

O enfoque contábil como protocolo para a gestão integrada

Flávio Morgado*

Resumo

O artigo propõe que a contabilidade gerencial com estrutura multidimensional, aliada a um sistema de simulação de lançamentos futuros com os mesmos critérios dos sistemas existentes seja a base do modelo decisório de controladoria, facilitando o planejamento corporativo, o treinamento gerencial e a comunicação com o ambiente.

Palavras-chave: orçamento empresarial, sistema de suporte a decisões, contabilidade gerencial.

Abstract

This article proposes that the managerial accounting with a multidimensional structure, together with a system that simulates future accounting records according to the same criteria of the existing systems, be the controller decision-making model, facilitating the enterprise planning, the managerial training and the communication with the environment.

Key words: budgeting, decision support system, controller.

* Mestrando em Administração na PUC-SP; professor do Departamento de Computação da PUC-SP e do Departamento de Matemática da Fundação Santo André.

O enfoque contábil

A avaliação das empresas – por acionistas, matrizes de multinacionais, fornecedores de crédito, investidores em potencial, governo, sindicatos e público em geral – é feita por indicadores de lucratividade, produtividade, ganhos e perdas financeiros, etc., a partir de demonstrações financeiras com diferentes graus de exposição (gerenciais, fiscais, publicações especializadas e indicadores informais do mercado).

As informações contábeis são obtidas a partir de lançamentos das transações patrimoniais efetuadas pelas empresas. Os lançamentos podem ser manuais (digitados a partir de planilhas ou fichas de lançamento) ou gerados automaticamente pelos sistemas operacionais (folha de pagamento, estoques, contas a pagar/receber, etc.), em tempo real (*on-line*) ou pelo processamento posterior de lotes de lançamentos (*batch*).

A padronização da visão contábil, obtida principalmente pela adoção dos chamados “princípios contábeis geralmente aceitos” fazem dela um protocolo que pode ser utilizado por todos os sistemas operacionais. O sistema de informações contábeis, conforme Riccio (1989), tem um caráter consolidador.

A contabilidade, dependendo do público ou usuário a que se destina, adquire características muito específicas, como no caso da contabilidade fiscal, cuja finalidade é atender ao governo (Receita Federal, Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários, etc.), ou da contabilidade gerencial, destinada também a um público específico, composto pelos administradores e acionistas controladores.

Segundo o enfoque da teoria da comunicação da contabilidade (Iudícibus, 1980), a contabilidade, para permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários, deve reconhecer os tipos de informação necessários para cada tipo principal de usuário da informação contábil, bem como avaliar a habilidade dos usuários para interpretar a informação adequadamente.

Para Johnson e Kaplan (1993, p. 3),

o sistema de contabilidade gerencial de uma organização precisa fornecer informação oportuna e precisa, para facilitar os esforços de controle de custos, para medir e melhorar a produtividade, e para a descoberta de melhores processos de produção. Também necessita informar custos precisos dos produtos, de modo que a fixação de preços, a introdução de novos produtos, o abandono

de produtos obsoletos e a resposta a produtos rivais possam se basear na melhor informação possível sobre as necessidades de recursos para aquele produto.

Acrescentam ainda que, para as grandes organizações descentralizadas, são necessários sistemas para motivar e avaliar o desempenho dos seus gerentes, fornecendo incentivos e sinais apropriados para aqueles envolvidos em múltiplas funções, múltiplos produtos e processos e operações globalmente dispersas.

Sobre a visão ampliada da contabilidade gerencial, Vatter (1950) colocou que os registros contábeis são úteis para a administração apenas por fornecerem bases para a tomada de decisões. Departamentos contábeis são muito caros se usados apenas para fornecer informes financeiros periódicos. As decisões dos gerentes têm de ser feitas enquanto puderem provocar conseqüências. O sistema contábil é proveitoso para a empresa, não apenas pelas respostas que pode fornecer às questões, mas pela capacidade de levantá-las. Os desvios do desempenho planejado são dados levantadores de questões. Um requisito importante é que os sistemas de informação devem permitir diagnósticos, não autópsias.

Indisponibilidade de informações para decisão

As dificuldades inerentes ao processo decisório (risco, restrições e otimização) são muitas vezes agravadas pela indisponibilidade de informações, momentânea ou definitiva, causando muitas decisões tomadas por “decorso de prazo”.

