

A utilização da controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor metal-mecânico do médio vale do itajaí

Edison Luiz de Oliveira (FURB) edisonl@terra.com.br

Francisco Carlos Fernandes (FURB) Fernandes.francisco@uol.com.br

Resumo

A atual globalização dos mercados enfatiza a necessidade de adoção de técnicas e procedimentos que permitam o adequado gerenciamento da atividade empresarial. Boa parte das empresas procuram uma maneira de se adequar e reagir às constantes mudanças ambientais através da otimização do desempenho via controle empresarial, visando sua permanência no mercado. Nessa situação, precisam reestruturar sua gestão, modificando suas estruturas internas, tanto informacionais como tecnológicas, visando atingir seus objetivos. O presente artigo procura definir quais as carências, desvio de missão, dificuldades e problemas que o empreendedor do Setor Metal Mecânico do Vale do Itajaí enfrenta. Busca observar a incidência desses elementos na qualidade da gestão do negócio. Desta forma, a controladoria, cuja função primordial é gerenciar os sistemas de informações de controle e avaliação do desempenho empresarial, bem como auxiliar os gestores na tomada de decisões, reveste-se de importância dentro do contexto organizacional. Ela oferece instrumentos que viabilizam o processo de gestão empresarial, necessário para o segmento de micro e pequena empresa. Nessa perspectiva, este trabalho apresenta um modelo de controladoria, baseado em informações que utiliza como base o emprego de planilhas eletrônicas, que assegura o apoio necessário ao processo de gestão de empresa do setor metal-mecânico, de pequeno porte.

Palavras chave: Controladoria; Planejamento; Gestão empresarial; Empresa familiar.

1. Introdução

O cenário que se iniciou no século XXI mostra que o mundo globalizado está exigindo maior comprometimento por parte dos empresários, inclusive das micro, pequenas e médias empresas, visando à manutenção das mesmas no mercado.

O fenômeno da globalização trouxe significativa mudança de paradigmas em praticamente todos os setores da sociedade mundial alterando, por conseguinte, hábitos, métodos, estratégias e sistemas de vida do indivíduo e de suas instituições, públicas e privadas.

A escassez de informações básicas, aliada ao despreparo de muito desses empresários das pequenas e médias empresas, bem como o não acompanhamento dos relatórios gerenciais e demais informações contábeis, são fatores que contribuem para a inadequada tomada de decisões. Existem esforços desenvolvidos por órgãos específicos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as Associações dos Municípios, as Associações Comerciais e Industriais (ACI), as Associações de Micro e Pequenas Empresas (AMPE), o Centro de Informação Metal-Mecânico (CIMM), o Conselho Nacional da Indústria (CNI), no sentido de prestar orientações, entre outras, porém essas orientações não foram, ainda, suficientemente absorvidas por parte dos empresários de micro, pequena e média empresa.

Para que as empresas consigam melhorar seu desempenho, o fator “conhecimento da gestão administrativa e controladoria” mostra-se relevante desde o início da atividade. O avanço

tecnológico está determinando o ritmo de mudanças em crescentes áreas do conhecimento humano. Essas mudanças provocam alterações significativas na formação econômica, política, cultural e social no seio da sociedade. SCHAFF (1995) teoriza sobre uma segunda revolução técnico-industrial, caracterizada pela substituição da força física do homem pela energia das máquinas e tendo como fundamento a ampliação das capacidades intelectuais do homem. Isso vem corroborar a idéia de que as empresas deverão se adequar a essa nova realidade.

Verifica-se que cotidianamente as micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs) confrontam-se com inúmeros desafios para sobreviverem. Em função de uma carga tributária elevada e em decorrência da insuficiência de crédito e por um dispositivo da legislação trabalhista que eleva em muito o custo das contratações, elas sofrem ainda de males crônicos que se perpetuam pelo descaso dos governos para com o setor. Pode-se indicar um deles como sendo a insuficiência de apoio logístico ao empreendedor, cuja rotina pode se tornar difícil pela necessidade de gerenciamento de recursos limitados, tendo-se à frente múltiplos compromissos que não admitem adiamentos. Outro é a dificuldade encontrada pelos empresários em estabelecer conexões sólidas e profícuas com o exterior. A esse respeito, KRIECK (1999, p.7) disserta:

Por outro lado, o poder público também não ofereceu a esse segmento um programa específico e bem dimensionado, no sentido de colaborar com o seu desenvolvimento e prosperidade, deixando-o à mercê dos altos e baixos do próprio mercado, o que acabou por ser fatal para um grande número desses empreendedores.

