

PEDRO SCHUBERT

Administrador; Autor; Professor da FGV-Rio – Curso de Mestrado; Perito Judicial TJ-RJ e Varas Federais; Contador.

Membro da Comissão Especial de Perícia, Arbitragem e Administração Judicial – CEPAJ – do Conselho Federal de Administração – CFA.

Autor do livro ORÇAMENTO EMPRESARIAL INTEGRADO – EMENTA no Ministério da Educação para as Faculdades de Administração, Economia e Contabilidade.

CONTABILIDADE GERENCIAL

SÓ EXISTIRÁ

Quando a Contabilidade for entendida como SISTEMA e for implantado nas empresas, Sistema Integrado de Gestão composto de:

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE.**
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT.**
- Sistema Integrado de Custo – SIC.**

Orelha do Livro

A Contabilidade, com base nas TESES – DISSERTAÇÕES destacadas neste livro, está satisfeita e cativa dos atuais produtos oferecidos pelas TI's, bem como mostra que o ensino da Contabilidade diploma Contadores com o universo no Nível Operacional que preparam ÍNDICES para o Nível Gerencial para análises e tomadas de decisões: gerenciais e até estratégicas.

Esta posição é mundial e desfocada.

A Contabilidade Gerencial exige, da Direção de qualquer Empresa (e incluem a UNIÃO, Estados, D.F. e Municípios), a abordagem da Administração, de MODO SISTÊMICO e integrando-a à **Integração Vertical** – Níveis Estratégico, Gerencial e Operacional - e à **Integração Horizontal** que abrange os Níveis Gerencial e Operacional.

As Empresas – [União... e as Empresas Privadas] – funcionam em “ILHAS”. Ninguém sabe ou não tem interesse em saber, com o que ocorre na “mesa ao lado”.

Em uma colocação mais ampla: A TESOURARIA não conhece o que faz CONTABILIDADE e vice-versa.

A formação Contábil e a formação de Administrador incorporadas à experiência, levou-me à publicar o livro **Orçamento Empresarial Integrado** que dá forma ao que está sendo denominado, hoje, de Contabilidade Gerencial e, desta materialização, está desenvolvido o **Sistema Integrado de Gestão**. A experiência é de 1971 e o livro, escrito entre 1975 e 1981, foi publicado em 1985.

Este livro propõe a Contabilidade Gerencial, para as Empresas Privadas e para a Área Pública (União, Estados, D.F., Municípios).

Apresentação do Autor

PREFÁCIO

Os livros Manual de Implantação de Projetos e o de Orçamento Empresarial Integrado decorreram da concepção deste Autor, em 1969, de que a CONTABILIDADE deve ser concebida como SISTEMA e da necessidade de ter efetivo Sistema de Controle na Implantação de Projetos, integrando o Orçamento do Projeto à contabilização de seus documentos (os contratos, n. fiscais) ou seja, a CONTABILIDADE DO PROJETO alinhada à estrutura e à organização do Orçamento.

O Projeto que estava sendo implantado tinha, com referência o seu Projeto Básico e a sua documentação – notas fiscais – sendo registrada na Contabilidade da Empresa, em Ativo Imobilizado e este, organizado por “supostos Centros de Custos Operacionais”.

O controle do orçamento do projeto era a desordem total.

Promovemos a interação com a Área de Engenharia e realizamos o DETALHAMENTO DO PROJETO ou Detalhamento de Engenharia. Com base neste Detalhamento do Projeto que quantifica por fornecedor e nestes, por contrato, cada item de material, de serviços e orçados. – **Cada fornecedor, com os seus contratos, foi organizado e estruturado conforme apresentado no item 8.1 deste livro.**

Assim, foi implantada a Integração entre o Orçamento do Projeto e a sua Contabilização.

Isto é Contabilidade Gerencial.

O livro **Orçamento Empresarial Integrado** tem os mesmos fundamentos: Integra o Orçamento à “Estrutura Organizacional de cada Empresa que deve organizar-se conforme o seu negócio” e a Contabilidade segue a mesma organização e estrutura.

Ver na PARTE 2 – QUAL É O NEGÓCIO DA SUA EMPRESA?

E assim temos o aforismo: “A Empresa deve ser gerida pelo Orçamento” e, com esta concepção, temos o Sistema Integrado de Gestão composto de:

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial– SIOE.**
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT.**
- Sistema Integrado de Custo – SIC.**

Na implantação deste Sistema Integrado de Gestão é definido com a Direção da Empresa: **Qual é o Negócio da Sua Empresa?**

Se a “Direção da Empresa não conhece o seu negócio” – **ver no site www.bmainformatica.com.br, na opção Material de Consulta o artigo MATERIAL JB** – e o leitor tomar conhecimento das

Reclamações das Direções das Empresas que implantaram o **ERP's, Legados e Parceiros** que é um **“Queixo Duro”**, a implantação deste Sistema Integrado de Gestão é realizada com o conhecimento do negócio da empresa, no momento da sua implantação e, na evolução da gestão do Sistema Integrado de Gestão, a Direção da Empresa entenderá o universo que proporciona a gestão do seu negócio com o enfoque gerencial que é oferecido pelo Sistema Integrado de Gestão.

Só teremos Contabilidade Gerencial se implantar, efetivamente, o Sistema Integrado de Gestão. O ERP, Legados e Parceiros (e Aplicativos de toda ordem) NUNCA implantará a Contabilidade Gerencial.

Esta insuficiência é mundial, com base nas **TESES: de Doutorado – USP – 2010** – Claudio de Souza Miranda; **a Dissertação – Mestrado – USP – 2016** – de Dione Olesczuk. Soutes; **de Livre Docência – USP – 2001. Sistemas Integrados ERP's**, de Edson Luiz RICCIO e **da DISSERTAÇÃO (Mestrado – Controle de Gestão) – UERJ – 2008** – de Luanda Paula Souza Barros que podem ser lidas neste site www.periciajudicial.adm.br na **TRILHA: CONTABILIDADE GERENCIAL / TESES – DISSERTAÇÕES.**

A Contabilidade Gerencial inicia:

- Nas Empresas Privadas:

No Nível Estratégico pela Direção da Empresa:

Aprovando a implantação de **EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO** e com a pergunta: **QUAL É O NEGÓCIO DA SUA EMPRESA?**

- Nas Entidades Públicas:

“A UNIÃO (e os Estados, o D. Federal e os Municípios) é uma Entidade Jurídica de Direito Público que **ADMINISTRA**, com o **PRINCÍPIO DA ENTIDADE**, as Riquezas da Nação para os seus **CIDADÃOS**”.

O Leitor encontrará, na **PARTE 2** deste livro, uma série de artigos com argumentos do que precisa ser desenvolvido – e a Direção de qualquer Empresa ter à sua disposição – **EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO** – para implantar a Contabilidade Gerencial.

Este Sistema Integrado de Gestão racionaliza as responsabilidades entre os 3 Níveis da Administração e contribui diretamente para a redução da SÍNDROME DE BURN OUT causada pelo excesso de trabalho (surgimento do esgotamento físico e emocional do Contador).