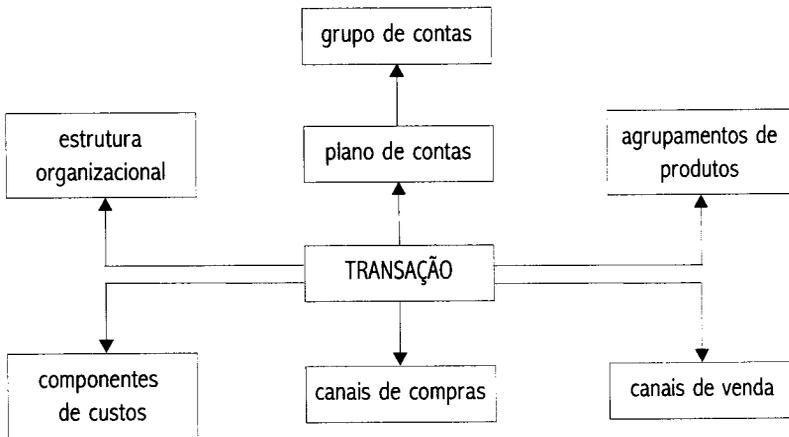
Essa indisponibilidade tem como razões:

- sistemas não informatizados, em que é necessária a coleta de documentos e cálculos para obtenção da informação necessária;
- informações existentes em sistemas, mas não no nível exigido, sendo necessárias agregações ou aberturas;
- sistemas não integrados e com definições de informações conflitantes;
- planilhas eletrônicas não integradas e necessitando redigitações;
- dificuldade de aquisição de informações do ambiente (concorrência, cenário macroeconômico).

Estrutura multidimensional da contabilidade gerencial

Um sistema de contabilidade registra, para cada transação, no mínimo, as contas financeiras envolvidas, a data do evento, o histórico e o valor, isto para atender necessidades fiscais. Os sistemas de contabilidade com características gerenciais registram, além dos aspectos financeiros, dados sobre a estrutura organizacional, geralmente dividida em centros de custos e de resultados. Podem trabalhar com mais dimensões, para registrar outros aspectos da transação, como unidades de negócio, projetos, regiões de vendas, etc.

Modelo de dados da contabilidade multidimensional



Dimensão	Conteúdo
Plano de contas	ativo, passivo, patrimônio líquido, resultado
Agrupamento de contas	novos códigos de contas, além dos códigos sintéticos do plano oficial, para permitir outros tipos de demonstrações financeiras (rentabilidade, ganhos e perdas financeiras, imposto de renda, etc.)
Estrutura organizacional	gerências funcionais, unidades de negócio ou grupos-tarefa, projetos, refletindo a estrutura organizacional.
Canais de venda	mercado interno e externo, atacado e varejo
Canais de compra	fornecedores nacionais e importações
Agrupamentos de produtos	catálogos, segmentos de mercado, famílias ou categorias
Composição de custos	matéria-prima, mão-de-obra (direta e indireta) e despesas gerais (fixas e variáveis)

Aplicações da contabilidade gerencial nas decisões de curto prazo

Os sistemas operacionais, geralmente, possuem “painéis de controle” próprios para as decisões do dia-a-dia, não dependendo da contabilidade gerencial para as decisões de curto prazo. Apesar da indisponibilidade de informações para as decisões de curto prazo – em geral, os sistemas de contabilidade não são *online* – a contabilidade gerencial pode ser usada para uma série de análises que podem influenciar nas decisões operacionais:

- alocação de custos indiretos;
- análise de balanços;
- custos incrementais;
- análise de custo-volume-lucro;
- distribuição de dividendos;
- investimentos de capital;
- taxas de retorno;
- descoberto de clientes e fornecedores.

A tendência de utilização dos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são sistemas fortemente voltados para a contabilidade em tempo real ou com curtíssimos prazos de integração de lançamentos, deve reforçar o uso dos bancos de dados contábeis para decisões operacionais.

Aplicações da contabilidade gerencial nas decisões de médio e longo prazo

Decisões de médio a longo prazo podem ser baseadas na estrutura multidimensional da contabilidade gerencial e num sistema que faça simulações baseado nos mesmos critérios utilizados pelos sistemas operacionais. Esse sistema deve ser capaz de simular a empresa nos próximos períodos e é composto dos seguintes módulos:

Alimentação de parâmetros básicos de funcionamento do ambiente e de políticas internas

Cenário macroeconômico	câmbio, inflação, taxa de juros
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • % de pagamento à vista dos fornecedores • prazo médio em dias para pagamento de fornecedores • descoberto fornecedores (dias) • curva de variação do custo de compra de matéria-prima
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade produtiva • política de estoque de matéria-prima, processo e produto acabado (dias)
Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • variação do custo de mão-de-obra • datas para pagamento de folha, 13º e férias
Logística	custos de armazenamento, manipulação, frete, etc.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • dias de descoberto (contas a receber) de clientes • dia médio de venda (faturamentos sazonais) • ônus financeiros cobrados • prazo médio em dias para recebimento de clientes • verbas de propaganda • abatimentos no preço de venda em função de volumes adquiridos • garantias
Despesas fixas	alocação por tipo de despesa
Impostos	% e prazos de recolhimento de ICMS, PIS, IPI, ISS, etc.
Investimentos	ativo fixo: aquisições, baixas e depreciação

