

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA INDÚSTRIA DE ESPONJAS Q-KOISA LTDA.

Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira

Sofia Inés Niveiros

Bruno Hartmut Kopittke

Resumo:

O Trabalho desenvolvido na Indústria de Esponjas Q-Koisa Ltda, objetiva propor instrumentos que viabilizem a geração de informações capazes de conduzir à uma estruturação do processo produtivo, de modo a tornar-se útil à gerência, na elaboração de seus planos estratégicos, táticos e operacionais. Através das informações obtidas junto à direção da empresa e de um acompanhamento in loco do processo produtivo, se desenvolveu um Sistema de Informação Gerencial que propiciará a obtenção de informações para o processo decisório. De acordo com os levantamentos que sustentam o estudo, pode ser observado que a indústria carecia de mecanismos de gestão capazes de propiciar um efetivo controle, uma pertinente avaliação do desempenho dos fatores produtivos, capazes de fornecer informações para fins de tomada de decisão. Desta forma se espera ter podido propiciar à empresa sugestões capazes de evidenciar as condições necessárias para a geração de informações relevantes para o processo criativo da estratégia empresarial.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos em Mercados Globalizados*

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA INDÚSTRIA DE ESPONJAS Q-KOISA LTDA.

Prof^ª Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira, Esp. - Docente CSE/UFGA
Sofia Inés Niveiros

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr. - Docente CTC/UFSC
Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas UFSC/CTC
Caixa Postal, 5067 - CEP: 88.040-970 - Florianópolis - Santa Catarina

RESUMO

O Trabalho desenvolvido na Indústria de Esponjas Q-Koisa Ltda, objetiva propor instrumentos que viabilizem a geração de informações capazes de conduzir à uma estruturação do processo produtivo, de modo a tornar-se útil à gerência, na elaboração de seus planos estratégicos, táticos e operacionais.

Através das informações obtidas junto à direção da empresa e de um acompanhamento “in loco” do processo produtivo, se desenvolveu um Sistema de Informação Gerencial que propiciará a obtenção de informações para o processo decisório.

De acordo com os levantamentos que sustentam o estudo, pode ser observado que a indústria carecia de mecanismos de gestão capazes de propiciar um efetivo controle, uma pertinente avaliação do desempenho dos fatores produtivos, capazes de fornecer informações para fins de tomada de decisão. Desta forma se espera ter podido propiciar à empresa sugestões capazes de evidenciar as condições necessárias para a geração de informações relevantes para o processo criativo da estratégia empresarial.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos em Mercado Globalizado

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: UM INSTRUMENTO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO NA INDÚSTRIA DE ESPONJAS Q-KOISA LTDA.

1. INTRODUÇÃO

O estudo tem como finalidade apresentar uma análise prática realizada na Indústria de Esponjas Q-Koisa Ltda, onde o objetivo é propor um Sistema de Informação Gerencial, que desenvolva instrumentos capazes de estruturar o processo produtivo. Tornando-se a implantação do SIG uma ferramenta útil à gerência, na elaboração de seus planos estratégicos, táticos e operacionais, visto que a empresa se encontra inserida em um ambiente competitivo, onde o rápido fluxo de informações é primordial no sucesso empresarial.

Através das informações coletadas informalmente junto à diretoria e demais setores da empresa e de um acompanhamento in loco do processo produtivo, se tornou possível o desenvolvimento de um Sistema que possibilita a obtenção de informações para o processo decisório. Conforme observado no decorrer das atividades desenvolvidas na empresa, se pode detectar a necessidade na estrutura organizacional de um fluxo padronizado dos processos/procedimentos. Desta forma propiciando um efetivo entendimento da relevância pertinente de uma avaliação do desempenho dos fatores produtivos e capazes de gerar informações para fins de tomada de decisão. Esta primeira fase do estudo analisará a linha de esponjas de bronze com seu respectivo subproduto, ficando para estudos posteriores a análise dos demais produtos manufaturados pela empresa.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O objetivo inicial da empresa foi a fabricação de esponjas de palha de bronze, que é amplamente conhecida em toda a Europa e muito comercializada na Argentina por suas características excepcionais no trabalho de limpeza. Possui uma maciez ao tato, muito apreciada pelas mulheres, não enferruja, não solta partículas (por ser feita toda com um só fio) e por sua longa vida útil e versatilidades de uso. Atualmente buscando acompanhar a dinâmica do mercado imposta pelo consumidor, se fez necessário a diversificação da missão empresarial resultando no lançamento de três novos produtos. A atividade desenvolvida pela empresa é a industrialização de produtos de limpeza, onde os produtos atualmente manufaturados dividem-se nas seguinte linhas de produtos:

- ✚ Esponjas de Bronze
 - ◆ Esponja Econômica
 - ◆ Esponja Simples
 - ◆ Esponja Super
 - ◆ Esponja Gigante
- ✚ Espuma Picada - subproduto
- ✚ Esponja de Lavar Carro - Lançamento
- ✚ Esponja de Banho - Lançamento
- ✚ Pano de Chão - Lançamento

