função de sua escassez, em uma determinada data. Assim, seu valor econômico tende a flutuar à medida que os recursos são mais ou menos escassos.

Os eventos econômicos são ocorrências da atividade econômica que modificam a estrutura patrimonial da empresa, e o resultado dessa atividade econômica constitui-se de produtos e serviços.

E ainda para Mosimann e Fisch (1999), empresas são sempre formadas por pessoas, quer em termos de propriedade ou em termos de operação, e o aspecto comportamental das pessoas que perfazem a empresa está disperso em todas as áreas da mesma.

2.1.3 A empresa como sistema

A empresa pode ser caracterizada como um sistema aberto e dinâmico, porque enfoca um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante interação com seu ambiente.

Sendo assim, é nesse sistema que os elementos fundamentais se unem e interagem, contribuindo para a formação de capital e trabalho, para atingir determinada missão. Este conjunto forma um sistema aberto, que utiliza os meios e recursos disponíveis e abrangentes e busca, através da eficiência de suas operações, atingir seus objetivos diretos.

A empresa, como sendo um sistema complexo, também é composta de subsistemas enfocados de várias maneiras. Eles interagem no sentido do cumprimento de sua missão, neste caso, otimização de resultados e auxílio na tomada de decisões, sendo: Subsistema Físico, Econômico, de Informações Gerenciais, Organizacional, Social, de Gestão, Institucional e Modelo de Gestão, visualizado conforme gráfico a seguir:

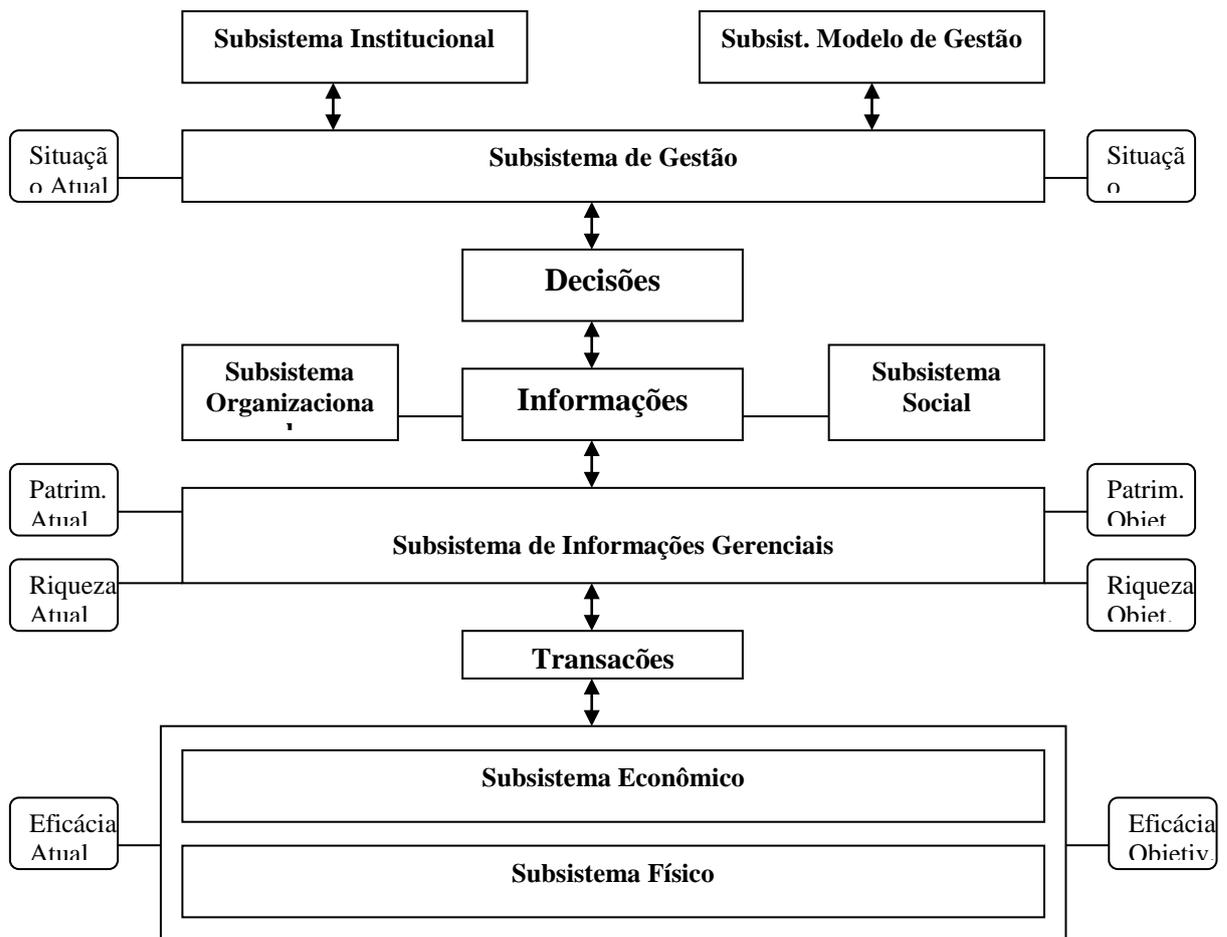


Figura 1: sistema empresa dividido em subsistemas. Fonte: Adaptado de CATELLI, A. Mestrado em Controladoria e Contabilidade. FEA/USP, 2001.

Nos sistemas empresariais abertos existem inter-relações da empresa com o ambiente externo, as mesmas são dependentes e necessitam da sua influência, plenamente integrada e interagindo com o mundo, através das relações de troca e interdependência dos demais sistemas, com abordagem sistêmica e possibilitando receber influências e influencia-los, viabilizando sua existência e perpetuação, dentro do mercado. E ainda, devem ser sistemas abertos, com integridade, planejamento, normas, procedimentos, regras, envolvimento das pessoas, tudo de forma estruturada e organizada, possibilitando uma dinâmica de funcionamento sistêmico e integrativo.

Os sistemas abertos propiciam muitos facilitadores na condução cotidiana, na manutenção e crescimento da empresa, favorecendo e destacando a gestão e administração participativa, mudanças e adaptações internas, produtividade e qualidade nos serviços e produtos, capacidade de administrar diferenças ambientais,

organizacionais e comportamentais, perenidade e melhoria dos negócios, lucro e competitividade empresarial.

Para Neto (1979, p. 255)

A moderna teoria dos sistemas interessa à compreensão das sociedades complexas, configuradas a partir da revolução industrial, e hoje sua análise adquire grandes proporções. Uma organização passa a existir quando os processos explícitos são estabelecidos por coordenar as atividades de um grupo para atingir objetivos determinados.

Para Mosimann e Fisch (1999), admite-se que as organizações constituem um elemento da sociedade global, ou de tipo mais restrito de coletividade, e que sua estrutura não poderá ser indiferente aos indivíduos que a compõem nem aos papéis e modelos de comportamento derivados da cultura na qual elas estão inseridas. Afirmando assim, que a empresa é influenciada pelo meio ambiente em que está inserida, e ela por sua vez, também influencia esse mesmo ambiente.

Sendo assim, para que a empresa controle sua estrutura e administre as influências recebidas do meio em que está inserida, apresenta-se a controladoria e sua importância para as organizações.

2.2. A Controladoria dentro das empresas

A controladoria consiste em um campo de conhecimentos relativos à gestão econômica, visualizada sob a visão de órgão administrativo como missão, funções e princípios que levam a definição no modelo de gestão da empresa; e como área de conhecimento humano apresentando fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. É uma área de responsabilidade, que esforça-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização – coordenando os esforços para garantir um resultado global satisfatório e superior ao resultado obtido em cada área separadamente.

A controladoria tem como funções principais exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da instituição. Com sua visão ampla e geral, o *controller* influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos gestores para a tomada de decisões, que salvaguardem o capital e atinja os objetivos institucionais.

Segundo Catelli (2001, p. 344):

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 a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

E ainda, para o mesmo autor, a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.

Para Mosimann e Fisch (1999) a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços na obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial.

A missão da controladoria sob a influência do sistema GECON é conduzida de uma maneira sistêmica, onde a maximização isolada dos resultados das partes não leva necessariamente a otimização do todo. Cabe então a ela, a responsabilidade pelo cumprimento da missão de assegurar a otimização do resultado econômico da organização, por sua visão ampla e possuidora de instrumentos adequados para a obtenção deste resultado.