PEDRO SCHUBERT – Autor

Rio de Janeiro, Setembro de 2022

**O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO
PELOS SEUS
CONCEITOS; CONCEPÇÃO SISTÊMICA, PRINCÍPIOS CONTÁBEIS ¹, MÉTODO
PODE SER IMPLANTADO**

Nas Empresas Privadas:

- Sob a regência da Lei nº 6404 de 15.12.1976 – Lei das Sociedades Por Ações.
- **Na Administração Pública Indireta .**
Sob a regência do Decreto – Lei nº 200 de 25.02.1967 pelo seu Artigo 5º:
 - Autarquias – Item I.
 - Empresas Públicas – Item II.
 - Sociedade de Economia Mista – Item III.

Na União, Estados, D.F. e Municípios:

- Sob a regência da Lei nº 4.320 de 17.03.1964, bem como:
 - **Lei Complementar nº 101 de 04.05.2000.**
 - Lei Complementar nº 131 de 27.05.2009.
Pelo Artigo 48 § 1º - inciso III:
Adoção de Sistema Integrado de Administração e Controle SIAFIC – e pelo Artigo 50 § 3º.
Administração Pública manterá Sistema de Custos que permita a avaliação e o acompanhamento da Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial.
 - Lei nº 10.180 de 06.02.2001.
 - Lei Complementar nº 156 de 28.12.2016.
 - Decreto nº 6.976 de 09.10.2009.
 - **Decreto nº 10.540 de 05.11.2020.**
(Revoga o Decreto 7.185 de 27.05.2010).
- Artigo 1º**
A transparência da Gestão Fiscal de todos os entes federativos em relação à **adoção de Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle – SIAFIC** – será assegurada pela observância do padrão mínimo de qualidade estabelecido e do disposto no Artigo 48-A da Lei Complementar nº 101 de 04.05.2000. Sem prejuízo de outras disposições previstas em Leis ou em Atos Normativos aplicáveis.

**Do livro Orçamento Empresarial Integrado – fls. 6 a 9
1ª Edição – LTC Rio - 1985**

¹ O Decreto Lei 9295 de 27.05.1946 que criou o Conselho Federal de Contabilidade – CFC – foi enriquecido, com a alínea F no seu Artigo 6º pela Lei 12.249 de 11.06.2010 – regular acerca dos Princípios Contábeis. Agora o CFC tem respaldo para exigir o Princípio da Competência na aplicação do Artigo 35 da Lei 4320.

ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO NA EMPRESA – fl. 66 *

A elaboração do orçamento é tarefa de todos na empresa.

O Conselho de Administração – C.A. – **estabelece** a estratégia da empresa para períodos futuros e **define** os relatórios e as informações a serem enviadas aos membros do C.A. ¹

A Diretoria Executiva define as metas a serem alcançadas pela empresa com base na estratégia estabelecida pela C.A.

O órgão orçamentário deve ser considerado como um coordenador na elaboração do orçamento.

*** do livro Orçamento Empresarial Integrado – 1ª Edição – LTC – Rio - 1985**

¹ **Aqui temos as Regras da Contabilidade Gerencial definidas pelo Nível Estratégico - a partir das Decisões de: Investir, Financiamento, Pagar Dividendos, bem como dos cálculos estatísticos do Risco Operacional e do Risco Financeiro - e elaboradas e executadas pelos Níveis Gerencial e Operacional**

CONTABILIDADE GERENCIAL

(Não é Profissão; Não é Privilégio do Contador)

Capaz de calcular, continuamente, mediante Simulações:

O Custo de Cada Produto Produzido por Linha de Produção e Vendido, por Embalagem,
por Área de Venda;

Os 40 Índices de Avaliação de Desempenho, Econômico e Financeiro, de cada empresa;

O Ponto de Equilíbrio Por Produto Produzido, o Risco Operacional e o Risco Financeiro; e as
Decisões de: Investir, Financiamento, Pagar Dividendos.

SÓ EXISTIRÁ APÓS A IMPLANTAÇÃO DE EFETIVO

Sistema Integrado de Gestão Composto de:

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE;
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT;
- Sistema Integrado de Custo – SIC.

SÓ HAVERÁ CONTABILIDADE GERENCIAL QUANDO INVESTIR NA AMPLIAÇÃO DO MERCADO DA BMA-INFORMÁTICA & ASSESSORAMENTO EMPRESARIAL LTDA. QUE TEM TECNOLOGIA DESENVOLVIDA PARA IMPLANTAR O SEU SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Mundialmente, Professores e Contadores “acreditam piamente” que os produtos **ERP’s, Legados e Parceiros, BPM, BI são Sistemas Integrados.**

Só a tecnologia do Sistema Integrado de Gestão removerá esta “barreira”.

Sobre esta “crença mundial” ler neste site, a seguir, no Item 1:

Item 1 – Temos Neste Site (Nesta TRILHA) Este Organograma:



Que, neste livro analiso esta TESE no:

Item 2 – Contabilidade Gerencial É DE TODOS PARA TODOS E SÓ Existirá se for Implantado Efetivo Sistema Integrado de Gestão:

Subitem 2.2 – A Tese de Doutorado – USP – 2010 de Cláudio de Souza Miranda.

ÍNDICE

PARTE 1

1 – Temos Neste Site (Nesta TRILHA) Este Organograma

1.1 – Mais Informações Sobre o Sistema Integrado de Gestão

2 – Contabilidade Gerencial – É de Todos, Para Todos

SÓ EXISTIRÁ SE IMPLANTAR EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

2.1 – Da Leitura da Dissertação (Mestrado em Controle de Gestão)

Luanda Paula de Souza Barros – UERJ – 29.04.2008

2.2 – A Tese de Doutorado – USP – 2010 – de Claudio de Souza Miranda.

I – PRIMEIRO ENFOQUE

2.2.1 – O Primeiro Enfoque – Conteúdo do Currículo Escolar

II – SEGUNDO ENFOQUE

2.2.2 – O Segundo Enfoque – O Que Pensam Professores e Contadores

2.2.3 – ENCAD – CRA-RJ – Niterói – 16.10.2013

2.3 – Afirmação do I. Conferencista e Professor A. Lopes Sá – Vocação Moderna da Contabilidade

