

O MODELO DE GESTÃO ECÔNOMICA (GECON) APLICADO À ÁREA DE PRODUÇÃO

Vagner Cavenaghi

Professor da Universidade Estadual Paulista – UNESP

Mestre em Controladoria pela FEA/USP.

INTRODUÇÃO

A competição, a nível mundial, forçou as empresas a reformularem seus modelos gerenciais organizacionais, visando a maior racionalização nos recursos utilizados e ao alcance de um grau máximo de eficiência operacional. Diante desse cenário, as empresas foram compelidas a adotar sistematicamente novas tecnologias de produção e gerenciamento, especialmente por parte das empresas industriais, para aumentar sua competitividade e, assim, fazer frente a uma concorrência cada vez mais acirrada.

Nesse ambiente de mudanças, JOHNSON & KAPLAN (1987) constataram que as informações contábeis ainda se encontram condicionadas pelos procedimentos que objetivam os informes financeiros e o pagamento de impostos; portanto, distorcidas demais para que sejam relevantes às decisões gerenciais de planejamento e controle; questionam a validade de informações gerenciais da contabilidade, no sentido de reduzir custos e melhorar a produtividade, bem como um sistema que fica devendo o fornecimento de custos precisos dos produtos. São de opinião que o ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas de contabilidade gerencial.

OBJETIVO DO TRABALHO

Diante de tantas mudanças que pressionam a área de produção das empresas industriais, oriundas da tensão organizacional por maior competitividade, qualidade dos produtos e serviços, e redução dos custos de produção, é de fácil entendimento que os gestores da área necessitem de informações precisas e confiáveis quanto ao consumo de insumos e os custos de transformação desses insumos em produto final, assim como de um Processo de Gestão estruturado, adequado à sua nova realidade.

O objetivo central desse estudo é, diante das necessidades operacionais anteriormente contextualizadas, dentro da área de Produção de uma empresa industrial, aplicar os conceitos de GECON, apresentando um estudo crítico do processo administrativo, reunindo conceitos e princípios, tratando-os de forma integrada, de maneira que contribuam para uma gestão eficaz (da área de produção, em especial), e também para a eficácia empresarial, como um todo.

O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA – GECON

O Modelo de Gestão Econômica – GECON, conforme CATELLI & GUERREIRO (1994), é um modelo gerencial com ênfase na administração por resultados econômicos, visando basicamente à eficácia empresarial e decorre do processo de melhoria de produtividade e da eficiência na execução das atividades operacionais da empresa.

A estrutura do modelo tem como ponto de partida o entendimento da missão, crenças e valores, características dos gestores, estrutura organizacional e operacional da empresa.

O Modelo GECON identifica, no resultado econômico, o melhor indicador da eficácia da empresa, e, neste aspecto, procura estabelecer conceitualmente uma correta mensuração do resultado, bem como do patrimônio da empresa, entendendo que, sempre o Patrimônio Líquido deve representar o valor efetivo da empresa. Considerando dois períodos distintos, a diferença entre os patrimônios líquidos, representando o valor real da empresa e incorporando ainda a expectativa do fluxo de benefícios futuros esperados, deve refletir o resultado econômico global da empresa.

A ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

Dentre as áreas funcionais de uma empresa industrial, mais especificamente as empresas de Manufatura, a área de Produção é a que tem recebido mais pressões por mudanças, nos últimos anos. Os fatores dessas pressões por mudanças são inúmeros e com origem, notadamente, em aspectos do ambiente externo, mas também decorrentes das necessidades do ambiente interno da empresa.

Essas necessidades e influências ambientais é que configuram um novo paradigma da produção, em virtude do qual surgiu a necessidade de se examinar e definir sistemas de gestão da produção em concordância com as exigências típicas do novo contexto.

O início dessa trajetória, do ambiente anterior, ou tradicionalmente predominante ao novo paradigma, tem origem no fim da supremacia industrial das empresas americanas no final da década de 60, quando elas começaram a experimentar novas pressões de concorrência que tornaram obsoletas grande parte de suas técnicas de gestão da produção, e causaram uma expressiva perda de competitividade internacional.

Essas empresas buscavam competir no mercado mundial, ainda que tivessem como referencial um paradigma de contexto concorrencial, o qual induzia as empresas à produção em grande escala para diminuição do custo do produto, linhas de produção padronizadas e poucas opções de produtos.

A evolução desse paradigma, baseia-se em uma nova filosofia introduzida por empresas de classe mundial por volta de 1970, que busca competir no mercado mundial com menores

custos, melhor qualidade, maior flexibilidade nas linhas de produção e processos inovativos de produtos tecnológicos.

A linha mestra das novas tecnologias de gestão da produção não é a excessiva utilização da automação, robótica ou tecnologias apoiadas por computadores, que é a sua imagem mais conhecida mas sim, uma nova mentalidade empresarial denominada Filosofia de Excelência de Produção ou Filosofia de Excelência Empresarial, conforme HUGE & ANDERSON (1993).

A implementação de novas tecnologias de gestão da produção , conforme BRUNSTEIN & NAKAGAWA (1992:110), “trouxe à luz alguns problemas de gestão e mensuração de custos advindos dos sistemas tradicionais de controle gerencial”, e ainda, “considera-se, nesse novo ambiente de manufatura, que o consumo de recursos da empresa ocorre, na verdade, a nível de atividade e não a nível de produtos, como sempre se considerou tradicionalmente”. Concluem os autores que “a Controladoria tem agora um novo paradigma, o da parceria, ou seja, ela tem um corpo de conhecimentos, técnicas e metodologias que devem ser compartilhados com profissionais de outras áreas para que se assegure a eficácia do controle gerencial em ambientes de tecnologias avançadas de produção”.

O MODELO GECON APLICADO À ÁREA DE PRODUÇÃO

Entende-se que na atual conjuntura econômica mundial, o novo paradigma da produção representa a evolução do modelo tradicional de gestão da produção, para um modelo mais adequado às necessidades das empresas industriais.

Segundo Corrêa & GIANESI (1993:21) “o potencial da manufatura como uma arma competitiva e o conceito do uso da manufatura como um ativo estratégico não poderia mais ser negligenciado pelos administradores que, caso quisessem prosperar ou mesmo sobreviver na nova realidade competitiva, deveriam reconhecer e abandonar alguns mitos sobre a manufatura , que eles vinham observar como postulados”.

