

# CONTABILIDADE GERENCIAL

## ATIVIDADE 1

### COMO A INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL AJUDA OS ADMINISTRADORES?

A determinação da rentabilidade e o controle dos custos das operações têm sido tratados como informações críticas para a sobrevivência de qualquer organização. Essas informações são obtidas no sistema de contabilidade e podem detalhar os custos e a lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades.

A contabilidade tem como finalidade precípua gerar informações financeiras e econômicas no contexto organizacional, mas o tipo de informação deve ser estabelecido em função das necessidades dos usuários.

A crescente exigência dos usuários externos, tais como instituições financeiras e governo, tem causado aumento das regulamentações e a padronização de relatórios destinados àqueles usuários. Isso tem levado muitas empresas a colocarem mais ênfase no desenvolvimento de informações para as demonstrações contábeis do que para a tomada de decisão e controle gerencial internos. Como resultado, o sistema de contabilidade tradicional, na maioria das empresas, comprovou-se inadequado para as condições de mudanças e de desafios competitivos, tecnológicos e mercadológicos, presentes em todas as áreas de negócios.

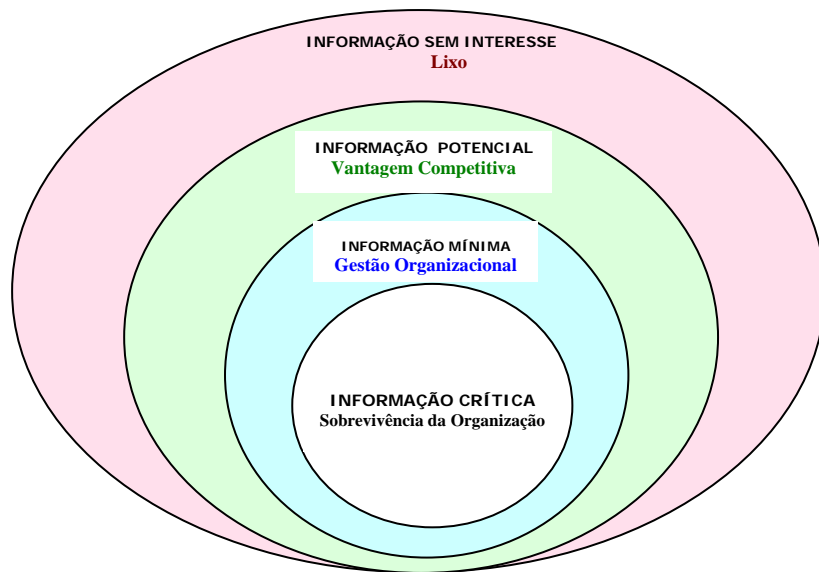
As demonstrações contábeis são fundamentais para a gestão financeira, por fornecerem dados relativos às operações realizadas e o reflexo dessas no patrimônio e na estrutura de capital da empresa. Não obstante, tornou-se evidente a necessidade de relatórios específicos contendo informação gerencial contábil, visando melhor atender às necessidades do processo decisório.

A informação gerencial contábil significa informação extraída da contabilidade com o objetivo de atender às necessidades da gerência. Elas medem o desempenho econômico da organização e das unidades operacionais descentralizadas. Essas medidas de desempenho econômico permitem a avaliação das estratégias adotadas pela empresa por meio da análise dos resultados de cada unidade operacional. Ela deve ser moldada pelas necessidades organizacionais, considerando a estrutura e o tamanho da organização, assim como os produtos ou serviços prestados. São produzidos relatórios de projeções de custos e lucros, orçamentos, cálculos de preços dos produtos e serviços, assim como relatórios de desempenho. Esses relatórios de informação gerencial contábil representam, também, um dos meios pelos quais os funcionários, gerentes e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem o desempenho futuro.

### **Foco na informação**

Reconhecendo a importância da informação como insumo fundamental para a boa gestão organizacional, muitas organizações não são sensíveis a alguns exageros na busca e na manutenção da informação. Os esforços principais de uma organização devem priorizar a busca e a manutenção da informação crítica, mínima e potencial, respectivamente. Entretanto, muitas informações sem interesse são produzidas e divulgadas gerando gastos desnecessários de tempo e dinheiro.

