



A INFLUÊNCIA DO SISTEMA RONDA NAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA¹

Camila Gomes da Silva²

Vilma da Silva Santos³

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

Marcela Barbosa de Moraes³

Rose Lima de Moraes Campos⁶

Resumo

As montadoras de veículos, no cenário atual, precisam estar sempre preparadas para enfrentar os novos concorrentes que chegam ao país com modernas técnicas de produção e dispostos a investir para ganhar o mercado. Os clientes já não são mais totalmente fiéis à marca, eles exigem qualidade e rapidez na entrega do produto final e, devido a isso, a empresa que estiver mais bem preparada em sua cadeia de atividades ganha, de imediato, grande vantagem competitiva frente às outras automobilísticas. Nesse contexto, estudou-se a influência do sistema de apontamento de horas, denominado de RONDA, nas atividades do setor de Controladoria de uma empresa automobilística. Para isso, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória aliada a um estudo de caso. Concluiu-se que o Sistema RONDA é uma ferramenta de extrema importância que proporciona à empresa uma base sólida e confiável de fonte de dados capazes de alimentar atividades desenvolvidas na Controladoria de forma rápida e dinâmica.

Palavras-chave: Sistema de informações; Controladoria; Tomada de decisão.

THE INFLUENCE OF THE RONDA SYSTEM IN THE CONTROLLER ACTIVITIES OF AUTOMOBILE INDUSTRY

Abstract

The assemblers of vehicles, in the current scenery, need to be always prepared to face the new ones competitive that arrive to the country with modern production techniques and disposed to invest heavy to win the market. The customers aren't more totally followers to the mark, they demand quality and speed in the delivery of the final product and, due to that, the company that is better prepared in their chain of activities it wins, immediately, great advantage competitive front to the other automobile ones. In that context, it was studied the influence of the system of note of hours, denominated of RONDA, in the activities of the section of Controller of an automobile company. For that, was made researches bibliographical exploratory allied the case study. It was ended that the RONDA system is a tool of extreme importance that provides to the company a solid and reliable base of source of data capable to feed activities developed in Controller in a fast and dynamic way.

Key words: System of information; Controller; Socket of decision.

¹ *Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

² *MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

³ *MBA em Gerência Financeira e Controladoria/ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁴ *Doutor em Organização Industrial - ITA – Professor e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.*

⁵ *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU/ Doutora em Educação - UNICAMP - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

1 INTRODUÇÃO

O tema sistema de informações gerenciais é considerado de fundamental importância, não só para a Controladoria empresarial e institucional, como também para a própria Administração de Empresas como ciência. E, além de ser um tema tão vital para as organizações, envolve aspectos diversos, tanto de ordem interna como externa, relacionados a estas.

O sistema de informações gerenciais pode ser definido como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, e proporcionam a sustentação administrativa visando à otimização dos resultados esperados.

O dinamismo e a complexidade das empresas são fatores que praticamente as obrigam a se fazerem assessorar por um sistema de informação eficiente, que forneça, com segurança e agilidade, subsídios para a tomada de decisões. Outro aspecto muito importante para a utilização de um sistema de informações é a descentralização de funções, tendo em vista a necessidade de agilizar a tomada de decisões.

O sistema de Informação é um sistema que fornece informações para tomada de decisões e pode vir estruturado de várias formas, o que proporciona ao usuário a possibilidade de escolher quais dados são mais relevantes ao seu objetivo final.

Contudo, na atualidade, o ambiente de negócios tem exigido maior número de informações, pois poderão representar um diferencial competitivo, ou seja, a geração de informações gerenciais tornou-se necessária ao processo de tomada de decisões, pois, além de fornecer o acompanhamento e o realinhamento da política, possibilita o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização.

O sistema de informações gerenciais adotado pela empresa automobilística e denominado de Ronda, ao fazer o apontamento de horas, gera informações que influenciam no setor de controladoria. Ou seja, ao compartilhar, monitorar informações e oferecer suporte à gestão de negócios, tal sistema fornece informações ao setor de controladoria proporcionando aos gestores os meios que os permitam atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas à luz dos objetivos globais da organização.

Para que os resultados reais das operações sejam apurados e comparados com os orçados, o que favorecerá a tomada de decisão para alcançar e superar metas, os gestores devem atuar de forma sincronizada, fazendo com que suas ações gerem os melhores resultados possíveis.

O objetivo deste artigo foi estudar a influência do sistema de apontamento de horas, denominado de Ronda, nas atividades do setor de Controladoria de uma empresa automobilística.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

O estudo da literatura pertinente, segundo Marconi e Lakatos⁽¹⁾ pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

O trabalho em questão foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica exploratória em livros que se referem ao tema abordado e também em análise documental. A pesquisa enquadra-se como Bibliográfica, uma vez que partiu de um estudo sistematizado desenvolvido com base em livros sobre os assuntos que envolvem o tema.

Segundo Gil⁽²⁾ a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Além disso, realizou-se um estudo de caso em uma empresa automobilística.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Definir controladoria é um pouco complexo, pois este termo está no meio contábil há pouco tempo, o que faz com que inúmeros conceitos sejam atribuídos à área. Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva,⁽³⁾ pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade com ou sem finalidades lucrativas.

A controladoria, de acordo com Padoveze,⁽⁴⁾ pode ser definida como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.

Desta forma, cabe à controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Peleias⁽⁵⁾ define controladoria como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

Figueiredo e Caggiano⁽⁶⁾ destacam que a empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto e para a execução de suas funções na organização, a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas, segundo Carvalho,⁽⁷⁾ é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados.