Neste contexto e, em nosso entendimento, as premissas básicas para a gestão da área de produção são as seguintes:

- **A área de Produção deve ser entendida como um importante instrumento competitivo.**

É necessário que todos, na empresa, se conscientizem de que a área de Produção pode ser uma importantíssima arma competitiva e, para isso, deve receber os recursos necessários a essa postura. Deve ser entendida como uma área da empresa que apresenta imenso potencial de criar vantagem competitiva, sustentada pelo atingimento da excelência em suas atividades.

- **Não basta eficiência na área de Produção, é necessário eficácia.**

Deve-se entender que apenas utilizar os recursos eficientemente, ou seja, consumir o que estava previsto sem desperdícios, não é a única ou mesmo a maior contribuição que a área de produção pode dar para a competitividade da empresa. Deve-se desenvolver e introduzir outros critérios de desempenho, além de eficiência e custos, que possam avaliar a sua eficácia, tais como: qualidade, prazos de entrega, confiabilidade e flexibilidade de produção.

- **A Área de Produção deve se concentrar no que o mercado efetivamente valoriza.**

Embora o ideal seja a empresa ser competitiva simultaneamente em todos os critérios de desempenho, isto pode, em algumas situações, não ser possível e até mesmo inviável economicamente. Os compromissos devem existir e prioridades devem ser estabelecidas dentre os vários critérios de desempenho possíveis, de modo a identificar e priorizar aqueles que representem as efetivas necessidades ou desejos dos clientes. Quando a área de produção busca atingir a excelência no desempenho, é necessário focalizar os critérios estabelecidos como prioritários.

- **A Área de Produção deve fazer parte da estratégia de negócio da empresa.**

Por muito tempo a área de produção esteve marginalizada no estabelecimento do planejamento estratégico da empresa, chegando a ponto de ser entendida pela alta administração de algumas empresas como um mal necessário. É preciso quebrar as barreiras organizacionais e promover a integração em todos os níveis da empresa.

A realidade competitiva, em evidência na atualidade, exige que as empresas privilegiem a comunicação e a integração das diversas áreas funcionais, visando a acabar com o isolamento a que algumas destas funções, notadamente a área de produção, estiveram sujeitas em algumas épocas passadas, o que, no seu conjunto, causou prejuízos para a empresa.

Os grupos de trabalho multifuncionais integrados por pessoas de várias áreas da empresa, que atuam com objetivos específicos, podem ser uma solução natural sem modificações significativas na organização tradicional formalizada pela empresa. Nos grupos de trabalho multifuncionais, o objetivo é obter a participação e o envolvimento de todos na busca da excelência.

Quando não se aplicar à idéia de grupos de trabalho multifuncionais, nas funções operacionais normais de cada área, uma forma muito eficaz de tratar as relações entre as diversas áreas da empresa é a introdução do conceito de cliente interno, cuja premissa é a idéia de que

todas as áreas da empresa tem pelo menos um cliente, seja ele interno ou externo à empresa, a ser sempre atendido com excelência.

Portanto, todas as pessoas que compõem a empresa devem identificar quem são seus clientes e em quais critérios de desempenho devem buscar excelência, para atender às suas necessidades.

A filosofia cliente-fornecedor força as áreas funcionais da empresa a interagirem e a negociarem níveis de desempenho dos critérios julgados de grande importância às suas necessidades, e isto faz com que se elimine muitas barreiras organizacionais e dos conflitos existentes em uma estrutura tradicional.

O resultado dessa eficácia interna repercute de maneira positiva nos níveis de serviços prestados ao cliente externo, pois é função direta dos níveis de serviços realizados em toda a cadeia de fornecimentos internos constituída por todas as áreas funcionais da empresa.

- **A Área de Produção deve ser Pró-ativa e não apenas reativa.**

Por meio de abordagem sistêmica, busca-se a integração entre as diversas áreas da empresa, como uma das condições necessárias para atingir a eficácia empresarial, sem, contudo ser uma condição suficiente para se obter uma vantagem competitiva.

Há a necessidade da área de Produção, além de manter a integração entre as áreas fornecedoras e clientes, promover uma atuação diferente do seu enfoque tradicional que se caracteriza por um papel reativo, ou seja, ela apenas reage às solicitações que têm origem em outras áreas da empresa.

Para adicionar uma vantagem competitiva é preciso que a área de produção assuma um papel pró-ativo, isto é, que: contribua ativamente para se alcançar uma situação de vantagem competitiva, ofereça futuros ambientes possíveis nos aspectos de novas tecnologias de processo, participe com estudos de viabilidade operacional dos planos estratégicos da área de vendas ou Marketing e garanta a capacitação técnica e operacional da área de produção no aspecto de estar devidamente estruturada para atender às solicitações de todas áreas da empresa e, em especial, da área cliente.

Para que a área de Produção consiga cumprir esse papel, é essencial que seus gestores tenham também esse perfil pró-ativo ou um perfil empreendedor; que atuem nos aspectos integrativos internos e também no ambiente externo, monitorando o desenvolvimento e as tendências específicas de sua área, tendo por fim uma futura utilização dessas novas metodologias e tecnologias emergentes.

Também se faz necessário um maior envolvimento da área de produção no processo de planejamento estratégico da empresa desde seus estágios iniciais, como forma de garantir tempo suficiente para poder contribuir efetivamente com as possíveis de mandas criadas pelas diversas

áreas da empresa, pois muitas das decisões de ação na área de produção são por natureza estruturais, que demandam às vezes, muito tempo e esforço considerável para serem alteradas.

- **Uma estratégia de Produção eficaz compreende um padrão de decisões coerentes com os objetivos.**

Entender a área de produção de maneira estratégica, ou seja, integrá-la às diretrizes estratégicas da empresa é necessário para obtenção de vantagem competitiva, mas não é condição suficiente.

A forma mais adequada de pensar a estratégia da área de Produção, de acordo com CORRÊA & GIANESI (1993: 24), “passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões”. Cada decisão no nível estratégico ou operacional acarretará, com maior ou menor intensidade, influências sobre o desempenho estratégico da empresa. Segundo os “autores,”é necessário que cada membro dentro da organização, que tenha a responsabilidade de tomar qualquer decisão tenha claro alguns pontos:

- a) como é que a organização compete, ou, em outras palavras, no que a organização pretende ser excelente;
- b) quais as alternativas da decisão;
- c) qual o impacto que as alternativas de decisão vão ter em termos dos critérios de desempenho no qual a organização compete;
- d) quais são as regras de decisão que garantirão coerência com os objetivos estratégicos”.

O entendimento é de que, se cada gestor da área de Produção, em seu nível de atuação, ao se envolver em um processo de tomada de decisão, decidir de forma coerente, não haverá dispersão de esforços, garantindo a eficácia da área e, conseqüentemente, colaborando com a estratégia competitiva da empresa.