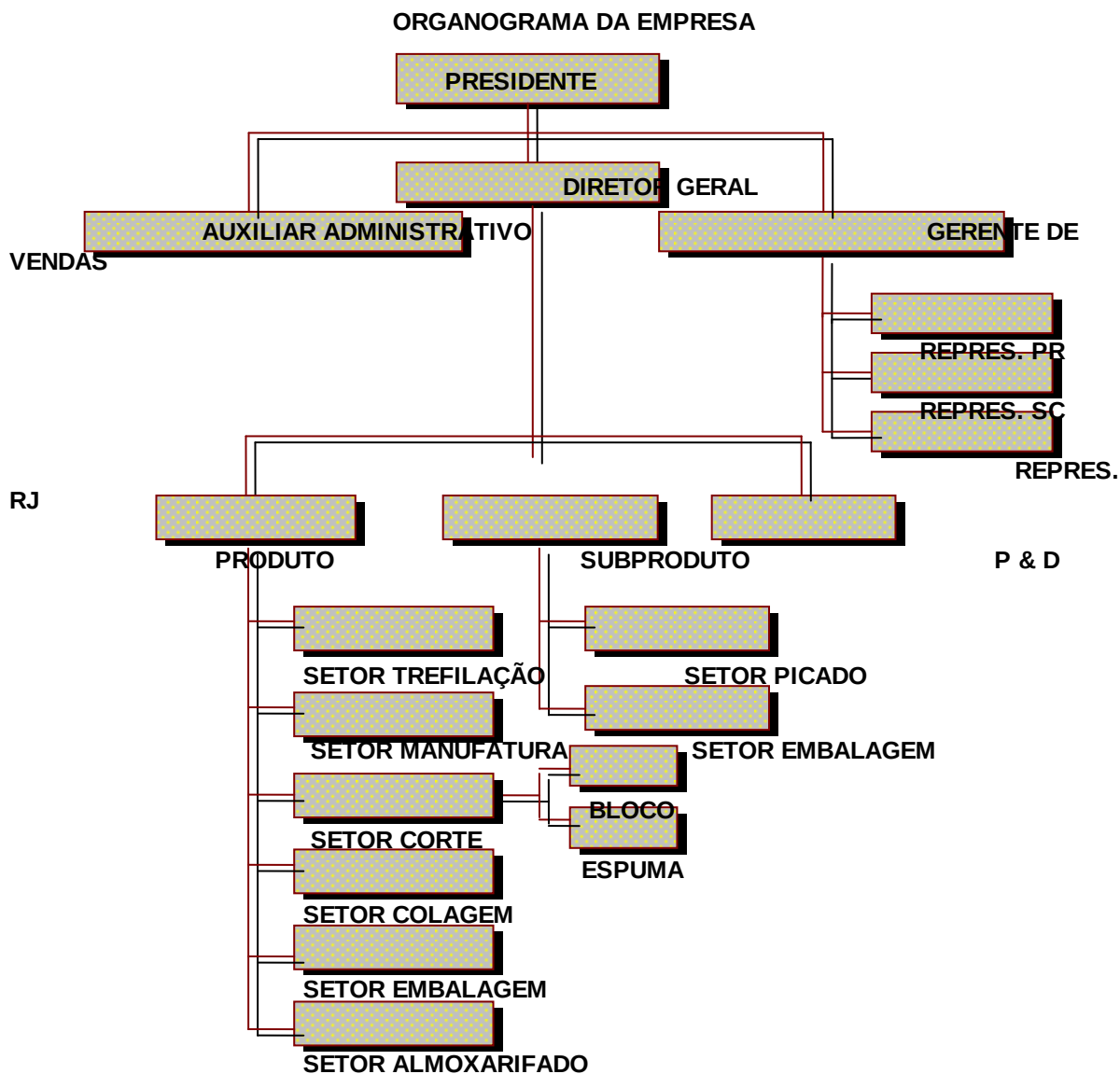
O preço de venda é fixado seguindo a situação econômica do País, sendo levado em consideração a instabilidade econômica, a inflação e as constantes mudanças governamentais, e principalmente pelo estudo superficial do administrador, não seguindo a qualquer critério pré-fixado. O preço de venda é com base no custo de produção (obtido de forma simplificada), acrescentando uma margem de lucro estabelecida pelo Presidente da empresa.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional representa o conjunto de centros ou setores, que se dedicam a realizar atividades produtivas e serviços administrativos ou de apoio. Se detectou que a gestão da

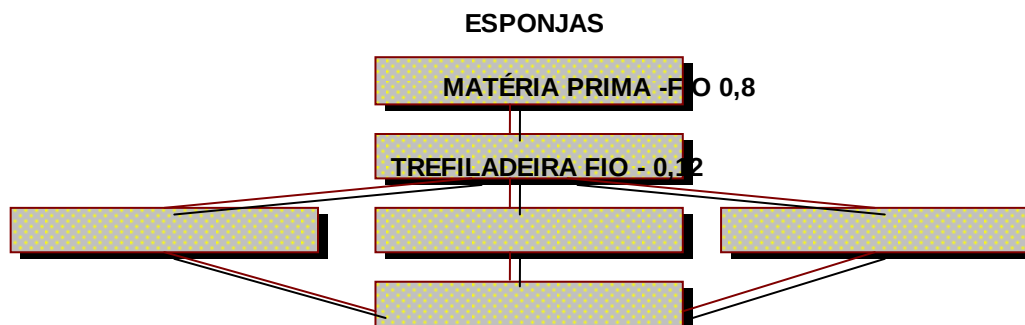
empresa é predominantemente estilo patriarcal, no momento em que enfatiza a centralização das decisões, característica peculiar de empresas familiares.