De acordo com Catelli⁽⁸⁾, os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, pois auxilia na organização e referência de dados relevantes, e exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Beuren⁽⁹⁾ cita que é atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão das organizações bem como todos os segmentos setoriais que delas fazem parte, assegurando o seu conjunto de interesses. Assim, a missão da controladoria é esforçar-se para garantir o cumprimento e a continuidade da organização.

Para Peters,⁽¹⁰⁾ a contabilidade é o sistema informacional base da controladoria, que tem como escopo a avaliação de desempenho e de resultado econômico, envolvendo-se e comprometendo-se na gestão econômica, sendo solidariamente responsável pelo resultado alcançado pela empresa.

Padoveze,⁽⁴⁾ afirma que a controladoria é, atualmente, o estágio evolutivo da Ciência Contábil, pois, ao utilizar tanto a contabilidade financeira como a



contabilidade gerencial, ela ultrapassou as fronteiras da mensuração e da comunicação da informação, o que fez com que alcançasse a teoria da decisão e da produtividade. O Quadro 1 demonstra uma comparação entre a atuação da Controladoria e a da Contabilidade Financeira.

Quadro 1 – Comparativo – atuação da controladoria e contabilidade.⁽¹¹⁾

Contabilidade Financeira	Controladoria
Voltada para dentro	Voltada para fora
Verificável	Julgamental
Custos	Criação de valor
Manutenção do capital	Criação de valor; retorno adequado
Voltada para o passado	Voltada para o futuro
Objetividade	Previsões
Somente o realizado	Potencial
Tangível	Intangível
Regime de certeza	Regime de risco
Demonstrativos financeiros para fins externos	Planejamento e controle de desempenho
Passiva	Pró-ativa
Padronizada	Específica
Descritiva	Análítica e investigativa
Precisão	Relevância
Desempenho exclusivamente financeiro	Desempenho competitivo na dupla produção de valor
Insensível ao ambiente de negócios	Consciência estratégica

Almeida, Parisi e Pereira⁽¹²⁾ mostram que os objetivos da controladoria são:

- promoção da eficácia operacional;
- viabilização da gestão econômica; e
- promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir esse conjunto de objetivos significa obter resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas decorrentes de decisões tomadas a respeito de gestão econômica em um enfoque de abordagens sistêmicas. Portanto, Catelli⁽⁸⁾ cita que é o ponto de congruência se considerar a existência de uma hierarquia de objetivos. Assim como as demais áreas, a controladoria assume uma posição de responsabilidade no cumprimento dos objetivos da empresa.

Assim, Perez Júnior⁽¹³⁾ menciona que a controladoria deve estar sempre pronta a fornecer relatórios confiáveis para que a alta gerência possa tomar decisões rápidas, corretas e objetivas. E, é por meio dos relatórios de desempenho que o *controller* elabora de todas as áreas da companhia que é possível identificar se os objetivos traçados inicialmente estão sendo cumpridos.

Conforme a Figura 1, a área de Controladoria está em união com todos os outros setores da empresa, unindo os objetivos individuais para formar o todo, o objetivo comum. A controladoria tem sua responsabilidade definida, respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial das atividades. Além disso, para Almeida, Parisi e Pereira,⁽¹²⁾ ela é indutora dos gestores fazendo que os mesmos tomem melhores decisões.

O Quadro 2 demonstra algumas ações desenvolvidas pela controladoria e o instrumento disponibilizado para que os gestores atuem na busca de decisões corretas que melhorem o resultado da empresa. Dessa forma, verifica-se que a controladoria tem várias funções, porém poderá transmitir aos seus gestores informações de alta confiança e precisão, pois o seu controle permanente permite que se tenham essas informações em tempo real.

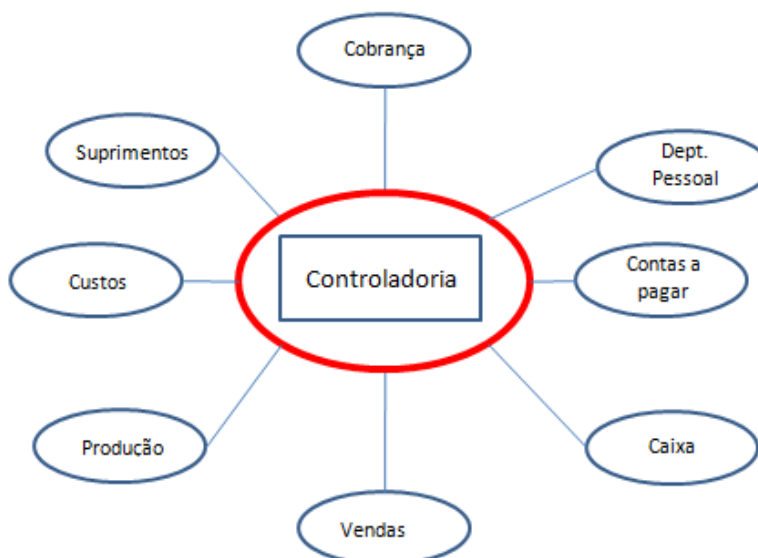


Figura 1 – Ligação da controladoria com outras áreas.⁽⁵⁾

Quadro 2 – Ação e instrumento disponibilizado.⁽¹²⁾

	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

3.1 Tecnologia da Informação

Rezende e Abreu⁽¹⁴⁾ citam que a tecnologia de informação é definida como todos os recursos tecnológicos e computacionais para utilização da informação, ou é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

Já Cruz⁽¹⁵⁾ conceitua como todo dispositivo capaz de tratar dados de forma sistêmica ou esporádica, independente da aplicação no produto ou processo.

Porém, segundo Rezende e Abreu,⁽¹⁴⁾ a tecnologia da informação não é só restrita ao campo de hardware, software e periféricos, ela também abrange todo o desenvolvimento e melhoria do sistema de informação, que beneficia a empresa em seus negócios, processos e atividades, sendo essa a sua principal finalidade.