Para o autor, existe uma necessidade primordial de se olhar com mais cuidado para esse setor da economia mundial. Entende-se que, embora, o SEBRAE atue com eficiência, orientando muitos daqueles que necessitam de esclarecimento especializado, o fato é que sua abrangência está aquém das necessidades de um país de dimensões continentais como o Brasil.

Este trabalho propõe-se a contribuir para a otimização do trabalho de empreendedores do setor metal-mecânico do Vale do Itajaí, Santa Catarina, ofertando-lhes meios de crescer e expandir-se ordenadamente, elaborando formas de controle. Assim, a questão a ser explorada neste artigo é: *como aumentar a eficiência do empreendedor do setor metal mecânico do Vale do Itajaí a partir de modernos conceitos de gestão?*

Este estudo é qualitativo, exploratório, baseado em fontes bibliográficas e documentais. A técnica empregada é de um estudo de caso do setor Metal Mecânico do Vale do Itajaí, Santa Catarina.

2. Sistemas de informações e a controladoria no processo de gestão

2.1. Sistemas de informações

De modo geral a empresa é vista como um sistema de informação que interage continuamente em todo o processo empresarial. A dinâmica empresarial atual e a complexidade do ambiente em que as empresas estão inseridas, incluindo neste contexto a demanda e as mudanças, cada vez mais rápidas e profundas, apresentam desafios constantes. Para fazer face às pressões por mercados mais ágeis, por uma competição sem fronteiras, produtos com ciclo de vida mais curto, pressões de clientes por produtos personalizados e padrões de desempenho rigorosos, a empresa depende, cada vez mais, da eficiência de seus sistemas de informações. MOSIMANN e FISCH (1999, p.53) escrevem sobre a interação dinâmica entre a empresa e seu meio ambiente:

Tendo em vista o processo de interação dinâmica entre a empresa e seu meio ambiente, um método sistemático de observação, análise, avaliação e modificação de uma organização empresarial ou de qualquer de seus segmentos ou partes torna-se imprescindível, dando condições de medir desempenhos em cada área e do conjunto, numa dimensão temporal, e de homogeneizar necessidades similares de informação no processo decisório.

A evolução tecnológica aliada às mudanças de mercados, tem modificado substancialmente o processo decisório nas organizações. ARIMA (2002, p.79) pontifica:

Não importa se a empresa é pequena, média ou grande [...], o que podemos observar é uma grande dinâmica, em um curto espaço de tempo, sobre o surgimento e o desaparecimento de empresas, tanto tradicionais quanto virtuais, em face das grandes transformações do mercado.

O autor ainda acresce que, atualmente, com a globalização proporcionada pelo avanço da tecnologia de informação e constituição de redes por parte das empresas, criou-se uma nova forma da organização sobrevivendo em uma economia informacional ou global. BIO (1985, p.26), considera que “o sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema”. Destaca, ainda o autor que:

- a) o trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada;
- b) o sistema deve incorporar as informações necessárias para planejamento e controle;
- c) o sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;
- d) o sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária;
- e) o processamento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente; e
- f) técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Analisando o sistema de informações sob um enfoque sistêmico, NAKAGAWA (1993, p.62), esclarece que: “o sistema de informações é um subsistema do sistema empresa, e nessa linha de raciocínio pode-se concluir que o sistema de informações é conjunto de subsistemas de informações independentes”. Um sistema de informações, na visão de MOSIMANN e FISCH (1999, p. 54), pode ser conceituado como:

uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informações necessárias a suas decisões, condicionando, portanto, a relação dos dados de entrada.

Portanto, os gestores devem discutir os novos desafios da Era da Informação às organizações e à sua administração. Na seqüência aborda-se, no tocante ao sistema de informações, com maiores detalhes sobre os dados, informação e conhecimento.