Geralmente, os *controllers* fazem parte da área de contabilidade ou de finanças da empresa, pois possuem uma visão mais ampla da mesma e as informações obtidas são quantitativas (físicas e monetárias), e assim, conseguem verificar as dificuldades encontradas como um todo e propor soluções gerais.

O *controller* guarda a base de dados da empresa, os critérios de mensuração e de valorização de regras de decisão entre outras informações. Esse conjunto de informações controla todas as vertentes de decisões da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras. Para que ele consiga administrar todos esse dados são características fundamentais: mente analítica, versatilidade, fundamentação econômica e ótima visão dos processos da empresa, acima citados.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), os princípios norteadores da ação do *controller*, que permitem um desempenho eficaz das tarefas do cargo são os seguintes:

- Iniciativa (antecipar problemas e propor soluções),

- Visão econômica (captar os efeitos econômicos das atividades nas mais variadas áreas, analisar e propor alterações que otimizem os resultados),
- Comunicação racional (utilização de linguagem simples e útil, minimizando o trabalho de interpretação),
- Síntese (comparação de fatos e estatísticas ocorridas no exercício e o que foi planejado para aquele período),
- Visão para o futuro (visualização de métodos que melhore os resultados futuramente, já que o passado é imutável),
- Oportunidade: sugestões de mudanças com tempo hábil de serem colocadas em prática,
- Persistência: acompanhamento do desempenho e cobrança da utilização das ações sugeridas para o melhoramento dos resultados,
- Cooperação: auxiliar na superação dos pontos fracos existentes, além de sugerir alterações,
- Imparcialidade: deve-se considerar em primeiro lugar a organização, demonstrando informações reais do desempenho obtido, mesmo que isso demonstre ineficiência de gestores;
- Persuasão: convencer os gestores na utilização das sugestões sugeridas, para melhorar o resultado global da empresa,
- Consciência das limitações: reconhecimento de sua influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores,
- Cultura geral: conhecimentos gerais de diferenças sociais e econômicas entre os países e blocos econômicos, percebendo as oportunidades e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos,
- Liderança
- Ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta pela sociedade.

2.2.1 Responsabilidades da controladoria

As responsabilidades inerentes a controladoria, pela sua missão acima citada, são a implantação de um conjunto de ações, que são disponibilizadas aos gestores para a otimização dos resultados.

Ação	Instrumento disponibilizado
Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas	Modelo de decisão
Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas.	Modelo de mensuração
Informar adequadamente os gestores	Modelo de informação

Quadro 1: A responsabilidade e o conjunto de ações da controladoria. Fonte: Catelli (2001, p. 348).

Com uma atuação sinérgica junto as demais áreas de responsabilidades, disponibilizando toda a base conceitual e operacional relativa aos sistemas de informação, desta forma a controladoria viabiliza a otimização ao estabelecer um conjunto de requisitos e respectivos objetivos.

Requisitos para a otimização do resultado	Objetivos (obtenção de)
Começa no planejamento	Resultado objetivado
Requer integração das áreas e visão de longo prazo	Resultado assegurado
Decorre da otimização do resultado de cada evento/transação	Resultado efetivado
Requer mensuração adequada	Resultado correto

Quadro 2: Conjunto de requisitos e objetivos . Fonte: Catelli (2001, p. 348).

Conforme Mosimann, Alves e Fisch (1993), a missão e/ou responsabilidade da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir a sua continuidade, através da integração dos esforços das diversas áreas.

Sendo assim, por ser uma área de coordenação em decorrência de sua missão, a responsabilidade da controladoria se diferencia da responsabilidade das demais áreas operacionais de apoio, pelo processo desenvolvido para assegurar a otimização de resultado.

2.2.2 Gestão

Faz-se necessário no atual cenário econômico, a empresa estar continuamente respondendo às pressões ambientais, como requisito para sua sobrevivência. Com esse propósito, destaca-se a necessidade de manter certo equilíbrio em suas relações com o ambiente, bem com entre as partes (subsistemas) que a compõem, de modo a lhe garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Nesse contexto, ressalta-se a importância de um correto entendimento da missão e dos objetivos da empresa.

A gestão empresarial é responsável por uma dinâmica, pela qualidade das respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio na estrutura da empresa, bem como pela definição de seus objetivos. Enfim, a gestão empresarial é responsável pela eficácia do sistema empresa.

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/ serviços, considerando as variáveis do ambiente externo e interno que impactam suas atividades, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Segundo Guerreiro (1989) uma gestão eficaz configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro.

Nesse sentido, destaca-se a interação entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informações da empresa, como elementos que desempenham papel fundamental para assegurar a eficácia dos gestores e, conseqüentemente, da empresa.

Para Mosimann e Fisch (1999), a administração se refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte, sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima. A administração é o processo universal de completar eficientemente atividades, com e através de outras pessoas.

Segundo Catelli (2001) gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

2.2.3 Modelos de gestão

O modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa, e pode ser entendido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por

finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que seja cumprida a missão para a qual foi constituída.

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração.

Para Guerreiro (1989, p. 230):

Em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais.

Segundo o mesmo autor, as causas dessas diferenças atribuem-se às crenças, aos valores e às convicções dos empreendedores e dos administradores da empresa, integrantes de seu subsistema institucional.

Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- o grau de autonomia dos gestores;
- os critérios de avaliação de desempenhos;
- os papéis e posturas gerenciais.

Assim como as áreas operacionais de uma empresa possuem uma missão específica, também possuem um modelo de gestão específico. Apesar de bastante influenciado pelo modelo de gestão de empresa em sua totalidade, o modelo de gestão de uma área compreende crenças, valores e definições próprias das atividades especializadas que desenvolve.

Para Nakagawa (1991), modelo de gestão é a representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais.

Para Catelli (2001) modelo de gestão é o conjunto de princípios, estabelecido pela alta administração, de como a empresa deve ser gerida.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), definem o modelo de gestão como sendo a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa.

O modelo de gestão envolve: objetivos e princípios organizacionais, princípios de delegação de poder e princípios de avaliação de desempenho. Sendo que princípios organizacionais são regras que definem a estruturação, a divisão do trabalho e as relações de mando e subordinação. Os princípios de delegação de poder são regras que definem a atribuição de tarefas e de poder para a execução, bem como a responsabilidade pelos resultados. Os princípios de avaliação de desempenhos são regras que estipulam como devem ser avaliados os desempenhos das áreas.

2.2.4 Processo de gestão

O processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas.

Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade.

Para Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão deve:

- ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas),
- contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases

Nesse sentido, o processo de gestão econômica, segundo Catelli, (1997), estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, contemplando um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada uma dessas fases.

2.3. Gestão econômica

Para que a missão e os objetivos da empresa sejam alcançados, faz-se necessário que resultados positivos sejam auferidos e que sejam satisfatórios.

Segundo Catelli (2001), a gestão econômica é delineada pelas definições estabelecidas no modelo de gestão, missão, crença e valores. Para tanto, caracteriza-se a necessidade a um modelo de gestão específico, denominado modelo de gestão econômica.

O Sistema de Gestão Econômica incorpora o conceito de custo de oportunidade, que corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo, representando o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa, para: mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa; seleção de alternativas de investimento; estudo de preços de venda; avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos/serviços gerados internamente.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 31)

A gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Na gestão econômica, procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle. A gestão econômica consolida as demais, tendo em vista que todas as atividades em uma empresa deve estar voltadas para o resultado econômico da mesma. No momento em que o gestor de finanças não está simplesmente preocupado com a liquidez da empresa, mas se a liquidez é necessária ou não, ou como aplicar da melhor forma o excedente, ele estará exercendo, além da gestão financeira, a gestão econômica da área financeira.

O resultado de uma decisão decorre do confronto entre o benefício gerado pela alternativa escolhida e o benefício que seria obtido pela escolha da melhor alternativa abandonada (custo de oportunidade).

Conforme Catelli (2001)

Os pontos abordados a seguir estão implícitos ao conceito de custo de oportunidade:

- o custo de oportunidade de um fator representa, economicamente, o seu verdadeiro valor;
- o problema da decisão consiste na escolha de duas ou mais alternativas viáveis de uso dos recursos;
- usos alternativos dos mesmos recursos pode propiciar diferentes resultados; e
- o que é sacrificado quando da opção por uma alternativa é a possibilidade de obtenção de melhores resultados em outras oportunidades.