Albertin⁽¹⁶⁾ cita que a tecnologia de informação é tudo aquilo com que se pode obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação. Os investimentos em tecnologia da informação são de extrema importância para as organizações que tem como finalidade atender todos os objetivos gerenciais; e a gerência por meio desses investimentos almeja influenciar o desempenho da organização de várias maneiras, tais como:

- dar vantagem competitiva, oferecendo respostas rápidas às mudanças de mercado;
- fornecer informação necessária, detalhada e em tempo hábil que possibilite uma melhor tomada de decisão;
- reduzir custos, automatizando as transações da empresa;
- proporcionar a capacidade da empresa de competir em mercados que exijam tecnologia específica;
- dar flexibilidade para que as empresas tenham capacidade de atender diversas necessidades dos clientes sem aumento de custos; e

- disponibilizar uma plataforma tecnológica que possibilite que outros sistemas de negócio sejam produzidos.

Nos países de Primeiro Mundo, Yong⁽¹⁶⁾ menciona que a tecnologia da informação está sendo considerada como um dos grandes itens responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto na sobrevivência frente ao mercado como na melhora da competitividade.

Gonçalves⁽¹⁸⁾ descreve que, devido à sua rápida evolução, a tecnologia da informação atinge cada vez mais um padrão de preço, qualidade e aspecto físico que proporciona seu reconhecimento como um produto de demanda básica para os indivíduos e as organizações. O aparecimento do computador foi elemento essencial para demonstrar as diferenças entre as formas tradicionais e as novas formas de realizar o trabalho.

Gonçalves⁽¹⁸⁾ cita ainda, que a tecnologia é o fator de mudança de maior importância na transformação das empresas. Essas transformações não se limitam somente ao modo de produzir bens e serviços, elas também proporcionam novos processos e instrumentos que englobam toda a estrutura e o comportamento das organizações, afetando diretamente sua gestão.

Se a função da tecnologia de informação for apenas automatizar o processo produtivo, mas não alterar a maneira como é feito o trabalho, a vantagem na sua implantação será pequena. Para Albertin,⁽¹⁶⁾ a tecnologia da informação como diferencial estratégico competitivo tem sido discutida e enfatizada, pois dá a possibilidade de viabilização de novas estratégias empresariais e, além disso, suporta as operações de negócios existentes.

Com a utilização da tecnologia da informação, Albertin⁽¹⁶⁾ menciona que a empresa sofre uma mudança profunda, e, para que o sucesso seja garantido a implantação deve ser planejada e bem preparada, evitando problemas futuros que prejudiquem todo o processo. Deve-se então, gerar competitividade e eliminar os conflitos, pois os recursos alocados são investimentos financeiros, humanos e materiais.

Tapscott⁽¹⁹⁾ menciona que, com o uso da tecnologia da informação, os funcionários podem fazer mais em menos tempo. Esse ganho gera uma economia de tempo que pode ser utilizada na eficácia pessoal. Assim, o impacto da tecnologia pode provocar a transformação no trabalho das pessoas, nos grupos de produção, na estrutura da empresa e inclusive em seu desempenho.

Para Gonçalves,⁽¹⁸⁾ o propósito básico da informação é habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Os recursos são representados por pessoas, tecnologia, capital e a própria informação. Logo, o sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O sistema de informação, de acordo com Gil,⁽²⁰⁾ engloba um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros em uma seqüência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações. Para Pereira e Fonseca,⁽²¹⁾ os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

O maior objetivo dos sistemas de informação, conforme citação de Rezende e Abreu,⁽¹⁴⁾ independentemente do seu nível ou classificação, é auxiliar os processos de tomada de decisão na empresas, se isso não ocorrer sua existência não será

significativa. Sua finalidade é a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolve o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações.

As empresas têm utilizado os sistemas de informação em problemas relacionados à vantagem competitiva. Eles são considerados sistemas de informação estratégicos, pois, segundo Laundon e Laundon⁽²²⁾ se concentram em resolver problemas relacionados com a prosperidade da empresa em longo prazo e sua sobrevivência.

Esses problemas podem significar a criação de novos produtos e serviços, o estabelecimento de novas relações com clientes e fornecedores ou a descoberta de meios mais eficientes de administrar atividades internas da empresa. Os exemplos descritos na seqüência, de acordo Laundon e Laundon⁽²²⁾ demonstram as diferentes utilidades do sistema de informação:

- *Novos produtos e serviços*: o sistema de informação tem sido usado para criar apelo para novos produtos e serviços que não possam ser facilmente copiados por concorrentes. Muitos desses produtos e serviços foram criados para a área financeira, como a carta de débito em banco e o sistema de caixas eletrônicos;
- *Novas estratégias de marketing*: poderosos no sistema de informação, a área de marketing capacita as empresas a explorar informações existentes como um recurso para aumentar sua lucratividade e sua inserção no mercado. Elas podem utilizar essas informações para se concentrar em produtos para um público em particular;
- *Consolidação das relações com clientes e fornecedores*: o sistema de informação tem sido usado para fidelizar os clientes, fazendo com que para eles seja caro ou inconveniente mudar para o concorrente, e também para criar novas relações com os fornecedores para que maximizem o poder de compra da empresa; e
- *Melhorias das operações e do gerenciamento interno*: as empresas também podem ganhar vantagem competitiva executando tarefas de forma mais eficiente e melhorando sua produtividade, reduzindo seus custos. Os sistemas básicos da empresa que cortam os custos de estoque excessivos ou aceleram a produção podem ser estratégicos se ajudarem uma empresa a se tornar líder em baixos custos de seu setor.

