

# **CONTABILIDADE E SEUS CONTROLES**

**( Contabilidade Gerencial )**

- **Contabilidade Tradicional**

[ é dominada pela ditadura das TI's ( ERP's, Legados e Parceiros, BPM, BI ) ;  
não registra os negócios da empresa e em consequência, não oferece a  
Transparência ]

- **Contabilidade Gerencial**

( observa a integração definida pela Administração – Níveis Estratégico,  
Gerencial e Operacional – ) e utiliza Sistema Integrado de Gestão com a geração  
de Relatórios Gerenciais e, em consequência, oferece a Transparência e atende  
aos Padrões Internacionais de Contabilidade – IFRS )

**Rio, Janeiro / 2014**

\* Material elaborado por

Pedro Schubert. Administrador, Sócio  
Fundador da BMA Informática &  
Assessoramento Empresarial Ltda.

# CONTABILIDADE E SEUS CONTROLES

## ÍNDICE

	Página
<b>1</b> PREÂMBULO .....	3
<b>1.1-</b> A Contabilidade sendo implantada ... ..	3
<b>1.2-</b> Entretanto, na sua implantação ... ..	3
<b>2</b> CONTABILIDADE .....	3
<b>2.1-</b> Virtudes da Contabilidade .....	3
<b>2.1.1-</b> A Contabilidade Como Sistema .....	3
<b>2.1.2-</b> Princípios da Contabilidade .....	3
<b>2.1.3-</b> Contas de Compensação .....	4
<b>2.1.3.1-</b> Lei 6.404 de 15.12.1976 .....	4
<b>2.1.3.2-</b> Os produtos de informática ... ..	4
<b>2.1.3.3-</b> A Contabilidade Governamental ... ..	4
<b>2.2-</b> Regimes da Contabilidade .....	4
• Regime de Caixa .....	4
• Regime de Competência .....	4
<b>3</b> CONTABILIDADE NAS ATIVIDADES PRIVADAS .....	5
<b>3.1-</b> Podemos classificar a sua aplicação em : .....	5
<b>3.2-</b> Classificação Nas Empresas Privadas .....	5
<b>3.2.1-</b> Podemos classificar as atividades ... ..	5
<b>3.2.2-</b> Para as empresas de grande porte ... ..	5
<b>3.3-</b> Operações nas empresas de pequeno e médio porte .....	6
<b>3.3.1-</b> Para os Controles Físico e Fiscal os órgãos fazendários : .....	6
<b>3.3.2-</b> Para os Controles Econômicos e Financeiros .....	6
<b>3.3.2.1-</b> No Regime de Competência Todos os Atos (Contratos, etc) .....	7
<b>3.3.2.2-</b> Os produtos de informática implantados ... ..	7
<b>3.3.3-</b> Contabilidade Tradicional utilizada pelas Empresas de Micro e Pequeno Porte .....	7
<b>3.4-</b> Presença da TI na Contabilidade .....	7
<b>3.4.1-</b> O BPM Como Um Recurso Estratégico .....	7
<b>3.4.2-</b> Na Nossa Concepção de Sistema, o BPM É UM REMENDO .....	8
<b>3.4.3-</b> O BI – Business Intelligence .....	9
<b>3.5-</b> Nosso Comentário .....	10

# CONTABILIDADE E OS SEUS CONTROLES

## (Contabilidade Gerencial)

### 1- PREÂMBULO

- 1.1- A Contabilidade sendo implantada, – na Contabilidade Governamental e nas empresas privadas – utilizando todas as suas virtudes como ciência, é o único meio de implantar controles em todas as atividades de quaisquer entidades (empresas, órgãos públicos).
- 1.2- Entretanto, na sua implantação, na maioria dos casos, a contabilidade não é plenamente entendida e assim, a quase totalidade de suas virtudes não é utilizada e a gestão, – das empresas e dos órgãos públicos – fica privada destas virtudes, com insanáveis problemas de controles e com isto, não temos o que se convencionou denominar de TRANSPARÊNCIAS.

### 2- CONTABILIDADE

A Contabilidade se for entendida em toda a sua extensão, ela é, por excelência, um SISTEMA e assim ela permeia o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO e, automaticamente, implanta TODOS OS CONTROLES :

- Físico
- Patrimonial
- Financeiro
- Econômico
- Fiscal

para a gestão, em quaisquer empresas e órgãos públicos, de quaisquer portes e atividades, gerando relatórios de cunho gerencial, de modo automático e implantando a TRANSPARÊNCIA em quaisquer empresas e eliminando a Contabilidade Tradicional.

#### 2.1- Virtudes da Contabilidade

##### 2.1.1- A Contabilidade Como Sistema

A Contabilidade, como dito é, por excelência, Sistema e, com este universo, sendo utilizado no desenvolvimento de SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO, implanta de modo automático, todos os controles necessários e suficientes para a gestão de quaisquer empresas e dos órgãos públicos e atende ao conceito de gestão com “transparência”.