Ainda para Catelli (2001),

Esses pontos sustentam algumas definições do Modelo de Gestão Econômica relativamente à adoção do conceito:

- as alternativas consideradas devem ser viáveis e possíveis diante da estrutura operacional do negócio;
- a diferença entre o custo de oportunidade dos recursos consumidos no processo de obtenção de produtos/serviços e o custo efetivamente incorrido espelha o valor adicionado pela atividade (resultado econômico);
- as alternativas devem considerar a natureza, o estado atual e futuro da situação em avaliação;
- para avaliação de desempenhos das áreas, devem ser consideradas as alternativas que estão dentro dos limites de autoridade e responsabilidade dos seus respectivos gestores; e
- o mercado desempenha importante papel na determinação do custo de oportunidade.

Para Guerreiro (1995) o sistema de gestão econômica enfatiza a otimização do resultado do todo e não a maximização isolada das partes.

Desta forma, a gestão econômica preocupa-se com o resultado de todas as áreas da empresa, na busca da otimização do resultado global, buscando o equilíbrio econômico de todas as áreas. Para isso, necessita de planejamento específico, que a situe no cenário econômico atual e estabeleça objetivos e metas, entre outros.

2.3.1 Planejamento estratégico

As organizações devem ser flexíveis, adaptando-se as mudanças do ambiente externo. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços. Sendo assim, os administradores das organizações serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível e sustentável, o que implica necessariamente repensar o conceito da empresa, através do planejamento.

Para Mosimann e Fisch (1999) o planejamento, em sentido restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecidas e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

Segundo Catelli (2001), a fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. Contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

Mosimann e Fisch (1999), diz que o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais. O que interessa ao administrador são os efeitos que sua decisão hoje, terá no futuro previsível. As conseqüências e efeitos futuros desejados são as molas propulsoras do ato de decidir agora.

As diretrizes estratégicas objetivam aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. Para tanto, são pré-requisitos a clara definição da missão da empresa, o envolvimento e a participação dos gestores, o apoio de sistema de informações sobre variáveis ambientais, que gerem informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes interno e externo.

2.3.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processos, produtos e requisitos específicos:

Segundo Mosimann e Fisch (1999), estão definidos como:

- **Pré-planejamento Operacional:** A fase de pré-planejamento objetiva assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas.

O processo de pré-planejamento contempla estabelecimento de objetivos e metas operacionais, identificação de alternativas de ação operacionais, simulação das alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas, consolidação e harmonização das alternativas.

O produto dessa fase do processo gerencial é o conjunto de alternativas de ação selecionadas. Os pré-requisitos são um conjunto de diretrizes estratégicas, envolvimento e participação dos gestores e apoio de um sistema de simulação de resultados econômicos.

- Planejamento Operacional – Médio e Longo Prazos: Essa fase do processo gerencial objetiva otimizar o desempenho da empresa em determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo).

O processo caracteriza-se pelo detalhamento das alternativas selecionadas na fase de pré-planejamento, quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Envolve a definição do horizonte de planejamento e dos módulos temporais de planejamento, a determinação dos recursos necessários ao atingimento dos objetivos e metas e das etapas e prazos para o cumprimento das metas.

O produto desse processo é o plano operacional de médio/longo prazos aprovado. Os pré-requisitos são o conjunto de alternativas operacionais aprovadas, envolvimento e participação dos gestores e apoio de um sistema de orçamento.

- Planejamento Operacional – Curto Prazo: Essa fase corresponde a um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, visando assegurar a otimização do desempenho no curto prazo.

Para tal fim, o processo contempla identificação das variáveis internas e externas de curto prazo, análise de adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional do curto prazo, decisão quanto à manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo e, por fim, consolidação e harmonização das alternativas.

O produto dessa fase é o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo do planejamento operacional (por exemplo: um mês), envolvendo um plano operacional de curto prazo, cujo detalhamento consiste na programação das transações a serem efetivadas.

O conjunto de pré-requisitos compõe-se de um plano operacional de médio/longo prazo aprovado, apoio de sistema de simulação de resultados econômicos e envolvimento e participação dos gestores.

A execução é exatamente na fase em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio.

Com esse propósito, o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações. Os produtos dessa fase são as transações realizadas. Os pré-requisitos são o plano operacional de curto prazo aprovado e sistemas de apoio à execução das operações.

O Controle visa assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos.

O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.

O produto do processo de controle consiste em ações corretivas, tanto no desempenho que vem sendo realizado quanto em programas de curto prazo, planos de médio e longo prazos e diretrizes estratégicas, se for o caso. São pré-requisitos para sua implementação o apoio de um sistema de apuração de resultados realizados comparativamente aos planejados, envolvimento e participações dos gestores.

2.4 Gestão econômica - GECON

Para uma maior entendimento sobre o GECON e sua aplicação, é necessário situar esta fonte de informação dentro da contabilidade, mostrando qual a sua importância para a tomada de decisões dos diretores da empresa em questão. Para que o resultado seja um indicador do grau de eficácia, é necessário estar atento a definição correta de seu conteúdo.

O Sistema de Informações GECON tem como objetivo, o aumento de resultados positivos do todo e um bom resultado econômico da empresa através de um nível de qualidade e excelência das ações dos gestores. Sendo assim volta-se para a avaliação e mensuração dos desempenhos e resultados econômicos das

atividades empresariais, ou seja, derivados da melhoria da produtividade e das eficiências operacionais.

Para Catelli (2001, p. 30):

O sistema de gestão no modelo GECON diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

O clima organizacional defendido neste sistema, baseia-se na motivação, na responsabilidade e no envolvimento das pessoas, especialmente dos gestores que destaca-se pelo fator de controlabilidade.

Ainda para o mesmo autor, a estrutura empresarial sugerida pelo sistema GECON, surge a partir das seguintes premissas:

- a sucesso da empresa é em função do sucesso das áreas, o resultado global é a soma dos resultados das áreas;
- as áreas não se submetem a transferências de bons ou maus resultados de outras áreas, e serve também para os produtos;
- avaliar cada área como se fosse uma empresa, analisando os custos e as receitas auferidas, com isto, objetiva-se valorizar o empreendedorismo;
- a função e/ou missão definida para cada área é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa;
- os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais, são imputados às respectivas áreas, separadamente dos resultados das decisões operacionais;
- a área financeira é o banco interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

2.4.1 Resultado econômico como decorrência das ações dos gestores

O nível de qualidade ou excelência da ação do gestor é fator decisivo para o grau de otimização de resultado, pois suas ações materializam-se. É de extrema importância a criação de um clima organizacional baseado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento de pessoas, principalmente dos gestores,

nestes em especial o aspecto da controlabilidade, ou seja, o gestor deve ser avaliado conforme ações realizadas em sua área de atuação.

Segundo Catelli (2001), em primeiro lugar, os gestores são considerados pessoas de confiança da empresa, e, portanto devem colocar os interesses globais da empresa acima dos interesses particulares da sua área de atuação.

Usando o conceito de que cada área corresponde a uma empresa, e os gestores seriam os “donos” da mesma, deve-se trabalhar para alcançar os resultados econômicos planejados, delegando atividades às pessoas corretas, controlando e verificando a correta execução do planejado.

2.4.2 Correta mensuração do resultado econômico

O GECON está voltado para à mensuração dos resultados econômicos das empresas e possui uma série de itens fundamentais que o estrutura. O correto emprego de um modelo de mensuração expressa o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou quanto custou, porque incorpora um conjunto de conceitos voltados a correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa.

As empresas mantem-se no mercado através do pressuposto da continuidade de suas atividades, sendo que estas atividades devam gerar um bom resultado líquido econômico, que deve suprir todos os ativos consumidos e ainda a realização de tais atividades.

Sendo assim, o lucro obtido é a mais consistente medida de eficácia da empresa, utilizando-se também estratégias, planos, metas e ações adotadas pela empresa.

Segundo Catelli (2001), para que se possa mensurar corretamente o lucro é necessário que se diga que é gerado a partir da execução das atividades da empresa, sendo que estas mesmas atividades geram custos e receitas. Neste caso, pode-se saber exatamente quais atividades são mais vantajosas para a empresa, quais podem ser terceirizadas obtendo um custo menor e quais têm deficiências de ações estratégicas para melhoria. Com o conhecimento de cada parte ou centro, chega-se ao resultado global da empresa. Desde modo, deve-se observar alguns aspectos fundamentais e interdependentes como:

- operacionais: referentes à qualidade, quantidade e cumprimento de prazos;

- financeiros: consomem recursos nas atividades, porém geram benefícios a empresa;
- econômicos: custos dos recursos consumidos e receitas geradas dos produtos e serviços.