O esquema a seguir, apresenta as informações conforme sua importância para a organização:



O valor da informação pode ser verificado em função do benefício que ela pode trazer para a empresa, mas nem sempre esse benefício pode ser quantificado. Ele pode ser calculado quando o efeito na lucratividade, por alterar uma decisão, pode ser determinado. Neste caso, se o custo da informação adicional for menor que o aumento da lucratividade, a obtenção da informação terá seu custo justificado. Na maioria das vezes, os benefícios não podem ser mensurados. A dificuldade em avaliá-los é um dilema particularmente surpreendente, uma vez que existe uma tendência de se procurar ou receber mais informação que o necessário.

Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Quando estamos tratando de um operador de máquinas, geralmente a informação é mais física do que econômica, ela é mais frequente e desagregada. Na medida em que tratamos de usuários em níveis mais elevados, a informação apresenta menor frequência e maior valor agregado. Os gerentes intermediários, por exemplo, supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes. Eles usam a informação para receber sinais de alerta sobre os aspectos operacionais que estão diferentes das expectativas.

No caso de um executivo, sua principal atividade é estudar o ambiente e identificar as possíveis linhas de ação, pois o processo decisório não representa apenas o momento final da escolha, mas, na verdade, consiste em um processo complexo de reflexão, investigação e análise. Por isso, o volume de informações colocadas à disposição do decisor deve ser na medida certa. Se este volume for excessivo, as informações pertinentes à solução do problema serão mascaradas por aquelas consideradas espúrias.

Além das informações financeiras, utilizadas para avaliar o desempenho global e setorial e os efeitos de eventos sobre a empresa, recentemente, os executivos têm procurado monitorar um conjunto maior de indicadores balanceados que inclui outras informações sobre:

- clientes e mercados;
- inovações em produtos e serviços;

- qualidade, tempo de processamento e custo de processos internos críticos;
- capacidade dos funcionários e dos sistemas da empresa.

Esse cartão de desempenho do negócio, também chamado de *scorecard*, capacita os executivos a não só monitorar o desempenho passado, como também a entender os direcionadores de desempenho futuro.

Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios possa atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Essa necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, ou seja, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle, é um tema a ser amplamente discutido em cada organização.

### **A informação financeira e a informação não financeira**

No início do século passado, as tarefas eram desenvolvidas segundo padrões previamente estabelecidos pela gerência. Os funcionários deviam seguir aquelas instruções e o sistema de mensurações (comparando os resultados reais com os padrões predeterminados) era usado para verificar se os funcionários tinham seguido aqueles procedimentos. Obviamente, os funcionários recebiam apenas informações físicas estritamente necessárias ao desempenho de suas tarefas. Apenas a alta gerência tinha acesso às informações financeiras.

Esse modelo, ainda aplicado por muitas empresas, precisa ser repensado, pois, na atual e vigorosa competição global, o desempenho medido pelos padrões históricos não faz mais sentido. A melhoria contínua de desempenho é necessária para que a empresa possa igualar-se ou manter-se à frente dos principais competidores.

Nesse modelo de melhoria contínua, os funcionários solucionam problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos. Portanto, o papel dos funcionários está mudando, pois eles não seguem mais os procedimentos operacionais padronizados nem apenas monitoram as máquinas no processo produtivo. Eles devem identificar rapidamente os problemas, esquematizando soluções, implementando-as e testando-as. Para assumirem essas responsabilidades, os funcionários precisam de novas informações para assisti-los em suas atividades, agora mais complexas.

A empresa certamente repassa aos funcionários informações operacionais ou físicas relativas à quantidade de insumos usados, tempo exigido para completar uma tarefa, qualidade de uma tarefa, etc. Esse tipo de informação não financeira ajuda os operadores em suas atividades de melhoria de processos e qualidade. Mas, a empresa poderá repassar, também, informações financeiras sobre os recursos que estão usando. Com isso, os funcionários podem, por exemplo, tomar pequenas decisões operacionais, sobre assuntos que têm completo domínio. Poderão modificar e reprojetar os processos para melhorar o tempo e reduzir os custos.

Muitas empresas inovadoras estão compartilhando informações financeiras com os funcionários, visando capacitá-los para:

- identificar as oportunidades para redução significativa de custos;
- estabelecer prioridades para melhorar os projetos;
- manter equilíbrio entre meios e alternativas de melhorar as operações;
- avaliar investimentos propostos para melhorar operações;

- aquilatar as consequências de suas melhorias nas atividades.