2.4 – Sistema Contábil – A Ferramenta Gerencial para o Século XXI

Artigo na Revista COAD – Administração de Negócios

Ano IX – nº 32 – 09.08.1996 – Pedro Schubert

2.5 – Destacamos Dois Artigos Recolhidos Na Internet

2.6 – Contabilidade Gerencial Como Ferramenta de Gestão

3 – Simulação E O Estudo de Altas Finanças

4 – Organização nas Empresas – Contabilidade Gerencial

5 – A Contabilidade Gerencial – QUE É DE TODOS

5.1 – O Administrador Pensa de Modo Sistemico – Fayol

5.2 – A Contabilidade Gerencial – É DE TODOS, PARA TODOS

6 – Limite de Autoridade e de Aprovação de Documentos

7 – Nas Organizações de Quaisquer Entidades a CONTABILIDADE GERENCIAL

Inicia A Partir do Nível Estratégico

8 – Contabilidade Gerencial - HISTÓRIA

8.1 – Na Implantação de Projeto Também Ocorre a Contabilidade Gerencial

8.2 – Na Atividade Operacional da Empresa

PARTE 2

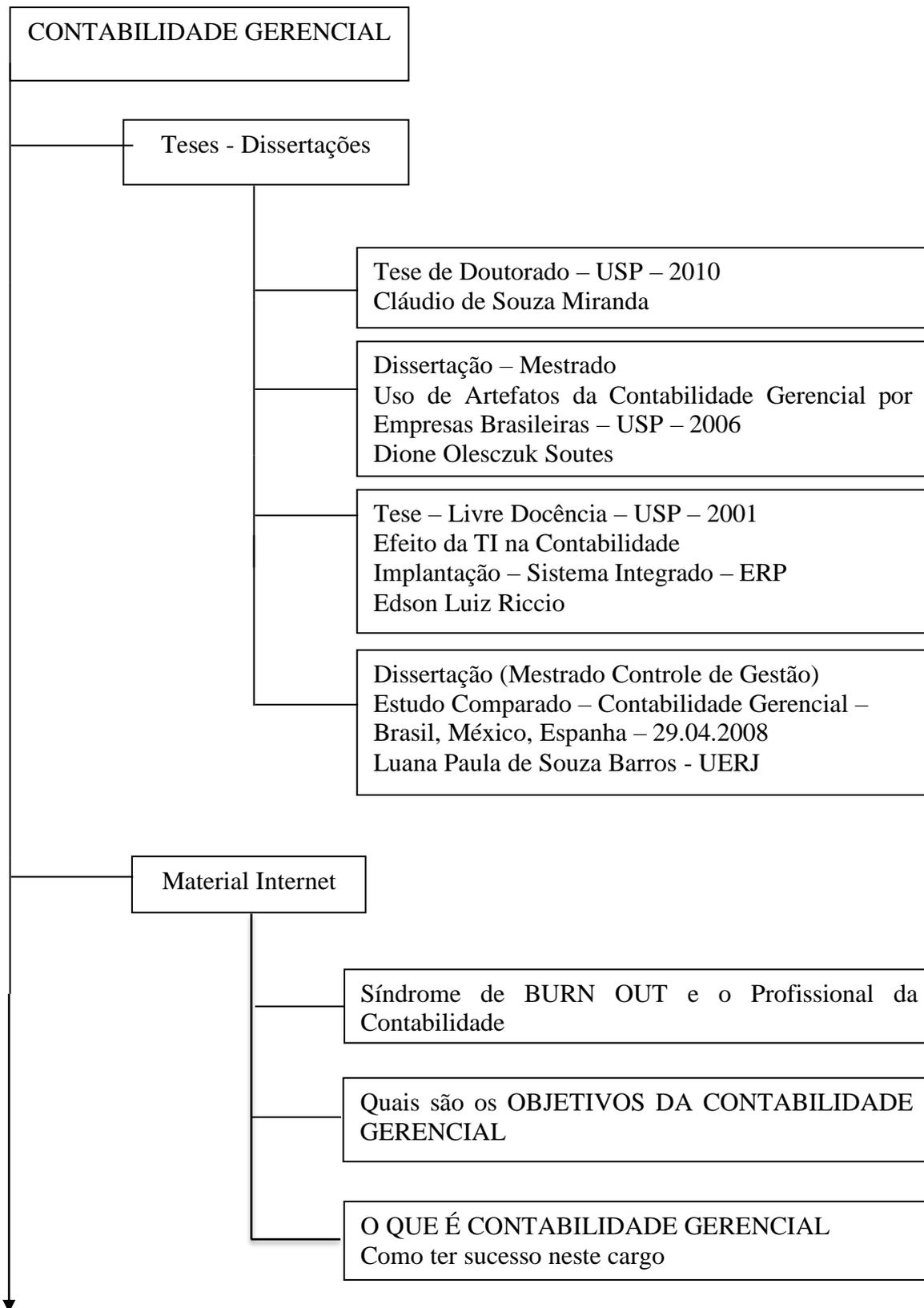
Artigos que abordam a Implantação de EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO nas Empresas Privadas.

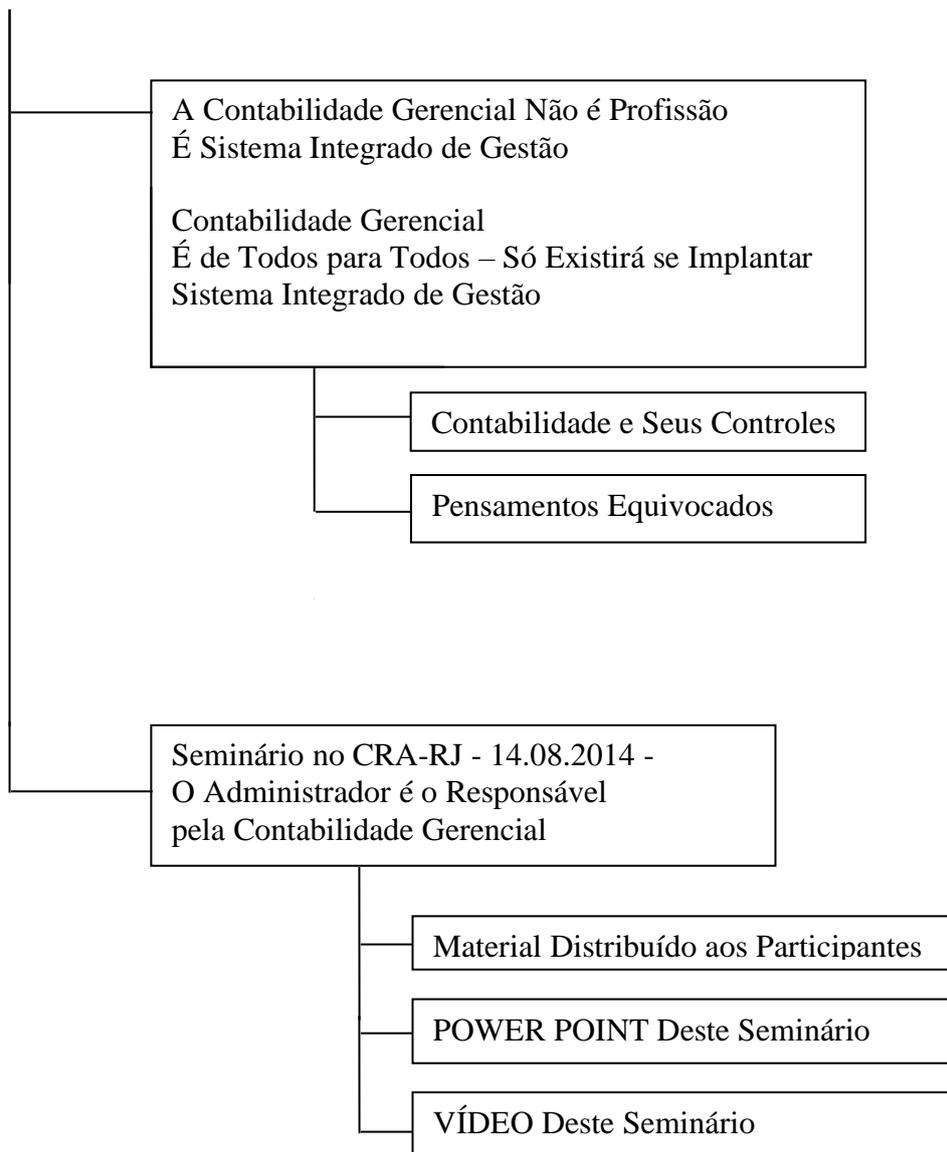
PARTE 3

Artigos Referentes à Implantação de EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL na União, Estados, D.F. e Municípios.