Dessa forma, a informação não se limita ao que é produzido na empresa. Rezende e Abreu⁽¹⁴⁾ esclarecem que a informação deve ser analisada por diversos ângulos, como informação para o trabalho e relacionais; informação interna e externa; informação qualitativa e quantitativa; informação formal e informal e informação altamente especializada. Informação certa e disponível no tempo correto é determinante para que os administradores tomem decisões mais acertadas.

4 ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO SISTEMA RONDA EM UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA

O Sistema Ronda é um sistema que administra a apuração da frequência dos funcionários, a utilização do refeitório e o controle de acesso às instalações da empresa. Com ele é possível identificar todos os momentos e atividades do funcionário dentro da fábrica. Ou seja, é um processo administrativo que envolve processos menores que interagem entre si.

A empresa automobilística em questão desenvolveu internamente o Sistema Ronda com o objetivo de fornecer uma ferramenta de informação indispensável a



todos os setores, pois ele é utilizado em todas as unidades da empresa no Brasil, facilitando o fluxo de informações entre as mesmas.

Todas as áreas utilizam o sistema e cada uma delas tem um gestor responsável pela validação e utilização das informações dos funcionários de sua responsabilidade, como demonstrado na Figura 2.

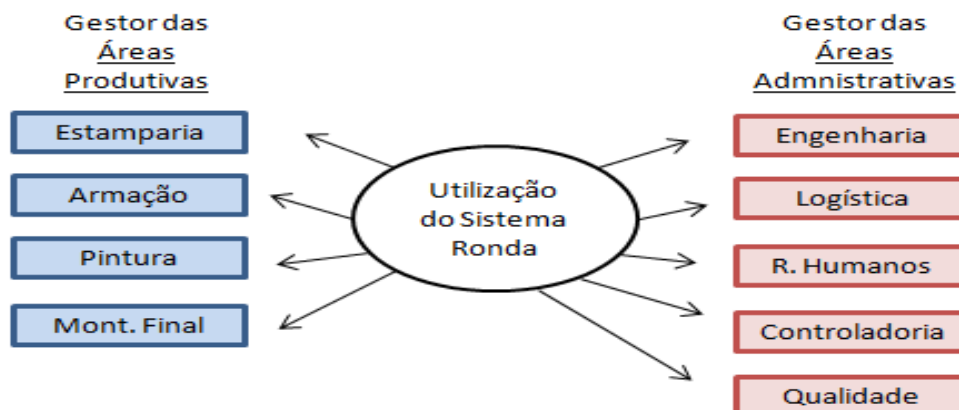


Figura 2 – Áreas da empresa que o utilizam o Sistema Ronda.

Nas áreas produtivas, o responsável de cada célula (unidade organizacional) chama-se líder, ele é a pessoa que deve validar no sistema, as horas realizadas pelos seus funcionários. Já nas áreas administrativas, o supervisor é a pessoa que responde, frente ao sistema, por seus colaboradores.

Quando o funcionário está fora de sua função normal para a realização de treinamentos, diálogos com os supervisores, atividades em outros setores, entre outros, é de extrema importância que o gestor da área responsável por este funcionário, identifique no sistema essas variações em relação a sua atividade normal. Dentre todas as vantagens significativas que o Sistema Ronda apresenta, podem-se citar algumas apresentadas na Figura 3.

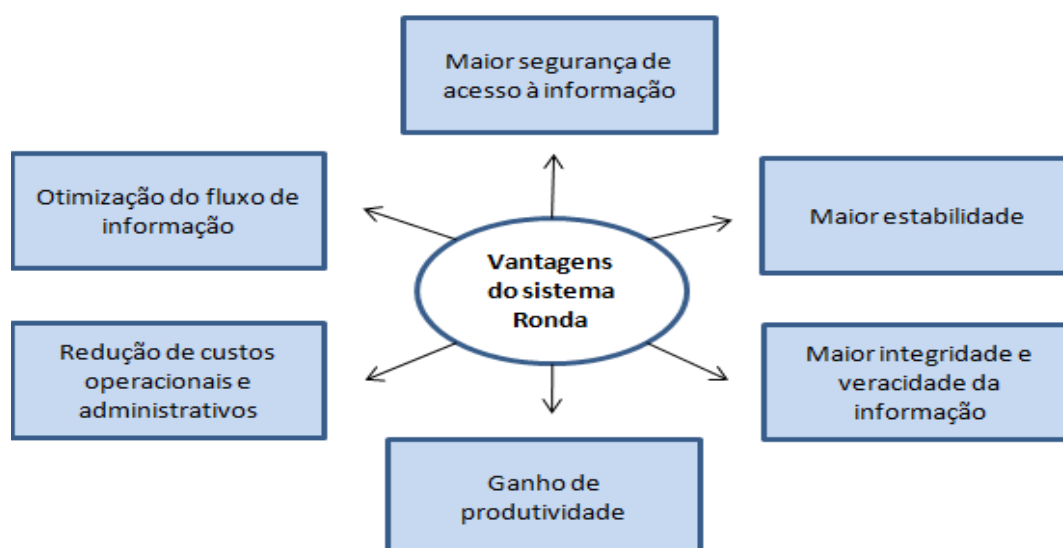


Figura 3 – Vantagens do Sistema Ronda.