**Infelizmente esta virtude da Contabilidade nem é ensinada nas Faculdades.**

##### 2.1.2- Princípios da Contabilidade

São princípios definidos por entidades especializadas (reguladoras) com o objetivo de disciplinar os registros contábeis e utilizando o Método das Partidas Dobradas :

- Princípio da Entidade
- Princípio da Consistência ou Uniformidade
- Princípio da Equidade
- E Outros

e damos destaque para o

- Princípio da Competência

que dá condições para os registros contábeis de TODOS os ATOS e FATOS em quaisquer empresas e órgãos públicos e implanta o REGIME DE COMPETÊNCIA .

### 2.1.3- Contas de Compensação

Estas contas são fundamentais para a contabilidade apresentar os seus relatórios com enfoque gerencial e com o conceito de transparência.

Só é possível implantar o Regime de Competência se utilizar as contas de compensação nos registros de TODOS os ATOS de quaisquer empresas e órgãos públicos.

2.1.3.1- Lei 6.404 de 15.12.1976 – Lei das Sociedades por Ações com as suas Revisões, sendo a última, a Lei 11.941 de 2009 que exige que a contabilidade obedeça às normas internacionais de contabilidade – IFRS.

Esta Lei silenciou com relação às Contas de Compensação.

O conceituado Contador A. Lopes de Sá, daquela data da publicação da lei até a sua morte, em 2010, externou a sua opinião contra este silêncio. Não teve sucesso.

As Contas de Compensação permitem ao Sistema Integrado de Gestão implantar todos os controles necessários e suficientes para quaisquer gestões.

2.1.3.2- Os produtos de informática oferecidos pelo mercado e utilizados por todas as empresas, são aplicativos – nunca Sistema – que tentam interagir, inter relacionar que, por falta de conceito, concepção sistêmica, princípios contábeis e outros, não percebem a necessidade destas Contas de Compensação.

**Só existe Sistema Integrado de Gestão se forem incluídas estas contas.**

NÃO SENDO DESTE MODO, JAMAIS ESTA CONTABILIDADE COM ESTES APLICATIVOS GERA OS REGISTROS CONTÁBEIS CAPAZES DE ATENDER AS EXIGÊNCIAS DA IFRS E, LOGO, A CONTABILIDADE COM TRANSPARÊNCIA.

2.1.3.3- A Contabilidade Governamental está envolvida na sua modernização e, com o Decreto nº 6.976 de 07.10.2009 às suas costas, busca harmonizar os conceitos e práticas relacionadas aos cumprimentos dos dispositivos da Lei Complementar 101 / 2000 – **adoção de Sistema Integrado** – e de procedimentos necessários para atingir os objetivos de convergência aos padrões internacionais de contabilidade.

Sem foco, está atualizando o seu Plano de Contas que, na elaboração de Sistemas Integrados de Gestão, o Plano de Contas é importante mas, na concepção hierárquica do Sistema Integrado, este Plano de Contas está na última escala.

## 2.2- Regimes na Contabilidade

- Regime de Caixa

Não tem condições de implantar, com transparência, os controles financeiros e econômicos.

- Regime de Competência

Tem condições de implantar, de modo sistêmico, todos os controles aqui citados.

Para que este regime seja implantado é necessário que a contabilidade obedeça aos seus Princípios e destaca-se o Princípio da Competência.

Antecipando o que será analisado a partir do item 3, a Contabilidade implantada nas empresas estabelece o Regime Híbrido (sem conceitos, a contabilidade implantada, utilizando os produtos de informática oferecidos pelo mercado, não tem rumo; em determinados registros, utilizam o Regime de Caixa e em outros, o Regime de Competência).

### **3- CONTABILIDADE NAS ATIVIDADES PRIVADAS**

#### **3.1- Podemos classificar a sua aplicação em :**

- Contabilidade Tradicional
- Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Tradicional utiliza dois campos de suas virtudes :

- Contabilidade Legal
- Contabilidade Fiscal

**O conceito de transparência nesta contabilidade é quase nulo ou mesmo, nulo.**

A Contabilidade Gerencial utiliza todas as virtudes da contabilidade e implanta a :

- Contabilidade Legal
- Contabilidade Fiscal

e todas as virtudes da contabilidade gerencial, no campo dos CONTROLES :

- Físico
- Patrimonial
- Financeiro
- Econômico
- Fiscal

#### **3.2- Classificação Nas Empresas Privadas**

3.2.1- Podemos classificar as atividades das empresas privadas, – pelos seus portes (faturamentos) – em grupos, tomando como divisor a legislação em vigor :

- a- Da empresa individual (até R\$ 5.000,00 / mês)
- b- De pequeno porte (até R\$ 30.000,00 / mês)
- c- De médio porte (até R\$ 300.000,00 / mês)

3.2.2.1- A realidade mostra que estas empresas utilizam a CONTABILIDADE TRADICIONAL.

#### **3.2.2- Para as empresas de grande porte (acima de R\$ 300.000,00 / mês)**

Mesmo utilizando os produtos de informática que são onerosos, as empresas de grande porte têm insanáveis dificuldades de implantar a Contabilidade Gerencial e atender as exigências da legislação, no que diz respeito às transparências.