Com estas premissas, reconhece-se o papel estratégico da área de produção ou Manufatura na competitividade da empresa como um todo e entende-se todo o potencial da área de produção como uma importante vantagem competitiva.

MISSÃO

Como qualquer subsistema, o sub-sistema de produção ou sub-sistema de Manufatura deve ser entendido como um sistema independente, com comportamento característico de uma empresa.

Diante dessa premissa, deve-se visualizar a área de Produção com objetivos próprios, com diretrizes estratégicas e um conjunto de recursos e problemas específicos às suas funções e, quanto aos gestores da área de produção, espera-se que, por delegação de poder e responsabilidade, tenham uma postura empreendedora, assumam o controle efetivo da sua área,

sendo os responsáveis diretos pela tomada de decisões e os resultados econômicos alcançados. A missão de uma empresa é a sua própria razão de existência e em caráter permanente.

Face ao conceito de missão, entende-se que a área de produção tem como sua missão específica produzir os produtos e serviços demandados pelo mercado, nas condições de quantidades, qualidade e produtividade, definidas pelas políticas da empresa, com o resultado econômico desejado.

MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão da área de Produção deve refletir o conjunto de normas de conduta e princípios, com a finalidade de orientar e facilitar o processo administrativo da área. Esse conjunto de normas e princípios acaba resultando um estilo gerencial que é definido pelas características predominantes nos aspectos de liderança e fortemente influenciados por premissas de comportamento humano; fazendo com que possamos proceder de diferentes maneiras nas atividades do processo de gestão.

A contribuição da área de produção à eficácia da empresa está em desenvolver e fabricar produtos/serviços de valor econômico, que usem os recursos de maneira eficiente e tenham como resultado econômico, no mínimo, o lucro esperado para a área. No modelo GECON o enfoque não é apenas em quantidades produzidas, o resultado econômico também é muito relevante, e isto tem de estar previsto, por meio dos modelos de : Decisão, Mensuração e Informação.

MODELO DE DECISÃO

O modelo de decisão da área de produção tem como objetivo facilitar a tomada de decisões operacionais. Os reflexos dessas decisões nos resultados econômicos da área propriamente dita e da empresa, como um todo, devem ser medidos. Portanto, este modelo deve fornecer aos gestores da área de produção os indicadores sobre os efeitos econômicos das decisões por eles tomadas.

O modelo de decisão proposto para a área de produção, baseado em resultado econômico, apresenta a seguinte composição:

DETERMINAÇÃO DO RESULTADO ECÔNOMICO DA ÁREA DE PRODUÇÃO

Receita dos produtos e serviços

(-) Custos variáveis

- Custos dos insumos
- Outros custos

(=) Margem de contribuição de produtos e serviços

(+) Receita financeira dos produtos e serviços

(-) Custo financeiro

(=) Resultado financeiro dos produtos e serviços

(-) Custo fixo da área de produção

(=) RESULTADO ECONÔMICO DA ÁREA DE PRODUÇÃO

MODELO DE MENSURAÇÃO

O Modelo de Mensuração tem como objetivo mensurar os eventos econômicos, quanto aos aspectos físicos e monetários. Assim, deve estar estruturado para medir os eventos econômicos específicos da área, com a finalidade de ser a base de informação econômica no processo de tomada de decisão dos gestores da área. Deve também fazer parte deste modelo, o parâmetro que estabelecerá o preço de transferência dos produtos e serviços, da área de produção para a área de clientes. Para o modelo GECON, o melhor referencial para se fixar o preço de transferência entre as áreas de responsabilidade é o preço do mercado.

O Modelo GECON considera que, cada área adquire recursos de uma ou mais áreas da empresa, agrega valores aos recursos adquiridos em função de suas atividades específicas ou seu processo de transformação e fornece o resultado de seu processo – o seu produto ou serviço – a uma ou mais áreas da empresa, com exceção da área de vendas, que se relaciona também com o ambiente externo.

Os recursos adquiridos aqui considerados como custos de recursos, as atividades que agregam valores ao produto ou serviços, mensuradas economicamente, representam os custos agregados e, finalmente, o valor econômico obtido pelo produto ou serviço, no processo de transferência, representa a receita econômica da área. A receita, menos os custos dos recursos e os custos agregados, é igual ao resultado econômico da área.

As atividades desenvolvidas pela empresa, conforme GUERREIRO (1982: 248), “assumem o caráter de eventos econômicos, uma vez que se caracterizam como processos de transformação de recursos em produtos e serviços”, e apresenta os eventos econômicos como objetos de tomada de decisão; e os gestores, como os indivíduos que tomam as decisões e, segundo o autor, são “os responsáveis pelo processo de tomada de decisões econômicas na sua esfera de atuação, ou seja, são os responsáveis pela gestão econômica”. A atividade assume essa dimensão econômica porque os recursos que ela venha a consumir possuem um valor econômico, assim como o produto e/ou serviço gerado pela atividade também possui um valor econômico, tanto no atendimento do aspecto funcional, como no aspecto de trazer uma satisfação no atendimento de suas necessidades. Por conseguinte, os valores econômicos são referentes aos produtos e serviços gerados e aos recursos consumidos e influenciam o valor patrimonial da empresa. Um evento econômico é uma ocorrência que modifica o Patrimônio Líquido da empresa.

A correta identificação e mensuração dos eventos econômicos é de fundamental importância na gestão econômica, visto que os resultados dos eventos econômicos afetarão diretamente o valor patrimonial da empresa, ao longo do tempo. As modificações no valor patrimonial da empresa são um meio de aferição da eficácia da empresa em direção a atingir de sua missão e garantia de sua continuidade. Assim, a atenção dos gestores dos eventos econômicos é de grande relevância, devendo estar atentos a todas as ocorrências sob sua responsabilidade, desde a de menor valor econômico, de ocorrência diária, até as de maior valor econômico, de ocorrência única.

A etapa seguinte é acumular todos os eventos econômicos decorrentes de uma mesma atividade na acumulação desta atividade. O somatório de um conjunto de atividades corresponde à acumulação de resultado de um departamento ou área de responsabilidade. E finalmente, a acumulação do resultado de departamentos ou áreas de responsabilidade permite a acumulação ao nível global da empresa.

MODELO DE INFORMAÇÃO

O Modelo do Sistema de Informação da área de Produção deve estar estruturado de forma a captar o fluxo de dados da área e transformá-los em informação que alimentará o processo de tomada de decisão, visando o apoio aos gestores e às operações da área de Produção.

