

Pedro Schubert

Administrador

010-3362-0 CRA-RJ

pedro.bmainformatica@gmail.com

www.bmainformatica.com.br

(0xx21) 2215-1150

(0xx21) 9 9531-2047

SEMINÁRIO

O ADMINISTRADOR
É O RESPONSÁVEL PELA
CONTABILIDADE GERENCIAL

O CRA-RJ, consciente (que sabe bem) da importância do ADMINISTRADOR na Gestão das Empresas pressionadas pela Globalização, apresenta este SEMINÁRIO para Discutir com os seus Associados, FATOS e POSIÇÕES que cada Administrador DEVE (precisa) tomar para colaborar com o Progresso da Administração no nosso País.

A ORIGEM DESTE SEMINÁRIO

Tivemos a presença da
I. Professora ANA MARIA
RODRIGUES da Universidade de
Coimbra com a sua Palestra no
V ENCAD de Niterói no dia
16.10.2013 que propôs o TEMA

A CONTABILIDADE CRIA VALOR
PARA OS ADMINISTRADORES?

SUGESTÕES DA I. PROFESSORA

Questões que penso abordar e discutir durante a palestra :

- Qual o papel do contador numa qualquer entidade empresarial?
- Pode entender-se, atualmente, o contador como o “mordomo” de uma empresa?
- Quais as informações contábeis que os administradores privilegiam nas suas tomadas de decisões?
- De que modo, as estimativas e os valores subjetivos hoje dominantes na área contábil e que impõem o contínuo apelo à juízos profissionais, condiciona a informação necessária para as decisões dos administradores?

- O contador tem hoje necessidade de contar com a colaboração muito próxima dos administradores de outras áreas da empresa que o ajudem na determinação dessas estimativas?
- Quais os principais reflexos da eventual manipulação de resultados que frequentemente se aponta à contabilidade e as suas consequências, na função dos administradores?
- Há hoje uma necessidade acrescida de uma mais forte e melhor formação ética e técnica para o contador e para o administrador do século XXI?
- De que modo o papel do contador se cruza com o papel desempenhado pelos administradores nas diferentes áreas funcionais de uma empresa?

- O contador é um elo fundamental para que as outras áreas da entidade (operacional, de investimento, de financiamento) tomem boas decisões?
- De que modo é que a informação financeira hoje divulgada nas demonstrações contábeis é útil para os administradores?
- A contabilidade, hoje, é apenas informação útil para a decisão econômica ou é mais do que isso?
- Afinal do que falamos quando identificamos a informação prestada pela entidade como a sua prestação de contas?
- A *accountability* é hoje fundamental na atividade dos administradores?

Gostaria muito de ter o seu feedback sobre as questões que me proponho tratar, pois seria importante avaliar a sua importância para os Administradores.

Prezado Leonardo

Analiso o tema da nossa ilustre companheira portuguesa “A contabilidade cria valor para os Administradores” que subordina a atividade do Administrador aos produtos que a contabilidade atualmente oferece aos gestores. Gostaria de ter informações de como será este encontro pois, se o **Administrador pensa de modo sistêmico, como proferiu Fayol e com a Teoria de Sistemas, consolido a posição de que a contabilidade é, por excelência, sistema e, por isso, no sistema integrado de gestão, esta contabilidade permeia toda a empresa, oferecendo todos os relatórios gerenciais necessários e suficientes para uma gestão capaz. Assim, o Administrador está em condições de gerir a contabilidade, portanto o inverso do tema a ser abordado.**

Espero o seu retorno

Pedro Schubert

O tema apresentado pela I. Convidada ANA MARIA RODRIGUES no V ENCAD – Niterói traz a discussão a Contabilidade na dicotomia :

Contabilidade Tradicional
X
Contabilidade Gerencial

é o que vamos apresentar neste SEMINÁRIO.

E o Administrador tem fundamental participação na consolidação da Contabilidade Gerencial.

MATERIAL PARA ESTE SEMINÁRIO

- Material entregue aos Participantes que será examinado no transcorrer deste Seminário.
- Material à disposição dos convidados no site deste Conselho :

www.cra-rj.org.br (material complementar)

- Vídeo abordando o tema deste Seminário – cópia oferecida a cada convidado e também no You Tube.

Rio, Agosto de 2014

PRECISAMOS PENSAR A CONTABILIDADE GERENCIAL

No Material distribuído temos :

- Sistema Contábil : a Ferramenta Gerencial para o Século XXI
- Plano de Contas – Contabilidade Gerencial
- Sistema Integrado de Gestão : A Revolução
- Sistemas Integrados
- Pensar Enfoque Gerencial
- A Relação entre o Sangue e a Contabilidade
- A Contabilidade e seus Controles
- O Banco de Dados deve (tem que) ser integrado ao Sistema Integrado de Gestão
- A Simulação e o Estudo de Altas Finanças
- Falta Informação nos Relatórios Corporativos
- Ensina-se a Contabilidade Tradicional
- E Mudam os Sistemas de Gestão – (Material / JB)
- Qual é o Negócio da sua Empresa ?