Desta forma se elaborou o organograma da organização que se têm como Presidente o Senhor Rafael Antônio Niveiros, que é responsável pelo planejamento, organização e controle da gestão empresarial. A partir deste organograma, se observa os vários níveis hierárquicos e a distribuição de autoridade e responsabilidade à auxiliares.



4. PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

A Indústria de Esponjas opera em um regime de produção contínua, fabricando 4 tipos de produtos e 1 subproduto. A esponja Q-Koisa, a Mini e a Gigante, passam pelos seguintes processos produtivos: trefilação (preparação do fio), manufatura (fabricação da esponja) e embalagem; como se observa no fluxograma abaixo:

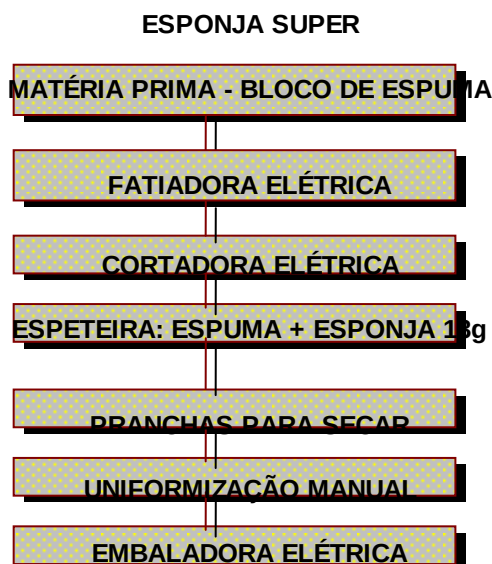


CORTADORA -ESPONJA 10g
CORTADORA - ESPONJA 38g

CORTADORA - ESPONJA 13g

EMBALADORA ELÉTRICA

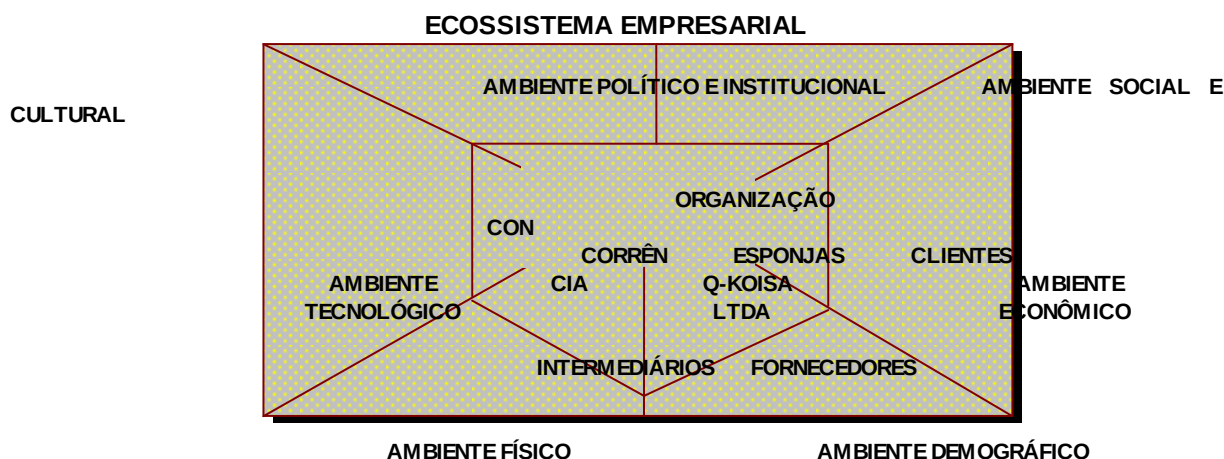
A Esponja Super Q-Koisa, além de passar pelos três processos já mencionados, passa ainda pelo processo de corte de espuma e colagem, conforme o fluxograma abaixo:



No processo de transformação da Esponja Super Q-Koisa, há um resíduo de matéria prima derivada do bloco de espuma. Passando pela picadeira elétrica resulta em Espuma Picada, subproduto do processo produtivo, que é comercializado em sacos de 500 grs., exclusivamente para Busch, na região de Santa Catarina.

5. VISÃO HOLÍSTICA DA EMPRESA

Os elementos componentes do ecossistema, da empresa de acordo com a Abordagem Contingencial, buscam analisar o ambiente competitivo de forma holística, propiciando a empresa detectar as oportunidades de crescimento, tanto no seu mercado de atuação, como nos mercados inexplorados ou pouco explorados pelas empresas concorrentes. Através deste entendimento é possível ser evidenciada a visão estratégica da empresa em relação ao mercado competitivo, conforme a dinâmica do ecossistema representado no esquema abaixo:



A) AMBIENTE GERAL

AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL:

Aspecto Legal: Federal, Estadual e Municipal, e impostos;

Aspecto direito do consumidor: implantar setor de atendimento ao consumidor;

AMBIENTE SOCIAL E CULTURAL: Empresas de médio e grande porte que são os revendedores do produto, sendo esta de poder aquisitivo das classe média e alta na grande maioria;

AMBIENTE ECONÔMICO: Política econômica do governo de retração do consumo e salarial que influência no nível de consumo do cliente e futuros clientes potenciais;