2.2. Dados, informação e conhecimento

A fase de modelagem do sistema é a etapa em que se definem de forma sistêmica e global todos os elementos aplicáveis e importantes que compõem o ambiente e as interações, para compreensão do ramo de atividade. Portanto, para o entendimento do sistema de informação é

necessário mentalizar os conceitos de dados e informação. Sobre o conceito básico de dados, ARIMA (2002, p.80) assim se expressa a respeito:

Dado pode ser conceituado como um elemento em estado bruto, primário e isolado, que não tem um significado para gerar uma ação. Por exemplo: ativo, passivo, capital, vendas, lucro, etc. Apenas, sem nenhum tipo de processamento, não leva às gerências de controladoria a nenhuma conclusão ou observação para a empresa.

Um dado deve ser lapidado para transformar-se em informação, visando abrir um caminho para a tomada de decisão. Convém salientar que os dados são elementos básicos de informação, antes de serem processados pelo sistema gerencial. Para ARIMA (idem), o conceito de informação é o que se traduz na seqüência:

Informação é um dado trabalhado e processado dentro das especificações exigidas pelos usuários com significado próprio, relevante e utilizada para gerar uma ação derivada do processo de tomada de decisão. Seguindo a mesma linha do raciocínio do exemplo anterior, o ativo de uma empresa devidamente estruturado e organizado, agregado a outros dados como vendas, passivo e lucro, pode informar o giro do ativo, a participação de capital de terceiros e o retorno sobre o investimento. Em função dessas informações, o *controller* pode realizar uma avaliação que leve a tomada de ações preventivas ou corretivas para a organização.

Entende o autor que se a informação, quando não utilizada e que não gera qualquer tipo de ação, conceitualmente acaba se transformando em um mero dado. Assim a informação é tida como um recurso extremamente útil para a organização, quando devidamente estruturada, integrando as funções das várias unidades da empresa, através dos diversos sistemas organizacionais. Nessa linha de pensamento, BEUREN (2000, p.43) salienta que “o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis”. Entende a autora que os gestores deverão basear-se nas informações disponíveis para a tomada de decisão.

As conceituações expostas convergem, em si, para o que DAVENPORT (1998, p.18) resume sobre o tópico analisado em que: “é difícil definir informação e que a distinção entre dados, informação e conhecimento é nitidamente imprecisa”. Salienta ainda, o autor, que “Informação, além do mais, é um termo que envolve todos os três, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que eventualmente se pode obter”. Em toda organização, o saber e a erudição que formam o conhecimento, devem, preferencialmente, ser evidenciados. Os gestores devem indagar, devem obter opinião sobre a conduta de sua gestão. Com esses procedimentos irá conhecer o seu desempenho dentro da empresa. O referido autor propõe a classificação apresentada na Quadro 1, seguinte, para diferenciar dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Facilmente obtidos por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil estruturação.
Freqüentemente Quantificado.	Exige necessariamente a mediação humana.	De difícil captura em máquinas
		Freqüentemente tácito.
Facilmente transferível		De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, p.18)

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

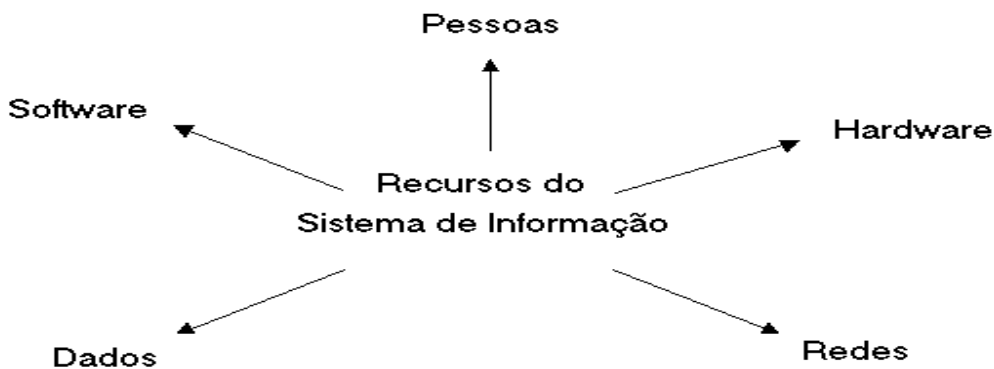
À medida que a informação se torna mais importante, precisa-se aprender a pensar além das máquinas, pois a tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios. No entendimento de O'BRIEN (2002, p.3), o:

Atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente, dos Sistemas de Informações. A tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas. Entende o autor que sistemas e tecnologias da informação se tornaram um componente vital ao sucesso das empresas e organizações.