No site www.cra-rj.org.br deste Conselho estão disponíveis artigos que oferecem informações apresentadas neste SEMINÁRIO para discussões aqui e posteriores

1. Um erro de essência ensinado nas Universidades.
2. BPM não é Solução Gerencial
3. Departamentalização
4. O Administrador Pensa de Modo Sistêmico
5. Sistema Contábil : a ferramenta gerencial para o século XXI
6. Sistema Integrado de Gestão – A Revolução
7. Quem Define Custo na Empresa
8. Apuração de Custo – Estruturação e Organização

Temos neste material distribuído :

No artigo Sistema Contábil – A Ferramenta Gerencial para o Século XXI – Administração de Negócios – COAD – 09.08.96 afirmamos :

A Contabilidade é engessada em :

Ativo

Passivo

Receitas

Despesas

Estes registros são herméticos; não informam quase nada.

É necessário, com urgência que seja feita uma clara diferença entre :

Plano de Contas

e um

Sistema Integrado de Gestão

Corroborando esta afirmação temos do Eminentíssimo Conferencista, Pesquisador e Professor A. Lopes Sá :

VOCAÇÃO MODERNA DA CONTABILIDADE

Revista Pensar Contábil do CRC-RJ – Junho / 1999 afirma :

“ A visão exclusivamente legal dos informes e até dos estudos da contabilidade tornou-se pequena diante das profundas modificações ocorridas nas duas últimas décadas do Século XX ”.

“ Os Planos de Contas de natureza apenas financeira ... já não são mais satisfatórios ”.

e mais

“A tendência moderna da Contabilidade ... sinaliza para vocacionar-se no sentido do holístico e do prospectivo, da interação e integração científica, evidenciando todo o grande potencial que a nossa disciplina possui ”.

A Contabilidade atual
(analisada nestes dois artigos)
é uma

Contabilidade Estática

Esta Contabilidade Estática
denomina-se de

CONTABILIDADE TRADICIONAL

utilizada nas Pequenas, Médias
e mesmo
nas Grandes Empresas

Nas Pequenas e Médias Empresas com legislação tributária específica

- A SRF dá solução para o Cálculo da Renda Bruta

e

- As Exatorias Estaduais dão soluções para o cálculo do Valor a Recolher do ICMS pela Substituição Tributária

Assim, esta CONTABILIDADE TRADICIONAL nas Pequenas e Médias Empresas atende :

- A Contabilidade Legal
- e
- A Contabilidade Fiscal

Estas duas Contabilidades,
Legal e Fiscal,
com os ajustes na legislação fiscal,
também é largamente utilizada nas
Grandes Empresas

Não sendo dinâmica -
jamais atenderá a
CONTABILIDADE GERENCIAL
e, portanto, o IFRS

Daí a necessidade de BPM's , BI's
na tentativa de transformar a
Contabilidade Tradicional
em
Contabilidade Gerencial

O QUE DEVE SER FEITO ?

A Contabilidade Geral e a Contabilidade de Custo são, por excelência, sistemas. A Contabilidade é regida por conceitos e princípios que devem nortear o desenvolvimento de qualquer programa nesta área. Os aplicativos não têm este norte. Basta isto para invalidar o aplicativo. E, em acréscimo a isto, sendo a contabilidade um sistema, o desenvolvimento de qualquer programa tem que ser organizado, obedecendo aos princípios da Teoria de Sistemas. Para a realização destas tarefas é necessário que haja profissionais altamente capacitados para conceber um Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria, para pôr em prática a sua programação. Devemos gerar sistemas integrados privilegiando o enfoque gerencial. Depois, o legal e o fiscal.

QUAL A DIMENSÃO DESTE UNIVERSO ?

O Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria tem capilaridade em toda a empresa. Vamos tocar em alguns destes vasos capilares. No nosso livro *Orçamento Empresarial Integrado* nos preocupamos, de imediato, com a organização da empresa que norteará a organização do orçamento, se quisermos ter o enfoque gerencial. Damos ênfase à integração horizontal que é a organização, como subsistemas da :

- Folha de Pagamento;
- Material;
- Ativo Imobilizado;
- Despesas Administrativas;
- Despesas com Vendas;
- Impostos, Taxas e Contribuições;
- Empréstimos e Financiamentos – tomados e concedidos;
- E demais Módulos.

Como o sistema de orçamento deve ficar em linha com o sistema contábil, tudo o que for necessário para o orçamento também o será para o sistema contábil. Esta integração é fundamental. Sem ela, pode-se desistir de construir qualquer sistema de orçamento – contábil, de custos e de tesouraria.

A Administração tem fundamental participação no desenvolvimento, na difusão e na consolidação da:

CONTABILIDADE GERENCIAL

A partir de FAYOL quando, ao definir as funções da empresa, destacou a **FUNÇÃO ADMINISTRATIVA**

O Administrador Pensa de Modo Sistêmico – Fayol

1. Na origem da Sistematização da Administração Fayol define o conjunto das operações que toda empresa pode ter.
Foram seis grupos de operações ou funções e destacou que a Função Administrativa requer explicação mais ampla.
2. A Administração não é um privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, com as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social.
3. **A função administrativa distingue-se claramente das outras cinco funções essenciais.**

A função administrativa tem as seguintes definições:

Administração é Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Do texto do livro “Administração Industrial e Geral” – Henri Fayol – Ed. Atlas – SP

Assim, para exercer esta função, o Administrador tem que ter diferenciais e, um deles, é pensar, constantemente, de modo sistêmico.

