

**ATIVIDADE 1**

**DATA LIMITE: 10 SET 07 (2ª FEIRA)**



**INTERNET: DESAFIO PARA UMA CONTABILIDADE INTERATIVA**

*Armando Catelli e Edilene Santana Santos<sup>1</sup>*

O fenômeno da Internet, para toda a comunidade contábil contemporânea, como, aliás, para toda a sociedade humana, é ainda uma experiência nova, surpreendente, avassaladora e, pelas transformações que traz consigo, inquietante.

As transformações causadas pela Internet podem ser percebidas a partir das novas tecnologias introduzidas: os serviços de alta velocidade e de banda larga; a transmissão de voz, som e imagem dinâmica em tempo real; a integração entre o computador e o aparelho de televisão; a Internet sem fio através de celulares e outras inovações, como a Internet em carros inteligentes, em orelhões públicos e a partir de aparelhos eletrodomésticos, como as geladeiras *Screenfridge* da sueca Electrolux.

Parece inegável que a Internet, ao transformar o conjunto das atividades humanas, não deixará de impactar profundamente a ciência e prática contábil. Com efeito, os estudiosos identificam, no desenvolvimento dos conceitos, métodos e práticas da contabilidade, respostas progressivas aos desafios representados pelas transformações que ocorrem na história dos negócios, das organizações, da economia e da sociedade.

De fato, desde o seu surgimento, os empreendimentos voltados para a Internet desafiaram os padrões tradicionais de gestão, como já acontecera com as empresas de software e computação, como a Apple2 ou Microsoft. As empresas da nova economia, integradas em grande parte por jovens informais e irreverentes, tiveram por foco, desde seu início, a inovação a criatividade, fugindo às práticas usuais das empresas tradicionais. Desse modo, puderam abordar produtos, mercados e usuários até então desprezados ou pouco conhecidos – e implantando aceleradamente a nova forma de comunicação interativa que tem sido a razão do seu sucesso. A abordagem patrimonial dessas empresas, diante de um mercado tão novo e de um futuro promissor, mas incerto, parece não se enquadrar perfeitamente nos parâmetros usuais de mensuração. Essas peculiaridades constituem certamente um desafio à contabilidade gerencial, já empenhada, há anos, na recuperação de sua relevância perdida, apontada por Johnson & Kaplan (1990).

Por outro lado, os recursos tecnológicos crescentes da Internet e as mudanças de hábitos que eles provocam nas empresas e na sociedade oferecem à contabilidade as novas oportunidades da velocidade e interatividade, possibilitando um grau de flexibilidade e precisão da informação, em tempo real, até há poucos anos impensável para o sistema de informações. Para os integrantes de uma empresa, o acesso a esse grande sistema faz com que se acelerem e se intensifiquem as intercomunicações, em tempo real, tanto internas ao seu micro-sistema empresarial, muitas vezes dotado de Intranet, quanto, de inúmeras formas, com o macro-sistema ambiental. Essa intercomunicação cada vez mais intensa e generalizada dentro das empresas e destas com o seu ambiente, expressa uma nova dimensão sistêmica. Vale lembrar que um sistema é um conjunto de dois ou mais elementos tais que cada elemento influencie todo o conjunto e seja afetado por pelo menos outro elemento, de modo que nenhum elemento seja independente do todo e o conjunto total não possa ser desmembrado em conjuntos independentes. A interatividade

possibilitada pela Internet ressalta, assim, a empresa como sistema aberto e dinâmico, constituído por subsistemas interdependentes, que se relacionam continuamente entre si e com o sistema ambiente, tendo em vista um objetivo comum.

Nesse sentido, as empresas da nova economia ensejam um modelo de gestão por áreas ou centros de responsabilidade, que podem ser vistos como “pequenas empresas dentro da organização, com missão e objetivos próprios (...), em consonância com os interesses globais da empresa” (Pereira, 1993, p. 122).

Difícilmente, entretanto, o modelo de gestão das empresas tradicionais comporta o grau de interatividade requerido para um projeto voltado para a Internet. Por isso, muitas vezes, as empresas tradicionais preferem criar “entidades.com” separadas das demais unidades de negócio do grupo e dotadas do modelo de gestão que permita o seu sucesso no ambiente extremamente dinâmico da nova economia.

A postura empreendedora, ressaltada pelos modernos sistemas de gestão e grandemente favorecida pela interatividade da Internet, gera inegavelmente um impacto na abordagem contábil das empresas. Não se pode conceber, por exemplo, a autonomia e a interatividade dos integrantes da empresa entre si e com o ambiente, sem que o sistema de informação gerencial lhes possibilite, ao contrário do que ocorre nas empresas tradicionais, voltar-se pró-ativamente para a obtenção de resultados. A visão da empresa como sistema interativo e pró-ativo, voltado para resultados, implica o afastamento de posturas e princípios da contabilidade tradicional, de modo a possibilitar a integração de sólidos parâmetros econômicos ao sistema de informação gerencial.