Os dados são fáceis de se obter, comunicar e armazenar. As pessoas transformam esses dados em informações através da análise, porém essa informação é difícil de transferir com absoluta fidelidade. MAMBRINI (2002, p.55) esclarece que: “O conhecimento é a informação mais valiosa, conseqüentemente mais difícil de gerenciar. É valiosa porque alguém deu à informação contexto, um significado, uma interpretação, alguém refletiu sobre o conhecimento e acrescentou a ele sua própria sabedoria”.

Para obter acerto numa tomada de decisão, os gestores dependem, em boa parte, do sistema de informação. Questiona-se sobre o paradoxo que envolve a quantidade e qualidade das informações, pois os sistemas de informações utilizam recursos humanos, de hardware, dados e rede de comunicações para coletar, transformar e analisar minuciosamente as informações em uma empresa. Visando ilustrar esta situação, vale transcrever o conceito de sistema de informação, formulado por O'BRIEN (2002, p.6), que escreve: “Sistema de Informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Entende o autor que as pessoas têm recorrido aos sistemas de informações para se comunicarem entre si, utilizando desde os primórdios da civilização, uma diversidade de dispositivos físicos, conhecido como hardware. Essa questão pode ser visualizada na figura 2 abaixo.



Fonte: O'Brien (2002, p. 6)

Figura 1: Recursos do sistema de informação

Os gestores utilizam-se também de instruções e procedimentos de processamento de informação, denominado de software, bem como canais de comunicações, conhecido por redes e dados armazenados. Observa-se que os usuários finais recorrem a muitos tipos de sistemas de informação. Estes sistemas podem incluir dispositivos de hardware, simples

manuais e canais de comunicações informais, contudo, percebe-se que o uso da tecnologia da informação visa transformar recursos de dados em uma multiplicidade de produto de informação. De acordo com BEUREN (2000, p.29), fatores como processo de decisão e o fluxo de informações existentes são essenciais e inseparáveis. Neste enfoque, entende que:

Se o propósito da informação é capacitar os gestores a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos, deve-se observar que a informação também é um recurso. Desse modo, conceitos de mensuração da informação são importantes, visto que os dados são coletados, processados, acumulados e comunicados às empresas, por meio de sistemas de informações formais, precisam ser mensurados de alguma forma.

Portanto o gestor deve conhecer a mensuração das informações para determinar algumas características essenciais, entre as quais destacam-se: o valor, o custo, a qualidade e a validade das informações geradas. DRUCKER (1998, p.27) escreve a respeito: “informação é a primeira demanda. É preciso saber como obter e processar adequadamente a informação. Saber que informação é necessária e em que formato ela pode ser mais útil”. O autor considera o gerente da empresa como o usuário final das informações. No entanto, BEUREN (2000, p.32), em relação a esse aspecto, reitera que:

Sabe-se que o valor da informação repousa em seu uso final, isto é, seu valor está diretamente associado à redução da incerteza derivada do uso da informação. Todavia, na prática, não é fácil identificar o volume de informação que deve ser gerado para equalizar sua utilidade e custo marginal, especialmente, pela dificuldade de estabelecer a potencialidade que uma informação tem de influenciar uma decisão ou reduzir a incerteza da identificação do curso de eventos futuros.

As informações devem ser geradas com qualidade visando atingir a meta estabelecida pelos gestores. A forma e a frequência com que a informação é comunicada também é importante dentro da organização. Nesse sentido, MOSIMANN e FISCH (1999, p.60) afirmam que: “[...] a informação produzida que não seja distribuída em tempo hábil a uma decisão, perde seu valor”. A esse respeito, MAMBRINI (2002, p.56) conclui que: “[...] a informação deve fluir dentro do ambiente empresarial como um manancial a suprir o processo de gestão. Os esforços no tratamento e qualificação das informações passam necessariamente pela identificação necessidades manifestadas pelos gestores, para que se determine, de maneira consistente e oportuna, a forma de gerá-las [...]”. Entende o autor que as informações devem ser mais bem qualificadas oportunizando as decisões emanadas dos gestores, o que implica na sistematização das informações. Numa organização, o conhecimento é o responsável pelo sucesso ou, a falta dele, pode ocasionar o fracasso. As organizações devem mudar o paradigma industrial canalizando esforços para evidenciar o conhecimento e a informação, imprescindíveis no sucesso da atividade empresarial.