AMBIENTE DEMOGRÁFICO: Atuação atual em Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro;

AMBIENTE FÍSICO: A empresa tem como subproduto, do processo produtivo (tratamento dado para sobra de matéria prima), a espuma picada, que gera um retorno financeiro, através da reutilização de insumos não reaproveitáveis no processo produtivo;

AMBIENTE TECNOLÓGICO: O avanço tecnológico do equipamento resulta em um maior nível de produtividade;

B) AMBIENTE DE TAREFA

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA: A gestão empresarial através de sua visão global do mercado, direciona as suas estratégias para um enfoque de diversificação, onde os objetivos estão voltados para uma maior participação, através de um crescimento de longo prazo;

CLIENTES: Supermercados e grandes lojas, onde se destacam como principais clientes:

SANTA CATARINA	RIO DE JANEIRO	PARANÁ
Supermercado SESI	LASA	Senff Parati S.A.
Supermercado Angeloni	Supermercado Mundial Ltda	Supermercado Coletão
Supermercado Santa Mônica	Três Poderes S.A. Supermercado	Demeterco e Cia
Supermercado Imperatriz	Casas Sendas - Bom Machê	Supermercado Jacomar
Supermercado Vitória	Freeway Supermercado S. A.	
	Supermercado Real de Edem Ltda	
	Casa Brasileira de Distribuição -	
	Super Box	
	Rainha Supermercado	
	Continente Supermercado	

Além deste a empresa possui outros clientes de menor porte. Sendo importante considerar a existência de um mercado muito grande inexplorado. Devido a atual capacidade produtiva que se encontra no seu limite máximo de 80.000 unidades ao mês numa produção de 12 horas por dia.

FORNECEDORES: Diversos localizados nos estados de Santa Catarina e São Paulo

INTERMEDIÁRIOS COMERCIAIS: Representantes, transportadora, e relações públicas;

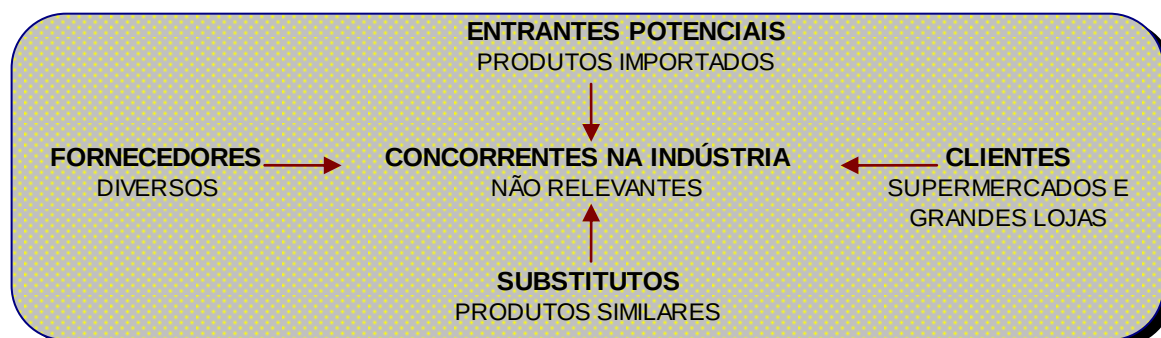
CONCORRÊNCIA: Produtos similares importados e substitutos.

6. VISÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

A empresa apresenta uma filosofia gerencial baseada na intuição, mas apesar deste fato esta atua em seu mercado de forma proativa, no momento em que busca através de pesquisas em desenvolvimento tecnológico e perceber as mudanças bruscas do mercado. Esta concepção empresarial se afina aos pressupostos da abordagem desenvolvida por M. Porter da Universidade de Harvard, que apresenta uma corrente filosófica determinística e analítica.

Em suas obras, Porter [1980] enfatiza a abordagem da competição, destacando a importância nas dinâmicas empresarial e nacional, através da liderança de custo, diferenciação e enfoque que são denominadas de estratégias genéricas. Neste entendimento, qualquer estratégia usada eficazmente possibilita adquirir e manter uma margem competitiva.

Esta estratégia é fundamentada em posicionar empresas no seu setor de atividade de maneira a favorecer o aproveitamento máximo de suas vantagens, conforme se pode observar abaixo na análise estratégica da empresa de acordo com as cinco forças competitivas de Porter.



A estratégia predominante de acordo com o modelo de Porter é denominada “meio-termo”, pois é uma estratégia centrada na diferenciação e enfoque. Sendo que a indústria apresenta no seu mercado as seguintes forças:

OPORTUNIDADES	VANTAGEM COMPETITIVA
● Domínio do mercado	● Qualidade do Produto
● Mercado pouco explorado	● Imagem da marca
● Exportação no mercosul	
AMEAÇAS	DESVANTAGEM COMPETITIVA
● Concorrentes estrangeiros	● Mão de obra desqualificada

7. FATORES DETERMINANTES PARA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

7.1. RELAÇÃO DE PODER DOS FORNECEDORES EM RELAÇÃO À INDÚSTRIA

Este é um fator importante na determinação das políticas estratégicas da empresa, devido a falta da disponibilidade da matéria prima principal (fio 0,8 tomback) no mercado. Que implica numa relação de poder do fornecedor, que devido a este fato manipula as decisões quanto a: preço, prazo de entrega, prazo de pagamento, etc. Em relação aos demais fornecedores apresenta-se um equilíbrio nas transações comerciais pela existência de diversos fornecedores, sendo de fácil aquisição, onde os principais fornecedores são:

- ◆ Termo Mecânica de São Paulo ⇒ Fio 0,8 Tomback
- ◆ Manes S.A. de Jaraguá do Sul - SC ⇒ Bloco de Espuma de 1,70 m X 1,92 m e 0,95 m de densidade 23
- ◆ Química U.N.A de São Paulo ⇒ Cola em Galões de 170 Kg
- ◆ Química Renolub de São Paulo ⇒ Óleo Solúvel Ratak MCU 29
- ◆ Plasticom de Santa Catarina ⇒ Sacos plásticos para embalagem ao consumidor e proteção

7.2. INFLUÊNCIA DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO À INDÚSTRIA

A voz do consumidor é fundamental na política da empresa pela sua colaboração através de sugestões para melhorias do produto, e até para o surgimento de novos produtos. Como por exemplo: o

surgimento da Q-Koisa Gigante, que foi oriunda da necessidade do consumidor de um produto que colaborasse na limpeza de trabalhos mais pesados como: piscinas, ferrugens de carros, limpeza de chão, etc.

A empresa através de uma estratégia de marketing agressiva, pretende criar ou fortalecer o referencial de valor dos seus produtos no mercado, obtendo desta forma uma vantagem competitiva, baseada no valor percebido pelo consumidor em relação a qualidade intrínseca e extrínseca ao produto.

Dentro desta política de marketing, alguns dos mecanismos utilizados estão em uma divulgação do produto através de: cartazes nas ruas, rádio, televisão, night and day, carros circulando com alto-falantes, etc;

8. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EMPREENDEDORA

Visando atingir o mercado inexplorado apresenta-se uma política de crescimento, onde desenvolve-se tecnologias inovadoras no departamento de P&D. Tentando atingir uma capacidade produtiva de 800.000 unidades ao mês de 12 horas por dia. O trabalho de P&D é observado na evolução tecnológica que resulta em uma otimização do processo produtivo e uma redução do custo operacional das seguintes máquinas:

↘ *trefiladeiras*, que apresentam as seguintes fases de desenvolvimento:

1. Sistema de Engrenagem
2. Sistema de Correia
3. Sistema de Redutor (Atualmente se encontram três unidades com sistema de redutor em fabricação)

↘ *cortadora elétrica*, atinge atualmente uma produção de duas esponjas a cada quinze segundos. Se encontram seis máquinas em fase de montagem que visam o aprimoramento da velocidade das máquinas;

↘ *coladora elétrica*, criação de uma máquina para substituir o processo manual da colagem espuma/esponja para a produção da Super Q-Koisa;

↘ *estufa elétrica*, para agilizar o tempo de secagem da fase de colagem espuma/esponja; e

↘ *embaladora elétrica*, com um sistema de esteira rolante.

9. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO COM INTEGRAÇÃO VERTICAL

Na perspectiva de crescimento a empresa lançou recentemente três novos produtos: *pano de chão*, *esponja para banho* e *esponja para carro*. Estes já se encontram no mercado fazendo sucesso.

Para a elaboração do pano de chão, devido há falta de fornecedores da matéria prima principal do produto que é o pavo de algodão, foi necessária a aquisição de uma fabrica de fiação na cidade de Curitiba para o seu processamento. O pano é muito útil no auxilio da limpeza domestica pelo seu poder absorvente, resultado da matéria prima ser algodão puro.

A confecção das esponjas de banho e de carro é por enquanto terceirizada por costureiras independentes que recebem o material preparado na indústria. A esponja de lavar carro é flanelada e super versátil, visto que serve tanto para ensaboar quanto para o polimento. Enquanto que a esponja de banho é antialérgica e macia à pele.

10- CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Mediante as mudanças econômicas-políticas-sociais inseridas num ambiente de livre concorrência, a gestão empresarial deve buscar canalizar os seus recursos, para atender basicamente os objetivos estratégicos da indústria Q-KOISA Ltda., baseado no seu desempenho operacional, o qual possibilitará à Empresa, um gerenciamento mais efetivo da interrelação entre os setores, quanto ao desempenho de cada atividade envolvida no processo. Quanto aos aspectos detectados na coleta de informações se pode observar que esta apresenta os seguintes critérios competitivos:

CRITÉRIOS COMPETITIVOS QUALIFICADORES

QUALIDADE	inovação tecnológica dos equipamentos e mecanismos de controle de interrupimento na produção.
CUSTOS	sub- produto “esponja picada”.
VELOCIDADE DE ENTREGA	layout facilita o fluxo de materiais à produção estoque de matéria-prima é junto ao setor produtivo consumidor. ciclo de produção curto.
CONFIABILIDADE	manutenção preventiva, recursos humanos qualificados e polivalente.
FLEXIBILIDADE	processo produtivo rapidamente adaptável e versátil ao mix de produtos, volume de produção, data de entrega e capacidade de mudar as especificações do produto.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS GANHADORES DE PEDIDOS

QUALIDADE	atributos dos produtos.
CUSTOS	prazo de pagamento aos clientes de acordo com a tabela de quantidades pedidas. desconto para pagamentos no prazo.
VELOCIDADE DE ENTREGA	transportadora responsável pelo prazo de entrega.
CONFIABILIDADE	garantia quanto a qualidade do produto.
FLEXIBILIDADE	processo produtivo rapidamente adaptável e versátil.