Todos esses aspectos estão ligados entre si, e o GECON contempla-os mensurando o resultado financeiro e o resultado operacional, das diversas áreas da empresa, incluindo o próprio resultado da área financeira.

2.4.3 As informações necessárias para o GECON

A informação é a peça chave para a tomada de decisões. Elas são úteis porque atendem as necessidades dos gestores, trazendo o conhecimento sobre as áreas em que atuam. Devem trazer características conceituais, políticas e que motivem e estimulem o gestor a tomar a decisão mais eficaz.

Conforme Catelli (2001) para que as informações contábeis sejam satisfatórias, devem estar ligadas a estratégias gerenciais fortes e concisas. Dentre as principais destacam-se a influência no valor dos bens pela sua forma de pagamento, valores históricos desatualizados, cálculo do impacto dos custos e receitas financeiras no resultado, desconhecimento das diversas atividades que geram resultados positivos ou negativos para a empresa, entre outros.

Por fim, o GECON utiliza uma base de dados para a mensuração e apuração de resultados, que devem refletir o valor econômico correto dos recursos, produtos e serviços realizados. Sendo que para cada centro de resultado e áreas de responsabilidade é realizada a avaliação de desempenho por meio da aplicação do conceito de custo de oportunidade.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Um breve histórico da empresa

Utilizando-se o nome fictício Santa Maria Calçados Ltda, esta empresa santamariense fundada há 82 anos, é líder no segmento do ramo calçadista na região central do estado. Possui nove lojas em Santa Maria, uma em Santa Cruz do Sul, Porto Alegre e Cachoeirinha. Comercializa os mais diversos tipos de calçados, artigos esportivos, inclusive vestuário, artigos para viagem, entre outros. Sendo que, cada loja, diferencia-se da outra, quanto ao estilo dos produtos oferecidos aos clientes. Sua razão de ser reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida, e de que forma atende às necessidades sociais. Sendo assim, tem a missão de comercializar produtos de qualidade oferecendo variedade com o menor preço, sempre primando pela honestidade nos negócios.

Seus valores são o conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações da organização. Constitui preferências, ponto de vista, deveres, inclinações internas, de preconceitos, entre outros e são padrões de conduta praticados pela organização, que influenciam o comportamento geral de seus membros como a honestidade, humildade, responsabilidade, comprometimento com o negócio e com as pessoas e a disciplina. Com esta forma de trabalho, obteve maior prestígio e crescimento contínuo. Sendo, que a partir da década de 70 já trabalhava com uma grande variedade de fornecedores, estabelecendo assim, uma preferência de atendimento junto aos mesmos, o que proporciona a empresa uma grande diversidade de produtos com diferentes preços, estilos e qualidade.

Comercializa em média 800 mil pares de sapatos por ano, atendendo as tendências da moda e a sazonalidade no ramo calçadista. Todas as lojas possuem um centro de compras, o que proporciona que seus estoques girem conforme a necessidade. Em 2005 foi especialmente aberta, uma nova loja, que absorve e comercializa, o que não foi vendido pelas demais, com preço mais baixo.

Antigamente, vendia suas mercadorias somente à vista. Nos anos 90, com as mudanças e exigências do mercado, passou a vender também a prazo e nos anos 2000 foram criados os cartões próprios.

Com o crescimento do negócio, o patamar que a organização deseja atingir no futuro é desafiador, abrangente e detalhado, pois sua intenção é direcionar os

rumos da organização para ser referência nacional como sendo a melhor opção de compra, no ramo calçadista.

Para isso, mesmo tendo nítida sua missão e bem definida a sua visão de futuro, a empresa não consegue atingi-las porque sua estrutura administrativa não está totalmente organizada (departamentos delimitados, descrição de funções, entre outros) e há deficiência de comunicação interna entre os setores, inclusive ocorrendo “quebra” de organograma (operacional comunicando com direção), comprovando-se conforme anexo 1.

A empresa possui diversos colaboradores em cada um dos setores. Por ser uma organização, entidade social, afeta diretamente muitas pessoas todos os dias, sejam elas, os próprios colaboradores, clientes, fornecedores e os gestores, que se inter-relacionam e trabalham para um fim comum. Por isso se faz necessário a consciência da necessidade de um processo de gestão, que deve assegurar a dinâmica das decisões tomadas na empresa.

3.2. Análise da organização e seu ambiente

Como organização, sofre com elementos que afetam-na negativamente, vistos como ameaças, que são forças, eventos ou situações do ambiente. São elas que constituem os elementos desfavoráveis ao desempenho da organização, no cumprimento de sua missão. Essas ameaças podem ser definidas como prováveis leis governamentais de proteção do meio ambiente, que traga para a empresa a responsabilidade da devolução de artigos (embalagens, produtos) aos fabricantes, perda de oportunidade por deficiência de escala (número de lojas no estado), crescimento da preferência de outros concorrentes no estado, expectativa da redução de nascimentos (crianças), aumento das expectativas dos clientes, atuação do sindicato dos trabalhadores, a percepção de que as vendas em Santa Maria estão reduzindo para calçados femininos, esportivos e infanto-juvenis, pressionadas respectivamente, pelo aumento da concorrência, pela mudança de comportamento do público jovem, redução do poder aquisitivo e alterações no clima (redução do período de frio).

Além das ameaças, a instituição deve estar atenta aos seus pontos fracos, características ou situações intrínsecas e indesejáveis da empresa que podem

prejudicar o cumprimento de sua missão e dos objetivos estabelecidos, tais como: percepção do cliente quanto as instalações da loja destinado ao público infanto-juvenil, carência de expositores, aspectos de sedução a criança - visual atrativo – maior espaço para brincar, ocupação dos atendentes/caixa nos períodos de alta venda, que permutam de função deixando carente o seu departamento de origem, comunicação de tecnologias e ações estratégicas para o meio externo, conhecimento de informática por parte das pessoas (direção e gerentes), cultura (conservadora em relação aos riscos assumidos), dependências de fornecedores quanto à apresentação de informações dos produtos (para processamento dos dados), pela dificuldade em transmitir necessidades (software Server), interesse pelos gerentes das informações, como instrumento de decisão (não demonstram atitudes, não são pro-ativos), tolerância com fornecedores (sem reciprocidade) quanto a correta entrega (local) e prazo estabelecido, operacionalização e implantação de investimento em procedimentos treinamento de gerentes.

Muitas das informações acima citadas e no decorrer do estudo provêm de entrevista (apêndice 1) realizada com o diretor-financeiro da empresa, que também é um o sócio majoritário. Atua há 52 anos na organização e possui uma ampla visão de todo o seu funcionamento.

Foram questionados itens fundamentais para que se comece um trabalho de reconhecimento da empresa, planejamento e gestão. Inicialmente, foi apresentada uma abordagem universal da empresa, onde demonstrou a parte histórica, qual sua missão e seus valores – comprometimento da organização com as pessoas.

O que a empresa espera atingir no futuro é a expansão do negócio, com a conquista de mais clientes, principalmente pelo trabalho realizado pela fundação criada pela empresa que busca, através de projetos culturais cativar o público mirim e a classe mais baixa da população, com o propósito de manter uma fidelização. Confirmou que é necessário estar atento as tendências da moda, as exigências dos consumidores, as mudanças no mercado, entre outras condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no ambiente.

Relatou a utilização de diversas pesquisas que são realizadas junto aos clientes, concorrentes (preço), fornecedores – busca de parcerias (mercadorias consignadas) – mercado (abertura de novas filiais) para que sejam reconhecidos quais os principais fatores externos e internos que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa, quais as oportunidades para o cumprimento da sua missão, as

ameaças que pode vir a enfrentar, qual o cenário econômico que está inserida e finalmente utiliza-se destas informações para buscar atingir os principais objetivos da empresa atualmente.