2.3. Caracterização do setor metal-mecânico na indústria catarinense

No período compreendido entre a 1^a e 2^a s guerra mundiais (1914-1945), surge o setor industrial no Estado de Santa Catarina, mediante um processo de implantação e consolidação de estabelecimentos industriais para substituir as importações. Dessa maneira, constituiu-se também a indústria Metal-Mecânica. Quanto ao processo de industrialização, CUNHA (1992, p.25-27) escreve:

A indústria madeireira se tornou o principal componente da exportação estadual para o exterior. O mate, por efeito da brusca queda de importações pela Argentina, após 1930, deteriorou sua posição na economia do nordeste do Estado. O carvão, com o advento da Segunda Guerra Mundial desenvolveu-se extraordinariamente no sul do Estado, aumentando suas exportações de 126.500 para 424.500 t. entre 1938 e 1943.

Na agropecuária, manifestou-se a expansão da cultura do milho e do rebanho suíno. Os imigrantes alemães desenvolveram as indústrias têxteis, Metal Mecânico e alimentar; os descendentes de italianos desenvolveram a indústria do carvão e os imigrantes de descendência ítalo-germânica iniciaram a industrialização do suíno.

Observa-se que esse desenvolvimento continua nessas regiões, com pequenas modificações. Convém ressaltar que a industrialização do Estado de Santa Catarina, no período compreendido entre 1950 a 1960 do século passado foi prejudicada por alguns fatores estratégicos. SANTAMARIA (1994, p.31) destaca os seguintes fatores:

- a) Falta de energia elétrica: O consumo “per capita” de energia no Estado em 1962 foi de 137 Kwh, enquanto a média nacional foi de 290 Kwh e em São Paulo com 707 Kwh.
- b) Falta de transportes: poucas são as estradas pavimentadas, com carência de vias para a circulação dos bens produzidos. O transporte de suínos, por exemplo, dependia de seus próprios pés, com eventual transporte em carroças, até encontrar a linha ferroviária.
- c) Restrição do crédito: embora Santa Catarina represente 16% da superfície, com 19% da população e com 15% da renda gerada na região Extremo-Sul, recebia apenas 6% dos financiamentos concedidos a essa região.

A indústria da transformação do Estado de Santa Catarina teve uma mudança em sua estrutura de participação na produção industrial devido aos fatores descritos acima. Nesse histórico, SANTAMARIA (1994), acrescenta que as indústrias tradicionais diminuíram sua participação de 87,5%, em 1939, para 78,6%, em 1965. A indústria madeireira, por exemplo, foi a única a aumentar sua participação, enquanto as demais (têxtil, produtos alimentares, mobiliário e vestuário) apresentaram diminuição. Por sua vez as indústrias do setor Metal-Mecânico revelaram um bom desempenho, passando de uma participação de 5,2%, em 1949, para 11,7%, em 1965. Ressalta ainda que um fato interessante foi à brusca queda da participação da indústria química, que em 1949 detinha 7,0% e passou para 0,9%, em 1965. As indústrias de minerais não metálicos, de matérias plásticas e de papel e papelão tiveram uma grande expansão, sendo consideradas indústrias dinâmicas.

Convém destacar que a indústria catarinense não se desenvolveu de igual forma em todas as regiões. Algumas regiões, consideradas mais desenvolvidas, formaram os chamados pólos industriais. A distribuição espacial da indústria catarinense ocorreu a partir da criação de microrregiões principais, tanto na esfera do valor da transformação industrial, quanto do pessoal ocupado. CUNHA (1992, p.132) ressalta que: “Em 1959, os municípios de Joinville, Blumenau e Jaraguá do Sul possuíam as maiores percentagens de participação no pessoal ocupado pela indústria de transformação, 11,6%, 14,5% e 6,5%, respectivamente”. Salienta o autor que os municípios de Blumenau e Joinville continuam, em 1985, sendo os dois principais pólos industriais do Estado.