11. SISTEMA DE CONTROLE E MANUTENÇÃO

O Controle da Produção é feito por um sistema eletrônico, no qual a manutenção do equipamento é realizada periodicamente, como uma medida preventiva, realizada pela administração dos setores de forma a evitar a ocorrência de defeitos ou a ocorrência de qualquer situação não prevista ou aceitável no set up da produção.

Esta ação preventiva, propicia o diagnóstico de obsolescência e ou desgaste do equipamento, evitando ações corretivas, que na maioria das vezes ocasionam transtornos no planejamento da produção.

12. METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.

Os dados coletados in loco na Indústria de Esponjas Q-Koisa Ltda, através de instrumentos formais de levantamento de dados, propiciaram o entendimento da sua cultura, estrutura formal e informal, que possibilitou delinear um perfil do ambiente organizacional, que apresenta um poder centralizado no Presidente, ocasionando o principal problema, no desenvolvimento das atividades organizacionais, que é a inexistência de um canal de comunicação aberto e direto, entre a presidência e o setor produtivo. Fator este ocasionado devido que as ordens de vendas, são repassadas pela presidência à produção, em algumas vezes com atraso; não respeitando o tempo necessário para o planejamento da produção.

Com base no perfil delineado, se apresenta à empresa uma metodologia que irá viabilizar uma otimização no desenvolvimento das atividades organizacionais, e propiciando à gestão mecanismos que possibilitem avaliar e acompanhar o desempenho de suas atividades importantes para a atuar no mercado de forma competitiva.

Com a finalidade de gerar informações precisas e relevantes a organização se propõe um Sistema de Informação Gerencial, que apresenta os seguintes mecanismos de acompanhamento e avaliação das atividades:

- ✍ Sistema de Gerenciamento de Custo
- ✍ Sistema de Avaliação de Desempenho dos Vendedores
- ✍ Sistema de Atendimento ao Consumidor Final - Via Caixa Postal

↳ Informatização da Empresa

- ☺ Controle de estoque
- ☺ Controle das vendas
- ☺ Documentação emitida pela empresa

↳ Promotoras de Vendas (Mini Esponja)

13. SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE CUSTO

Em observação aos requisitos referendados por Kaplan & Johnson (1993) em relação ao controle dos processos; avaliação dos custos dos produtos e avaliação do desempenho das atividades e dos gerentes, para o objetivo de elaborar um Sistema de Gerenciamento de Custos, foi preciso coletar informações mediante visitas periódicas à fábrica, obtidas em entrevistas informais junto ao Presidente, Diretor Geral e aos demais empregados. Além dessas informações, realizou-se uma coleta de dados baseada nas documentações colocadas a disposição, que propiciou as seguintes informações:

Matéria-Prima: Fio 0,8 Tomback ; bloco de espuma; cola em galões de 170 Kg, são os componentes físicos principais empregados nas unidades de produção industrial. Dados obtidos pelo Setor de Almoxarifado. O *fio 0,8 tomback*, é a única matéria-prima consumida no processo produtivo dos seguintes produtos: *ESPONJA ECONÔMICA*, *SIMPLES* E *GIGANTE*. No processo produtivo da *ESPONJA SUPER* é consumido o fio 0,8 tomback, cola e espuma.

Os custos referentes a matéria-prima fio 0,8 tomback, serão alocados a cada produto de acordo com o valor das quantidades consumidas para a fabricação de cada tipo de esponja.

Mão de Obra Direta: Analisada através do cartão de ponto, informando o número de horas efetivamente trabalhadas pelos operários na produção.

Energia Elétrica: Dado obtido através do consumo do mês referente a cada centro de custos, que será calculada através dos Hps instalados X horas trabalhadas e iluminação.

Aluguel e Seguro da Fábrica : Valor a ser pago conforme cláusula contratual, será atribuído aos centros de custos, de acordo com a área utilizada, como base de rateio do valor pago.

Depreciação das Máquinas e Equipamentos: É Baseada no valor histórico do bem, sendo o valor da depreciação atribuído ao centro de custo onde é utilizada .

Material Indireto: Grampos, etiquetas, sacos, de acordo com informação do almoxarifado, que é solicitado pelo Setor de Embalagem, sendo o valor total dos pedidos do mês alocados a este setor.

Manutenção das Máquinas: É feita periodicamente como medida preventiva, e o seu valor será rateado de acordo com a quantidade de horas trabalhadas de cada máquina.

Mão de Obra Indireta: De acordo com os dados referentes a atividades administrativas estas compreendem as não relacionadas a produção, que será alocada diretamente ao seu centro de custos e as relacionadas como atividades de suporte a produção, que será alocada de acordo com o centro de custos que esteja relacionada.

Propaganda: É um custo indireto mensal da empresa, que deverá ser rateado com base na relação do total das receitas x a demanda de cada produto.