O Administrador Pensa de Modo Sistêmico – Fayol

4. Destacamos da definição de Fayol:

Prever é (1) perscrutar o futuro e (2) traçar o programa de ação.

1- Para hoje **Perscrutar o Futuro** é o Planejamento Estratégico

O material recomendado no início deste tópico onde mostra a abrangência e a influência contínua do planejamento estratégico no resultado operacional da sua empresa (qualquer empresa). **NÍVEL ESTRATÉGICO**

2- **Traçar o Programa de Ação** é o orçamento em todas as suas virtudes expostas neste trabalho e que pode ser resumido:

A Gestão da Empresa deve ser realizada pelo orçamento.

A cada Fato Novo deve ser realizada a SIMULAÇÃO.

NÍVEL GERENCIAL

E aqui,
peço espaço para expandir este tema do que é a
CONTABILIDADE GERENCIAL.

No nosso entendimento a **Contabilidade Gerencial** está sufocada por terríveis forças presentes no mercado de negócio e destaco as TI's que estão **TRAVANDO** o desenvolvimento e a implantação da Contabilidade Gerencial.

Relembrando Fayol e as suas funções

- produção
- patrimonial
- financeira
- comercial

ESTAS FUNÇÕES ESTÃO INCORPORADAS
NESTES PRODUTOS DE TI's ??

NÃO !!

O Administrador precisa ter, sempre disponíveis, os seguintes controles em quaisquer empresas :

- físico
- patrimonial
- financeiro
- econômico
- fiscal

para gerar
RELATÓRIOS DE CUNHO GERENCIAL

A virtude fundamental da Contabilidade Gerencial é apresentar os seus registros contábeis com :

Conceitos, Concepção Sistêmica, Princípios Contábeis, Estruturação e Organização, de modo detalhado, sem necessidade de remanejar números.

Esta virtude gera o

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

que gera relatórios de CUNHO GERENCIAL de modo direto, sem necessidades de remanejar números.

Gera DADOS refletindo a realidade dos negócios da empresa, no momento da análise e tomada de decisões pela Direção da Empresa.

O Sistema Integrado de Gestão é composto de :

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial que é a contabilidade projetada
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria
- Sistema Integrado de Custo

Este Sistema pergunta à Direção da Empresa :

Qual é o negócio da sua Empresa ?

Na vida real, pelos escritórios de Contabilidade e mesmo, pelos contadores que trabalham nas empresas, encontramos :

A Contabilidade Tradicional

e

(deveríamos encontrar)

A Contabilidade Gerencial

Contabilidade Tradicional

é suficiente para as empresas de :

micro

pequena

média

até \$ 300 mil / mês

- Não aplicam o Princípio da Competência
- É pelo Regime de Caixa
- A Legislação Federal - SRF dá solução para o seu Faturamento Bruto
- E a Estadual dá solução pela Substituição Tributária

geralmente é executada por escritórios de contabilidade e atendem :

- a parte legal – DIÁRIO
- a parte fiscal – IR, IPI, ICMS e Livro de Estoque

mas não existe a Contabilidade Gerencial.

Esta Contabilidade Tradicional
avança para as empresas de maior
porte que passam a utilizar
produtos de informática de
poderosos grupos :

as TI's

Tem origem no PCP, – no Chão de Fábrica – A Engenharia de Produção. Destaca-se o controle físico das matérias primas, etc, seu consumo e seu ressuprimento.

É o Supply Chain

Com o acréscimo do produto acabado foi desenvolvida a

LOGÍSTICA – NADA CONTRA
PORÉM, SEM TRANSPARÊNCIA

Embora chamem de Sistema Integrado
estes TI's não são Sistemas Integrados

SÃO INTERLIGADOS

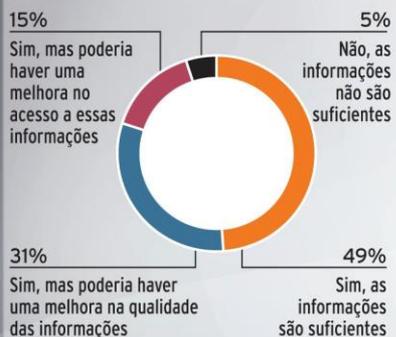
SÃO HONEROSOS

NÃO GERAM RELATÓRIOS GERENCIAIS

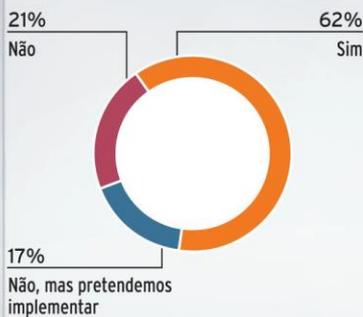
TODAS AS FACES DA TRANSPARÊNCIA

Resultado da pesquisa "Qualidade das informações - Transparência e integração nas divulgações das companhias abertas" com profissionais de RI de 42 empresas brasileiras, entre abril e maio

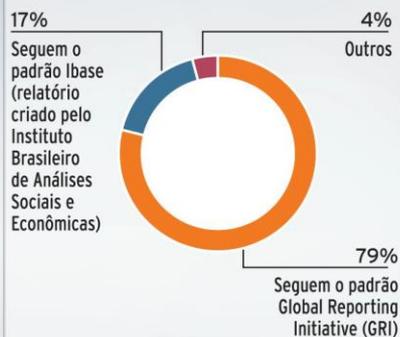
CONSIDERA QUE AS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO NO BRASIL FORNECEM INFORMAÇÕES SUFICIENTES AOS SEUS INVESTIDORES?