1 – Temos Neste Site (Nesta TRILHA) Este Organograma:

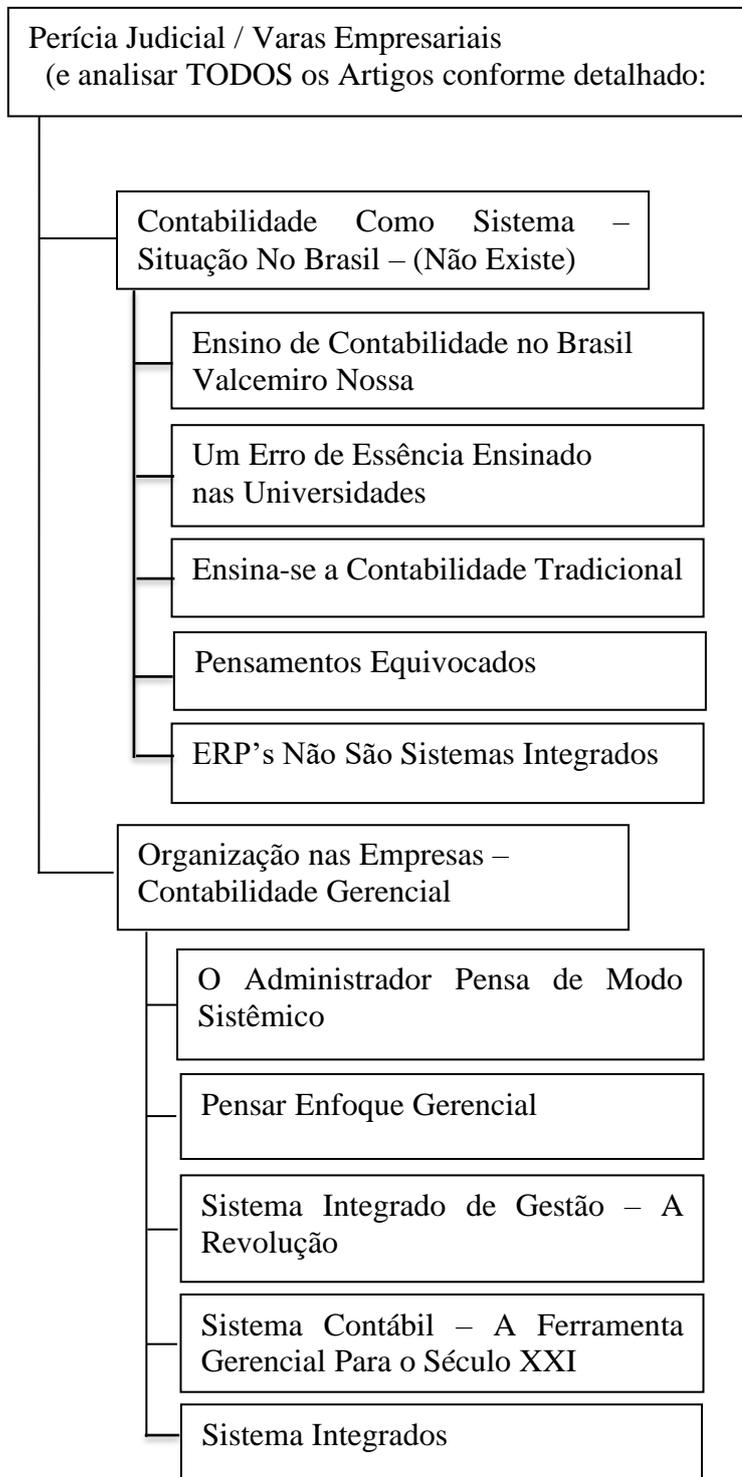
Ver o site www.periciajudicial.adm.br

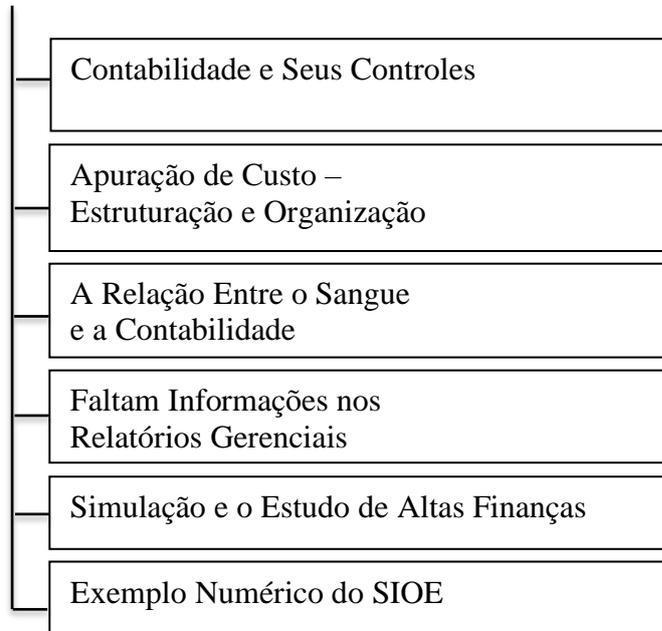




1.1 – Mais Informações Sobre o Sistema Integrado de Gestão

Ir e ver, neste site, na TRILHA a seguir:





2 – Contabilidade Gerencial é de Todos, Para Todos, Só Existirá Se Implantar Efetivo Sistema Integrado de Gestão.

2.1. – Da Leitura da Dissertação (Mestrado Em Controle de Gestão):

Luanda Paula de Souza Barros – UERJ – 29.04.2008. Enfatizo o “ **item 1.2.12 – Histórico da Contabilidade Gerencial** onde a I. Autora destaca três teorias para o surgimento da Contabilidade Gerencial:

- Após a 2ª Guerra Mundial – 1948
- Após a Revolução Industrial – 1776
- Procedimentos contábeis para fins gerenciais, em uso na Inglaterra desde o Século XIII

. . . desde a sua origem, qualquer que seja a data, a Contabilidade Gerencial sempre teve como objetivo, prover seus usuários de informações para o gerenciamento das suas atividades”.