Essas são algumas das vantagens do Sistema Ronda que garantem à empresa maior eficiência no seu processo gerencial. Detalhando as vantagens, podem-se identificar seus benefícios:



- *Maior segurança de acesso à informação:* a informação fornecida não é algo que pessoas de fora do processo possam modificar, mascarando os dados apresentados. O sistema tem uma senha de acesso para cada usuário;
- *Maior estabilidade:* sendo um sistema padronizado não há o risco de mudança de layout nem mudança nos tipos de dados fornecidos, pois o sistema fornece um histórico das informações;
- *Maior integridade e veracidade das informações:* o sistema foi desenvolvido de forma que não haja fraude, pois toda modificação feita pelos usuários será identificada pelo seu número de prontuário;
- *Ganho de produtividade:* com a sua implementação foi possível reduzir o quadro de funcionários, uma vez que o sistema é automatizado, além de possibilitar ganho de tempo para todos que utilizam o sistema, já que não têm de manusear papéis com informações que o sistema fornece automaticamente;
- *Redução de custos operacionais e administrativos:* não há mais a necessidade de funcionários na área administrativa e produtiva para centralizar as informações em papel;
- *Otimização do fluxo de informação:* com as informações armazenadas em um sistema centralizado foi possível otimizar o fluxo de informação entre os diversos setores e até mesmo entre unidades da empresa, de modo simples e claro.

O sistema é acessado por meio de uma página da Intranet da empresa disponível a todos os funcionários que utilizam o computador para realização de suas atividades. Ele é dividido em duas entradas independentes, uma de gerenciamento de ponto a qual será o foco desse estudo e outra de acesso a fábrica; para acessar cada uma delas é necessária a digitação de sua identificação e senha.

4.1 O Sistema Ronda na Controladoria

O Sistema Ronda possibilita, de forma prática e eficiente, o controle das informações gerenciais e operacionais por meio de seus diversos relatórios de horas, que podem ser extraídos conforme o objetivo de cada gestor ou controller. Por meio dele é possível obter dados de horas de todos os funcionários da empresa de forma transparente e segura, criando, assim, melhores condições administrativas para que a empresa possa dar um tratamento mais adequado às informações extraídas.

Dentre as diversas atividades desenvolvidas pela controladoria, algumas de grande importância utilizam o Sistema Ronda como base de informações. Sem esses dados, a controladoria seria prejudicada em uma de suas maiores atribuições: a análise; pois, o tempo de processamento manual dessas informações seria muito grande. Os relatórios extraídos do Sistema Ronda que causam influência nas atividades desenvolvidas pelo setor de controladoria são:

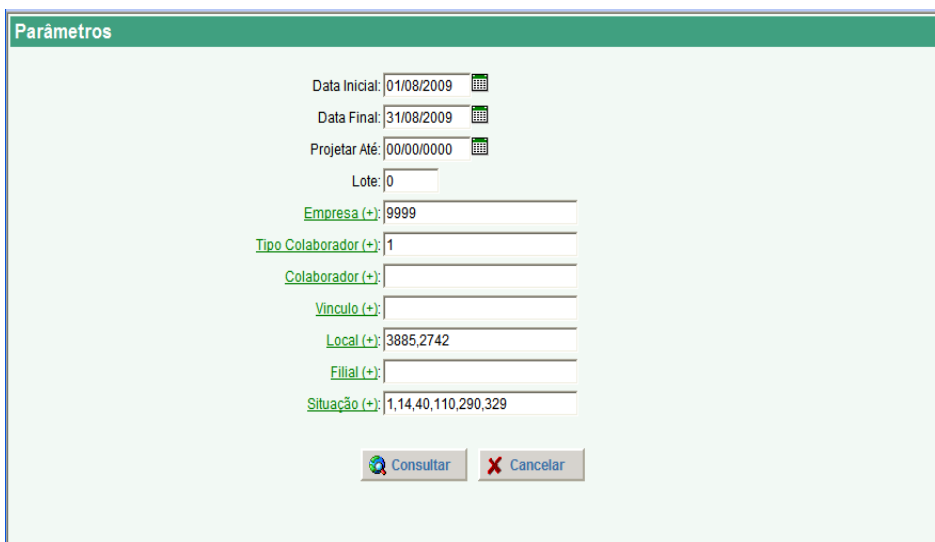
- *extração de horas por motivo e setor:* é um relatório de um determinado período solicitado que demonstra toda a quantidade de horas de todos os funcionários por motivo e setor. Com as informações provenientes desse relatório a controladoria consegue desenvolver algumas atividades como a contabilização de horas, o Boletim de rendimento da produção e o indicador VBZ (horas gastas por carro produzido);
- *funcionários com mais de 21 horas extras no mês:* esse relatório demonstra todos os funcionários que extrapolaram o limite estabelecido pela empresa de 21 horas

- extras mensais. E a controladoria em posse dessas informações faz um trabalho junto à área e ao gestor de cada funcionário para que isso não ocorra novamente;
- *relatório de banco de horas*: por meio dele, a controladoria consegue identificar o total de horas existente no banco de horas de toda a fábrica. Essa informação é indispensável uma vez que, se houver a quitação do banco, as horas serão pagas e a empresa terá um elevado custo no seu montante final.

4.1.1 Extração de horas por motivo e setor

Os trabalhos que utilizam esse tipo de relatório precisam do extrato de horas separadas por setor e classificados por motivo. O motivo é uma informação importante no relatório, pois demonstra o que aconteceu com o funcionário durante o dia, como, por exemplo, o trabalho normal, as horas extras ou o afastamento da empresa, entre outros.

Na tela demonstrada na Figura 4, identifica-se a parte do sistema que fornece o relatório por motivo e setor. Por esse relatório, é possível delimitar algumas opções, conforme a necessidade de cada usuário.



Parâmetros

Data Inicial: 01/08/2009
 Data Final: 31/08/2009
 Projetar Até: 00/00/0000
 Lote: 0
 Empresa (+): 9999
 Tipo Colaborador (+): 1
 Colaborador (+):
 Vinculo (+):
 Local (+): 3885,2742
 Filial (+):
 Situação (+): 1,14,40,110,290,329

Figura 4 – Relatórios de extração de horas para contabilização.