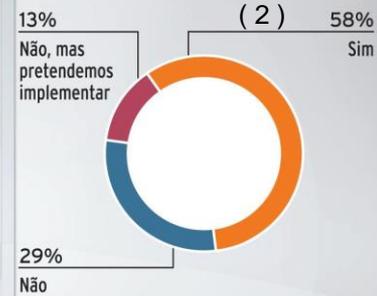
PUBLICA RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE OU SOCIAL?



ENTRE OS QUE PUBLICAM O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE



O RELATÓRIO DE INFORMAÇÕES DE SUA EMPRESA É INTEGRADO?



Fontes: Deloitte e Ibrri

Ver neste Site : Material J B

Nosso Comentário : Para ter Relatório Integrado de Informações é necessário implantar Sistema Integrado de Gestão
(2) Sem Sistema Integrado não há Relatório Integrado

Para a Empresa ser um SISTEMA – funcionar como um SISTEMA – ela tem que se valer da Contabilidade com NOVA ABORDAGEM

Esta Contabilidade – como Sistema – nem é ensinada nas faculdades.

Ver a matéria publicada :

“Um erro de essência ensinado nas Universidades”

que ensina a Contabilidade Tradicional, com o apoio de TI's, como sendo Sistema Integrado.

NÃO É

Esta é a Contabilidade que
escraviza o Administrador

conforme exibido em quadro anterior:
NÃO EXISTE a dita TRANSPARÊNCIA
e NÃO ATENDE A EXIGÊNCIA DA LEI
com relação aos Padrões
Internacionais de Contabilidade, a
IFRS e as outras sopas de letrinhas.

VEJA O QUE DIZ A MATÉRIA DE JORNAL

Terça-feira, 8 de outubro, 2013

(Ver no material distribuído : A Contabilidade e seus Controles)

Oportunidades para TI e o
mundo corporativo
quando afirmam :

1. 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.

2. 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 companhia.

Obs: “Capturar” números registrados pela CONTABILIDADE TRADICIONAL e “Transformar” estes números em RELATÓRIOS GERENCIAIS (SIC) ?

3. Elaborar Cenários que indiquem oportunidades de ganhos para o negócio.

E SEGUE :

4. A atividade de BI requer certas particularidades no perfil profissional :

- Facilidade de compreensão dos objetivos :

ESTRATÉGICOS

TÁTICOS

OPERACIONAIS

do negócio

- Capacidade de aplicar análises preditivas

CONCLUSÃO *(Da Matéria do Jornal)*

O pensamento disseminado no meio empresarial é de que as TI's "SUBSTITUEM" a Direção da Empresa CABENDO A ESTAS TI's (BPM's, BI's, etc,)

definirem :

- O Planejamento Estratégico
- Análise Preditiva – Orçamento

É uma TOTAL INVERSÃO DA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA preconizada por FAYOL e do que preconiza TALCOTT PARSONS.

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

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.