Ocorrendo, ao longo do tempo, ALTERAÇÕES e não marcos iniciais da Contabilidade Gerencial.

2.1.1 A Contabilidade nas empresas evoluiu, do **Borrão** até 1950/60 e com a organização das empresas americanas em:

Tesouraria – Financeira, com a “explosão” em 1970 do Fluxo De Caixa; com a Planilha Lotus 123 em 1983, primeira planilha eletrônica disponível no mercado e elaborando:

- Contas a Receber e Contas a Pagar

Comptroller – Contabilidade; Contabilidade de Custos, Relatórios Financeiros e Contábeis

É a Contabilidade Tradicional com registros contábeis realizados por máquinas e, a partir de 1971, registrado em cartões e processado por computador e destaque o IBM 1401.



2.1.2 - SAP – ERP

Apareceu no mercado em 1972 e evoluindo nos seus R's de R/1 a R/3 ou SAP R/3 que oferece um conjunto de modelos e **contém a maior parte das funcionalidades** necessárias às grandes empresas, incluindo manufatura, finanças, vendas e distribuições e Recursos Humanos.

Onde está o Sistema de Contabilidade de Custo?

E o Módulo de Empréstimos e Financiamentos?

E o Sistema de Orçamento?

E o Módulo de Implantação de Projetos e os demais Módulos ?

E a integração entre o Sistema de Orçamento e o Sistema de Contabilidade, Custo e Tesouraria?

Em 1995 a SAP chegou no Brasil

2.1.3 - Os Autores das TESES e aqui destacamos (Miranda, Soutes, Riccio) enfatizam que esta TI contribui para a Contabilidade Gerencial.

Com esta e outras TI's, jamais haverá a Contabilidade Gerencial

2.1.4 - Só o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO composto de:

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE

Como o aforismo: **A empresa deve ser gerida pelo orçamento**. Com Simulações a cada fato novo e gerando relatórios de cunho gerencial e destacamos: Risco Operacional, Risco Financeiro - Leverage Operacional e o Leverage Financeiro e o Estudo de Altas Financeiras com as Decisões de:

- Investir

- Financiamento

- Pagar Dividendos

- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT

- Sistema Integrado de Custo - SIC

Pode GERAR relatórios de cunho gerencial

Os ERP's não são Sistemas Integrados e NÃO realizam Gestão Empresarial.

Infelizmente ensinam deste modo nas Universidades.

A FGV publicou que três empresas dominam, com mais de 80%, o mercado brasileiro de software de gestão.

São duas empresas multinacionais e uma nacional que utilizam a mesma base, ou seja, o ERP que é original do chão de fábrica e nele foram agregando aplicativos, em função de idéias e necessidades do momento. **O ERP e seus aplicativos não têm conceito, concepção sistêmica, princípios contábeis, estruturação e organização.**

É uma colcha de retalhos.

É pesado; é um queixo duro.

Em determinado momento pensaram na contabilidade e agregaram um aplicativo que é uma contabilidade para registrar documentos e não dados contábeis.

Tendo estas inflexibilidades tenta-se, pela modelagem e pelas customizações (que são de elevados custos e não resolvem), registrar os dados da empresa com o enfoque gerencial. **Este ERP e seus aplicativos, em função de seus desenvolvimentos, nunca gerarão relatórios gerenciais.**

Não resolve os problemas de transparência dos balanços se implantar o IFRS com estes ERPs

Uma grave distorção mostrada pela nossa experiência: o responsável pela implantação do projeto, não sabe se é melhor ter contabilidade própria ou terceirizá-la. Isto é a prova de que o desconhecimento é total sobre o que é Sistema Integrado de Gestão e o que é Contabilidade Gerencial.

A contabilidade que é, por excelência, um Sistema permeia, de modo silencioso, todos os módulos do Sistema Integrado de Gestão. Ver neste site: Módulos do SICCT

Instalando o Sistema Integrado de Gestão da BMA Informática em sua empresa, a sua organização tornar-se-á virtual e a Contabilidade irá para o topo da Administração como instrumento nº 1 da Gestão. As informações estarão sempre disponíveis.

Contabilidade com o enfoque gerencial.

Com a mesma base de dados atende ao novo padrão da contabilidade brasileira e sendo amigável com o IFRS.

**Ver neste site : - Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades; Qual é o Negócio da Sua Empresa?
Quem Define Custo Na Sua Empresa**

- Oferta Especial da BMA INFORMÁTICA Para a Sua Empresa.

www.bmainformatica.com.br

2.1.5 - Nossa Opinião

A Contabilidade Gerencial surge com a necessidade de conhecer e acompanhar o negócio da empresa.

Na sua evolução nomeio como início:

- O Método das Partidas Dobradas - final do Século XV e depois,
- A Definição dos Princípios da Contabilidade e destes, destaco com ênfase – o Princípio da Competência – e sem menosprezar os demais

São 6 (seis) Séculos de Contabilidade Tradicional.

Propomos a Contabilidade Gerencial, em 1969, quando (intuindo mas com a formação de Administração, PROPOMOS à Direção da Empresa que implantava o maior projeto de uma fábrica de Química Inorgânica da América do Sul, **de proceder o detalhamento do projeto e reorganizar o seu Orçamento**, bem como reorganizar à sua Contabilidade, alinhando e integrando à estrutura e à organização do Orçamento do Projeto à Contabilidade do Projeto (para isto foi necessário reorganizar toda a Contabilidade já registrada).

Esta experiência está no livro Manual de Implantação de Projeto – Autor Pedro Schubert – Editora LTC – Rio – 1989.

Nesta mesma empresa, em 1971, também intuindo, recebi a responsabilidade da Organização deste Projeto para a Fase Operacional.

Foi proposta a integração do Orçamento com a Contabilidade, Custo e a Tesouraria.

Por razões de reestruturação da empresa e indo para área da Presidência, o trabalho foi continuado por outros que evoluíram com sucesso.

Esta experiência está no livro Orçamento Empresarial Integrado – Autor Pedro Schubert – Editora LTC – Rio – 1985.

Em 2005, na 3ª Edição com reimpressões.

2.1.5.1 - Esta experiência está materializada no SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO desenvolvido pela empresa BMA Informática E Assessoramento Empresarial Ltda com implantações e composto do:

- Sistema Integrado do Orçamento Empresarial – SIOE
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT
- Sistema Integrado de Custos – SIC

Este Sistema Integrado de Gestão implanta, de modo Ágil, Flexível e Dinâmico, a CONTABILIDADE GERENCIAL e gerando Relatório de Cunho Gerencial, ou seja, oferece a informação refletindo a realidade da empresa, no momento da

Tomada de Decisão, pela Direção da Empresa, no Nível Estratégico e no Nível Gerencial e espero contribuir com este ciclo HISTÓRICO.

Só com estes procedimentos é possível implantar a Contabilidade Gerencial.

Peço vênha para discordar dos I. Autores Miranda, Soutes e Riccio.