É válido afirmar que a Contabilidade Gerencial está ampliando cada vez mais a sua atuação, pois os gerentes estão desdobrando novas formas de informação gerencial contábil para assistir e fortalecer os funcionários em suas atividades de melhoria contínua.

Enquanto a informação financeira está descendo a estrutura hierárquica, a informação não financeira está seguindo no sentido oposto. Algumas informações não financeiras têm sido consideradas críticas para melhoria dos processos internos e para a satisfação do cliente. Para atender esses propósitos, a contabilidade gerencial está ampliando a sua área de atuação, procurando identificar essas informações não financeiras críticas para suprir pontualmente os usuários que delas necessitam. Funcionários têm recebido dados de desempenho sobre suas atividades, como defeitos, retrabalho, refugo, produção, entregas pontuais e tempo de atendimento ao cliente. Por outro lado, os gerentes e executivos estão usando o *Balanced Scorecard*, que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* deverão ser identificados objetivos estratégicos. Com a estratégia definida, precisarão ser selecionados indicadores para cada objetivo estratégico. Em seguida, definem-se as metas de superação e os planos de ação para alcançá-los.

Um breve detalhamento sobre as quatro perspectivas permitirá uma melhor visão sobre os tipos de informações que a alta gerência realmente precisa:

*Financeira* - esta perspectiva precisa estar vinculada com as demais, uma vez que as empresas necessitam de um retorno rentável em suas operações para se manterem no mercado. Os indicadores nesta dimensão podem ser desde os tradicionais índices econômico-financeiros, calculados a partir das demonstrações, até indicadores mais atuais como o EVA – Valor Econômico Agregado, entre outros.

*Clientes* – por meio desta perspectiva, a empresa pode selecionar os clientes e o nicho de mercado em que pretende competir. Os indicadores surgem para medir o grau de atendimento das necessidades dos clientes. Como indicadores para esta perspectiva têm-se prazos, custos e qualidade.

*Processos* – a partir desta perspectiva são determinados os objetivos e as medidas das perspectivas financeiras e dos clientes. Seus indicadores estão associados ao desempenho operacional da empresa na execução de suas atividades, como: tempo de execução de um serviço, entrega de um produto e custos de operação da empresa.

*Aprendizado e Crescimento* - esta perspectiva é a base de sustentação de toda a organização, pois por meio dos indicadores será representado o quanto a empresa está aprendendo e desenvolvendo-se. Exemplos de indicadores desta perspectiva: o quanto a empresa está investindo na formação das pessoas e o quanto a empresa está conseguindo crescer em um ambiente competitivo.

Observe-se que as medidas financeiras do passado complementam as medidas dos vetores das outras três perspectivas que impulsionam o desempenho futuro da empresa.

### **Atividades a serem desenvolvidas pelos grupos:**

- a) O Líder do grupo deverá abrir uma mensagem no Fórum (tema: Informação Gerencial) com o nome do grupo no título da mensagem. No início da mensagem deverá identificar os integrantes, semestre, centro regional e tutor da turma.
- b) Em seguida, todos 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) O líder do grupo deverá estimular a participação dos demais integrantes. Após a participação de todos os integrantes, o líder deverá postar a conclusão do grupo em relação à atividade. Para isso, abrirá nova mensagem no Fórum com o título: “Grupo ... - Conclusão da atividade 1”.

### **Questões propostas:**

- 1) Por que os funcionários, gerentes e administradores têm diferentes necessidades informacionais em relação aos acionistas e aos fornecedores externos de capital?
- 2) Por que as informações financeiras podem ser insuficientes para as necessidades informacionais de funcionários, gerentes e administradores?
- 3) Que informações os funcionários precisam sobre as atividades da empresa?
- 4) Como avaliar se uma informação tem valor para a organização?
- 5) Quais as vantagens e desvantagens de fornecer informações financeiras aos funcionários de nível operacional?

### **Prazo de realização da atividade:**

A atividade deverá ser realizada ao longo do mês. A mensagem final do grupo deverá ser postada até o dia anterior à data do encontro presencial.

### **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.