Estes produtos de informática, na sua origem, têm o conceito de aplicativos, nunca o conceito de Sistema.

**Assim, estas empresas de grande porte utilizam a Contabilidade Tradicional.**

### **3.3- Operações nas empresas de pequeno e médio porte**

#### **3.3.1- Para os Controles Físico e Fiscal os órgãos fazendários :**

Utilizam os Livros de Movimentação de Mercadoria e Fiscal :

- Secretarias de Estado de Fazenda
  - para o ICM, criaram a regra da Substituição Tributária
- Secretaria da Receita Federal – SRF
  - utilizando os Livros Fiscais de Controle de Entrada e Saída de Mercadoria com os registros dos valores e quantidades de entrada e saída obtidos das Notas Fiscais.
  - A Lei Complementar 87 / 96, no seu artigo 8º, define para estas empresas, de acordo com as suas atividades, um FATOR que – aplicado sobre o valor anual da mercadoria registrada na coluna SAÍDA deste livro fiscal – que é considerado como CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA – CMV – o resultado desta multiplicação calcula o valor da RECEITA BRUTA ANUAL da empresa.

Com a chancela dos fiscos estaduais e federal, de modo simplificado, tem-se o Controle Fiscal. Isto facilita a vida operacional destas empresas nestas atividades de controle fiscal.

Entretanto, o Controle Físico realizado pelo Livro de Entrada e Saída de Mercadorias, na atividade de Controle Físico do Estoque, se abordado pela Contabilidade Gerencial, é extremamente frágil.

As Perdas Físicas de Estoque decorrentes de :

- registros no Livro de Entrada e Saída de Mercadorias mas a mercadoria não entra no Estoque
- desvios de itens do Estoque – furto
- vendas não registradas
- devolução que não retornou fisicamente ao Estoque
  - só serão captadas se houver o Controle Gerencial ou então, na aplicação do “conceito” de que o “boi só engorda com o olho do dono”.

Esta Contabilidade Tradicional não tem estrutura para controlar, automaticamente, a movimentação do Estoque com o enfoque Gerencial. É o Controle Físico.

#### **3.3.2- Para os Controles Econômicos e Financeiros :**

Utilizando a Contabilidade Tradicional e, com conhecimento e esforço, até podem implantar os controles :

- Financeiros
- e
- Econômicos

mesmo não implantando o Sistema Integrado de Gestão que implanta o conhecimento e elimina o esforço, estes dois controles podem até serem implantados desde que, na sua contabilidade :

- implante o Princípio da Competência que permite a execução do REGIME DA COMPETÊNCIA

- com este REGIME DA COMPETÊNCIA a Direção (os sócios) até tem condições de implantar os Controles Financeiros e Econômicos.

UMA RECOMENDAÇÃO IMPORTANTE :

- A Contabilidade Tradicional devia NÃO UTILIZAR A CONTA CAIXA.
- Esta Conta contribui, de modo decisivo, para não ter o Controle Financeiro.
- Em quaisquer Contabilidades só deve ter a CONTA BANCO.

3.3.2.1- NO REGIME DE COMPETÊNCIA TODOS OS ATOS (Contratos, etc) devem ser registrados contabilmente nas datas de suas assinaturas e os seus registros contábeis ficam inter-relacionados com os movimentos de valores (OS FATOS) destes contratos (OS ATOS).

Se a empresa utilizar o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO, ao ocorrer um FATO e não tenha sido registrado o ATO, a contabilização do FATO não prospera. A Contabilidade Gerencial não permite.

3.3.2.2- Os produtos de informática implantados, mesmo nas empresas de grande porte, não têm esta virtude. Registra-se o FATO sem ter havido o registro do ATO.

Não tendo este controle, nesta contabilidade impera os DOIS REGIMES : DE CAIXA e de COMPETÊNCIA e com isto, não há controles.

3.3.3- Contabilidade Tradicional utilizada pelas Empresas de Micro e Pequeno Porte

Utilizam o Regime de Caixa e, com isto, não têm o Controle Financeiro e, inclusive, utilizam a CONTA CAIXA.

O único controle existente é o presencial do responsável por estas atividades ou pelos sócios ou então, o controle em confiança.

### 3.4- Presença da TI na Contabilidade

O BPM COMO UM RECURSO ESTRATÉGICO – ver matéria do Jornal Brasil Econômico de 06.11.13 – fl. 30

- Os produtos de TI oferecidos pelo mercado só conseguem atender a Contabilidade Tradicional, nunca a Contabilidade Gerencial. Fazem de modo insatisfatório só o Controle Físico (de Estoque).
- **Um fato relevante é que, estes produtos, logo de início, não atendem e não registram os negócios da empresa.**

#### 3.4.1- O BPM Como Um Recurso Estratégico

A matéria do jornal, em anexo, tece louvores ao BPM – Business Process Management – ou Gestão de Processos de Negócios e o desenho, na folha do jornal, diz :

BPM ————— identificar  
 documentar  
 analisar  
 desenhar  
 executar  
 monitorar  
 controlar  
 melhorar

e o seu texto afirma : (em resumo)

- O BPM parte do pressuposto de que é necessário conhecer a fundo os objetivos e metas do 1º nível de uma organização e de que forma, alinhá-los com os seus processos.