Além da entrevista, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa, aplicação de questionário aos colaboradores e gestores (apêndice 2) e informações obtidas através do (anexo 1), constatou-se que, existe uma carência de investimentos quanto aos recursos humanos, principalmente junto aos gestores. Muitas oportunidades de aprendizagem de técnicas de vendas, aplicação de recursos, motivação, entre outros não são utilizadas, entretanto o investimento em consultorias externas nos departamentos, é bastante oneroso e cada vez mais freqüente, gerando uma dependência de serviços de terceiros. Desta forma, os gestores devem estar atentos as necessidades dos departamentos mais significativos, que possuem limitações e falta de liderança.

Sendo assim, quando os gestores não são capacitados e não estão envolvidos, a controladoria dentro da empresa fica comprometida, porque ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos dentro dos departamentos, que devem ser vistos como uma empresa. A compreensão de que a controladoria deve fiscalizar o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial e que coordena as informações sobre gestão econômica não existe na empresa, sendo assim, existe a urgência da atuação de gestores nas respectivas áreas.

3.3. Comparações e sugestões

Apresenta-se então, a necessidade de um modelo de gestão específico, neste caso sugere-se o GECON, que diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e se estrutura com base na missão da empresa, suas crenças e valores, buscando em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

Para isso, as melhorias sugeridas devem ser constantemente vigiadas pelos gestores e estes também devem proporcionar aos seus colaboradores o retorno de todas as mudanças que acontecerão e também incentiva-los ao crescimento conjunto de toda a organização, por meio do resultado positivo de cada

departamento. Apresenta-se então uma comparação da situação encontrada nos departamentos da empresa (até o exercício de 2005) com o que propõe o GECON e abaixo uma breve análise:

▪ Departamento de contabilidade:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralizador de todos os fatos que alteram financeiramente a empresa. ▪ Possui contador responsável e 2 (dois) auxiliares. ▪ Realiza a contabilização de documentos, cálculo de impostos (referentes a pessoa jurídica e a pessoa física – sócios), confecção de demonstrativos contábeis e gera informações referentes ao funcionamento financeiro da empresa como um todo, entre outros. ▪ Possui extrema dependência de consultorias externas mensais. Sofre auditoria trimestral e a maioria de seus relatórios não são feitos pelo departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle pleno das atividades contábeis dentro do próprio departamento. ▪ Investimento em pessoal, motivação, inter-relacionamentos, tecnologia e aperfeiçoamento. ▪ Envolvimento pleno do gestor. ▪ Controlabilidade.

Quadro 3: Comparativo departamento de contabilidade. Fonte: apêndice 1 e 2

As ações sugeridas pelo GECON, referentes ao investimento em pessoal (como cursos, treinamentos, participação em decisões no âmbito operacional, entre outras) podem proporcionar um custo menor mensal e um benefício mais significativo, que a aplicação de recursos em empresas de consultorias contábeis e jurídicas realizadas mensalmente, estas seriam contratadas somente no caso de necessidade. Porque, seus colaboradores se capacitariam para a realização dessas funções. Com um maior envolvimento do gestor no seu departamento, o fluxo de informações aumentaria e o retorno dado aos diretores seria mais abrangente.

▪ Departamento de Contas a pagar e Contas a receber:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pelos pagamentos. ▪ Tem a responsabilidade com prazos, negociação de descontos financeiros, ressarcimentos junto aos fornecedores de mercadorias., quando ocorrem devoluções de compras em decorrência de produtos com defeito. ▪ Tem também a responsabilidade com o cálculo do custo da mercadoria vendida. ▪ Somente uma pessoa trabalha no departamento. ▪ Deficiência de comunicação interna entre os demais departamentos e direção. ▪ As maiores dificuldades encontradas são a impossibilidade de realização de todos os procedimentos cabíveis ao departamento, (segue) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participação de mais um colaborador nesse departamento. ▪ Separação da parte referente a cálculo de custo do produto, sendo que passaria a fazer parte do departamento de auxílio às compras. ▪ Motivação dos colaboradores. ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações.

causadas pelo sobre-carregamento de apenas um colaborador e a falta de um fluxo de caixa.	
▪ Equipamentos e materiais de trabalho ultrapassados.	

Quadro 4: Comparativo departamento de contas a pagar e a receber. Fonte: apêndice 1 e 2

Os benefícios obtidos num primeiro momento podem ser, no que diz respeito a contratação de mais um colaborador, poderiam ser os de maior disponibilidade de tempo para negociar junto aos fornecedores por maiores descontos, prazos de pagamento quando se fizer necessário, e um controle mais apurado sobre os pagamentos realizados diariamente, ressarcimentos de fornecedores em menos tempo de espera. Sendo assim, poderia ocorrer um crescimento da obtenção de descontos e abatimentos junto aos fornecedores, e de ressarcimentos que ainda não foram realizados. E também, evitando o sobrecarregamento de atividades para uma só pessoa, além de melhorar rapidamente o resultado esperado do departamento e conseqüentemente o resultado global da empresa.

No que diz respeito ao fluxo de informações repassadas ao departamento, se houvesse maior atenção da parte dos demais gestores e diretores, poderia diminuir transtornos referentes a prazos perdidos e despesas incorridas (juros, descontos perdidos, multas).

▪ Departamento de pessoal e recursos humanos:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pela formulação das folhas de pagamentos e funções relacionadas, recrutamento de pessoal, entre outras funções. ▪ Pela falta de estrutura no departamento, algumas funções se confundem, pois funções relacionadas ao almoxarifado são feitas por colaborador do departamento. ▪ Equipamentos de informática ultrapassados, necessitando de melhorias, além de falta de móveis adequados e suficientes a todos os colaboradores. ▪ Deficiência de comunicação interna com os demais departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança no <i>layout</i> da sala. ▪ Investimentos em conhecimento, atualização legislativa e treinamentos dos colaboradores do setor. ▪ Estipulação de funções fixas. ▪ Motivação (aperfeiçoamento, participação nas decisões, remuneração) ▪ Criação de um sistema interno, junto ao programa próprio da empresa, voltado a geração de um fluxo de informações especiais para o departamento, alimentado pelos gestores dos outros departamentos.

Quadro 5: Comparativo departamento de pessoal e recursos humanos. Fonte: apêndices 1 e 2

Com um novo layout, o departamento poderia melhor atender as pessoas que precisam de informações, e deixaria o espaço mais organizado. Os investimentos nas atualizações acima sugeridos para os colaboradores poderiam, em um prazo médio, reduzir os gastos com consultorias e assistências e esses serviços seriam

utilizados esporadicamente, pois a resposta aos problemas estaria dentro do próprio departamento.

Quanto às funções dos colaboradores, estes seriam exclusivos ao departamento, proporcionando assim, uma atenção maior e um controle pleno de todas as atividades referente a ele, já que um colaborador do departamento, constantemente é designado para outras tarefas junto ao departamento de manutenção e almoxarifado.

Com a criação do sistema de informações internas entre os departamentos, poderia proporcionar o envolvimento e a responsabilidade dos demais gestores ao repasse de informações importantes para o departamento de recursos humanos.

▪ Departamento de Informática:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pela manutenção dos equipamentos de informática, programas, etc. ▪ Possui grande dependência de assessoria externa em manutenção de máquinas e formulação do programa próprio da empresa. ▪ Centralização de programação em uma só pessoa. ▪ Falta de equipamentos mais modernos e infra-estrutura. ▪ Falha na comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descentralização do programa próprio da empresa. ▪ Investimentos em aperfeiçoamento de pessoal e equipamentos. ▪ Atualizações constantes em cursos e treinamentos. ▪ Reestruturação física e material, para ampliação do trabalho de manutenção de máquinas e equipamentos. ▪ Motivação dos colaboradores.

Quadro 6: Comparativo departamento de informática. Fonte: apêndices 1 e 2

A descentralização do programa próprio da empresa abrangeria os demais colaboradores e abria a oportunidade de conhecimento por parte de todos. Os investimentos realizados em equipamentos, infra-estrutura e pessoal poderiam diminuir os gastos com empresas de manutenção e assistência, pois a solução dos problemas de informática da empresa estaria dentro do próprio departamento e diversificando as atividades.

▪ Departamento de Cartão:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pelo controle de recebimento de clientes, cobranças em primeira instância, atendimento a clientes, etc. ▪ Não possui sistema de cobrança próprio, sendo este serviço realizado por terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de custos e a possibilidade de implantação de sistema de cobrança próprio. ▪ Motivação dos colaboradores (idem departamento contábil) ▪ Modernização de equipamentos de informática.