Com base nos dados coletados se pretende Utilizar para a determinação dos Centros de Custos/Direcionadores de Custos os seguintes parâmetros:

1. Área ocupada pela atividade administrativa e produção;
2. Valor das Máquinas e equipamentos;
3. Hps instalados e horas trabalhadas;

4. Número de requisições do almoxarifado;
5. Salário;
6. Hora máquina de cada centro produtivo por produto.
7. Receita total e demanda

O método de apropriação sugerido para os custos diretos dos centros produtivos em relação aos quatro produtos, se pretende estabelecer baseando-se nos seguintes critérios analisados:

- A matéria-prima principal dos quatro produtos (fio 0,8 tomback), deverá ser apropriado entre estes de acordo o valor referente as quantias consumidas na fabricação de cada esponja.
- Os custos de embalagem ao consumidor final, são alocados a cada produto, sem problema, devido cada produto apresentar embalagem específica, que estipula o peso e o tipo da esponja.
- Os custos da embalagem de proteção ao revendedor, deverá ser alocado entre os quatro produtos de acordo com as quantidades consumidas .
- A mão de obra direta, do centro de Trefilação, Manufatura e Embalagem, deverá ser apropriada entre os quatro produtos: *ESPONJA ECONÔMICA*, *ESPONJA SIMPLES* E *ESPONJA GIGANTE*.
- A mão de obra direta dos Centros de corte de espuma e colagem, deverá ser alocada diretamente a *ESPONJA SUPER*.

Através das informações coletadas, propõe-se à empresa uma metodologia para a implantação de um sistema de custos, devido a empresa não ter nenhuma forma de avaliar os seus fatores de produção.

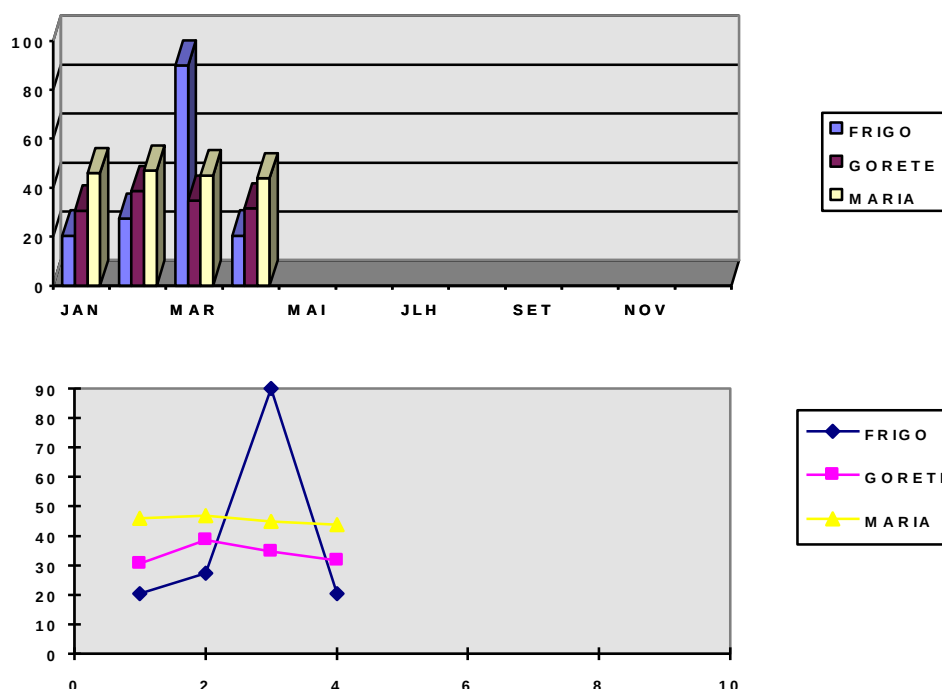
14. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS VENDEDORES

Buscando uma integração nas atividades organizacionais, se faz necessário um acompanhamento do desempenho dos vendedores no decorrer do tempo e também de modo a propiciar à empresa informações quanto aos períodos de sazonalidade, picos de venda, os clientes potenciais e outros, que irão servir de base para a alta administração no momento de elaborar as suas estratégias empresariais.

Com este objetivo se propõe um mapa de acompanhamento mensal das vendas dos vendedores, juntamente com o gráfico que mostrará o desempenho de cada vendedor, através do nível de produtividade em relação ao crescimento/declínio das vendas realizadas por cada vendedor como idealizado abaixo:

<i>Nome Vendedores</i>	<i>Meses</i>	<i>Quantidades</i>	<i>Valor</i>	<i>Comissão</i>	<i>Observações</i>
Frigo	1				
Gorete	1				
Maria	1				
Subtotal	1				
Frigo	2				
Gorete	2				
Maria	2				
...					
Total	12				

GRÁFICO DE ACOMPANHAMENTO DA PRODUTIVIDADE DOS VENDEDORES



15. ANÁLISE DOS ASPECTOS ABORDADOS NA INDÚSTRIA DE ESPONJAS Q-KOISA LTDA

Com a implementação de um sistema de Informação Gerencial, a empresa terá condições de avaliar o desempenho de suas atividades organizacionais, e assim buscar um processo contínuo de melhorias, que irão auferir à empresa condições de obter um melhor posicionamento no mercado, onde a livre concorrência evidencia uma postura mais dinâmica das empresas.