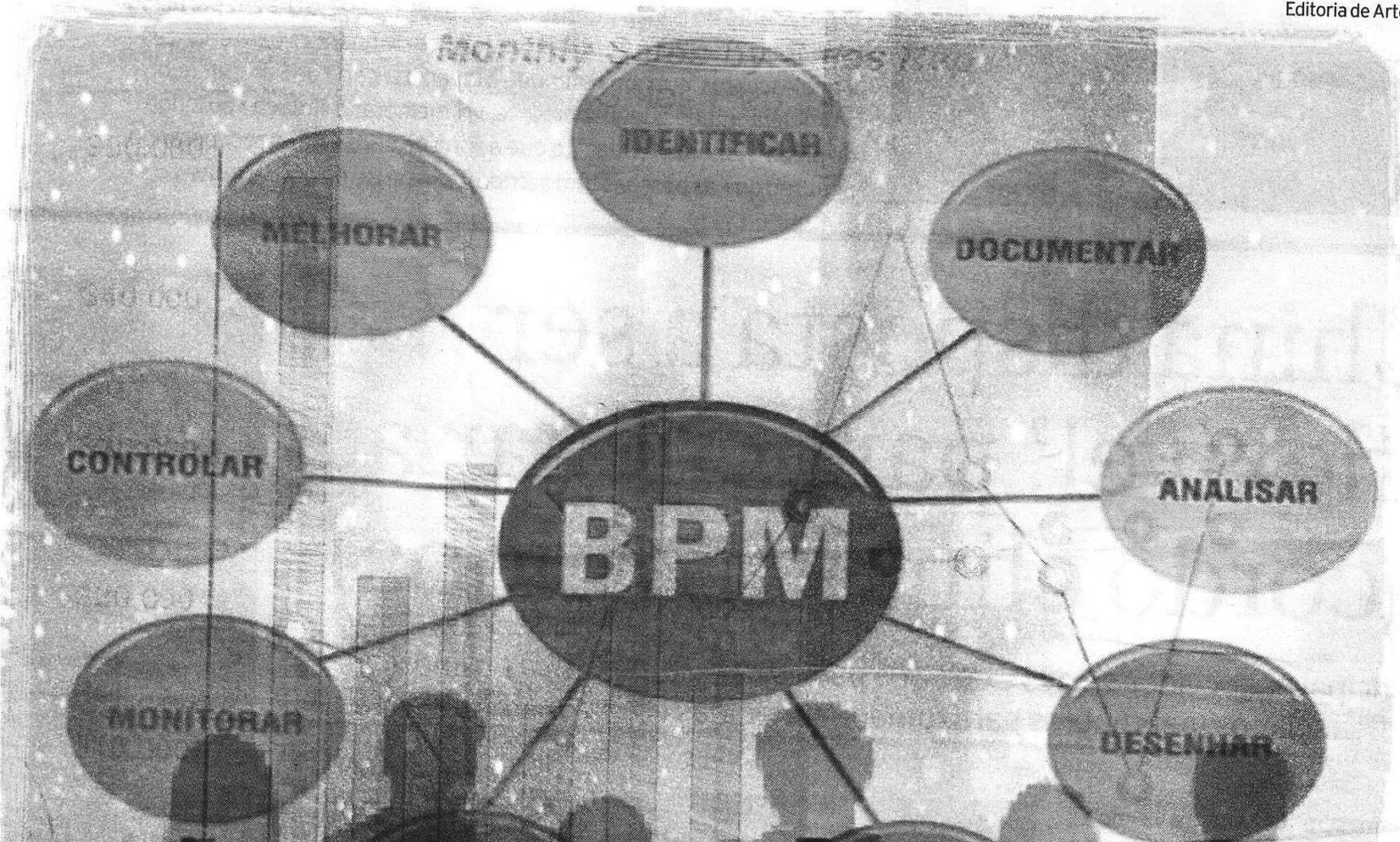
■ **Criar dashboard e steeringcommittee** – Também chamado de gestão à vista, o dashboard deve estar disponível em local de fácil visualização para fornecer a todos os envolvidos nos processos informações essenciais sobre o sta-

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



Analisaremos com os
nossos Convidados
Conceitos, Fundamentos