Quadro 7: Comparativo departamento de cartão. Fonte: apêndices 1 e 2

A análise dos custos com a implantação de um sistema de cobrança próprio e o que se gasta com terceirização deste serviço poderia dar informações sobre a redução dos gastos com estes serviços, que atualmente apresenta um alto custo variável e comissionado. A motivação para os colaboradores e modernização de equipamentos poderia ser visto indiretamente pelo tipo de atendimento aos clientes, atendendo-os com maior rapidez.

▪ Departamento de Conferência de Caixa:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pelo controle de todos os caixas das lojas, conferência de recebimento de clientes, vendas realizadas, trocas efetuadas, vales emitidos, entre outros. ▪ Formulação de demonstrativos para a direção da empresa. ▪ Falta de equipamentos mais modernos e infra-estrutura. ▪ Deficiência na comunicação entre os setores (principalmente as lojas). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações. ▪ Investimentos em equipamentos mais potentes. ▪ Treinamentos e cursos, referentes a atividade que desenvolvem.

Quadro 8: Comparativo departamento de conferência de caixa. Fonte: apêndices 1 e 2

O investimento em cursos e treinamentos seria o principal fator de desenvolvimento do setor, porque proporcionaria maior abrangência das atividades comerciais realizadas principalmente nas lojas. Quanto aos demais investimentos poderiam agilizar o atendimento e ao repasse das informações aos demais departamentos, e assim, exigir destes o mesmo.

▪ Departamento de Compras:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pelas compras de mercadorias diretamente (modelos, preços, tamanhos, prazos de entrega), as compras são realizadas por 2 (dois) sócios, um consultor e alguns gerentes. ▪ Existe uma carência relacionada ao conhecimento de legislação referente ao ICMS, que pode gerar dispêndios desnecessários. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maiores investimentos em consultorias de moda, tendências e estilos. ▪ Atualização em legislação sobre o ICMS. ▪ Incentivos referentes ao conhecimento da função exercida.

Quadro 9: Comparativo departamento de compras. Fonte: apêndices 1 e 2

A diversificação de modelos, tendências, estilos, entre outros, proporciona aos clientes maior satisfação e conseqüentemente melhores resultados a empresa.

▪ Departamento de Auxílio as compras:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trata das questões relacionadas às compras de mercadorias como conferência do pedido com a nota fiscal, repasse de preço de venda as lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absorção da função de cálculo do custo do produto. ▪ Investimentos em equipamentos e

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho realizado por 2 (dois) colaboradores. ▪ Deficiência de comunicação interna. 	<p>atualizações de pessoal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação dos colaboradores (remuneração), ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações. ▪ Apoio e atenção dos diretores, quanto as dificuldades do setor, junto aos fornecedores.
---	---

Quadro 10: Comparativo departamento de auxílio às compras. Fonte: apêndices 1 e 2

A absorção da função de cálculo do custo do produto poderia aliviar o departamento de contas a pagar. O apoio de gestores e diretores nas negociações com os fornecedores poderia facilitar o trabalho, e também criar uma cultura junto aos mesmos, de cumprimento de prazos, pedidos, preços, entre outros.

▪ Departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC):

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciona diariamente (de segunda-feira à sábado), presta informações aos clientes sobre as lojas, pagamentos, etc. ▪ Revezamento de 2 (dois) colaboradores na função. ▪ Auxílio ao departamento de almoxarifado. ▪ Controle de brindes (clube de prêmios). ▪ Arquivo histórico da empresa e recepção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de pesquisas de pós-venda por telefone e e-mail. ▪ Definição de funções dos colaboradores com departamentos específicos. ▪ Investimentos em equipamentos. ▪ Melhor remuneração, ▪ Investimento em cursos de atualização.

Quadro 11: Comparativo departamento de SAC. Fonte: apêndices 1 e 2

O serviço de pós-venda feito por telefone e e-mail poderia acrescentar à pesquisa de abordagem realizada pela empresa itens referentes à qualidade das mercadorias adquiridas, além de deixar a empresa cada vez mais próxima dos consumidores e conhecer suas expectativas.

Os investimentos em equipamentos, treinamentos e motivação poderiam trazer mais agilidade no atendimento e processamento de informações.

▪ Departamento Financeiro:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formado pelo diretor-financeiro, um secretário (responsável também pelo caixa-relatório da empresa e repasse de informações à contabilidade) e um sub-secretário (responsável também pelo departamento de conferência de caixa). ▪ É responsável pelo repasse de recursos financeiros ao departamento de contas a pagar, captação de recursos, conferência de valores recebidos dos caixas das lojas, entre outros. ▪ Deficiência na comunicação interna. ▪ Falta de equipamentos de informática, sistema de controle informatizado e infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento em equipamentos de informática. ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações. ▪ Aperfeiçoamento de técnicas de conferências de valores. ▪ Cultura da importância do fluxo de caixa. ▪ Motivação dos colaboradores (participação decisões, remuneração, cursos, entre outros)

Quadro 12: Comparativo departamento financeiro. Fonte: apêndices 1 e 2

A modernização e intensificação do fluxo de informações no setor se fazem necessário, pois poderia trazer maior agilidade e facilidades na execução do trabalho. O aperfeiçoamento de técnicas e a utilização do fluxo de caixa poderiam evitar transtornos e distorções mais corriqueiras, porém importantes.

▪ Departamento de Almojarifado e Manutenção:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pela manutenção das instalações (contratação de profissionais da área como: eletricitas, pedreiros, marceneiros, engenheiros, arquitetos e outros). ▪ Compras de materiais diversos de suprimentos, limpeza, material de expediente e outras necessidades, ▪ Captação de pedidos dos departamentos, consulta de preços, etc. ▪ Formado por 1 (um) colaborador e auxiliado por colaborador do departamento de pessoal e o SAC. ▪ Deficiência de comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de um novo colaborador. ▪ Motivação dos colaboradores (remuneração) ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações.

Quadro 13: Comparativo departamento de almojarifado e manutenção. Fonte: apêndices 1 e 2

Com a contratação de mais um colaborador para o departamento, poderia aliviar os demais departamentos que o auxiliam. Neste caso, poderia fazer maiores pesquisas de preço e dar maior atenção às necessidades da empresa como um todo.

▪ Lojas:

O que existe	GECON
<ul style="list-style-type: none"> ▪ São 11 (onze) estabelecimentos, possuem diversos colaboradores e cada uma um gerente. ▪ Possuem metas diárias de vendas por loja e por colaborador. ▪ E demais características de um estabelecimento comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivação dos colaboradores (maiores investimentos em cursos de vendas, comissão sobre as vendas). ▪ Atenção dos demais gestores e diretores, quanto ao repasse de informações.

Quadro 14: Comparativo das lojas. Fonte: apêndices 1 e 2

Se os funcionários estiverem motivados podem vender mais e utilizar o poder de persuasão nas vendas, além de empenharem-se mais para que as metas estabelecidas sejam cumpridas.

Todos os departamentos, acima apresentados, possuem responsáveis, mas não necessariamente gestores ou líderes, pois conforme pesquisa realizada, grande parte não é especializada e/ou instruída para o cumprimento da função que desempenham.

Isto se deve ao fato de que não existe a consciência na empresa, de que dentro de cada departamento é importante a motivação, estruturação, responsabilidades e envolvimento de pessoas nas atividades propostas, que vem gerar dentro dos departamentos a otimização dos resultados.

A dependência existente na empresa de serviços de terceiros, consultorias, entre outros, comprova-se quando se faz um comparativo utilizando as informações obtidas através do anexo 2, porém estes são necessários em algumas circunstâncias e em outras dispensáveis. Apresenta-se a disparidade destas despesas e os investimentos realizados em cursos e treinamentos dos colaboradores. O GECON sugere um remanejamento destas aplicações de recursos, investindo-se mais em valores humanos, com cursos de atualização legislativa, atividades motivacionais (reuniões, palestras, integração, entre outros), capacitação, investimentos em equipamentos, infra-estrutura, entre outros.

Quanto aos demais departamentos, também sofreriam alterações conforme fossem colocadas em práticas às estratégias de mudanças, assim como a empresa em geral.

As condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no ambiente estão diretamente relacionados às capacidades e recursos existentes ou necessários à organização: preço, qualidade, variedade, moda e serviços associados.