A contabilidade tradicional está marcada pela obsolescência diante dos impactos da competição global, do progresso tecnológico, dos novos sistemas de controle de qualidade total (TQC), de *just in time* (JIT), de manufatura integrada por computação (CIM), pela desregulamentação dos transportes e serviços e pelo fluxo de capitais nas transações internacionais. Diante dessas novas necessidades, Johnson & Kaplan (1990) preconizam um sistema gerencial que, apoiado na “enorme expansão da capacidade de computação”, constitua um elo de comunicação descentralizada de ida e volta entre os gestores de vários níveis da organização.

Essa obsolescência decorre de uma velocidade nas mudanças do mundo dos negócios, em relação à incorporação das novas práticas na atividade contábil. A visão contábil do patrimônio se baseava nos inventários e nas transações comerciais, desde o tempo de Luca Pacioli, até o início do século XIX. Com a Revolução Industrial, tornaram-se relevantes as transações internas das organizações. O sistema gerencial passava a centrar-se na atividade operacional chave da organização. No início do século XX, a expansão da manufatura trouxe consigo a contabilidade industrial de custos. A verticalização e diversificação das grandes organizações como a *Du Pont* e a General Motors trouxeram a questão do investimento de grandes capitais e a abordagem específica do Retorno sobre Investimento (ROI).

Desde a década de 60, muito se tem discutido sobre a validade das práticas contábeis atuais para a produção de informações relevantes para a tomada de decisões econômicas. O aparecimento explosivo dos empreendimentos de Internet parece ter vindo reacender esse debate, demonstrando quão pouco se tem progredido nas últimas décadas no desenvolvimento de conceitos e práticas contábeis adequadas à gestão dos negócios. As empresas da nova economia se encontram em fase de lançamento e crescimento do ciclo de vida do seu negócio, em meio a um mercado pujante, mas desconhecido, porque ainda se está apenas formando. A prioridade do gerenciamento dessas empresas não pode ser, portanto, concentrar-se nos custos, como insistem ainda os modelos de contabilidade gerencial - embora os custos sejam sempre importantes - mas sim investir aceleradamente no ganho de posições nesse novo mercado.

A preocupação dessas empresas também não é ainda a apresentação de lucros nos seus balanços no curto prazo, os quais ocorrem normalmente na fase de maturidade, embora algumas empresas de Internet estejam sendo insistentemente cobradas para ingressarem na trilha verde dos lucros distribuíveis. Para analisar essas empresas, é crucial o conceito de ativo como potencial de lucros futuros, já reconhecido na teoria contábil, mas que não encontra ainda respaldo nos sistemas gerenciais tradicionais. Tal conceito, expressa a relação da empresa com o seu futuro, como constitutiva do seu patrimônio, e essa relação, essa interação entre o presente e o futuro, tem escapado à visão patrimonial da contabilidade gerencial. Mas sem o reconhecimento dessa interação no tempo, a contabilidade será cada vez menos capaz de expressar a realidade das empresas e mercados inovadores, cada vez mais frequentes no mundo em mudanças da nova economia.

Poder-se-ia perguntar até que ponto será admissível ou tolerável à prática contábil continuar a negligenciar a questão dos intangíveis e, com eles a contribuição do conhecimento à riqueza das empresas e, com isso, ignorar a interação do futuro com o presente na avaliação do patrimônio. Dentro da visão da empresa como sistema interativo voltado para a obtenção de resultados, o reconhecimento do *goodwill* é fundamental para a mensuração do seu patrimônio. O que torna uma empresa capaz de obter resultados e, portanto, de gerar riqueza, é prioritariamente o *goodwill*, como combinação dos seus conhecimentos, habilidades, experiência e, sobretudo, o seu modelo de gestão. É o *goodwill* que constitui, principalmente, a capacidade de a empresa, como subsistema, interagir eficazmente com o macro-sistema ambiente. É essa capacidade que a conduz às decisões acertadas, pelas quais a empresa, já no presente, antecipa de algum modo a criação futura de valor, aumentando o valor do seu patrimônio.

### **Gestão Interativa por *Feedforward***

No caso das empresas da Internet – e nos “projetos.com” das empresas tradicionais – a novidade e pouca previsibilidade do ambiente fazem com que não haja tantos parâmetros pré-definidos para decisões, o que confere ao processo de gestão um caráter pouco repetitivo e inovador. Por isso, o sistema de gestão das empresas da nova economia é uma constante interação entre planos, implementações e reajustes – ou seja, um processo contínuo de renovação por realimentação ou *feedback*. No final de 1999, por exemplo, o mercado de provedores de Internet no Brasil foi sacudido e reconfigurado abruptamente com a introdução dos sites gratuitos.