para alcançar esta
CONTABILIDADE GERENCIAL

Temas do Estruturalismo

Talcott Parsons :

- **Nível Estratégico**
(Macro Ambiente)
- **Nível Gerencial**
(Ambiente Operacional)
- **Nível Operacional**
(Ambiente Interno)

Planejamento Estratégico :

Imaterial e Qualitativo

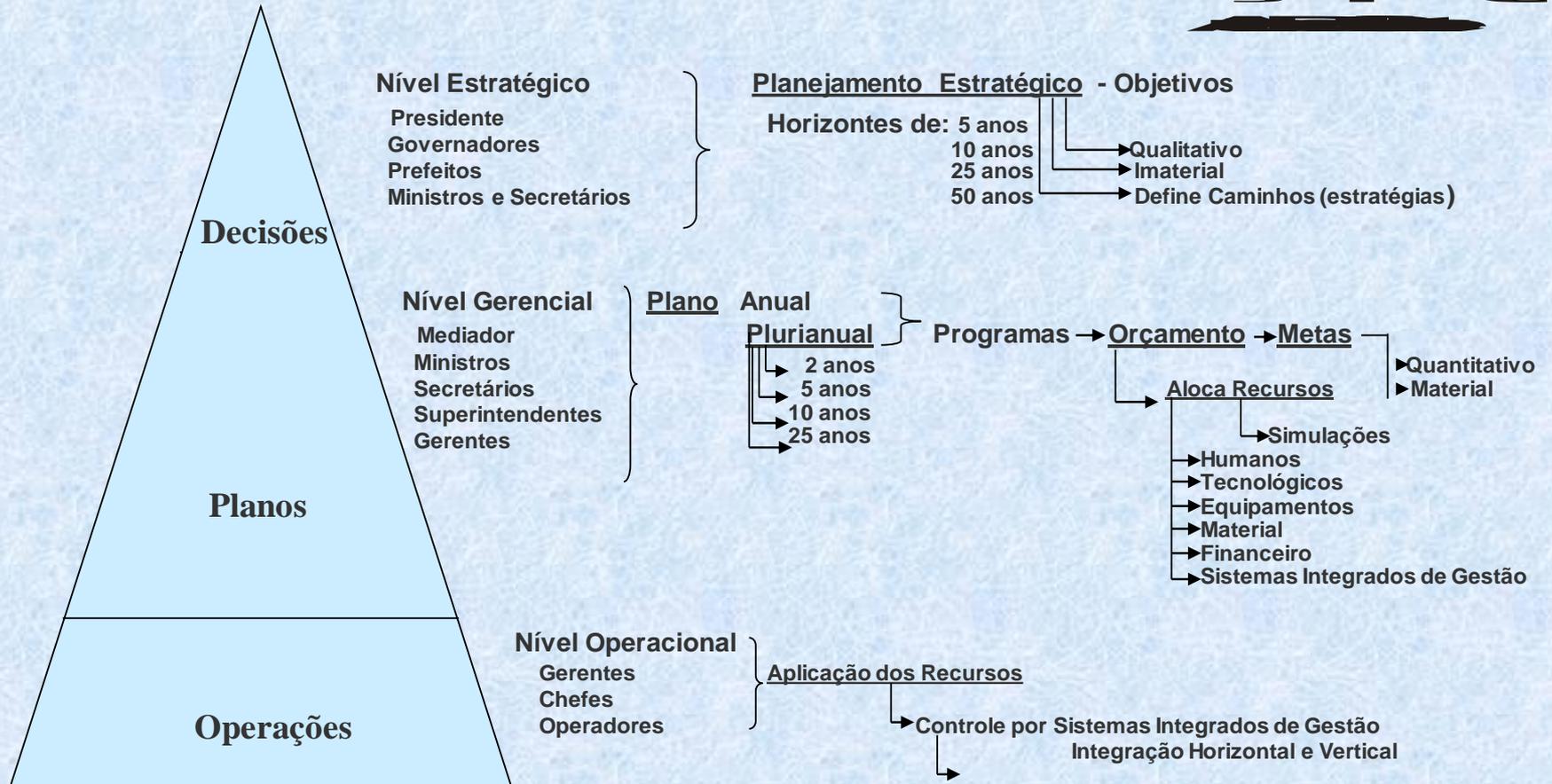
- Econômico
- Tecnológico
- Social
- Demográfico
- Cultural
- Político
- Legal
- Ecológico