O Modelo de Informação da área de Produção deverá estar integrado com todas as informações operacionais relacionadas com a área, já que se constituirá em base de dados para a gestão econômica, quando da acumulação das informações por áreas de responsabilidade, centro de resultado, centro de custo e centro de investimento.

Os dados podem ser classificados basicamente em dois tipos:

- 1) dados orçados;
- 2) dados realizados.

PROCESSO DE GESTÃO

No Modelo GECON, o Processo de Gestão é apresentado como um processo de tomada de decisões, também denominado de processo administrativo, processo gerencial ou processo de planejamento e controle. O Processo de Gestão da área de Produção é um processo de ações por parte dos gestores da área, em relação aos eventos econômicos sob sua responsabilidade, que procura otimizar os recursos, cumprir sua missão e contribuir para a eficácia da empresa no seu conjunto, apoiado por um sistema de informação.

O Processo de gestão da área de Produção do objetivo de segmentar esse processo, pode ser desenvolvido em quatro fases distintas, e para cada uma delas, pode-se detalhar as

Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, nº14, julho/dezembro 1996

características do ambiente e das atividades e o respectivo processo de tomada de decisão. As fases são: Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Execução e Controle.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao identificar a área de Produção diante de um novo paradigma, ou seja, a área de Produção ou Manufatura como uma vantagem competitiva da empresa, define-se um posicionamento estratégico. Este posicionamento deve estar contemplado no Planejamento Estratégico da empresa e também deve fazer parte do planejamento estratégico da área de Produção, definindo o conteúdo adequado às suas necessidades.

O principal objetivo de uma estratégia de produção ou Manufatura, conforme CORRÊA & GIANESI (1993:26), “é suportar a organização no atingimento (sic) de vantagem competitiva sustentada a longo prazo”. Isto pode ser alcançado por meio da correta gestão dos recursos da área de Produção, de maneira a fornecer para a empresa um conjunto de propriedades competitivas estabelecidas adequadamente de acordo com as suas necessidades estratégicas. E quais são os critérios competitivos para os quais a área de Produção pode contribuir de forma mais relevante para a empresa? Para os autores, existem cinco principais prioridades competitivas. Para a área de Produção estas prioridades significam:

1. “fazer os produtos gastando menos que os concorrentes, obtendo vantagem de custos;
2. fazer os produtos melhores que os dos concorrentes, obtendo vantagem em qualidade;
3. fazer os produtos mais rápido que os concorrentes, obtendo vantagem em velocidade de entrega;
4. entregar os produtos no prazo prometido, obtendo vantagem em confiabilidade de entrega;
5. ser capaz de mudar muito rápido o que se está fazendo, obtendo uma vantagem em flexibilidade.”

O Produto final do Planejamento Estratégico na área de produção, constituído por um conjunto de diretrizes, políticas e ações estratégicas, é o resultado do processo que se inicia com a análise ambiental, que identifica as variáveis que impactam a empresa e a área de Produção confrontadas com os seus objetivos maiores e o seu posicionamento nos aspectos de gestão. Em seguida, define-se os cenários que identifiquem as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, e que, finalmente, determinarão as diretrizes estratégicas após analisadas as alternativas.

As diretrizes estratégicas correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem competitivas no ambiente em que atua. São estabelecidas as políticas da empresa que representam as grandes orientações que servirão de base de sustentação para as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Na fase de planejamento estratégico, levantam-se as informações de natureza qualitativa que impactam a área de produção em um período de médio e longo prazo, que forneceu um conjunto de diretrizes estratégicas as quais orientarão a fase seguinte: o Planejamento Operacional.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a fase do processo de gestão no qual se desenvolve o processo de viabilização e operacionalização das diretrizes estratégicas que resultaram do Planejamento Estratégico, porquanto deve conter detalhes tais como: os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos ; e os responsáveis pela sua execução e implantação.

Para o processo de Planejamento Operacional o Modelo GECON identifica as seguintes etapas: Pré – Planejamento Operacional, Planejamento de Médio e Longo Prazos e Planejamento de Curto Prazo.

A abrangência temporal do Pré-Planejamento Operacional da área de Produção está associada às atividades de curto, médio e longo prazos. Ainda, nesta fase de processo de Gestão, a preocupação central não é desenvolver números específicos na estrutura de tempo. Os propósitos básicos são: identificar tendências, estabelecer parâmetros verdadeiros sobre a fabricação de produtos e seus ciclos de vida, determinação dos recursos necessários, desenvolvimento de tecnologia e instalações adequadas ao volume de produção pretendido.

O processo tem como pré-requisito o conjunto de diretrizes, políticas e ações estratégicas aprovadas na fase de Planejamento Estratégico da área e também conhecer as necessidades de produtos e serviços das áreas clientes. Com esses elementos o Processo de Planejamento Pré-operacional inicia-se com:

- estabelecimento dos objetivos e metas operacionais: volume de produção e serviços, capacidade instalada, tecnologia de produto e processo de produtividade;
- definição dos meios para alcançar esses objetivos: determinar quais os recursos necessários.

A etapa seguinte refere-se à identificação de alternativas de ações operacionais e respectivas simulações com o auxílio do sistema de Simulação de Resultado Econômico, preparando as informações para a etapa posterior, em que serão analisadas e discutidas as alternativas de ação disponíveis, das quais deverão ser escolhidas as melhores a serem implementadas. Essas alternativas, em etapa seguinte, sofrem um processo de discussão, que tem como objetivo consolidar, harmonizar, facilitar sua aprovação e implementação, e divulgar como

um conjunto de alternativas operacionais. O conjunto de alternativas operacionais aprovadas pelos gestores da área de produção constitui-se no Plano Operacional da área.

O Planejamento Operacional de Médios e Longos Prazos tem como função detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados nos médios e longos prazos.

A partir do conjunto de alternativas operacionais aprovadas e o auxílio do Sistema Orçamentário, inicia-se o processo com a definição do horizonte e dos períodos de planejamento. Em seguida, determina-se os recursos necessários para se alcançar os objetivos e as metas definidas no Pré-Planejamento Operacional, bem como as etapas e os prazos para o seu cumprimento.

O produto final dessa fase é o Plano Operacional de Médios e Longos Prazos da área de Produção, constituído por objetivos, metas, políticas, procedimentos e ações a serem tomadas pelos gestores da área e que servirão de base para o sistema orçamentário, objetivando a otimização dos recursos nos médios e longos prazos.