1. projeção de vendas e cálculo do faturamento e impostos;
2. cálculo dos custos de produção, baseado nos estoques iniciais e simulação da movimentação dos estoques de matéria-prima, processo e produto acabado, de acordo com a estrutura de custos do produto (matéria-prima, mão-de-obra e custos indiretos de fabricação);
3. cálculo do resultado financeiro, após a simulação do fluxo de caixa, simulando lançamentos de pagamentos (fornecedores, folha de pagamento, impostos) e de receitas (clientes);
4. cálculo da rentabilidade para cada uma das dimensões contábeis;
5. comparação efetivo X realizado;

6. utilização do modelo de planejamento em situações passadas, para testar a aplicação de outras estratégias ou critérios que não os realizados.

Integração com Sistemas de Informações Executivas (EIS) e Sistemas de Suporte à Decisão (DSS)

Uma aplicação para os dados de planejamento é a alimentação de Sistemas de Informações Executivas (EIS), ampliando a visão para além dos dados efetivos, permitindo a visualização de cenários. Os dados corporativos devem ser complementados com informações externas (Bolsas de Valores, *commodities*, mercado financeiro), notícias, sistemas de apoio ao *marketing* (gerenciamento de produtos, monitoração de clientes, planejamento de promoção e propaganda), etc., formando os chamados “painéis de controle”, em que os valores são mostrados de forma agregada, permitindo também a visão detalhada, chegando até o lançamento contábil.

Esses dados podem ser manipulados por “sistemas de suporte a decisões” que permitem a ampliação do raciocínio do tomador de decisão em problemas pouco estruturados. Morton (1971) os define também como sistemas computacionais interativos que ajudam o tomador de decisões mediante utilização de dados e modelos para solucionar problemas.

Impactos da implantação de sistema de planejamento estratégico

A implantação de sistemas de planejamento estratégico de médio e longo prazos, utilizando a contabilidade gerencial, principalmente em empresas multinacionais com cultura de planejamento nos países de origem, apresenta, segundo as experiências do autor, as seguintes dificuldades:

1. Interesses globais *versus* particulares.

A avaliação de desempenho dos gerentes operacionais ocasiona conflitos difíceis de resolver. Existe o interesse dos gerentes em conhecer o próprio desempenho e também a contribuição que estão dando para o desempenho global da empresa. Segundo Guerreiro (1989), os gerentes, via de regra, têm uma grande preocupação no sentido de que seu desempenho não seja influ-

enciado pelas ações de outros gestores ou de variáveis fora de seu controle. Como são avaliados pelos resultados no seu âmbito de atuação, os gestores tendem a dar mais importância aos interesses particulares da sua área, em detrimento dos interesses de outras áreas, ou mesmo dos interesses globais da organização.

O sistema de planejamento estratégico é, essencialmente, um sistema que trabalha com uma visão integrada da empresa, criando a possibilidade de intervenção dos elaboradores do plano nas áreas envolvidas, com efeitos colaterais que vão desde a falta de entusiasmo com os planos globais, em geral, até o boicote no fornecimento de informações que são premissas para o planejamento.

2. Falta de credibilidade no planejamento.

Num País que ainda guarda resquícios de instabilidade econômica, é forte o mito da impossibilidade de planejar a médio e longo prazos, resolvendo-se os problemas contingencialmente. Isto faz com que as áreas não sejam cobradas pelas distorções entre o planejado e o realizado, bastando a cada novo período de planejamento efetuar as correções (revisões). Quando não existe credibilidade, surgem brincadeiras em torno do esforço de planejamento.

3. Dificuldades de lidar com sintético e analítico.

A consolidação do planejamento, geralmente, é efetuada em planilhas eletrônicas que demonstram resultados globais. Devido à falta de integração do sistema de planejamento com os sistemas operacionais, o detalhamento do plano para análises por produto ou canais de venda é feito por critérios de rateio que não refletem a forma como os dados globais foram obtidos.

Algumas medidas para facilitar a implantação de sistema de planejamento estratégico são:

1. inclusão do sistema de planejamento como uma das metas do programa de qualidade total;
2. participação da alta gerência nas reuniões de definição de premissas do plano, mostrando o envolvimento e a seriedade no seu tratamento;
3. sistema de planejamento estratégico integrado com os sistemas operacionais, utilizando os mesmos conceitos e critérios deles, com possibilidade de projeção dos lançamentos contábeis. O plano é feito detalhadamente e posteriormente consolidado;

4. integração da contabilidade gerencial e do sistema de planejamento estratégico no Sistema de Informações Executivas, evitando-se o uso de diversos sistemas para tomada de decisão;
5. envolvimento das gerências operacionais por meio do aumento da frequência das reuniões para análise de resultados efetivos e previstos, não somente para cobrar erros, mas também para que se aprenda a planejar;
6. treinamento executivo para disseminação da cultura de planejamento.