Material e Quantitativo

- Fornecedores
- Clientes
- Instituição Financeira
- Sindicatos e Outros

- Produtos
- Relações Humanas
- Acionistas

Os Diferentes Níveis da Organização (.) (1)



(.) Proposto por Talcott Parsons

• Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – 1956

• Some Ingredients of a General Theory of Formal Organization – 1960

(1) Teoria Estruturalista – Ênfase: na estrutura, nas pessoas e no ambiente.

Chamamos de :

- Integração - Vertical

o inter relacionamento, a interação e a interdependência entre estes três níveis

- Integração - Horizontal

↳ no nível Operacional

↳ os diferentes órgãos com

as diferentes funções

têm que inter agir

inter relacionar

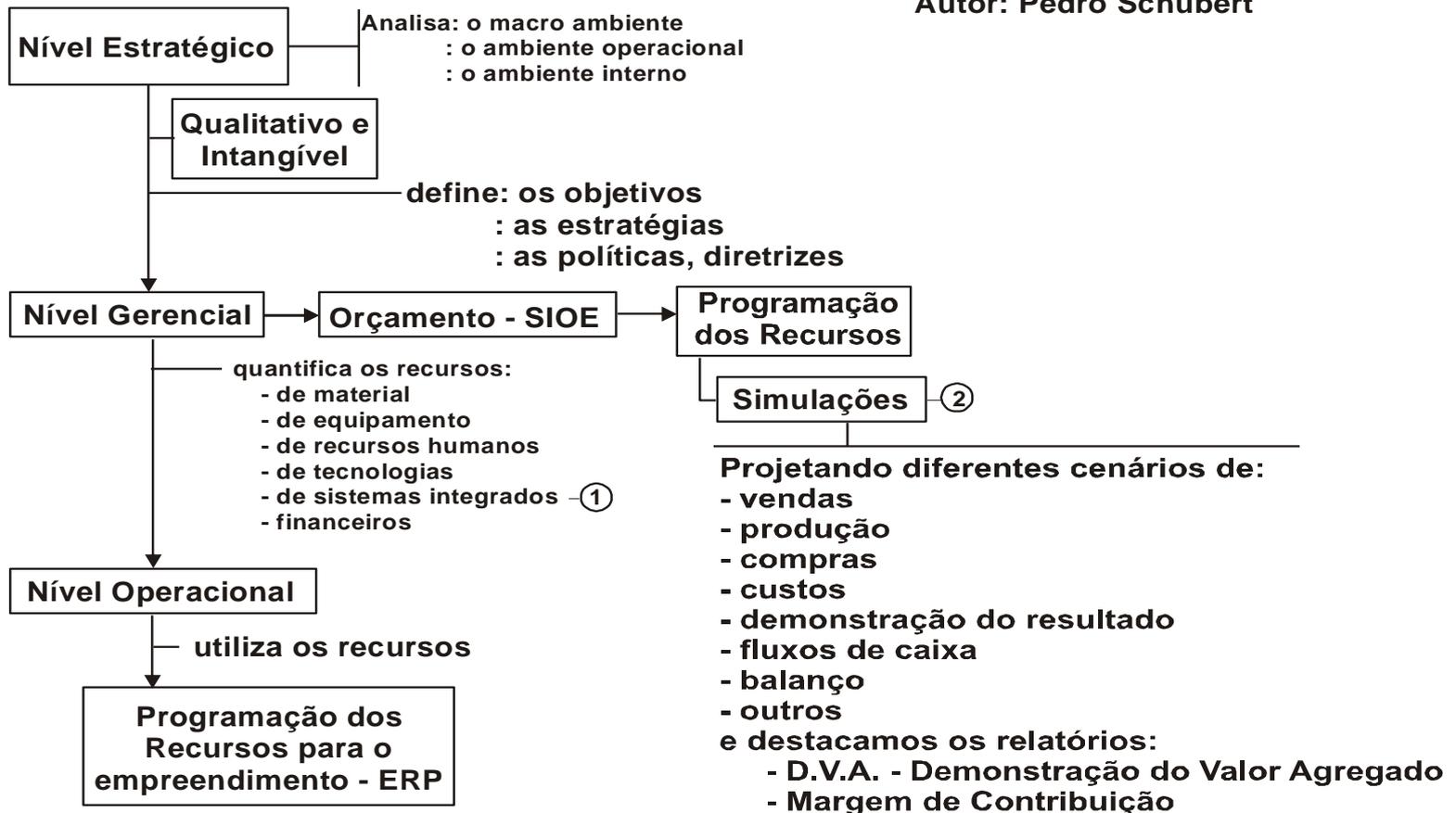
inter depender

Assim a empresa deve ser entendida como
UM SISTEMA

POSIÇÃO ESQUEMÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Do livro "Orçamento Empresarial Integrado"

Autor: Pedro Schubert



① Sistemas Integrados
uma exclusividade da BMA Informática

② *A gestão da empresa
é realizada pelo orçamento*

ERP - Enterprise Resource Planning

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (intangível e qualitativo)

ÍNDICE DUPONT

• Variáveis

- ♦ econômicas
- ♦ tecnológicas
- ♦ sociais
- ♦ demográficas
- ♦ culturais
- ♦ políticas
- ♦ legais
- ♦ ecológicas

• **Ambiente Total**

composto dos:

•• Macro Ambiente

- ♦ consumidores
- ♦ distribuidores
- ♦ fornecedores
- ♦ mercado financeiro
- ♦ mídia
- ♦ sindicatos
- ♦ associações de classe
- ♦ comunidade
- ♦ governos (como consumidor)

•• Ambiente Operacional

- ♦ Público relevante interno
- ▲ recursos humanos
- ▲ acionistas

- ♦ Oferta expandida de uma organização
- ▲ produtos
- ▲ promoção
- ▲ preço
- ▲ distribuição
- ▲ serviços
- ▲ atmosfera
- ▲ sindicatos
- ▲ imagem

•• Ambiente Interno

- ♦ cx e bancos
- ♦ contas à receber
- ♦ estoque
- ♦ imobilizado operacional

- ♦ matéria prima
- ♦ mão-de-obra
- ♦ depreciação
- ♦ manutenção
- ♦ despesas adm.

- 1- receita bruta anual
- 2- deduções
- 3=1-2 receita líquida anual
- 4- custo da mercadoria vendida
- 5=3-4 margem bruta
- 6- despesas operacionais
- despesas com pessoal
- despesas administrativas
- despesas com vendas
- depreciação
- despesas financeiras
- 7=5-6 lucro líquido anual

receita bruta anual - deduções

= receita líquida anual

= ativo operacional

= índice de rotação

(multiplicar) x

x 100=%RSAO

(multiplicar) x

= índice de lucratividade

lucro líquido anual ÷ receita líquida anual

Do livro "Orçamento Empresarial Integrado" Autor: Pedro Schubert

RSAO = Retorno Sobre o Ativo Operacional

Sendo a Empresa e o Corpo Humano um SISTEMA, o que integra, de modo automático, os órgãos e as suas funções na Empresa ?

Temos neste material distribuído o artigo : A Relação entre o Sangue e a Contabilidade

- Sendo o corpo humano um sistema, a circulação sanguínea é o vetor que renova continuamente, a vida de todos os órgãos do corpo humano.
- Nas empresas o que renova e mantém vivas os seus órgãos são as informações que são circuladas pela Contabilidade Gerencial.

Nas empresas que utilizam a Contabilidade Tradicional, os seus órgãos são ILHAS.

Não há circulação contínua das informações.

Com esta Contabilidade Tradicional a empresa é uma morta/viva – sempre em agonia; os levantamentos (relatórios!) não refletem a realidade da empresa.

NÃO TEM TRANSPARÊNCIA

Como Professor na FGV – Rio – Latus Sensus e Mestrado

para transmitir a idéia de SISTEMA dava como
exemplo o CORPO HUMANO

É composto de Sub sistemas - neurológico
circulatório
digestivo
com os seus órgãos e as suas funções

Quem integra tudo isso ?