Para a extração desse relatório, é necessário identificar a data inicial e a data final da consulta, empresa (código da empresa automobilística), tipo de colaborador (código 1- empregado ou código 2- terceiro), local de trabalho (setores) e situação (códigos dos motivos desejados).

A Figura 5 apresenta o relatório de informações sobre os horários do colaborador gerado pelo Sistema Ronda.

Na primeira coluna, tem-se o número do registro do empregado e, na segunda coluna, apresenta-se a categoria da função que pode ser Mensalista (M), Horista Indireto (I) ou Horista Direto (D), o setor vem identificado por uma série de quatro números que identifica cada departamento que a empresa possui, no caso, o setor 3.885 é o setor de Contabilidade, o 2.742 representa o setor de montagem final.

Na coluna de código, são listados todos os códigos referentes às horas que o empregado realizou no período e na descrição vem listado o motivo dos códigos apresentados na coluna anterior. Finalmente, na última coluna, tem-se a quantidade de horas realizadas.

Registro do Empregado	Categoria da Função	Setor	Código	Descrição	Horas
878029	M	3885	1	Trabalho	174,0
878029	M	3885	329	Horas extras 100%	8,0
878029	M	3885	110	Trabalho Externo	4,0
456892	I	2742	1	Trabalho	154,0
456892	I	2742	329	Horas extras 100%	8,0
456892	I	2742	14	Doença do empregado	16,0
456892	I	2742	290	Treinamento	4,0
456892	I	2742	40	Atendimento médico interno	2,0
345768	D	2742	1	Trabalho	170,0
345768	D	2742	329	Horas extras 100%	8,0
345768	D	2742	290	Treinamento	4,0
345768	D	2742	40	Atendimento médico interno	2,0

Figura 5 – Relatórios de extração de horas para contabilização.

A vantagem desse relatório é que a informação vem detalhada por funcionário, assim, se há qualquer questionamento sobre o porquê da realização de horas por algum motivo especial, há a identificação do empregado.

Além disso, por meio desse relatório (extração de Horas por motivo e setor), o setor de Controladoria desenvolve diversas atividades que são fundamentais para a composição dos indicadores da empresa. E uma dessas atividades é a contabilização de horas. O setor de Controladoria é responsável pela contabilização das horas realizadas por todos os funcionários horistas diretos, ou seja, empregados da área produtiva que exercem sua função diretamente no processo produtivo da fábrica.

Em posse das informações de horas fornecidas pelo Sistema RONDA, o funcionário da Controladoria responsável pela contabilização centraliza os dados em uma planilha gerencial, utilizando somente os códigos de trabalho e horas extras para, posteriormente, ser transferidos ao sistema de contabilização da empresa, o SAP (sistema de gestão empresarial), centralizador de diversas informações das áreas de finanças, de produção e de recursos humanos.

Outra atividade na qual o controller utiliza o relatório de horas por motivo e setor é na elaboração do Boletim de Rendimento da Produção. Esse Boletim é uma ferramenta de controle de horas trabalhadas do empregado horista direto. Por meio dele, é possível identificar se a operação está sendo produtiva ou não e onde está alocada a ineficiência da empresa, no caso de baixa produtividade.

Seu objetivo principal é demonstrar, de forma precisa e clara, o desenvolvimento dos tempos efetivamente gastos com a produção, em relação aos tempos adicionais gastos em outras atividades. Nessa atividade, as horas retiradas do Sistema RONDA é a principal informação, sem isso não seria possível a elaboração do trabalho.

O controller, como responsável pela atividade, distribui as informações para as outras áreas da empresa, que as utilizam para elaboração de indicadores internos de produtividade. E, como uma ferramenta de gestão, é umas das mais eficientes e capazes de demonstrar em qual ponto a ação deverá ser focada para que seja efetiva.

A Figura 6 demonstra o relatório com todas as alocações de horas. Todas as horas apontadas são separadas por setores e alocadas conforme sua justificativa.

Centros de Custos	Horas Produtivas					Tempos adicionais				Total Horas
	Veículo Planta	Acab.	P&A	Total Col.1 a 3	Rendimento COL. 4/10	Perdas	Monitores	Total Col.6 a 7	Ineficiência Col. 8/4	
	Col 1	Col 2	Col 3	Col 4	Col 5	Col 6	Col 7	Col 8	Col 9	
3.221	1.205			1.205	75,3%	385	10	395	32,8%	1.600
3.222	1.763		5	1.768	76,9%	512	20	532	30,1%	2.300
3.223	2.311		10	2.321	70,3%	949	30	979	42,2%	3.300
Estamparia	5.279		15	5.294	73,5%	1.846	60	1.906	36,0%	7.200
3.272	1.574		10	1.584	75,4%	506	10	516	32,6%	2.100
3.273	1.908			1.908	83,0%	372	20	392	20,5%	2.300
3.287	29.928		30	29.958	99,5%	112	30	142	0,5%	30.100
3.288	26.224			26.224	99,3%	156	20	176	0,7%	26.400
3.289	10.640			10.640	93,3%	730	30	760	7,1%	11.400
Armação	70.274		40	70.314	97,3%	1.876	110	1.986	2,8%	72.300
3.303	12.232			12.232	92,0%	1.058	10	1.068	8,7%	13.300
3.304	32.203			32.203	95,8%	1.377	20	1.397	4,3%	33.600
3.308	35.280			35.280	97,2%	1.010	10	1.020	2,9%	36.300
Pintura	79.715			79.715	95,8%	3.445	40	3.485	4,4%	83.200
3.313	18.543	100		18.643	96,6%	647	10	657	3,5%	19.300
3.314	12.736	200		12.936	98,7%	144	20	164	1,3%	13.100
3.315	32.693	300		32.993	97,3%	877	30	907	2,7%	33.900
3.323	6.953			6.953	96,6%	237	10	247	3,6%	7.200
3.324	7.140			7.140	96,5%	230	30	260	3,6%	7.400
3.325	6.760			6.760	92,6%	530	10	540	8,0%	7.300
Mont. Final	84.825	600		85.425	96,9%	2.665	110	2.775	3,2%	88.200
Total	240.093	600	55	240.748	96,0%	9.832	320	10.152	4,2%	250.900

Figura 6 – Boletim de rendimento da produção.