**Nossa Obs :** Estamos entendendo que o BPM quer exercer a função do nível estratégico.

- Somente de posse desse conhecimento é possível medir e gerenciar os processos ... e colocar em ação, as estratégias de negócios.
- As empresas que não conhecem a fundo os seus processos de negócios estão em desvantagem ...
- A empresa Gastner – produtora deste BPM e mais recentemente do BPMN – afirma que, se adotado, o BPM pode gerar cortes de gastos de até 20% em custos operacionais já no 1º ano de implantação.
- Para compreender os benefícios que o BPM pode trazer para uma empresa, é necessário visualizá-lo como uma ciência, ligando-o à medição de desempenho dos colaboradores para estratificar metas de melhorias vinculadas ao scorecard, com o suporte do RH.

**Nossa Obs :** Em decorrência da empresa utilizar produtos de TI que só conseguem a Contabilidade Tradicional, este BPM remaneja números “capturados” desta contabilidade e “ajusta-os” para comparar com as metas. O resultado é o relatório sem a dita TRANSPARÊNCIA.

### 3.4.2- Na Nossa Concepção de Sistema, o BPM É UM REMENDO

Continua o texto da matéria do jornal

**“ A implementação do BPM não deve ser encarado como uma ação pontual dentro de um ciclo de vida da empresa, mas como uma orientação a ser inserida no seu DNA ”**

- Esta afirmação mostra um erro de essência no uso deste BPM.
- A frase do item anterior “ para estratificar metas de melhorias vinculadas ao scorecard ” nos permite levar o raciocínio desta matéria para o ensinamento em Administração, relacionado à integração vertical com os níveis :
  - Estratégico - que analisa o Ambiente Total da empresa, seus caminhos e objetivos e define os seus Objetivos Funcionais para o nível gerencial (imaterial e qualitativo) e que tem relação com o scorecard citado no texto (os Objetivos Funcionais).
  - Gerencial - ou Tático - que, com os Objetivos Funcionais, define as metas (quantifica e materializa) – realiza o ORÇAMENTO e para isto, utiliza efetivo Sistema Integrado de Orçamento, ágil, flexível e dinâmico, com realizações até contínuas, de SIMULAÇÕES para ajustar, modificar, etc, aos Objetivos Funcionais.
  - Operacional - que, com a implantação de efetivo **Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria** e integrado (em linha) com o Sistema Integrado de Orçamento, registra todos os ATOS e FATOS e realizando os controles necessários e suficientes à efetiva gestão da empresa com enfoque gerencial.



Nesta abordagem e de modo automático, temos a CONTABILIDADE GERENCIAL realizando TODOS OS CONTROLES necessários, com a implantação automática de relatórios gerenciais.

Neste caso não há necessidade do BPM que, pela sua origem, não atende as necessidades de qualquer empresa.

**O BPM não é um recurso estratégico.**

### **3.4.3- O BI – Business Intelligence**

OPORTUNIDADES PARA A TI E O MUNDO CORPORATIVO – ver matéria do **Jornal Brasil Econômico** de 08.10.13 – fl. 30

**Diz o texto :**

**“ A TI está cada vez mais, empenhada em entregar informações para as áreas de negócio com alto valor agregado ”**

Em decorrência do BPM, aparece também :

“O BI – Business Intelligence ou Inteligência Empresarial – que é uma estrutura de conceitos, técnicas e ferramentas que buscam extrair conhecimentos a partir de um repositório de dados e informações, tanto internos quanto externos ”.

“Por meio delas, análise preditivas podem ser feitas, traçando planos a partir de bases concretas e confiáveis ”.

**Nosso Comentário :** Para este BI remetemos a sua análise para o mesmo que foi feito para o BPM (níveis estratégico, gerencial e operacional) e utilizando Sistemas Integrados.

“O termo BI – Business Intelligence está associado justamente a essa capacidade de entender o próprio negócio, de forma que previsões possam ser realizadas com razoável chance de sucesso ”.

“Com o BI questões relevantes podem ser respondidas com praticidades como :

- Como estamos indo ?
- Por que ?
- O que devemos fazer ? ”

“Em suma, o real valor de um BI é alavancado por meio da capacidade dada aos tomadores de decisões, de navegarem de forma integrada, entre estas três questões fundamentais ”.

“Cabe aos profissionais de TI “traduzirem” os tantos códigos gerados por um elevado número de dados corporativos, tornando-os entendíveis para as demais frentes da empresa ”.

**Pelo o que já está exposto para o BPM, também aqui o BI torna-se um “remendo”.**

A matéria avança e afirma :

**Obs :** O articulista está dando ao profissional de BI funções que a Administração define como de responsabilidade da cúpula da empresa (níveis estratégico e gerencial)

“A atividade de BI requer certas particularidades no perfil profissional como :

- Facilidades de compreensão dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais.
- Capacidade de aplicar análises preditivas e modelos matemáticos ... elaborando cenários que indiquem oportunidades de ganhos para os negócios.”