2.1.6 - Evolução do Processamento dos Lançamentos Contábeis

Bico de Pena

Refere-se ao tempo do tinteiro e do mata borrão e com o “bico de pena” de pássaros e depois de metal, registrava em majestosos livros encadernados em capa dura, até 1950.

Mecanização

Houve evolução e, em 1960, com máquinas específicas, o funcionário datilografar, em LIVRO RAZÃO, cada “perna do” lançamento contábil.

Aqui, se o Contador tivesse esquecido qualquer valor, ou lançado valores distintos nas Partidas Dobradas, estes erros só eram apurados no “Balancete de Verificação”

Este fato era o responsável pelo Contador “virar a noite” até “fechar o Balanço”

Este conceito e esta cultura são mantidos até hoje, mesmo com a utilização da **TI : ERP’s**,

Legados e Parceiros, BPM e BI. Aqui uma das origens da Síndrome de Burnout

Ver no site: www.bmainformatica.com.br o artigo:

Ensina-se a Contabilidade Tradicional

que analisa o artigo: **Os Cuidados com as Demonstrações Financeiras**

Esta é a razão da legislação estabelecer o prazo até abril do ano seguinte parar as S.A.’s publicarem os seus Balanços Anuais

Leia também “Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades”

Síndrome de Burnout

Recomendo esta leitura no site www.periciajudicial.adm.br na Trilha: Contabilidade Gerencial/Material-Internet / Síndrome de Burnout e o Profissional da Contabilidade

Processamento Eletrônico

Com este processamento eletrônico os números da Contabilidade que estavam nas fichas do Livro Razão foram para os “cartões perfurados” e assim, os números dos balanços processavam, com velocidade e este processamento eletrônico apresentava o Balanço mas submetidos ao mesmo “Balancete de Verificação.”

Aqui no Brasil, em 1995, estes “cartões perfurados” foram substituídos pelo **ERP’s**, **Legados e Parceiros** e depois enriquecidos com BPM e BI.

A única coisa que evoluiu com a presença desta TI, foi o prazo para publicar o balanço, diminuindo para 45 dias.

Temos a Contabilidade Tradicional.

Contabilidade Gerencial

No Sistema Integrado de Gestão, a cada lançamento contábil, tem o Balanço apto para ser publicado porque, cada lançamento contábil está fundamentado em Conceitos, Concepção Sistêmica, Princípios Contábeis, Método, Estruturação e Organização e Gerando Dados de Cunho Gerencial para a análise e Tomada de Decisão.

2.2 – A Tese de Doutorado – USP – 2010 – de Cláudio de Souza Miranda (está disponível neste site para ser consultada pelos seus leitores.)

Desta Tese de Doutorado Destaco:

I – O Primeiro Enfoque foi uma avaliação das grades curriculares, do curso de Ciências Contábeis de 82 IES que indicam que os conteúdos relacionados à Contabilidade Gerencial representam 12,5% da carga total de aulas dos cursos e as principais disciplinas ofertadas são:

- Contabilidade de Custos;
- Contabilidade Gerencial (sic nosso);
- Orçamento Empresarial;
- **Controladoria; e Sistema de Informações Gerenciais.**

II – O Segundo Enfoque se deu sob uma pesquisa de campo, aplicado à docentes e profissionais do mercado que foi baseada em 19 trabalhos **nacionais e internacionais**. Reputo importante este seu trabalho, por que mostra que, mundialmente, **TODOS os Contadores e Professores têm a mesma abordagem.**

Observei esta unanimidade, há alguns anos atrás, no ENCAD – CRA-RJ – Niterói, 16.10.2013, com a presença da I. Professora Catedrática da Universidade de Lisboa, Ana Maria Rodrigues.

Sobre a qualidade do ensino da Contabilidade no Brasil **este I. Autor desta TESE de Doutorado – USP – 2010** – faz referência à TESE de Valcemiro Nossa, de 1999 que temos como referência e pode ser lida, neste Sistema na TRILHA: Perícia Judicial 2 / Dissertações e Teses

Este I. Autor desta TESE de Doutorado – USP - 2010, nas suas análises sobre a qualidade do ensino da **Contabilidade, aqui no Brasil, menciona a TESE – Livre Docência – USP – 2001 – Efeito da TI na Contabilidade – Implantação do Sistema Integrado – ERP; Edson Luiz Riccio.**

Estas duas TESES estão disponibilizadas aqui neste nosso trabalho **no item 1: - Contabilidade Gerencial – Teses e Dissertações** – para que o leitor possa fazer uma análise comparada **ENTRE** o que pensam Autores, Professores e Defensores de Teses, aqui no Brasil **E** confrontando com o que afirmo:

A CONTABILIDADE GERENCIAL NÃO É PROFISSÃO É SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Ver também, o artigo – Contabilidade e Seus Controles

Onde destaco:

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.”

Sobre esta Contabilidade Tradicional ver os artigos:

- Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades;
- Ensinam-se a Contabilidade Tradicional;
- Pensamentos Equivocados;
- ERP’s Não São Sistemas Integrados.

No site www.bmainformatica.com.br

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 da Contabilidade – IFRS.

2.2.1 – O Primeiro Enfoque – Conteúdo do Currículo Escolar

Com estas duas abordagens analiso os materiais ofertados que estão no Primeiro Enfoque.

Deles, separo os que decorrem da gestão, a Contabilidade Gerencial e o Sistema de Informações Gerenciais, sendo a 1ª, geradora da 2ª.

Para os materiais que ficaram, acrescento a gestão financeira e assim, temos uma organização empresarial, vindo de empresas americanas:

- **Tesouraria**
- **Controladoria – Contabilidade**
 - **Custo**
 - **Orçamento**

E, acrescentado a tudo isto, temos uma atividade muito importante que não é mencionada e não é realizada que é a:

Simulação e os Estudos de Altas Finanças

que nem foi mencionada no **Segundo Enfoque**, na pesquisa de campo.

Por que não é realizada?

Porque só poderá ser realizada se na empresa implantar, EFETIVAMENTE, o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO composto de:

- Sistema Integrado Orçamento Empresarial – SIOE – que permite realizar, continuamente, esta Simulação.
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT.
- Sistema Integrado de Custo – SIC – que, no SIOE pode ser, continuamente, simulado pelo responsável por Custos na Empresa e em especial, o Custo por Embalagem Vendida por Área de Vendas.

Esta Simulação de Custo pode ter funcionamento contínuo e independente e realizado nas Áreas de Produção, Finanças e de Vendas, pelos seus responsáveis com o enfoque de Controle de Gestão.

Só este **Sistema Integrado de Gestão** pode gerar a Contabilidade Gerencial que emite todos os Relatórios de Cunho Gerencial e capazes de oferecer informações

fundamentadas em probabilidades, com o Risco Empresarial e com o Risco Financeiro que são gerados, decorrentes das Simulações.