Mediante as mudanças econômicas-políticas-sociais inseridas num ambiente de livre concorrência, com a implementação das propostas apresentadas na metodologia de desenvolvimento de informação gerencial, se busca atender basicamente os objetivos estratégicos da indústria Q-KOISA Ltda. baseado no seu desempenho operacional, o qual possibilitará à Empresa, um gerenciamento mais efetivo da interrelação entre os setores, quanto ao desempenho de cada atividade envolvida no processo. Quanto aos aspectos detectados na coleta de informações para a elaboração do projeto:

- O Custo referente a cada atividade realizada, pois cada setor da empresa representará um centro de custo;
- Possibilitará o planejamento da produção;
- Gerará informação quanto ao desempenho de cada setor possibilitando um efetivo gerenciamento;
- Estabelecerá informação para a formação do preço dos produtos;
- Identificar os centros de custos que estão diretamente relacionados ao processo produtivo;
- Avaliar o nível de desempenho de cada centro de custos;
- Detectar o nível de desperdício e atividades não agregadoras de valores ao produto;
- Estabelecer em bases concretas, o real custo de cada unidade produzida na indústria;
- Ampliar o nível de comunicação entre os gestores das diferentes atividades (meio/fim), possibilitando um planejamento da produção centrado em bases reais;
- Detectar quais são as atividades não ligadas diretamente ao processo produtivo, que são relevantes para um efetivo desenvolvimento das atividades empresariais;
- Viabilizará um efetivo acompanhamento das vendas e o desempenho dos vendedores;
- Criará um canal de comunicação entre a empresa e o consumidor final, que propiciará à empresa condições de captar qual a imagem e o real valor percebido pelos seus produtos no mercado.
- Propiciará o desenvolvimento de mecanismos capazes de possibilitar o reconhecimento das atividades que não agregam valores aos produtos.
- A metodologia de apropriação de custos aos produtos considera todos os recursos utilizados bem como as atividades envolvidas no processo produtivo, de modo a se tornar possível a redução de perdas/desperdícios.

- O departamento de produção informará ao setor de almoxarifado a quantidade de matéria prima necessária com a devida antecedência, com o intuito de se evitar a falta de matéria prima no processo produtivo;
- Determinará a classificação tipológica dos custos envolvidos, bem como das bases de mensuração, tornando-as explícitas no processo;
- Gerará informações, com base no contexto da indústria nos ambientes em que atua, de modo a favorecer a melhoria no processo produtivo.

16- CONCLUSÃO

O atual contexto econômico-político-social do país faz com que as empresas brasileiras busquem inovadores métodos que os orientem e auxiliem no processo de tomadas de decisão. Com a finalidade de auferir sustentação a gestão empresarial da Industria de Esponjas Q-Koisa Ltda se realizou um estudo baseado no perfil detectado in loco, quanto o desenvolvimento de suas atividades que resultou na apresentação para a alta administração de uma proposta de desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais, cuja contribuição almejada pelo referido trabalho é gerar informações pertinentes ao processo decisório, que possibilitem a escolha de alternativas estratégicas que otimizem retorno financeiro.

A proposta apresentada à empresa é pertinente, no momento em que esta se apresenta em fase de transição/crescimento, através de uma estratégia de diversificação, com o objetivo de conquistar maior participação no mercado.

17- BIBLIOGRAFIA

- BERLINER, C. Et BRIMSON, J.A. Gerenciamento de Custos. São Paulo. Ed. J.A.Queiroz, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial, 3 ed, São Paulo, Makron Books, 1994.
- COGAN, Samuel. Activity-Based Costing (ABC) A Poderosa Estratégia Empresarial. São Paulo, Ed. Pioneira, 1994.
- FERREIRA, José Ivan A. X. A Evolução da Qualidade. São Paulo, Controle de Qualidade, n.31, dez., 1994, p. 64-70.
- JOHNSON, Thomas H. Relevância Recuperada. São Paulo, Pioneira, 1994.
- JOHNSON, H.T. Et KAPLAN, R.S. Contabilidade Gerencial. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1993.
- NAKAGAWA, M. Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, Ed. Atlas, 1991.
- _____. ABC CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE. São Paulo, Atlas, 1994.
- OSTRENGA, Michael. Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos. Rio de Janeiro, Record, 1993.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. São Paulo, Ed. Campus, 6ª Ed.. 1992.
- SHANK, John K.et alli Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- SIMON, Hermann. Pricing Opportunities - And How to Exploit Them. Sloan Management Review, Winter, 1992,p.55-65.
- TEIXEIRA, Ivandi Silva. O Custeio Variável: Mecanismos para a Gestão da Produtividade in: ENCONTRO NORDESTINO DE CONTABILIDADE; 1, 1993, Olinda-PE. Trabalhos Científicos. [S.1.:S.N.,1993,?]P.141-50.
- _____. ABC-(Activity-Based Costing): Um Sistema de Custeio para a Gestão da Qualidade e Produtividade em Regimes de Economia de Mercado. in: **IV Congresso Internacional de Custos** - Campinas/SP -out/1995.
- TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo. A Gestão Empresarial e o Custo da Não Qualidade no Processo Competitivo. in: **II Encontro Nordestino de Contabilidade**. Natal/ RN, 12 a 14/out/1995.
- _____. A Relação Custo-Volume-Lucro Como Instrumento Gerencial. in: ENCONTRO NORDESTINO DE CONTABILIDADE, 1, 1993, Olinda-PE. Trabalhos Científicos. [S.1.:S.N.,1993,?]P.133-9.