**3.5- Nosso Comentário :** Estas afirmações, de atribuir ao profissional de TI, estas competências de “transformar” esta Contabilidade Tradicional em Contabilidade Gerencial, coloca-o de “pernas para o ar”.

Para a gestão de qualquer empresa a Administração, através de importantes Autores, ensina que a gestão é hierarquizada :

- do nível estratégico :
  - Analisa o Ambiente Total da Empresa :
  - Ambiente Externo (Macro Ambiente)
  - Ambiente Operacional
  - Ambiente Interno

que analisa continuamente o ambiente global da empresa e define caminhos e objetivos comunicando-se pelos seus Objetivos Funcionais

para / com o

- nível gerencial ou tático :
  - Que Quantifica METAS

que quantifica estes Objetivos Funcionais utilizando Sistema Integrado de Orçamento – SIOE com a virtude da SIMULAÇÃO, transformando estes Objetivos Funcionais em METAS

para / com o

- nível operacional :

Realizando os controles :

- físico
- patrimonial
- financeiro
- econômico
- fiscal

que, com as METAS, programa e aplica os recursos da empresa :

- equipamentos
- materiais
- humanos
- financeiros

utilizando o Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT – e gerando Relatórios Gerenciais

Estas matérias de jornal informam que os profissionais de TI “capturam” os registros da Contabilidade Tradicional, que não tem qualquer Organização Sistêmica :

I - “ O Conceito da Gestão do BPM parte do pressuposto de que, este profissional de TI em BPM, é necessário conhecer a fundo os objetivos e metas de 1º nível de uma organização e de que forma, alinhá-los com os seus processos ”.

“ Somente de posse desse conhecimento é possível medir e gerenciar os processos a fim de realizar melhorias nas rotinas diárias de trabalho ”.

“ Desta forma, o mapeamento de todas as informações pertinentes à execução dos processos é essencial para que haja um refinamento na tomada de decisão à cerca de quais mudanças devem ser implementadas ”.

Lembrando que as empresas utilizam a Contabilidade Tradicional.

Está ou não de “ pernas para o ar ” esta afirmação ?

Não é o “sonhador” contra o Moinho de Vento ?

Esta responsabilidade de 1º nível de uma Organização é da Direção da Empresa.

Se a Direção da Empresa implantar o Sistema Integrado de Gestão composto de :

Sistema Integrado de Orçamento – SIOE

Sistema Integrado de Custo – SIC

**Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e  
Tesouraria – SICCT**

a primeira pergunta que este Sistema Integrado de Gestão fará à Direção da Empresa é :

*Qual é o negócio da sua Empresa*

A partir desta pergunta, a entidade se organizará nestes três níveis (mesmo que seja virtual) e terá automaticamente os Relatórios Gerenciais.

Nesta matéria de jornal sobre BPM, quer gerar um relatório gerencial e ninguém sabe

*Qual é o negócio da Empresa*

Com a empresa utilizando o ERP, Legados e Parceiros e dele, o BPM quer retirar números para gerar os seus relatórios.

Deste modo nunca haverá TRANSPARÊNCIA.

II -“ Tendo em vista que a Tecnologia da Informação está cada vez mais empenhada em entregar informações para as áreas de negócio com alta valor agregado ou seja, elementos que direcionem as ações das mais diversas frentes ”.

Esta atividade é identificada como Business Intelligence – BI que busca extrair conhecimento a partir de um repositório de dados e informações, tanto interno como externo.

Por meio dela, análises preditivas podem ser feitas, trocando planos a partir de bases concretas e confiáveis.

O Termo Business Intelligence – BI – está associado, justamente a essa capacidade de entender o próprio negócio de forma que, previsões possam ser realizadas com razoável chance de sucesso.

Cabe aos Profissionais de TI “traduzirem” os dados corporativos tornando-os entendíveis para as demais frentes da companhia.

Diz a matéria do jornal :

“A atividade de BI requer certas particularidades no perfil profissional como :

- Facilidade de compreensão dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais ”.

Aqui novamente a coisa está de “ pernas para o ar ”.

Se a empresa está organizada com Sistema Integrado de Gestão, como posto no início deste comentário, os relatórios emitidos já estão com o conceito de Relatório Gerencial.

Não precisa dar a este profissional de TI esta responsabilidade, porque, tendo este profissional a necessidade de ter estes requisitos, por certo, a Direção da Empresa não sabe

*Qual é o negócio da sua Empresa*

III- Ver o Material JB – E Mudam os Sistemas de Gestão – em anexo que comprova esta pergunta : Qual é o negócio da sua Empresa.

Mostra que a Direção da Empresa não conhece os seus negócios e que adquiriram produtos de TI's que não atendem aos seus objetivos gerenciais.

Então, adquirem os BPM's, BI's, etc tentando “consertar” e jamais conseguirão.