O SANGUE

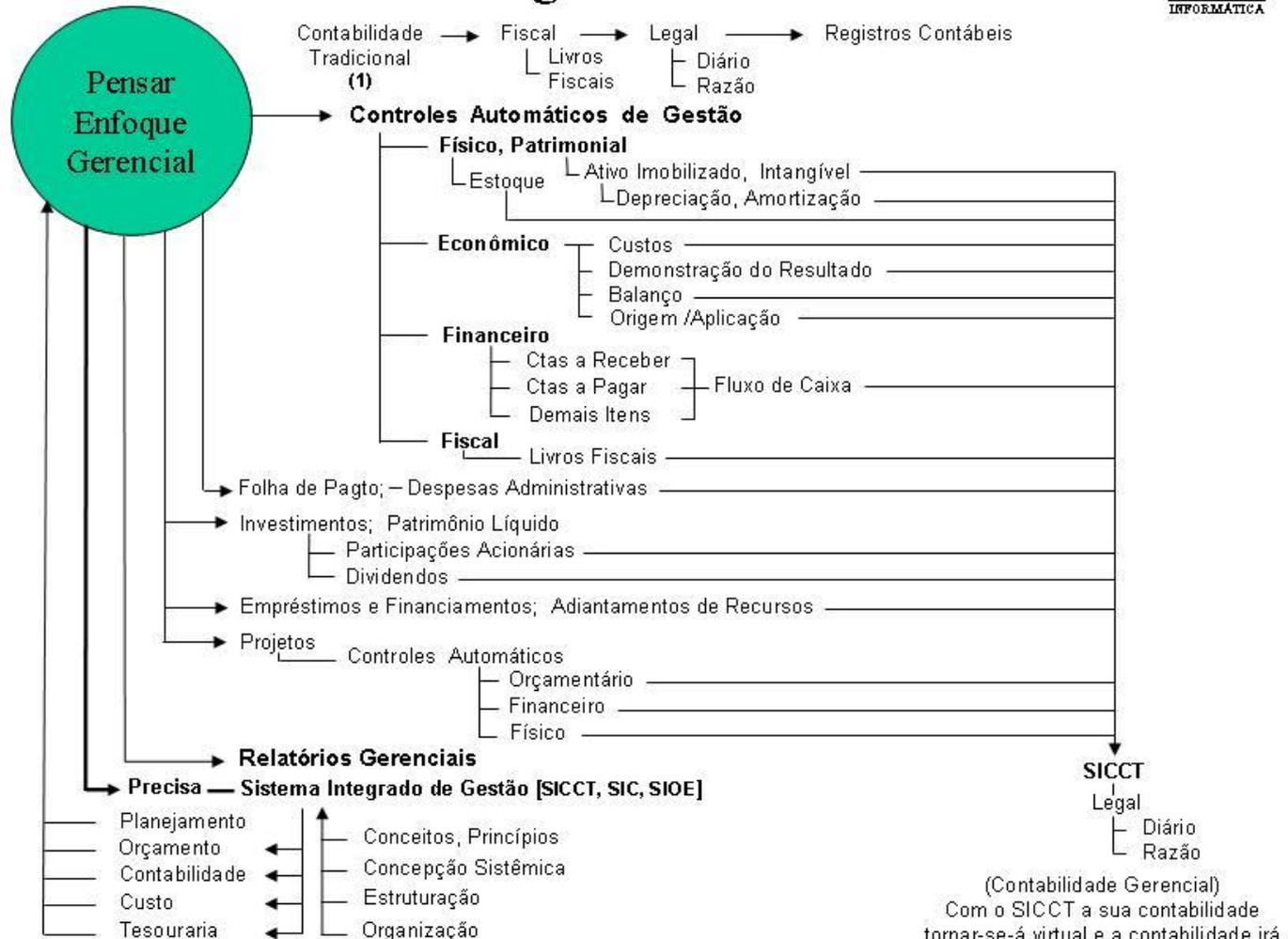
e temos a nossa automação

A Contabilidade é, por excelência, Sistema e sendo um Sistema Integrado de Gestão podemos afirmar :

A Contabilidade é, por excelência, Sistema e permeia (de modo silencioso) todos os módulos do Sistema Integrado de Gestão e com controles, de modo virtual, dos recursos :

- físico (Estoque – Material – Supply Chain)
- patrimonial (Imobilizado)
- financeiro (Empréstimos ... e Tesouraria)
- econômico (Custo de Produção, Demonstração do Resultado, Margem de Contribuição)
- fiscal (ICM / ICMS, IPI e Contribuições)

Sistema Integrado de Gestão



(1) Os produtos de Informática (Erp, Legados, Parceiros) têm, no seu conjunto, o aplicativo que registra esta contabilidade tradicional. Nas tentativas de buscas para a contabilidade com o enfoque gerencial têm custo nas modelagens e customizações e inúmeras sopas de letrinhas (BPM, BPNM, SOA, BI). Não registram os negócios da empresa. Ver no site Material JB.

**SISTEMAS
 INTEGRADOS**

**"ORGANIZANDO E
 GERENCIANDO
 AS EMPRESAS
 NO SÉCULO XXI"**

**INSTALE ESTA TELA EM SUA EMPRESA
 E A SUA ORGANIZAÇÃO TORNAR-SE-Á VIRTUAL**



**E A CONTABILIDADE IRÁ PARA O TOPO DA ADMINISTRAÇÃO
 COMO
 INSTRUMENTO N° 1 DA GESTÃO
 CONTABILIDADE COM ENFOQUE GERENCIAL**