A Tese de Doutorado, aqui examinada, dá destaque para a Gestão/Operacionalização de Sistema TI – fl 149. **Aborda o Enterprise Resource Planning – ERP – Sistema de Informações Gerenciais – fl. 166.** Esta matéria tem relação direta com a Tese – Livre Docência USP – 2001 – **Efeito da TI na Contabilidade – Implantação Sistema Integrado – ERP – Edson Luiz RICCIO.**

Peço vênua aos I. Autores destas duas Teses:

Estes produtos de TI's NÃO SÃO SISTEMAS INTEGRADOS. As empresas, com este produto de TI, só operam e sem saber, com a Contabilidade Tradicional. Jamais poderão gerar Contabilidade Gerencial.

A nossa posição no **item 1.1 – Mais Informações Sobre O Sistema Integrado de Gestão**, na opção **Organização Nas Empresas: Contabilidade Gerencial** – está nos seus 11 artigos ali publicados.

A matéria fica aberta para ser discutida.

O I. Autor desta TESE DE DOUTORADO – USP – 2010, no item 1 – INTRODUÇÃO – fl. 19 – Afirma:
“Estudos sobre a educação contábil têm recebido considerável atenção internacional nos últimos anos.

Em geral, são desenvolvidos, por meio de artigos críticos que indicam a necessidade de mudanças no âmbito da contabilidade.”

Comentamos: Esta mudança só estará completa quando for entendida a diferença entre a: Contabilidade Tradicional

e a

Contabilidade Gerencial

A educação contábil está desatualizada, desfocada. A Contabilidade Tradicional acolhe, com facilidade, quaisquer fraudes em toda a extensão, em quaisquer empresas. Quaisquer funcionários que não têm, nos seus interiores, o Princípio de Entidade (Ética e Moral), poderão praticar fraudes continuamente, sem serem interceptados.

“Contra a fraude não há controle; mas precisamos implantar controles para interceptar o fraudador.”

Só a Contabilidade Gerencial implanta os controles em toda a empresa e gera, continuamente, **Relatórios de Cunho Gerencial**.

Contabilidade Gerencial é ter, no momento que precisar, o Relatório Gerencial que a Direção necessita para a análise e Tomada de Decisão (correta).

O I. Autor desta TESE afirma a dificuldade na localização de profissionais ligados diretamente à função de Contabilidade Gerencial... A função mais próxima... é a atividade de Comptroller ou de Chief Financial Officer – CFO.

Comentamos: Contabilidade Gerencial não é “catar números na contabilidade”.

Contabilidade Tradicional é inserir na Planilha EXCEL estes números.

Contabilidade Gerencial é gerar dados para, no momento que precisar, gerar o Relatório Gerencial para os responsáveis nos Níveis Estratégico, Gerencial e Operacional.

2.2.2 – O Segundo Enfoque – O Que Pensam Professores e Contadores

Um destaque importante nesta TESE neste Segundo Enfoque, no seu trabalho de campo é a unanimidade de pensamentos mundiais, de Professores e de Contadores, referente ao produto de informática ERP's que consideram ser Sistema Integrado e NÃO É; continuam com a Contabilidade Tradicional que gera números e não dados e concluem que tem Contabilidade Gerencial e NÃO TÊM, bem como a Colocação Setorial da Contabilidade Gerencial na empresa.

A Contabilidade utilizando efetivo Sistema Integrado de Gestão gera a Contabilidade Gerencial que abrange TODA A EMPRESA.

A Contabilidade Gerencial envolve toda a empresa, a partir do Nível Estratégico, como materializa o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.

No 2.2 – Contabilidade Gerencial – fl. 42 – diz o Autor da TESE:

“As definições tradicionais da Contabilidade Gerencial apontam-na como um instrumental para a gestão da empresa que trará informações necessárias à tomada de decisões.”

“O QUADRO 2.1... aponta algumas das definições da Contabilidade Gerencial encontradas nas lideranças nacionais e internacionais.”

QUADRO 2.1

AUTOR	DEFINIÇÃO
CREPALDI (2004)	...é o ramo da contabilidade que tem como objetivo, fornecer instrumentos aos administradores... que a auxiliam nas suas formas gerenciais.
LUDÍCIBUS (1998)	A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente... de maneira a auxiliar os gerentes das entidades, no modelo decisivo do administrador...
JIAMBALVO (2002)	A contabilidade gerencial enfatiza os conceitos e os procedimentos contábeis poucos relevantes para os usuários internos da informação contábil... tem como objetivo fornecer informações que ajudem gerentes a planejar, a controlar as atividades da empresa.

Para o leitor recomendo a leitura às fls. 44/46.

**Continuando no item 2.2.1 – Estudos Sobre a Utilização de Artefatos de
Contabilidade Gerencial – fl. 47.**

**Obs.: Artefatos significa TI – ERP's, Legados e Parceiros,
BPM, BI e etc.**

É uma análise ao redor do mundo.

E, para este I. Autor desta Tese, a principal ferramenta para a Contabilidade Gerencial é o item Gestão do Fluxo de Caixa.

Comentamos: É muito pouco.

**Estudos da Relação entre a Contabilidade Gerencial e os
Sistemas de Informações – fls. 49 a 50.**

O I. Autor desta TESE faz louvações **ao ERP (Enterprise Resource Planning)** com levantamentos favoráveis ao redor do mundo.

Cita o trabalho de RICCIO (2001) que pode ser lido neste site nesta TRILHA:

Contabilidade Gerencial / Teses, Dissertações /

Tese de Livre Docência – USP – 2001

Efeito da TI na Contabilidade

Implantação – Sistemas Integrados - ERP

Cito este trabalho do RICCIO - à fl. 50 - que foi efetuado a partir de entrevistas, com responsáveis pela área de contabilidade em seis empresas industriais em São Paulo. **Todas utilizavam o Sistema R/3 da SAP.**

Estudos até... área e níveis de empresa.

Sobre este produto de TI temos as nossas opiniões que estão estampadas no site www.bmainformatica.com.br nos artigos listados nos itens 2.3 a 5.2 desta TESE, a seguir:

No item 2.3 – Estudos sobre a Atividade E O Ensino de Contabilidade Gerencial – fls. 50 a 54.

É uma análise no nível internacional. Deve ser lido.

No item 2.3.1 – Análise das Competências – fls. 54 a 62.

Destacamos a competência da habilidade de trabalhar com computadores.

Obs.: Recomendo ler no site www.bmainformatica.com.br os artigos:

- Um Erro de Essência Ensinado na Universidade;
- Ensina-se a Contabilidade Tradicional;
- Pensamentos Equivocados;
- ERP's Não São Sistemas Integrados;
- Material JB

No item 2.3.2 – Análise das principais atividades desenvolvidas

As principais atividades a serem desenvolvidas, por profissionais que atuam na área da contabilidade gerencial... tem na fl. 65 o **Quadro 2.3 – Ranking das principais tarefas desenvolvidas pelos contadores gerenciais:**

- 1 – Avaliação de Desempenho.
- 2 – Controles Financeiros e de Custos.
- 3 – Planejamento e Gestão Orçamentária.
- 4 – Interpretação / Apresentação de dados contábeis gerenciais.
- 5 – Melhoria do Lucro.