## SOFTWARE ■ De 500 executivos, 80% reavaliariam os processos antes de automatizá-los E mudam os sistemas de gestão

Ana Carolina Saito

■ SÃO PAULO. Depois de investir pesado em softwares corporativos, as empresas confessam que, se tivessem uma segunda chance, mudariam tudo na forma como implantaram o seu sistema de gestão empresarial. Usado para automatizar os processos administrativos, o chamado ERP (sigla em inglês para *Enterprise Resource Planning*) ganhou grande escala na década de 90 e hoje é indispensável em qualquer negócio. Mas erros, resultados insuficientes e necessidades de remendos eram e ainda são freqüentes demais.

De 500 executivos de multinacionais, 80% afirmam que primeiro precisariam entender melhor todos os processos antes de automatizá-los para não perder oportunidades de melhorias. A pesquisa da consultoria alemã IDS Scheer, baseada em dados da *Computerweek*, mostra ainda que 65% deles avançariam mais no alinhamento da adoção da tecnologia aos objetivos do negócio, evitando o que classificam como voo cego, e 60% teriam feito uma avaliação mais cuidadosa sobre os impactos em todas as áreas e consequências no conjunto da empresa. Ou seja, uma avaliação não apenas funcional mas sistêmica.

— Em geral, a fase de análise de processos foi muito simplificada e as implementações ficaram pouco aderentes ao negócio. A em-

presa no final teve de se adaptar ao ERP — afirma Luís Fernando Camargo Faria, consultor executivo de soluções de negócios da IDS Scheer do Brasil.

Faria cita como exceção as companhias japonesas, que antes de automatizar, realizam uma avaliação exaustiva da operação. O resultado, segundo o executivo, é melhoria no processo de negócio e gastos menores em tecnologia.

— A adoção do ERP pode ter um impacto por cinco anos em uma empresa. O que são três meses de análise de processos? — questiona.

Outra pesquisa da IDS mostra uma mudança na percepção sobre o tema nas empresas. Os 150 executivos entrevistados consideram apenas satisfatório seu desempenho na organização dos processos. Em uma escala de notas de 1, para muito bom, a 5, para insatisfatório, a média foi de 3,06 (satisfatório) no ano passado.

# 80%

dos executivos de multinacionais precisariam entender melhor todos os processos antes de automatizá-los para não perder oportunidades

# 150

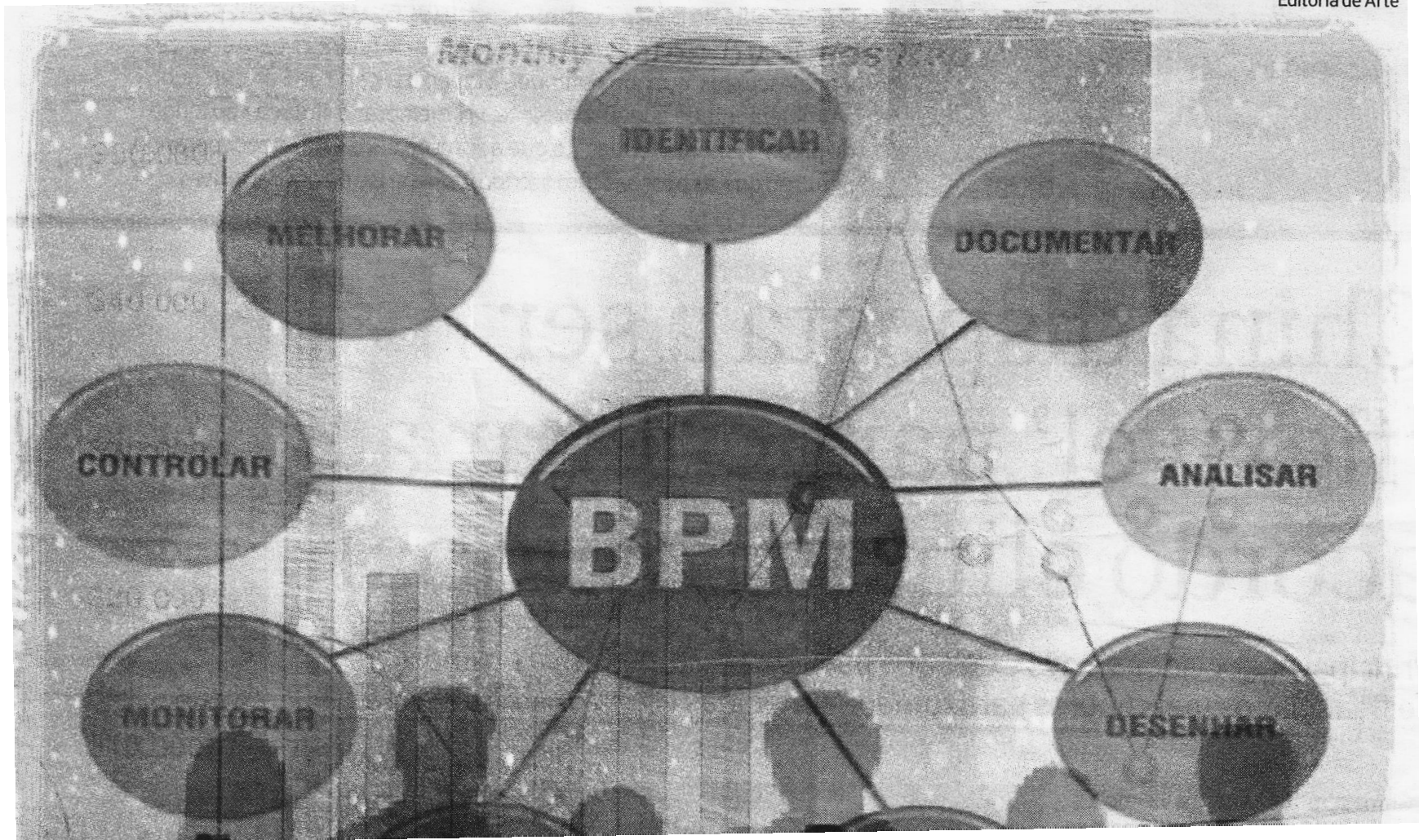
executivos entrevistados consideram apenas satisfatório seu desempenho nos procedimentos administrativos