A apuração correta da rentabilidade por produto torna-se cada vez mais importante num ambiente de competição global. Segundo Johnson e Kaplan (1993), as empresas irão competir com base na economia de escopo – a capacidade de produzir grande variedade de produtos no mesmo equipamento industrial – em lugar da economia de escala – espalhar custos fixos fabris e dimensionais por um grande volume de produtos, fonte tradicional de vantagem competitiva.

Apontam ainda que, quando a alta administração deixa de receber informações exatas sobre a eficiência e efetividade das operações internas, a organização torna-se vulnerável à competição das organizações menores, mais focalizadas.

O registro de canais de compra e canais de venda é justificado pelo que Porter (1992) classifica de custos contraídos fora da fábrica (cadeia de suprimentos). A variedade de produtos, compradores e canais de distribuição pode originar alterações dos custos na cadeia de valores. O não reconhecimento dessas diferenças pode abrir brechas para os competidores.

Informações sobre vendas e custos de produção são insuficientes para análise de um produto se não puderem ser confrontadas com a rentabilidade que proporcionam.

Em regimes inflacionários, os ganhos e perdas financeiras provocados por prazos diferentes entre pagamentos e recebimentos e pelo *float*, podem influenciar significativamente a rentabilidade de um produto.

Autoconhecimento: um subproduto desejável

Os sistemas contábeis e de planejamento estratégico são do tipo que mostram uma visão global da empresa. Tais sistemas possuem a característica

de “*enterprise systems*”, ou seja, que se ajustam ao modelo da empresa onde são aplicados.

A documentação desses sistemas pode ser útil como recurso para treinamento empresarial, unificando conceitos e critérios utilizados nos processos empresariais. Seria uma aplicação semelhante às de sistemas especialistas que são muito utilizados para treinamento.

Podem também ser utilizados como ferramenta para jogos de empresa, já que possuem as regras utilizadas pela empresa, possibilidades de simulação e históricos.

Outras dimensões

Outras utilizações do enfoque contábil são a elaboração de balanços de outros ativos e passivos que não os financeiros, como o Balanço Social, um item de cidadania, na visão do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

Carastan (1993) aponta ainda outras medidas para avaliação de desempenho, também não financeiros:

Qualidade	Porcentagens de produtos defeituosos, frequência de quebras e desperdícios, incidência e frequência dos defeitos apontados pelos consumidores.
Estoque	Técnicas de redução de estoques, buscando atender os pedidos dos clientes no menor prazo possível, sem prejuízo da qualidade.
Produtividade	Racionalidade na utilização de fatores de produção nas atividades econômicas, em termos de unidades produzidas, horas de mão-de-obra, materiais processados, energia consumida, em relação aos recursos empregados.
Inovação	Algumas empresas competem pela constante introdução de novos produtos no mercado. Consumidores compram-nos pelo valor de suas características únicas e distintas e não somente porque têm preços menores que os concorrentes.
Força de trabalho	Existe uma dificuldade para medir a contribuição da força de trabalho produtiva especializada, treinada e culturalmente formada.

Outras possibilidades para novas dimensões aparecem na contabilização do patrimônio intangível (marcas, cultura corporativa que favoreça mudanças necessárias, capacidade inovativa), capacidades da empresa que são difíceis de copiar.

Referências bibliográficas

- ALVES, M. C. (1989). Contabilidade gerencial e o relacionamento com a computação. *Revista Brasileira de Contabilidade*. São Paulo, n° 70.
- CARASTAN, J. T. (1993). *Uma análise da utilidade da programação linear sob o enfoque contábil-gerencial*. São Paulo, FEA-USP (Tese de doutoramento).
- GUERREIRO, R. (1989). *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica – uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo, FEA-USP (Tese de doutoramento).
- HOPPEN, N. e ESPERANÇA, L. G. (1989). Geradores de sistemas de apoio à decisão e seu uso num processo de gestão orçamentária. *RAE – FGV*, São Paulo, Abril/Junho.
- IUDÍCIBUS, S. (1980). *Teoria da contabilidade*. São Paulo, Editora Atlas.
- JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R. S. (1993). *Contabilidade gerencial*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- MORTON, M.S.S. (1971). *Management decisions: computer based support for decision making*. Massachussets, Cambridge.
- PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- RICCIO, E. L. (1989). *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. São Paulo, FEA-USP (Tese de Doutoramento).
- VATTER, W. J. (1950). *Managerial accounting*. Nova York, Prentice-Hall.
- WELSCH, G. A. (1986). *Orçamento empresarial*. São Paulo, Editora Atlas.