Pode-se então sugerir a elaboração e implementação de um processo de planejamento (planos estratégicos), que esteja condicionado, em grande parte, ao reconhecimento da realidade ambiental na qual a organização esta inserida, que corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, as relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos sobre a organização, sendo baseada nas percepções das respectivas áreas em que as decisões estratégicas da organização deverão ser tomadas.

Internamente, fez-se um levantamento e uma análise dos principais fatores externos que direta ou indiretamente influenciam a organização e/ou são por ela influenciados. É onde se situam, portanto, os clientes, usuários, instituições do mesmo ramo, órgãos governamentais e financeiros, parceiros atuais e potenciais da organização e através deles verificar que elementos (forças, eventos ou situações) podem afetar de forma positiva a organização. São estas oportunidades que auxiliam no cumprimento da missão da empresa: ampliação da camada de

consumidores (classe C), crescimento marcante de lembrança e de preferência da empresa no estado, estabelecer parcerias com fornecedores, incrementar a venda para entidades públicas, terminais de pesquisa, configurável e móvel, nas lojas, ampliar o serviço de atendimento a clientes (SAC), utilização da internet na divulgação dos produtos, da empresa e das modalidades de vendas, ampliação do número de lojas para ganho de escala, em especial para pressionar fornecedores (aproveitando exclusividades), concorrência despreparada para competir e utilização de imagem idônea da empresa para expansão no mercado.

As condições que podem afetar os resultados constitucionais, positiva ou negativamente concentram-se nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão da empresa. Seu resultado é identificado através das deficiências e qualidades (capacidades, recursos e habilidades) da organização com vistas a elaboração das estratégias de ação, visando superar ou minimizar os pontos negativos e potencializar os pontos fortes para o cumprimento da missão e dos objetivos propostos, buscando a excelência empresarial, conforme propõe o GECON.

As características positivas ou situações intrínsecas e aceitáveis da empresa podem favorecer o cumprimento de sua missão e dos objetivos estabelecidos. Elas devem ser preservadas ou potencializadas, entre as averiguadas estão o rótulo de “Loja mais barateira”, percepção do cliente quanto as instalações, variedade e preço de produtos, ao atendimento (apresentação e simpatia), o sistema de atendimento da empresa influenciou o atendimento de Santa Cruz do Sul, inclusive as vitrines, conhecimento sobre o produto, monitoração constante das vendas, potencialidade da divulgação: outdoor, triedro, patrocínio de atividades culturais, televisão, rádio, jornal, suporte a entrega por veículo (especialmente pela entrega de malas), benefícios (ticket alimentação), cuidado com o estoque e organização, organização do arranjo físico, sólida base econômico-financeiro, método de compra (venda-piloto, análise de estoque), e controle eficiente do estoque (mínimo), possibilitando ações com maior eficiência (ex: efeitos da moda na demanda).

Uma visão global das alterações da organização com o ambiente possibilita uma melhor compreensão de ambos, e assim seus administradores lidam melhor com as incertezas, facilitando a criação de redes de troca de informações que, por sua vez, facilitam o fluxo das mesmas dentro da organização, proporcionando a integração das diversas áreas, favorecendo o desenvolvimento da criatividade e

ajudando a identificar novas oportunidades de negócio. Dentro da empresa abrangem-se os seguintes: fiscal-econômico (redução de tributos, redução de juros, flexibilização das leis trabalhistas), mercado (pressão por preços mais baixos, clientes mais exigentes, aumento da concorrência, negócios globais, aumentos dos trustes, aumento da demanda por serviço, qualidade como fator necessário e não como diferencial), fornecimento (consolidação de parcerias, gerenciamento de cadeia de população), meio ambiente (pressão social para a conservação ambiental, lei para a preservação, controle ambiental na cadeia de produtos e distribuição), mão-de-obra (aumento dos investimentos em qualificação, gerenciamento do conhecimento, concentração de profissionais de reconhecida competência, redução da jornada, preocupação com ergonomia), demografia (redução do nascimento de crianças) e tecnologia (crescimento do e-commerce, investimentos pesados em tecnologia da informação, utilização de programas livres).

Após as definições realizadas acima, pode-se definir as diretrizes gerais, que são os principais orientadores e canalizadores das decisões e do desencadeamento das ações, com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos.

Se os objetivos são os fins, as diretrizes servem para balizar os meios (estratégias) adequados para atingi-los. Já os objetivos expressam uma situação que a instituição deseja atingir no futuro e tem grande possibilidade de realizá-lo, através de meios adequados representam o que será feito para construir a visão e cumprir a missão. Sendo assim, é necessário que estejam vinculados a diferentes níveis dentro da estrutura organizacional: estratégico (longo prazo), gerencial (curto e médio prazo) e operacional (curto e médio prazo). Eles são fundamentais como meio de medir o desempenho da empresa, fonte de motivação e meio de organização das atividades, e, devem ser formulados de acordo com seu nível de abrangência, acima citados.

As estratégias são escolhas, decisões que caracterizam um conjunto integrado de ações destinadas na viabilização dos objetivos propostos. Cada estratégia estará associada a um ou mais objetivos. Expressam como a instituição vai usar seus recursos, seus pontos fortes, e suas oportunidades para atingir os resultados desejados. Estratégias são respostas e perguntas: como atingir os objetivos?

As metas são alvos qualificados derivados dos objetivos estabelecidos pela empresa, a serem alcançados no futuro em determinados prazos. Caracteriza-se por

serem elementos propulsores de gestão e, portanto, orientadoras das ações destinadas ao cumprimento da missão e dos objetivos. Elas levam as pessoas a se organizarem no tempo para o desenvolvimento de suas atividades e devem conter: um objetivo no indicador, um valor ou qualificação, um prazo determinado.

Um indicador de desempenho é qualquer medida utilizada como característica dos produtos, serviços ou processos, ou operações utilizadas pela instituição para avaliar e melhorar o desempenho e acompanhar o processo. Cada indicador de desempenho se refere, quando possível a um padrão que deve ser alcançado. Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever apuradamente como o atual desempenho se relaciona com a missão, os objetivos e as ações. Além disso, todo indicador tem uma medida de resultado que é expressa em termos idênticos aos da meta e/ou ação que devera medir. Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas de seus resultados. E precisam ser compreensíveis, fáceis e abrangentes, interpretáveis de modo uniforme, compatível com o processo de coleta de dados, precisos quanto à interpretação dos resultados, economicamente variáveis e devem oferecer subsídios para o processo decisório.

Após todos esses esclarecimentos é possível definir os objetivos e quais as estratégias adotadas para alcançá-los:

Objetivo I: Aumentar a satisfação dos clientes externos.

- Estratégias:
 1. Ampliar o relacionamento com os clientes e ações de marketing;
 2. Interpretar um sistema de gestão para qualidade;
 3. Aumentar a eficácia do marketing (despesa X faturamento);
 4. Implementar novos produtos para o cliente.

Objetivo II: Aumentar o número de unidades comercializadas-escala (mantendo a lucratividade geral - lucro líquido mínimo por unidade – em 5%)

- Estratégias:
 5. Planejar espaços competitivos com variedade de produtos;
 6. Reduzir custos administrativos;
 7. Planejamento e estrutura para ações de marketing;
 8. Implantar um sistema de gestão para a qualidade e economia;

9. Aumentar a base comercial.

Objetivo III: Aumentar a satisfação dos clientes internos

- Estratégias:
 10. Investir no desenvolvimento gerencial e humano dos colaboradores, como motivação, integração, participação de decisões;
 11. Implantar um sistema de gestão para a qualidade e economia.

Objetivo IV: Aumentar o desempenho dos fornecedores

- Estratégias:
 12. Melhorar o relacionamento com os fornecedores através de parcerias;
 13. Implantar um sistema de avaliação de fornecedores;
 14. Intensificar o relacionamento com fornecedores.

Objetivo V: Reduzir o CMV (Custo de Mercadorias Vendidas)

- Estratégias:
 15. Buscar negócios que permitam exclusividade.

Objetivo VI: Aumentar a pontuação no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

- Estratégias:
 16. Aumentar o investimento em ações sociais/comunitárias.
 17. Intensificar o relacionamento com fornecedores.

Embora não se tenha mencionado todos os departamentos e dificuldades encontradas dentro de cada um deles, buscou-se fazer referências aos considerados relevantes. O objetivo deste trabalho se faz cumprir quando se apresenta uma nova proposta para solução de antigos problemas e deficiências na gestão, buscando demonstrar a importância do GECON e benefícios que pode acarretar.