Em 2004 e 2005, o índice ficou em 2,81 e 2,88.

— Eles perceberam que sabiam muito pouco do processo de negócios de suas empresas.

Entre suas prioridades, 58% dos executivos apontaram a necessidade de aumentar a eficiência e reduzir custos das operações e 48% buscam maior eficiência nos processos e inovação. Para 41%, a padronização e harmonização das atividades são tópicos importantes. Nesse cenário, avançam conceitos como a arquitetura orientada a serviços (SOA), que, em resumo, tem como princípio oferecer aos usuários as funcionalidades das aplicações de software na forma de serviços. No entanto, os desafios são os mesmos.

— O mote da SOA é a reutilização da tecnologia, mas se a empresa não conhece o seu negócio como vai reutilizá-lo? — pergunta o consultor.



## OPINIÃO

# O BPM como um recurso estratégico

Leopoldo Marroing\*

redacao@brasileconomico.com.br

O conceito da Gestão de Processos de Negócio, ou Business Process Management (BPM), parte do pressuposto de que é necessário conhecer a fundo os objetivos e metas de 1º nível de uma organização e de que forma alinhá-los com seus processos. Somente de posse desse conhecimento é possível medir e gerenciar os processos a fim de realizar melhorias nas rotinas diárias de trabalho. Dessa forma, o mapeamento de todas as informações pertinentes à execução dos processos é essencial para que haja um refinamento na tomada de decisão a cerca de quais mudanças devem ser implementadas. Para isso, sugere-se utilizar ferramentas tais como o Smart Enterprise Management (SEM), que possibilita identificar, comunicar e colocar em ação as estratégias de negócios.

As empresas que não conhecem a fundo seus processos de negócio estão claramente em desvantagem com relação às que, além de conhecerem os processos, realizam constantes melhorias.

De acordo com dados do Gartner, a adoção das melhores práticas de BPM pelas empresas pode gerar corte de gastos de até 20% em custos operacionais já no primeiro ano de implementação. É interessante ressaltar que, dentro do cenário atual econômico mundial, os investimentos em BPM estão sendo aplicados como um mecanismo de corte de custos não necessários e ganho de competitividade nas organizações.

O plano de BPM deve sempre ser focado em iniciativas de melhoria de desempenho que resultem em inovação, ganhos de produtividade, reduções significativas de custos e modelos operacionais mais compreensíveis e ágeis, que apurem a percepção dos clientes sobre os produtos e serviços entregues pela organização. Isto pode ser feito por meio da análise de Retorno de Investimento (ROI).

Assim sendo, para compreender os benefícios que o BPM pode trazer para uma empresa, é necessário visualizá-lo como uma ciência, ligando-o à medição de desempenho dos colaboradores para estratificar metas de melhoria vinculadas ao scorecard, com o suporte do RH, desenvolver treinamentos que capacitem a equipe e tragam novos valores para a organização. A implementação do BPM não deve ser encarada como uma ação pontual dentro do ciclo de vida da empresa, mas como uma orientação a ser inserida em seu DNA.

De acordo com dados do Gartner, a adoção das melhores práticas de BPM pelas empresas pode gerar corte de gastos de até 20% em custos operacionais já no primeiro ano de implementação

Para tanto, podemos exemplificar algumas ações que fazem a diferença no momento de desenvolver uma estratégia de BPM:

■ **Articular a estratégia de BPM em termos de resultados de negócios, não de eficiência de TI** – Organizações com processos amadurecidos articulam objetivos específicos de BPM para subordinar a tecnologia à inteligência aplicada aos processos de negócio, de modo a ganhar escala e utilizam métodos como Lean Six Sigma, que alimentam o seu sistema de gestão de desempenho e processos de governança.

■ **Apoiar o BPM em métodos de governança consistentes** – Depois de definidos os objetivos e a estratégia do programa de BPM, é preciso um sólido projeto de governança para obter resultados que se sustentem ao longo do tempo, além de envolver os agentes de tomada de decisão em soluções que propiciem uma melhoria eficaz, ao invés de um ganho de eficácia parcial.