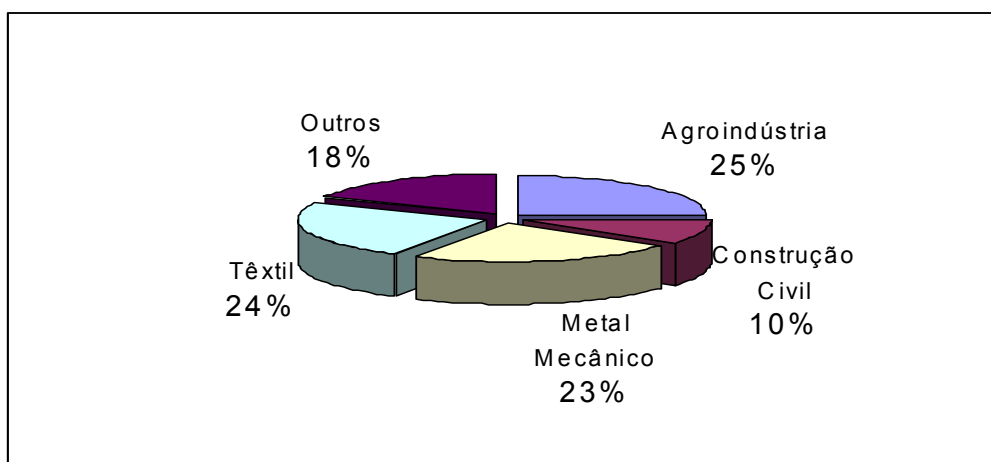
SANTAMARIA (1994, p.37) resume: “Uma forma de constatar a importância de um Estado dentro da economia de um país é conhecer sua participação nas exportações e o grau de elaboração daqueles produtos que exporta”. Um dos produtos representativos da exportação catarinense foram, fundamentalmente, os artigos têxteis, liderados pelos tecidos de algodão e de malha.

2.4. O setor metal mecânico catarinense

O processo de industrialização de Santa Catarina deve ser encarado em função das correntes migratórias provenientes de países onde a Revolução Industrial já desempenhava relevante papel. PIAZZA e HUBENER (1997, p.92) explanam: “A grande parte dos imigrantes, provenientes de áreas urbanas, possuíam formação intelectual e qualificação profissional.

Transferiram suas experiências para as atividades que iriam exercer em terras catarinenses”. Os autores entendem que a concessão de terra nas pequenas propriedades, juntamente com o desenvolvimento da atividade artesanal, caracterizou o surgimento do embrião das indústrias. O setor Metal-Mecânico, a partir da década de 1950 do século passado, tanto no Brasil quanto no Estado de Santa Catarina, elevou sua participação no valor da produção. A esse respeito, SANTAMARIA (1994, p.53) complementa: “A representatividade do setor, no país, evoluiu de apenas 12,13%, em 1949, para 31,08%, em 1970, tendo portanto um acréscimo superior a 100%”.

No que se refere ao valor da produção, o setor Metal-Mecânico, na metade do século XX, tanto no Brasil quanto no estado de Santa Catarina, elevou sua participação no valor da produção. Na estrutura produtiva do Estado em 1985, por exemplo, segundo complexos industriais (conforme gráfico 2), existia um equilíbrio entre os setores Metal-Mecânico, o Têxtil e o Agroindustrial, participando cada um deles com aproximadamente $\frac{1}{4}$ do valor da transformação industrial. Tais comparativos podem ser observados no gráfico 2, a seguir:



Fonte: Santamaria (1994, p.52)

Gráfico 1: Estrutura da indústria segundo os complexos industriais 1985

Pela apresentação do gráfico acima, o setor Metal-Mecânico, dentro da estrutura da indústria, participa com 23%, seguindo-se pelo têxtil em 24%, a agroindústria com 25%, a construção civil com 10% e outros segmentos com 18%. O setor Metal-Mecânico, no Brasil, é um setor dinâmico que tem boa participação no desenvolvimento industrial; já no estado de Santa Catarina, sua importância diminuiu, porém não deixa de ser um setor da economia catarinense que mereça atenção em seus níveis de eficiência e qualidade.