O processo de Planejamento de Curto Prazo no processo de gestão caracteriza-se por elaborar ou reformular os planos operacionais alternativos de curto prazo, promove um ajuste às expectativas geradas por modificações nas variáveis ambientais externas e/ou internas.

O Processo de Planejamento de Curto Prazo na área de Produção, tem como pré-requisito, os seguintes elementos:

- Plano Operacional de Médios e Longos Prazos aprovado;
- Disponibilidade de recursos necessários;
- Sistema de Simulação, Orçamentário e Apoio às Operações.

A primeira etapa desse processo consiste em fazer a identificação das variáveis externas e internas de curto prazo que impactam a área de Produção, diante dos recursos e capacidades da área como principais limitadores. A etapa seguinte consiste na análise da adaptação do Plano Operacional de Médio e Longo Prazos à realidade do curto prazo previsto inicialmente. O produto final do processo de planejamento de Curto Prazo é o Plano Operacional de Curto Prazo que deverá orientar a fase seguinte do Processo de Gestão.

O Plano Operacional de Curto Prazo promove os ajustes nos objetivos, políticas e procedimentos operacionais e também nas ações a serem tomadas, assim como no Sistema Orçamentário e sempre visando a otimização de resultado no curto prazo. Objetiva também subsidiar a elaboração do Programa de Produção. O Programa de Produção detalha especificamente quais e quantos serão processados e entregues para o cliente, constituindo-se o meio pelo qual todas as pessoas envolvidas com a área de Produção tomarão decisões em conjunto.

EXECUÇÃO

A fase de execução no Processo de Gestão se caracteriza por fazer as coisas acontecerem; é nesta fase que se tomam as decisões de operacionalização dos esforços de planejamento. Para que isto aconteça é necessário que se consumam recursos e conseqüentemente ocorra a geração de produtos e serviços para atender às necessidades de curto prazo das áreas clientes, em consonância com os objetivos pretendidos.

O Processo de Execução da área de Produção tem como pré-requisito. O Plano Operacional de Curto Prazo aprovado anteriormente. Consiste em promover ações operacionais que tenham em vista atender os objetivos estabelecidos no Planejamento Operacional de Curto Prazo.

O Processo inicia-se com a identificação das alternativas de ação para o cumprimento dos objetivos. Na etapa seguinte, deve-se proceder à avaliação e seleção da melhor alternativa entre as alternativas identificadas. Tomada a decisão de escolher efetivamente a melhor alternativa, esta deve ser implementada com a finalidade da otimização das transações econômicas da área de produção.

O produto final do Processo de Execução na área de Produção, na busca da excelência em produção, conquistando assim uma vantagem competitiva para a empresa, diante do cenário de concorrência globalizada, dando-lhe a condição da empresa de classe mundial.

CONTROLE

O Controle no Processo de Gestão consiste em medir o desempenho de maneira exata e oportuna das transações, confrontar com os planos, identificar os desvios significativos e informá-los aos gestores responsáveis, para que estes promovam as ações corretivas. Pode ser entendido como um processo pelo qual os gestores da empresa procuram assegurar-se de que os recursos sejam obtidos e aplicados de maneira eficaz e eficiente na realização dos objetivos globais da organização.

O Processo de Controle na área de Produção está estruturado com este enfoque, e tem como pré-requisito: o Plano Operacional de Curto Prazo; o Sistema de Informação de Resultados Realizados; os Relatórios gerenciais de avaliação de desempenho e de resultados.

O processo inicia-se com a identificação das transações efetivamente realizadas por decisão e ação dos gestores da área de produção e com a emissão dos relatórios gerenciais com a análise de resultados e desempenhos da área de produção.

De posse desses relatórios, a etapa seguinte é efetuar a comparação dos resultados e desempenhos obtidos com os resultados planejados para se verificar a ocorrência de desvios entre o que estava planejado para acontecer e o que efetivamente aconteceu ou foi realizado. Identificar as causas dos desvios e elaborar propostas de ações corretivas são as etapas seguintes dos

Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, nº14, julho/dezembro 1996

processos de controle. Para completar, é necessário fazer uma avaliação e discussão das ações corretivas propostas para implementação.

O produto final do processo de controle na área de produção é um conjunto de ações corretivas aprovadas e que deverão ser implementadas, o que exigirá uma revisão dos planos e/ou programas elaborados para a área, para assegurar a eficácia empresarial.

O RESULTADO ECONÔMICO COMO MEDIDA DE DESEMPENHO

Para que a empresa ou uma determinada área funcional possa garantir a sua continuidade, com exceção de algum posicionamento estratégico temporário, é preciso que gere resultados econômicos superiores aos esforços que executa para realizar seus produtos e serviços.

A receita gerada pela área de Produção com seus produtos e serviços deve ser suficiente para repor os custos com o processo de transformação dos recursos e ainda proporcionar um excedente denominado margem de contribuição. O total da margem de contribuição deve ser capaz de cobrir todas as despesas fixas da área e ainda proporcionar um resultado excedente. Esse é denominado de contribuição da área de Produção, que corresponde à participação efetiva da área no resultado econômico global da empresa.

Conforme GUERREIRO (1989: 145) “a interação entre o modelo de decisão e o modelo de informação ocorre em dois níveis: a nível de processo gerencial (planejamento-execução-controle); e a nível da equação de resultados.”

GUERREIRO (1989:146) apresenta um modelo de informações genérico do Sistema de Informação de Gestão Econômica. No seu entendimento, este modelo de informação contempla os dois aspectos mencionados anteriormente, sobre a interação entre os modelos de Decisão e Informação. Segundo o autor, no aspecto que se refere ao Processo de Gestão- Planejamento, Execução e Controle – “é contemplado no modelo de informação pelos conceitos de: orçamento original; orçamento corrigido; orçamento ajustado; padrão; real; variação total; variação de inflação; variação de ajuste de plano; variação de volume; e variação de eficiência.”

Os elementos que compõem o Modelo de Informação, quanto ao aspecto de processo gerencial, são definidos da seguinte forma:

- Orçamento Original: é a expansão física e monetária de todos os itens do orçamento, incluindo as evoluções de preços específicos orçamentadas. Deve expressar o que deve ser seguido na execução das atividades;
- Orçamento Corrigido: é o orçamento original em termos físicos, valorizado aos preços específicos vigentes na data de elaboração dos relatórios de desempenho. Deve refletir os planos originais atualizados pelos preços padrões vigentes, quando da sua realização.