Na coluna 1, têm-se as horas de todos os veículos produzidos na empresa, já a coluna 2 demonstra o quanto foi gasto para a produção de acabamentos (opcionais montados nos carros conforme o pedido dos clientes). Na coluna 3, são as horas referentes à produção de peças de reposição, aquelas encontradas nas concessionárias e revendedoras. Sendo assim, chega-se a coluna 4, que é a soma de todas as horas produtivas (horas gastas relacionadas somente à produção).

Entretanto, além das horas gastas para produzir um carro, o funcionário também utiliza o seu dia de trabalho com outras atividades – as chamadas horas adicionais à produção, alocadas da coluna 6 a 7.

Esse tempo adicional engloba todas as horas em que o funcionário está realizando outras atividades fora da linha de produção, como treinamento, assembléia sindical, horas do representante dos empregados que fica em contato com o sindicato, horas do monitor da célula (funcionário da produção que trabalha no monitoramento das atividades da célula/setor), entre outras. Na coluna 8, tem-se a soma de todas as horas adicionais à produção.

Já na coluna 9, identifica-se o quanto, em percentual, a planta foi ineficiente na relação hora produtiva “versus” tempo adicional de produção. Quanto menos tempo adicional de produção, mais eficiente e produtiva a empresa será, pois os funcionários estarão mais tempo na fabricação, conseqüentemente produzindo mais.

Na elaboração do indicador VBZ (horas gastas por carro produzido) o controller também utiliza o relatório de horas por motivo e setor. Nesse caso, são utilizados todos os códigos que fornecem as horas em que o funcionário esteve presente na fábrica.

O indicador VBZ mede a quantidade de horas que são utilizadas para a produção de um carro. Ele é calculado com base nas horas extraídas do Sistema RONDA de todos os horistas diretos, divididas pelo volume de carros produzidos.

Na Figura 7, identifica-se como é feito esse cálculo. Depois de extraído do sistema o total de horas em que o funcionário esteve presente na fábrica, é necessário descontar algumas horas referentes aos motivos em que ele não estava na produção e na montagem do carro.



	Jan	Fev	Mar	Abr	YTD
• Atual					
- Volume	10.000	18.000	20.000	17.000	65.000
- Horas trabalhadas (Normal + Extras)	300.000	400.000	450.000	400.000	1.550.000
• Deduções					
- Representante de Empregados	(300)	(300)	(300)	(300)	(1.200)
- Atendimento Médico	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(12.000)
- Treinamento de Empregados	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(80.000)
- Mega Diálogo	-	(6.000)	-	(6.000)	(12.000)
- Parada de café	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(40.000)
Total	266.700	360.700	416.700	360.700	1.404.800
• VBZ					
- Budget	26,8	20,0	20,9	21,1	22,2
- Atual	26,7	20,0	20,8	21,2	21,6
- Actual vs Budget	0,1 0,4%	-	0,1 0,5%	(0,1) (0,5%)	0,6 2,7%

Figura 7 – Cálculo do VBZ.

Motivos como representantes de empregados (empregados que ficam junto ao sindicato representando os outros funcionários), atendimento médico, treinamento de empregados, mega diálogo (Parada da produção para um informativo dado a todos sobre um assunto específico) e parada para café podem ser descontados do indicador antes do resultado final. Isso se deve ao fato do conceito do próprio indicador o qual define que somente as horas trabalhadas na produção são efetivamente usadas para cálculo.

Logo após a apuração dessas horas, o total é dividido pela quantidade de carros produzidos no mês. E, para esse indicador, quanto menor for à quantidade de horas produzidas por unidade, melhor será para a empresa, pois sua produtividade será alta.

4.1.2 Funcionários acima de 21 horas extras no mês

A Figura 8 apresenta um relatório gerado pelo Sistema RONDA, no qual se demonstra a relação de funcionários que estão com horas extras já aprovadas e que excedem às 21 horas/mês.

9999 - XXXXXX			
HORAS EXTRAS APROVADAS ACIMA DE 21 HORAS MENSAIS			
Período: 01/08/2009 - 30/08/2009			
Cadastro	Nome	Total de Hs. Extras	Acima das 21
4012222	José Garcia da Silva	25:12	04:12
1258956	João Luis de Carvalho	26:30	05:30
1257845	Jorge Luis de Souza	26:07	05:07
3632548	Luis Sergio da Silva	27:15	06:15
2457852	Renata Souza	32:40	11:40
4578625	Graciele Santos	29:23	08:23
2536984	Evaldo Fonseca de Carvalho	28:02	07:02
TOTAL GERAL.....		Total de colaboradores: 0007	Total de Hs extras excedentes: 48:09

Figura 8 – Relatório de horas extras acima de 21 horas.

Com esse relatório, é possível identificar todos os funcionários que realizaram mais de 21 horas extras no mês. A realização de horas extras na empresa é um assunto muito discutido, pois gera alto custo à empresa.

Verifica-se, na primeira coluna, o cadastro dos funcionários seguido pelos seus nomes. Na terceira coluna, o total de horas extras realizadas no período seguido pela quantidade que extrapolou o limite permitido, neste caso, 21 horas.

Em posse dessas informações, o setor de controladoria faz um trabalho junto às áreas para verificar o motivo da realização de horas além do limite permitido, procurando identificar se a permissão para a realização dessas horas extras veio do gestor ou se o próprio funcionário agiu de má fé contra o limite permitido para incrementar seu salário mensal.