Contribuindo com esse pensamento, Santamaria (1994, p.55) acrescenta: “O setor Metal-Mecânico brasileiro cresceu a partir de 1950, sustentado pelas medidas oficiais de substituição de importações no setor de bens de capital”. Para o autor fica evidente sua importância na economia do Brasil. Verifica-se também, na indústria brasileira, uma mudança na estrutura industrial, com uma tendência de crescente participação no valor de transformação industrial e pessoal ocupado por parte das indústrias dos setores Metal-Mecânico e do Químico. Verifica-se que a tendência de participação do setor Metal-Mecânico no valor da produção é crescente. SANTAMARIA (1994, p.55) destaca ainda que “O setor Metal-Mecânico teve um alto crescimento da produção [...] no período 1950-1975, para logo sofrer uma drástica queda nesses indicadores, confirmando um período de estagnação na indústria Metal-Mecânica”. Desta forma, conforme entende o autor, o programa de Qualidade e Produtividade surge, dentro do contexto industrial, como uma solução à crise, dado seu efeito positivo no desempenho organizacional. Corroborando a esse respeito, Santamaria (1994, p.55) acrescenta que: “A tendência de participação do setor Metal-Mecânico no valor da produção é

aumentar. Assim, passa de 31,08%, em 1970, para 34,35%, em 1980, no Brasil; em Santa Catarina, nos mesmos anos, cresceu de 14,57% para 17,98%”. Advém desses dados do setor Metal-Mecânico, que no Estado de Santa Catarina tal setor da economia catarinense representa um importante foco de estudo. Relacionado com o complexo Eletro-Metal-Mecânico, dados da FIESC (2003), mostram que localizado no litoral norte, a indústria pesada Eletro-Metal-Mecânica responde por 18% da renda gerada pela indústria catarinense e empregam 53 mil pessoas nas suas 5.000 empresas do setor mecânico. A mesma fonte, convém destacar, elenca as maiores indústrias geradoras de renda para o Estado de Santa Catarina, que podem ser visualizadas na tabela 1.

Ramo de Atividade	% VTI
Alimentar	19,0
Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	13,0
Têxtil	11,0
Mecânica	9,0

Fonte: FIESC (2003)

Tabela 1: Maiores indústrias geradoras de renda para o Estado de SC

A mesma fonte complementa os dados, indicando que apesar de Santa Catarina ser o 11º estado em população (4,5 milhões de habitantes) é o 20º em área.

3. Modelo de controladoria como fator administrativo para uma empresa do setor metal-mecânico de pequeno porte

A capacidade de repensar o modelo empresarial vigente, pode criar um novo valor para os clientes. No centro dessa inovação encontra-se a capacidade de criar modelos que venham gerar riqueza e influenciar as mudanças comportamentais, gerando valor para os acionistas.

Entretanto, à medida que as empresas caminham nesse sentido, elas correm o risco de perder o controle sobre os negócios. Contudo, existem formas de prevenção dessas conseqüências negativas, entre elas, a implementação de um modelo adequado de sistema de informações. O desafio é compreender como usar adequadamente esse modelo em um contexto específico, considerando o tamanho, a situação, a natureza e a cultura existente em cada empresa. Além disso, prever como esse modelo poderá auxiliar as empresas no atendimento das demandas ambientais no qual se inserem.

Na presente pesquisa observa-se que a Controladoria, inserida como uma unidade administrativa e gestora do sistema de informações, pode contribuir para auxiliar no fortalecimento do processo de gestão empresarial, atuando no controle dos eventos que decorrem das ações dos gestores, por intermédio de um sistema amplo e integrado de informações. Desta forma, espera-se induzir os gestores a adotar eficientes critérios de gerir os negócios, auxiliar a empresa a suprir necessidades ambientais e, conseqüentemente, cumprir sua missão. Ressalta-se que a Controladoria contribui para o cumprimento desses objetivos nas organizações, identificando e analisando as etapas do processo decisório dos gestores nas organizações.

O Modelo de Controladoria previsto baseia-se nos princípios, métodos e técnicas de gestão recomendada pela Controladoria. Trata-se de um conjunto ordenado, organizado e estruturado de informações gerenciais em níveis estratégico e operacional, tendo como suporte uma plataforma tecnológica, com a utilização de planilhas eletrônicas. O uso dessa ferramenta permite, além da rapidez, segurança nas informações geradas. A partir de sua operacionalização pode-se extrair um conjunto de relatórios customizados, no formato e conteúdo aceitáveis. Sua finalidade é auxiliar na análise do resultado de suas áreas de responsabilidade, desempenho pessoal e da empresa, tendo em vista que a tecnologia está revolucionando o modo de competir das organizações.