■ **Criar dashboard e steeringcommittee** – Também chamado de gestão à vista, o dashboard deve estar disponível em local de fácil visualização para fornecer a todos os envolvidos nos processos informações essenciais sobre o sta-

tus das atividades desenvolvidas pela área. Elemento da governança corporativa, o steeringcommittee é essencial no desenvolvimento organizacional. É ele quem aconselha, orienta e controla projetos.

■ **Prestar suporte para a execução do plano de BPM por meio de uma estrutura simples e eficaz** – O planejamento do BPM precisa apoiar de forma eficaz a colaboração entre os stakeholders para que haja uma melhoria na entrega dos processos para os clientes internos e externos da organização.

■ **Desenvolver uma cultura de desempenho apoiada nas melhores práticas de RH** – O BPM envolve a mudança de processos de forma interativa entre empresa e cliente. Isso exige um alto nível de conhecimento e domínio do processo da entrega e requer práticas de RH que cultivem formação educacional, desenvolvimento profissional e um sistema de gestão que motive a colaboração entre equipes. Os funcionários são um fator crítico para que a qualidade da prestação de serviços seja impecável e integre a prática do Lean Six Sigma para a cultura da empresa como um todo.

\*Leopoldo Marroing é diretor de Excelência Operacional e Qualidade da Genpact no Brasil

## OPINIÃO

# Oportunidades para TI e o mundo corporativo

Edson França\*

redacao@brasileconomico.com.br

Com o passar dos anos e a contínua atualização de sistemas de informação, as empresas acumularam uma quantidade significativa de dados sobre seus negócios, como detalhes sobre clientes, vendas, produção, recursos humanos e muitos outros. Em geral, o banco de dados formado por tudo isso é utilizado em processos do dia-a-dia, sendo envolvido nas mais diversas transações da companhia e otimizando processos. Ótimo, porém, poderia ser ainda melhor.

O processamento de transações online e em tempo real é, por si só, essencial. Entretanto, a gestão dos dados, volume e variedade pode ser feita de maneira mais estratégica para as empresas, ampliando, assim, a compreensão do próprio negócio e dos processos envolvidos em sua cadeia. Isso permitirá que estratégias e táticas sejam bem sucedidas e previsões baseadas em análises possam ser efetivas com grandes chances de sucesso.

Tendo isso em vista, a Tecnologia da Informação está cada vez mais empenhada em entregar informações para as áreas de negócio com alto valor agregado, ou seja, elementos que direcionem as ações das mais diversas frentes. Essa atividade é identificada pelo mercado como Business Intelligence (BI), ou Inteligência Empresarial. Trata-se de uma estrutura (framework) de conceitos, técnicas e ferramentas que buscam extrair conhecimento a partir de um repositório de dados e informações, tanto internos quanto externos. Por meio dela, análises preditivas podem ser feitas, traçando planos a partir de bases concretas e confiáveis.

O termo Business Intelligence (BI) está associado justamente a essa capacidade de entender o próprio negócio de forma que previsões possam ser realizadas com razoável chance de sucesso. Com ele, questões relevantes podem ser respondidas com praticidade, como: “Como estamos indo?”, “Por quê?” e “O que deveríamos fazer?”.

Em suma, o real valor de um BI é alcançado por meio da capacidade dada aos tomadores de decisão de navegarem de forma integrada entre essas três questões fundamentais. Sem uma análise rica, ter acesso a tais respostas seria algo praticamente impossível. Cabe aos profissionais de TI “traduzirem” os tantos códigos ge-

rados por um elevado número de dados corporativos tornando-os entendíveis para as demais frentes da companhia.

Há grande otimismo no que diz respeito à evolução do BI. As empresas têm investido na área, o que a torna promissora também em termos de mercado de atuação. Com a disseminação do conceito, há a geração de demanda por profissionais capacitados não apenas na habilidade em lidar com ferramentas, tecnologia e soluções, mas também no processo de gestão da informação, como comentei anteriormente.

Os jovens profissionais devem ficar atentos às tantas oportunidades que têm surgido e surgirão no mercado de TI. A atividade de Business Intelligence requer certas particularidades no perfil profissional, como:

- Facilidade de compreensão dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais do negócio, visão inovadora e estratégica
- Capacidade de abstração para elaboração de modelagem de dados (transacionais e informacionais)

- Capacidade de aplicar conhecimentos e estatísticas, na geração de indicadores de negócio

- Capacidade de aplicar análises preditivas e modelos matemáticas, na mineração de dados estruturados e não estruturados, elaborando cenários que indiquem oportunidade de ganhos para o negócio

- Habilidade no uso tecnologias e ferramentas Analíticas, Planejamento, BI, Estatísticas e Big Data por meio de computação em nuvem

O mercado é promissor, não há dúvidas em relação a isso. A educação em TI está atenta a essa possibilidade e já há instituições que englobaram o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos descritos acima. O momento é de agir. A análise preditiva é uma realidade e favorecerá todos os envolvidos: companhia, tecnologia e profissionais.

\*Edson França é coordenador do curso de Banco de Dados da BandTec, Faculdade de Tecnologia do Colégio Bandeirantes

Há grande otimismo quanto à evolução do Business Intelligence. As empresas têm investido na área, o que a torna promissora também em termos de mercado de atuação