3.4.3 Relatório de banco de horas

O relatório de banco de horas é utilizado pela controladoria toda vez que se deseja verificar o saldo do banco de horas da empresa. Atualmente o banco de horas existe na empresa devido a um acordo sindical. O mesmo pode ser definido como sendo quando um empregado faz horas extras e estas não são pagas diretamente em seu salário no final do mês vigente; sendo assim transferido para um controle interno chamado banco de horas.

Toda vez que o funcionário precisa fazer algo particular durante o período de trabalho, ele pode utilizar o saldo das horas que estão no banco, sem precisar ter uma falta não justificada e prejudicar seu salário. Na Figura 9, verifica-se a tela do Sistema Ronda que permite a extração do relatório de saldo do banco de horas da empresa.

Parâmetros

Data Inicio: 01/08/2009
Data Final: 31/08/2009
Lote: 0

Abrangência de Empresa: 9999
Abrangência de Tipo de Colaborador: 1
Abrangência de Colaborador:
Abrangência de Filial:
Abrangência de Local:
Abrangência de C. Custo: 2742-3890
Abrangência de Vínculo:

Consultar Cancelar

Figura 9 – Relatório de extração do banco de horas.

Como o banco de horas faz parte de um acordo sindical, conforme explanado anteriormente, ele pode ser suspenso ou extinto a qualquer momento, quando uma das partes (sindicato ou empresa) assim resolver.

Com isso o setor da controladoria, como parte do setor financeiro, sempre deve estar atento ao saldo total do banco de horas, pois, com o seu fim, todas as horas em saldo terão de ser pagas, impactando diretamente no custo total da empresa. Portanto, sem as informações extraídas do Sistema Ronda, que gera relatórios rapidamente, seria inviável o controle das informações, de forma manual, pela controladoria.

Na empresa automobilística, a controladoria, por meio do Sistema RONDA, se ocupa da gestão econômica da empresa, com a finalidade de orientá-la para a eficácia, uma vez que exige um controle sistemático e criterioso de todas as atividades; sejam elas, administrativa, econômica ou patrimonial.

4 CONCLUSÃO

Atualmente as grandes empresas buscam constantemente meios de informações que possibilitem resultados confiáveis em suas tomadas de decisões, de modo a aumentar a competitividade de suas atividades, satisfazendo as expectativas de seus clientes e acionistas.

Dessa maneira, os gestores adotam instrumentos que permitem maior flexibilidade, velocidade, inovação e integração para atuar num ambiente formado por constantes mudanças.

O sistema de informações deve ser configurado de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

O papel da controladoria, como órgão administrativo, é zelar pelo bom desempenho da empresa, e, ao administrar as sinergias existentes entre as áreas, busca maior grau de eficácia empresarial. E não há controladoria sem seu elemento fundamental: a informação.

A controladoria é a gestora do sistema de informações da empresa adequando-o para que os gestores tenham dados úteis e de forma clara. Para o setor de Controladoria, devem convergir todas as informações necessárias para o adequado controle econômico-financeiro da organização.

E, com base nessa importância que o sistema de informação tem para a empresa, foi desenvolvido um estudo de caso para verificar a influência do sistema de apontamento de horas, denominado de Ronda, nas atividades do setor de Controladoria.

Verificou-se, neste estudo, que o Sistema Ronda fornece diversos relatórios que contêm informações indispensáveis para o desenvolvimento de trabalhos no setor de Controladoria. E cada um desses trabalhos são ferramentas imprescindíveis para que a empresa possa verificar seu nível de produtividade e agir rapidamente diante das ineficiências que podem levar à perda de produção e, conseqüentemente, perda de mercado.

A controladoria, na função de subsidiar esse processo, atua apoiando e suprindo os gestores, em todas as etapas do processo de produção, com informações confiáveis. E isso só é possível devido à utilização do sistema de informações denominado de Ronda, que tem grande importância nesse processo, captando ocorrências externas e internas e apoiando a empresa no processo de tomada de decisão.

Desse modo, na empresa automobilística, o papel da controladoria, por meio do Sistema Ronda, é o de assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões.



REFERÊNCIAS

- 1 MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.
- 2 GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 3 OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- 4 PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Thompson, 2003.
- 5 PELEIAS, I. R. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- 6 FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
- 7 CARVALHO, M. F. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo. São Paulo: Atlas, 1995.
- 8 CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2000.
- 9 BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org.). Controladoria: agregando valor para a empresa: São Paulo: Bookman, 2002.
- 10 PETERS, M. R. S. Controladoria internacional. São Paulo: DVS, 2004.
- 11 MARTINS, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. In: Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI–FEA – USP. São Paulo: n. 28 p. 7-28, jan/abr. 2002.
- 12 ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.
- 13 PEREZ JÚNIOR, J. H. Controladoria de gestão: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.
- 14 REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2003.
- 15 CRUZ, Tadeu. Sistemas de informações gerenciais: tecnologia de informação e a empresa do séc. XXI. São Paulo: Atlas, 1998.
- 16 ALBERTIN, A. L. Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.
- 17 YONG, C. S. Tecnologia de informação. In: Revista de Administração de Empresas, v.32, n.1, p.78-87, jan./mar.1992.
- 18 GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. In: Revista Administração de Empresas, v. 34, n. 1, p.63-81, 1993.
- 19 TAPSCOTT, D. Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 20 GIL, Antônio de Loureiro. Sistema de informações contábil/financeiros. São Paulo: Atlas, 1999.
- 21 PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 22 LAUNDON, Kenneth C.; LAUNDON, Jane Price. Sistemas de informação. Rio de Janeiro: JLC Livros Técnicos e Científicos, 1999.