- Orçamento Ajustado: é o orçamento corrigido, modificado por alterações dos planos aprovadas para uma ou alguns períodos. A utilização do Orçamento Ajustado pressupõe que as modificações introduzidas não decorram de alterações significativas no comportamento das variáveis do âmbito externo, e portanto, que sejam mantidas as políticas, estratégias e metas do orçamento original e que as modificações sejam temporárias;
- Padrão: corresponde a volumes de produtos/serviços e consumos de recursos e das receitas e custos correspondentes, relativas a eventos/transações efetivamente incorridas no período;
- Variação Total: é a diferença entre o orçamento original e o realizado;
- Variação de inflação: é a diferença entre o orçamento original e o orçamento corrigido. Reflete os desvios relativos aos ajustes efetuados nos orçamentos originais, em função de necessidades temporárias de modificações nos mesmos de maneira que sejam atingidos os objetivos e metas inicialmente previstas;
- Variação do volume: é a diferença entre o orçamento ajustado e o padrão. Reflete os desvios ocorridos em função da realização de volumes de produção diferentes dos planejados;
- Variação de Quantidade/Eficiência: é a diferença entre o padrão e o realizado. Reflete os desvios ocorridos entre os níveis de eficiência desejados e os realmente alcançados.

Para melhor ilustração dos conceitos relatados neste tópico do estudo, a seguir é apresentado um exemplo de aplicação Modelo de Gestão Econômica na área de Produção.

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO MODELO GECON PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ÁREA DE PRODUÇÃO

Demonstrar o funcionamento do Modelo de Informação proposto pelos conceitos de Gestão Econômica é o objetivo central da utilização deste exemplo. Para alcançar tal objetivo, analisar-se-a a área de Produção de uma empresa industrial fictícia, Indústrias ABG, que produz e comercializa três produtos: Alfa, Beta e Gama.

DADOS RELATIVOS AOS PLANOS OPERACIONAIS DO MÊS DE JANEIRO DE 1996

1. Custo Direto dos Produtos:

ALFA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1,030	1,50	1,545
Custo de transformação	Kg	1,030	2,00	2,060
Total				3,605

BETA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1,390	1,50	2,085
Custo de transformação	Kg	1,390	2,00	2,780
Total				4,865

GAMA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	2,250	1,50	3,375
Custo de transformação	Kg	2,250	2,00	4,500
Total				7,875

2. Volume de Produção e Transferência:

Produto	Preço de transferência Previsto (unitário)
Alfa	\$ 6,00
Beta	\$ 7,50
Gama	\$ 12,50

4. Custos e Despesas Ocorridas:

Custos Variáveis de Produção	25% das receitas
Custos fixos de produção	
Mão-de-obra/Encargos	\$ 8.000,00
Depreciação/Manutenção	\$ 5.500,00
Despesas Administrativas	\$ 4.500,00
Despesas Financeiras	\$12.000,00

5. Alteração nos padrões físicos por mudanças tecnológicas de processo de produção:

Produto	Consumo de matéria prima por unidade (Kg)
Alfa	1.010
Beta	1.375
Gama	2.200

ORÇAMENTO ORIGINAL

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	ORÇAMENTO ORIGINAL
Receita de Produção	\$ 379.500,00
Alfa 16.500 x 6,00 = 99.000,00	
Beta 15.400 x 7,50 = 115.500,00	
Gama 13.200 x 12,50 = 165.000,00	
(-) Custo Variável	
Produtos	(238.353,50)
Alfa 16.500 x 3.605 = 59.482,50	
Beta 15.400 x 4.865 = 74.921,00	
Gama 13.200 x 7.875 = 103.950,00	
Custos de Produção	(94.875,00)
0,25 x 379.500,00 = 94.875,00	
(=) Margem de Contribuição	46.271,50
(-) Custos Fixos de Produção	
Mão-de-obra/Encargos	(7.500,00)
Depreciação/Manutenção	(5.000,00)
(-) Despesas Administrativas	(3.500,00)
(-) Despesas Financeiras	(10.000,00)
(=) Resultado da área de Produção	\$ 20.271,50

ORÇAMENTO CORRIGIDO: Custo Direto Padrão dos produtos, CORRIGIDO.

ALFA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1.030	1.60	1.648
Custo de transformação	Kg	1.030	1.80	1.854
Total				3.502

BETA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1.390	1.60	2.224
Custo de transformação	Kg	1.390	1.80	2.502
Total				4.726

GAMA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	2.250	1.60	3.600
Custo de transformação	Kg	2.250	1.80	4.050
Total				7.650

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	ORÇAMENTO ORIGINAL CORRIGIDO
RECEITA DE PRODUÇÃO	\$ 373.010,00
Alfa 16.500 x 6,50 = 107.250,00	
Beta 15.400 x 7,40 = 113.960,00	
Gama 13.200 x 11,50 = 151.800,00	
(-) CUSTO VARIÁVEL	
Produtos	(231.543,40)
Alfa 16.500 x 3.502 = 57.783,00	
Beta 15.400 x 4.726 = 72.780,40	
Gama 13.200 x 7.650 = 100.980,00	
Custos de produção	(93.252,50)
0,25 x 373.010,00 = 93.252,50	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	48.214,10
(-) Custos fixos de Produção	
Mão-de-obra/Encargos	(7.500,00)
Depreciação/Manutenção	(5.000,00)
(-) Despesas Administrativas	(3.500,00)
(-) Despesas Financeiras	(10.000,00)
(=) RESULTADO DA ÁREA DE PRODUÇÃO	\$ 22.214,10

ORÇAMENTO AJUSTADO: Custo Direto Padrão dos produtos, AJUSTADO.

ALFA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1.010	1.60	1.618
Custo de transformação	Kg	1.010	1.80	1.814
Total				3.434

BETA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	1.375	1.60	2.200
Custo de transformação	Kg	1.375	1.80	2.475
Total				4.675

GAMA

Itens	Unidade	Quantidade	Preço (\$)	Total (\$)
Matéria Prima	Kg	2.200	1.60	3.520
Custo de transformação	Kg	2.200	1.80	3.960
Total				7.480

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	ORÇAMENTO AJUSTADO
RECEITA DE PRODUÇÃO	\$ 373.010,00
Alfa 16.500 x 6.50 = 107.250,00	
Beta 15.400 x 7.40 = 113.960,00	
Gama 13.200 x 11.50 = 151.800,00	
(-) CUSTO VARIÁVEL	
Produtos	(227.392,00)
Alfa 16.500 x 3.434 = 56.661,00	
Beta 15.400 x 4.675 = 71.995,00	
Gama 13.200 x 7.480 = 98.736,00	
Custos de Produção	(93.252,50)
0.25 x 373.010,00 = 93.252,50	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	52.365,50
(-) Custos Fixos de Produção	
Mão-de-obra/Encargos	(7.500,00)
Depreciação/Manutenção	(5.000,00)
(-) Despesas Administrativas	(3.500,00)
(-) Despesas Financeiras	(10.000,00)
(=) RESULTADO DA ÁREA DE PRODUÇÃO	\$ 26.365,50