4. CONCLUSÃO

Para uma correta tomada de decisões, toda empresa deve estar consciente de sua missão, refletir nas suas ações comerciais seus valores e estabelecer uma visão de futuro que deseja atingir, ciente de seus pontos fracos e fortes. Com o conhecimento do ambiente interno e externo, onde estão incluídas as oportunidades e ameaças ao desempenho da organização, a empresa encontra subsídios para possíveis mudanças operacionais, que incidam em sua atuação junto ao mercado.

Neste contexto, a gestão econômica – GECON - torna-se uma importante ferramenta, pois proporciona à empresa, uma melhora em seu resultado global, na medida em que busca a otimização dos processos dentro de cada departamento, que devem ser vistos como uma empresa separadamente.

Desta forma, buscou-se analisar em que aspectos o GECON, pode auxiliar e acrescentar subsídios para a controladoria existente na empresa.

Na análise da situação encontrada na empresa no exercício social de 2005 em comparação com as ações propostas pelo GECON, constatou-se o que este pode acrescentar e auxiliar a instituição em cada uma de suas áreas, mostrando assim a sua importância para a tomada de decisões. Os objetivos do estudo foram atingidos, na medida em que sugerem uma melhora no funcionamento geral da empresa, quando se apresenta uma transparência nas ações, envolvimento maior dos gestores em seus departamentos, principalmente quando se tratam de motivação de seus funcionários e atenção quanto ao fluxo de informações, além de comprovar que o monitoramento eficaz do processo de gestão por parte dos gestores de cada departamento e o *controller* na visão do todo pode trazer informações novas e confiáveis que auxiliaram na melhora dos serviços oferecidos e realizados.

O estudo em questão demonstrou a falha no fluxo de informações entre os departamentos da empresa, falta de motivação dos colaboradores, necessidade de investimentos em equipamentos, cursos e treinamentos – o que gera uma necessidade de serviços de terceiros (consultorias externas), muito além do normal – comprovado quando se fez um comparativo das informações obtidas através do anexo 1, que apresenta a disparidade entre as despesas com consultorias e os investimentos realizados em cursos e treinamentos dos colaboradores. É necessário

que se faça um remanejamento destes recursos, investindo-se mais em valores humanos, com cursos, atividades motivacionais, reuniões, palestras, integração, capacitação, investimentos em equipamentos, infra-estrutura, entre outros.

Surge então a necessidade da utilização de um modelo de gestão econômica - GECON, que poderá auxiliar e a longo prazo vir a suprir as deficiências encontradas na empresa, proporcionando um aproveitamento máximo da capacidade operacional, e conseqüente o crescimento do resultado global.

5. REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

GUERREIRO, R. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da contabilidade: Tese (Doutorado)*. São Paulo: FEA/USP, 1989.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. *Controladoria, seu papel a administração de empresas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1991.

NETO, Delorenzo. *A Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações*. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1979.

NUSDEO, Fábio. *Curso de economia: introdução ao direito econômico*. São Paulo: RT, 1997.

TACHIZAWA, Takeschy; SAICO, Oswaldo. *Organização flexível, qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICES

Apêndice 1: Entrevista com o Diretor-financeiro

1. Qual a missão da empresa? Ou por que existimos?

2. Quais os valores que refletem o conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma organização?

3. Qual a visão de futuro que a empresa? O que a organização deseja atingir no futuro?

4. Quais as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no ambiente?

Planejamento estratégico:

Análise do ambiente:

Análise externa:

1. Quais os principais fatores externos que direta ou indiretamente influenciam a organização e/ou são por ela influenciados?

- 2. Quais os elementos favoráveis (oportunidades) ao desempenho da organização, no cumprimento da sua missão?**

- 3. Quais os elementos desfavoráveis (ameaças) ao desempenho da organização, no cumprimento de sua missão?**

Análise interna:

4. Quais as condições interna que pode afetar os resultados constitucionais, positiva ou negativamente (pontos forte e pontos fracos)?

Pontos fortes:

Pontos Fracos:

5. Qual o cenário que a empresa esta inserida?

Fiscal-econômico:

Mercado:

Fornecimento:

Meio ambiente:

Mão-de-obra:

Demografia:

Tecnologia:

6. Quais os principais objetivos da empresa atualmente?

Apêndice 2: Questionário aplicado aos responsáveis e/ou colaboradores dos departamentos estudados:

1. O número de colaboradores do departamento é suficiente para as atividades sejam cumpridas em tempo hábil e sem sobrecarga?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

2. Qual seu nível de instrução?	1º grau	2º grau	3º grau
Departamento de contabilidade			
Departamento de contas a pagar e a receber			
Departamento de pessoal e de recursos humanos			
Departamento de Informática			
Departamento de cartão			
Departamento de conferência de caixa			
Departamento de auxílio às compras			
Departamento de serviço de atendimento ao cliente			
Departamento financeiro			

3. Possui especialização (cursos, treinamentos, atualizações específicas, entre outros) referente a atividade que desenvolve? Se a resposta for sim, especificar nos parênteses.	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

4. No seu departamento, a sua função está bem definida?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		

Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

5. Em algum momento ocorre desvio de função, entre colaboradores do seu departamento e os outros? Se a resposta for sim, especifique.	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

6. Você acha que há deficiência de comunicação interna entre os setores?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

7. O seu departamento utiliza serviços de terceiros (consultorias, assessorias, auditorias, assistência técnica, entre outros)?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

8. Esses serviços são realmente relevantes para o funcionamento de seu departamento?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		

Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

9. Qual o grau de dependência em seu departamento de consultorias externas?	Nulo	Baixo	Médio	Alto
Departamento de contabilidade				
Departamento de contas a pagar e a receber				
Departamento de pessoal e de recursos humanos				
Departamento de Informática				
Departamento de cartão				
Departamento de conferência de caixa				
Departamento de auxílio às compras				
Departamento de serviço de atendimento ao cliente				
Departamento financeiro				

10. Referente ao espaço físico, o seu departamento necessita de melhorias? Se a resposta for sim, especifique (layout, tamanho, entre outros)	sim	não
Departamento de contabilidade (layout)		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos (layout)		
Departamento de Informática (tamanho)		
Departamento de cartão (ampliação e identificação do departamento)		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro (tamanho)		

11. Os equipamentos e materiais de trabalho em seu departamento são suficientes? Se a resposta for não, especifique.	sim	não
Departamento de contabilidade (máquinas e equipamentos)		
Departamento de contas a pagar e a receber (computador)		
Departamento de pessoal e de RH (equipamentos e móveis)		
Departamento de Informática (equipamentos mais atualizados)		
Departamento de cartão (manutenção das máquinas e rapidez)		
Departamento de conferência caixa (máquinas mais rápidas/completas)		
Departamento de auxílio às compras (computadores)		
Departamento de SAC (computadores mais rápidos)		
Departamento financeiro (máquinas e equipamentos)		

12. Você se sente motivado para exercer a sua função na empresa?	sim	não
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		

Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

13. De acordo com a pergunta anterior, conforme sua resposta, referente a que itens, você se sente ou não motivado?	remuneração	Perspectivas de crescimento.	Oferecimento de cursos e treinamentos	Reconhecimento humano	Participação da empresa em projetos sociais
Depto de contabilidade					
Depto de ctas a pagar e a rec.					
Depto de pessoal e de RH					
Depto de Informática					
Depto de cartão					
Depto de conferência de caixa					
Depto de auxílio às compras					
Depto de SAC					
Depto financeiro					

14. Você se sente amparado e apoiado por seus superiores, e de uma maneira geral acolhido pela empresa?	Nunca	As vezes	Quase sempre	Sempre
Departamento de contabilidade				
Departamento de contas a pagar e a receber				
Departamento de pessoal e de RH				
Departamento de Informática				
Departamento de cartão				
Departamento de conferência de caixa				
Departamento de auxílio às compras				
Departamento de SAC				
Departamento financeiro				

15. Qual sua idade e tempo de trabalho na empresa?	idade	Tempo (anos)
Departamento de contabilidade		
Departamento de contas a pagar e a receber		
Departamento de pessoal e de recursos humanos		
Departamento de Informática		
Departamento de cartão		
Departamento de conferência de caixa		
Departamento de auxílio às compras		
Departamento de serviço de atendimento ao cliente		
Departamento financeiro		