Mediante o *feedback* contínuo, o processo integrado de planejamento, execução e controle possibilita a identificação e acumulação do impacto econômico de cada evento no resultado global da organização. Com isso, as decisões são continuamente avaliadas e revistas, bem como os próprios planos, diante das intensas mudanças do ambiente. Por isso, para além da ótica do *feedback* como realimentação de um processo mediante revisão ou reexame do ocorrido, o processo de gestão no ambiente em mudança contínua, como o da nova economia, é cada vez mais experimentado e concebido como uma série sucessiva de esforços, objetivos e resultados projetados, a partir de cuja antecipação o controle é exercido. Caracteriza-se, assim, o processo de *feedforward*, conceito utilizado no controle de sistemas físicos e de redes neurais artificiais e estendido à gestão. O controle por antecipação, próprio do conceito de *feedforward*, inclui, naturalmente, o controle por realimentação a partir do ocorrido, próprio do conceito de *feedback*. A visão do processo de gestão como *feedforward* contínuo, realçada pelo modelo de gestão das empresas de capital intelectual intensivo da nova economia, caracteriza-as como *learning organizations*, cuja capacidade de geração de riqueza aumenta na proporção dos erros e acertos de seu aprendizado contínuo. Esse processo é centrado na interatividade, ressaltada pelas “organizações digitais”, as quais, como diz John Chambers, da Cisco, “devem se basear na transformação, não na estabilidade; em

torno de redes, não em hierarquias rígidas; na interdependência com parceiros, não na autosuficiência.

### Considerações Finais

A velocidade, o dinamismo e os recursos tecnológicos da Internet, desde que utilizados pela contabilidade financeira, como ora estimulado pelos projetos de diversos órgãos normativos e por muitas empresas, conduzirá muito provavelmente a uma reaproximação entre a prática contábil financeira, a Teoria Contábil, a prática gerencial e o mercado de capitais. O uso crescente das informações on-line e suas respostas pelos usuários, em tempo real, constituem um processo, embora incipiente, que imprimirá à contabilidade financeira um caráter cada vez mais interativo.

Os investidores, contadores, estudiosos da contabilidade e outros usuários serão cada vez mais estimulados, não apenas ao uso e ao aperfeiçoamento contínuo das técnicas e recursos da Internet para a comunicação, mas, necessariamente, à reflexão e ao aprofundamento conceitual constante, a fim de poder mensurar o valor preditivo, de *feedback* - e *feedforward* - da informação relevante. Ou seja, mediante a interatividade crescente, a Internet inegavelmente contribuirá para a diminuição da distância entre as duas abordagens, gerencial e financeira, das informações contábeis.

1- Extrato adaptado do artigo com o mesmo nome, publicado na Revista de Contabilidade & Finanças FIPECAFI – FEA – USP, São Paulo, v. 14, nº 25, p. 24-41, jan/abr 2001. Veja o artigo (na internet ou solicite ao professor) para maiores detalhes e identificação das fontes bibliográficas.

### Atividades a serem desenvolvidas pelos grupos:

- a) O Líder do grupo deverá abrir uma mensagem no Fórum (tema: Internet) com o nome do grupo no título da mensagem. No início da mensagem deverá identificar os integrantes, centro regional e tutor da turma.
- b) Em seguida, os integrantes do grupo deverão participar da atividade, dando suas opiniões, complementando, concordando ou discordando dos demais membros, de maneira a buscar o consenso do grupo em relação às questões propostas. As mensagens dos participantes deverão ser postadas em resposta à mensagem do grupo (postada pelo líder), visando manter a organização do Fórum. Com isso, cada grupo terá uma mensagem do líder e diversas mensagens dos integrantes em resposta à mensagem principal.
- c) Após a participação dos integrantes, o líder deverá enviar a conclusão do grupo por **e-mail**. Nessa mensagem, o líder do grupo deverá informar os integrantes do grupo, assim como os integrantes que deixaram de participar.
- d) Se o grupo optar por reunião presencial ou utilização de outros meios para realização da atividade, o líder deverá postar apenas a mensagem de conclusão, por e-mail.

### Questões propostas:

- 1) Comentem sobre o *feedback* - e *feedforward* no contexto organizacional, assim como as possíveis contribuições da contabilidade nessa visão do processo de gestão.
- 2) Na opinião do grupo, quais os benefícios ou prejuízos trazidos à Contabilidade Gerencial com o advento da internet?

**Prazo de realização da atividade:**

A atividade deverá ser realizada ao longo do mês. A mensagem final do grupo deverá ser postada **até na segunda-feira anterior ao encontro presencial, ou seja, 10 de setembro de 2007**. As atividades postadas após o prazo serão analisadas, mas não serão consideradas para fins de nota de participação.

**Participação dos integrantes:**

A realização desta atividade é imprescindível para o entendimento do conteúdo ministrado, ampliando a discussão sobre os assuntos estudados. Além disso, **será cobrado em prova** o conhecimento adquirido, uma vez que a atividade é parte integrante da nossa disciplina.