PADRÃO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	PADRÃO
RECEITA DE PRODUÇÃO	\$ 374.710,00
Alfa 18.000 x 6.50 = 117.000,00	
Beta 15.400 x 7.40 = 113.960,00	
Gama 12.500 x 11.50 = 143.750,00	
(-) Custo Variável	
Produtos	(227.307,00)
Alfa 18.000 x 3.434 = 61.812,00	
Beta 15.400 x 4.675 = 71.995,00	
Gama 12.500 x 7.480 = 93.500,00	
Custos de Produção	(93.677,50)
0.25 x 374.710,00 = 93.677,50	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	53.725,50
(-) Custos fixos de produção	
Mão-de-obra/Encargos	(7.500,00)
Depreciação/Manutenção	(5.000,00)
(-) Depreciação Administrativa	(3.500,00)
(-) Despesas Financeiras	(10.000,00)
(=) RESULTADO DA ÁREA DE PRODUÇÃO	\$ 27.725,50

REAL

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	REAL
RECEITA DE PRODUÇÃO	\$ 374.710,00
Alfa 18.000 x 6.50 = 117.000,00	
Beta 15.400 x 7.40 = 113.960,00	
Gama 12.500 x 11.50 = 143.750,00	
(-) Custo Variável	
Produtos	(232.579,00)
Alfa 18.000 x 3.434 = 61.812,00	
Beta 15.400 x 4.675 = 71.995,00	
Gama 12.500 x 7.480 = 93.500,00	
Custos de Produção	(93.677,50)
0.25 x 374.710,00 = 93.677,50	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	48.453,50
(-) Custo fixos de Produção	
Mão-de-obra/Encargos	(8.000,00)
Depreciação/Manutenção	(5.500,00)
(-) Despesas Administrativas	(4.500,00)
(-) Despesas Financeiras	(12.000,00)
(=) RESULTADO DA ÁREA DE PRODUÇÃO	\$ 18.453,50

RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO NA ÁREA DE PRODUÇÃO

GECON – SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA										
ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ÁREA DE PRODUÇÃO NO MÊS DE JANEIRO DE 19X6 (em \$)										
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	ORÇAMENTO			VARIAÇÕES						
	(1) ORIGINAL	(2) CORRIGIDO	(3) AJUSTADO							

CONCLUSÃO

No Brasil, a pressão por mudanças nas empresas industriais que atuam em mercados competitivos e globalizados tem se intensificado nos últimos anos, em decorrência da política econômica implantada pelo Governo Federal a partir de 1990, caracterizada por maior concorrência entre as empresas estrangeiras e as empresas brasileiras, propiciada pela abertura econômica, via eliminação de barreiras alfandegárias.

O cenário competitivo estabelecido na atual conjuntura mundial, fez surgir um novo conceito de empresa denominado Empresas de Classe Mundial. Entre as muitas mudanças assumidas por essa categoria de empresa, identifica-se um novo posicionamento para a área de produção ou Manufatura. Esse posicionamento, considerado um novo paradigma de produção, é caracterizado por considerar a área de produção uma vantagem competitiva estratégica para a empresa.

Além da necessidade de mudança na maneira de focalizar a área de produção, as empresas industriais constataram um outro problema; os sistemas de informações tradicionais não satisfazem as suas necessidades de informações e avaliação de desempenho.

Quanto a essas necessidades de informações e avaliação de desempenho, entende-se que o Modelo de Gestão Econômica, apresentando neste trabalho, é capaz de suprir todas as necessidades informativas da empresa e, especificamente, da área de produção; além de constituir-se em um importante instrumento para o processo de tomada de decisão, ou seja, mostra-se perfeitamente ajustado ao novo paradigma da produção e ao ambiente competitivo enfrentado atualmente pelas empresas industriais.

Esta afirmação decorre da estrutura conceitual do Modelo GECON contemplar e valorizar em suas premissas, aspectos de grande relevância para a solução dos problemas organizacionais diante da realidade competitiva em que se encontram as empresas industriais na atualidade.

Entre os aspectos considerados nas premissas do Modelo GECON, destacam-se os seguintes, que entende-se, contribuem para a valorização da área de produção como uma importante arma competitiva para a empresa:

- **Missão:**

Entende-se ser o estabelecimento da missão da empresa e das suas áreas de responsabilidades internas, tão importantes quanto à tomada de decisão de sua constituição, porque é através da missão que todos identificarão a razão da existência da empresa; visto que reflete o maior objetivo que os gestores da empresa ou de uma área, devem alcançar.

- Continuidade:

Ao conceber uma empresa sob o pressuposto da continuidade, assumi-se um compromisso direto com a eficácia empresarial. Só é possível assegurar a continuidade de uma empresa, ou a existência de uma determinada área funcional, se conseguir-se que ela alcance seus objetivos empresariais. No caso específico da área de produção, se esta não corresponder às expectativas da empresa, poderia ser tomada a decisão de se continuar atuando no mercado como uma empresa comercial, e não mais como uma empresa industrial; ou seja, a empresa não abandonaria o seu mercado conquistado, mas deixaria de produzir os produtos que comercializa, adquirindo-os de terceiros.

- Resultado econômico como medida de eficácia empresarial:

Quando corretamente mensurado, é a melhor medida da eficácia empresarial, visto que possibilita aos gestores a avaliação adequada dos objetivos alcançados expressos em termos monetários, ou seja, consiste na avaliação daquilo que foi efetivamente realizado pelos gestores e o grau de acerto de seus planos e tomada de decisões.

Por intermédio do exemplo apresentado no estudo, pode-se identificar a dimensão deste conceito, visto que a análise de desempenho deve permitir que os gestores verifiquem se as atividades de sua área de responsabilidade desenvolvem-se nos aspectos do atendimento às estratégias previamente definidas no Processo de Gestão. Caso os objetivos não sejam alcançados, devem existir mecanismos que identifiquem a origem dos problemas, de modo que as ações corretivas possam ser implementadas, que no Modelo de Informação apresentado, correspondam às análises de variações. Um outro aspecto importante do Modelo GECON, na análise de desempenho, é contemplar os eventos econômicos nas dimensões operacionais, financeiras e econômicas.