4. Conclusão e recomendações

Este trabalho explora caminhos para otimizar a preparação e o desempenho dos empreendedores do setor metal-mecânico em geral, e do Vale do Itajaí, em particular, ofertando-lhes meios de, através de uma qualidade maior em seus processos de gestão, crescer e expandir-se ordenadamente, tornando seus negócios relevantes no contexto econômico local. À medida que crescem, essas empresas devem acompanhar o respectivo ritmo para se manterem competitivas, porém nem sempre isso acontece tendo em vista que a maioria dos gestores não consegue gerir e controlar, de forma adequada, a gestão de seus negócios. Para tanto é necessário um devido acompanhamento dos dirigentes para novos paradigmas, visando o sucesso do empreendimento.

Essa ação leva o micro e pequenos negócios a buscar uma nova estrutura, ou, em outros termos, a recriar suas próprias empresas. Nesse contexto, a qualidade de gestão pode ser considerada como o conjunto de medidas, já que desde o início da implantação da empresa, foi necessário manter estratégias e controles que visam à estruturação da organização empresarial, que está disposta a crescer e se firmar no mercado e cujo principal objetivo deve ser a plena satisfação dos seus clientes.

Observa-se que o problema de falta de recursos está presente como fator preponderante na gestão do empreendimento, mas relevante também é a questão da gestão administrativa, via de regra concentrada nas mãos de pessoas não capacitadas a gerir, de forma apropriada, o negócio.

Em decorrência desse cenário, o empreendedor que possui um pequeno negócio, ou que vai se lançar no mercado, utiliza, em profusão, sua própria sensibilidade. Porém isso é insuficiente para o sucesso. Deve-se ter a necessária preparação administrativa-gestora, possuir o suficiente provimento de recursos para caminhar seguro, evitando por sucumbir, mesmo a despeito de todo esforço. Eis a conclusão principal para esse estudo. Todos os demais dados servem para ratificar, de uma maneira ou de outra, esta assertiva conclusiva, com pequenas variáveis típicas de cada setor de mercado.

Desta forma, este trabalho responde à questão de como aumentar a eficiência do empreendedor do setor metal mecânico do Vale do Itajaí a partir de modernos conceitos de gestão. Se as ferramentas de controles sugeridas não forem adotadas, o gestor pode ter dificuldades em ser competitivo e de se manter no mercado.

Analisando-se a proposta de modelo de configuração de Controladoria para a pequena empresa do setor Metal-Mecânico, pode-se deduzir que o mesmo corresponde às expectativas e carências informacionais levantadas junto ao gestor. A empresa, foco dessa pesquisa, por ser pequena e estar em desenvolvimento estrutural, a utilização do modelo sugerido assegura condições satisfatórias do exercício do controle de sua performance.

Contudo, existem alguns aspectos limitadores do estudo e diante disso, sugere-se, a título de recomendação para trabalho futuro a observação dos seguintes pontos:

- a)** a empresa deve empenhar-se na utilização dos modelos propostos, visando obter resultados satisfatórios para a tomada de decisão;
- b)** operacionalização desse modelo em outras empresas do setor Metal-Mecânico que apresentem similaridades organizacionais capazes de tornar-se possível ao modelo proposto.

Referências

ARIMA, Carlos Hideo. Sistemas de Informações Gerenciais. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 79-90 p.

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

- CUNHA, Idaulo José. O salto da indústria catarinense: um exemplo para o Brasil. Florianópolis: Paralelo 27, 1992.
- DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso. São Paulo: Futura, 1998.
- DREHER, Marialva Tomio. Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem em empreendimentos turísticos. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- DRUCKER, Peter. Administrando para obter resultados. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIESC-Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/index_infoteca.htm> Acesso em 20.ago.2003.
- KRIECK, Manfred. Qualidade de gestão da micro e pequena empresa blumenauense: questionamentos e proposta de otimização. Dissertação, Universidade Regional de Blumenau, 1999.
- MAMBRINI, Arioaldo. Modelo de controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão para empresa comercial familiar de porte médio. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- O' BRIEN, James A. Sistemas de informação: e as decisões gerenciais na era da Internet. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PIAZZA, Walter F.; HUBENER, Laura Machado. Santa Catarina: história da gente. 4 ed. Florianópolis: Lunardelli, 1997.
- SANTAMARIA, Luiz Fernando Sosa. Diagnóstico da produtividade do setor metal-mecânico do estado de Santa Catarina. Dissertação, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- SCHAFF, Adam. A sociedade informática. São Paulo: Brasiliense, 1995.