- Resultado econômico das áreas, contribuindo para o resultado econômico global da empresa:

A divisão da empresa em diversas áreas de responsabilidades e o empenho em mensurar o resultado econômico, em cada uma delas, fornece uma estruturação adequada à área de Produção; dentro do ambiente de competitividade, possibilita conhecer os efeitos econômicos em cada uma das transações realizadas pela área, e assim, tomar decisões visando à otimização do resultado econômico em sinergia com os objetivos globais da empresa. Por meio do processo de planejamento e controle fica evidenciando o papel que os gestores têm sobre as atividades da empresa como um todo, e a inter-relação com as demais áreas de responsabilidade. Todas as áreas devem ser avaliadas isoladamente e todas devem contribuir para a formação do resultado econômico global da empresa.

- Papel empreendedor dos gestores de cada área:

Os gestores, conforme o modelo GECON, são visualizados com uma postura pró-ativa. Significa que procuram fazer as coisas acontecerem e não esperam ser cobrados ou orientados a fazer coisas que são de sua responsabilidade, nos limites de sua área. O gestor é um empreendedor e atua como se fosse o dono da empresa. Assim, o modelo trata as áreas internas da empresa como empresas independentes.

A premissa de identificar o gestor como um especialista, mas ao mesmo tempo com uma visão ampla dos negócios da empresa, é uma importante contribuição para o novo paradigma da produção, uma vez que o envolvimento das pessoas é um dos pilares de sustentação da filosofia de excelência empresarial das empresas de classe Mundial. Portanto, espera-se que os gestores participem da elaboração de todos os planos da empresa, para que também possam ser analisados os seus desempenhos, com base em tais planos.

No estudo do Processo de Gestão da área de Produção, conforme quadro de referência desenvolvido, acredita-se ter apresentado um modelo que contribuirá para a eficácia da gestão da empresa, pois pressupõe a estruturação da área de produção de maneira a estar voltada para a integração e a avaliação do desempenho econômico empresarial e, em especial, adequadamente ajustada aos ambientes interno e externo da empresa.

O Brasil possui um ambiente industrial em constante mutação, visto que apresenta um conjunto de empresas ainda “jovens”, quando comparadas com as empresas de países com economias industriais mais desenvolvidas. Mas essa juventude esboça traços de um perfil com características empreendedoras tal como: capacidade de responder rápido e com confiabilidade às mudanças ambientais. Portanto, é essencial que os gestores possuam instrumentos gerenciais que promovam a busca da eficácia e da competitividade empresarial; assim entende-se que o Modelo GECON concorre para isto.

Acredita-se que o enfoque dado ao estudo possa ser útil para o desenvolvimento de novas pesquisas afins, considerando que, dada a abrangência e complexidade de fatores envolvidos, este trabalho limitou-se a apresentar algumas contribuições ao novo paradigma de produção, por meio de uma proposta que tenha como objetivo a estruturação do Processo de Gestão da área de Produção ou Manufatura, e com uma exemplificação do funcionamento do processo de análise de desempenho do Sistema de Informação para Gestão Econômica.

RESUMO

Para a realização deste estudo, observou-se duas realidades no cotidiano das empresas e na literatura específica das áreas de Administração, Economia e Contabilidade:

1. a competitividade estabelecida entre as empresas com a globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos e a postura mais liberalizante das principais economias mundiais;
2. as informações contábeis geradas com a metodologia da Contabilidade tradicional não atendem satisfatoriamente aos gestores das empresas que, procurando adaptar-se à realidade de mercado extremamente competitivo, assumiram um novo paradigma de produção.

Diante destes fatos, verifica-se, como premissa básica do estudo, que as empresas, ao adotarem em suas estratégias de negócios um posicionamento identificado com um novo paradigma de produção, necessitam de uma estruturação no Processo de Gestão compatível com esta opção.

Com este enfoque, delineam-se, primeiramente, os conceitos do Modelo de Gestão Econômica – GECON, como uma proposta de suprir as necessidades de informações econômicas dos gestores, no processo decisório de suas áreas de responsabilidade. Em seguida, discorre-se sobre a área de Produção, com características de uma unidade de negócio. A partir desta abordagem, é desenvolvido o Modelo GECON aplicado à área de Produção, que trata esta área como uma unidade administrativa independente, objetivando otimizar o seu resultado econômico com eficácia, para melhor contribuir para o resultado global da empresa e assegurar sua continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNSTEIN, Israel & NAKAWAGA, Masayuki – Os Novos Paradigmas da Produção e da Controladoria em Ambientes de Tecnologias Avançadas de Produção. In.: XII Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XII.: 1992: São Paulo). Anais. São Paulo: Universidade Paulista, v.1., p. 107-112, 1992.

CATELLI, Armando. – Análise de Custos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993. (anotações de aula).

CATELLI, Armando & GUERREIRO, Reinaldo – GECON – Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma proposta para Mensuração Contábil do Resultado das Atividades Empresariais. Boletim do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, São Paulo, n.98, Ano XXX, p. 10-12, set. 1992.

____ & ____.- GECON – Gestão Econômica: Administração por Resultados Econômicos para Otimização da Eficácia Empresarial. In.: Congresso Argentino de Professores Universitários de Custos (XVII.: 1994: Argentina) e Jornadas Ibero-americanas de Costos y Contabilidad de GESTION (las.: 1994, Argentina). Anais, Argentina, 1994.

____ & ____ . – Seminário sobre Gestão Econômica de Empresas – GECON. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

CORRÊA, Henrique L. & GIANESI, Irineu G.N. – Just in Time, MRP e OPT: Um enfoque Estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter. Uma Nova Teoria de Produção. – Exame, São Paulo, v.22, n. 13, p. 64-72, jun. 1990.

FISCHMANN, Adalberto & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. – Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1990.

GUERREIRO, Reinaldo. – Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição à Teoria de Comunicação da Contabilidade. São Paulo: 1989. Tese de Doutorado, FEA/USP.

HUGE, Ernest C. & ANDERSON, Alan D. – Guia para Excelência de Produção: Novas estratégias para Empresas de Classe Mundial. Trad.: Carmem Dolores Straube e Nina Montenegro Ferreira. São Paulo: Atlas, 1993.

JOHNSON, H. Thomas & KAPLAN, Robert S. – Relevance Lost. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

RICCIO, Edson L. & PETERS, Marcos R.S. – Novos Paradigmas para a Função Controladoria. In.: Encontro Anual da ANPAD (XVII.: 1993: Salvador). Anais. Salvador: ANPAD, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 6, p. 8-21, 1993.

SLACK, Nigel.- Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. Trad.: Sonia Maria Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.