Comentamos: Implantando o Sistema INTEGRADO DE GESTÃO, os 4 primeiros itens são realizados pelo Sistema.

E o item 5 é matéria de responsabilidade dos Níveis Gerenciais e Estratégico que poderá resultar em modificações ou mesmo, em novas estratégias e isto, de modo continuado (mensalmente, por exemplo).

No item 3.2.1 – Livro de Contabilidade Gerencial – fl. 87

No Quadro 3.2 – Livro de Contabilidade Gerencial Avaliados – fl. 89

Foram selecionados 14 títulos de autores que observaram este item: Contabilidade Gerencial editados entre 1988 e 2008.

Foram analisados 05 livros, sendo que apenas um encaixou-se no perfil desejado pela análise e, na fl. 90/91, tem os tópicos analisados.

Comentamos: Divergem, com insuficiências, do que afirmamos neste livro de Contabilidade Gerencial.

No item 3.2.3 – Livro de Orçamento Empresarial – fl. 99

No Quadro 3.4 – Livro de Orçamento Empresarial – fl. 100

São listados 11 livros, sendo os nacionais editados entre 2002 e 2009, sendo que, o **livro Orçamento Empresarial Integrados teve a sua 1ª edição em 1985 pela LTC – Rio – Autor: Pedro Schubert** – que registra experiência vivida em 1971. O Autor foi incumbido em 1971, de organizar a Fase Operacional do Projeto recém implantando.

Apresentei o conceito de integração do Orçamento à Contabilidade.

Este livro Orçamento Empresarial Integrado materializa o Sistema Integrado de Gestão.

No item 4.3.2.1 – Atividades de Contabilidade Gerencial – fl. 112

Tem, na fl. 113 o **Quadro 4.1 – Lista as Tarefas de Contabilidade de Gerencial**, que destaca 19 atividades que, excluindo as atividades:

- Gestão / Operacionalização de Sistemas de TI.
- Implantação e Desenvolvimento de novos Sistemas de TI.

que, no que já abordamos, não são Sistemas Integrados e não geram Relatórios de Cunho Gerencial.

Os demais itens têm relações com o que propomos sobre o que é a **CONTABILIDADE GERENCIAL**.

No item 4.3.2.2 – Artefatos / Instrumentos de Contabilidade Gerencial – fl. 114

Destaco do Quadro 4.2 – Lista de Artefatos / Instrumentos de Contabilidade Gerenciais que selecionamos do questionário o item:

Enterprise Resource Planning – ERP / Sistemas de Informações Gerenciais.

Comentamos: Com este artefato NUNCA teremos Contabilidade Gerencial.

No item 5.2.1.4 – Avaliação dos Instrumentos / Artefatos – fl. 161

Na fl. 166, no item F: Enterprise Resource Planning / Sistemas de Informações Gerenciais.

Concluimos: Esta TESE de Doutorado – USP – 2010 – de Cláudio de Souza Miranda mostra o pensamento de Professores e Contadores ao redor do mundo, com relação à utilização do Sistema dito Integrado, ERP's, Legados e Parceiros, BPM e BI.

Com este pensamento isolado no Nível Operacional e calculando Índices para contribuir nas decisões estratégicas e isto, quando existe comunicação entre o Contador e o Gestor, **JAMAIS** teremos a Contabilidade Gerencial implantada nas empresas ao redor do mundo.

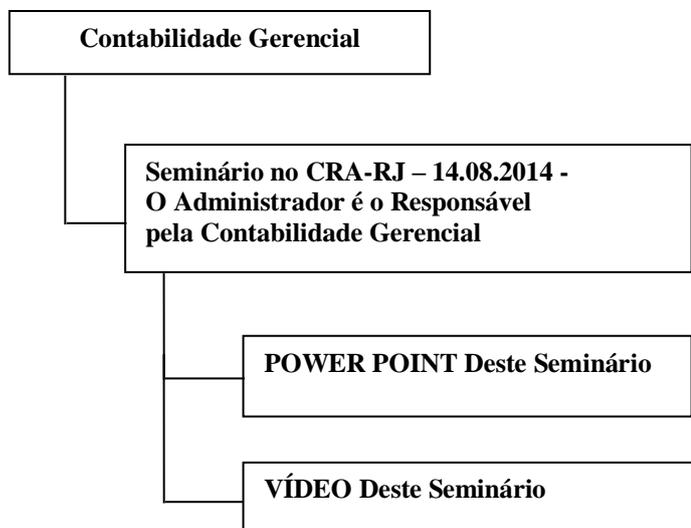
Conclusão – Pondo em Evidência:

Com o ERP's, Legados e Parceiros, BPM, BI, tendo unanimidade mundial, entre Professores e Contadores de ser Sistema Integrado, JAMAIS haverá a Contabilidade Gerencial.

2.2.3 –ENCAD – Niterói – 16.10.2013

Desta unanimidade de pensamento mundial exposta nestes DOIS ENFOQUES, destaco a experiência proporcionada pelo CRA-RJ no ENCAD de Niterói – 16.10.2013.

Ver o Item I – Temos Neste Site (Nesta TRILHA) Este Organograma:



2.3 - A Afirmação do Eminent Conferencista, Pesquisador, Contador e Professor A. Lopes Sá:

Vocação Moderna da Contabilidade e, desta Vocação destaco: Revista Pensar Contábil, Ano 2, nº 04 – Abril /Junho/99 – fls 20 a 22.

“A visão exclusivamente legal dos informes e até dos estudos da contabilidade tornou-se pequena...”.

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

“A tendência moderna da Contabilidade... sinaliza vocacionar-se no sentido do holístico e do prospectivo... da integração...”.

2.4 – Em 1996 na Revista COAD – Administração de Negócios - ANO IX, Nº 32, - 09.08.1996, publicamos o artigo Sistema Contábil – A Ferramenta Gerencial para o Século XXI, bem como foram publicados outros artigos que podem ser lidos, neste site, na TRILHA:



São Artigos que abordam a origem e os fundamentos para a implantação de EFETIVO Sistema Integrados de Gestão.

Estes e demais artigos relacionados à Contabilidade Gerencial poderão ser lidos no site www.bmainformatica.com.br.

Na opção **Contabilidade Governamental** destaco o artigo: **Modernização da Contabilidade Governamental**.

E para o leitor, diretamente interessado pela Contabilidade Gerencial, destaco os Artigos:

- **Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades; e**
- **Ensina-se a Contabilidade Tradicional.**

São as provas vivas de que, com esta abordagem, aqui no Brasil e no mundo, se modificar radicalmente o ensino de Contabilidade, só teremos Contabilidade Gerencial daqui a duas gerações.

Só a Tecnologia abreviará a implantação da Contabilidade Gerencial pela implantação do efetivo Sistema Integrado de Gestão.

A Tecnologia remove quaisquer estruturas arcaicas, abreviando a modernidade e arejando quaisquer ambientes.

Em acréscimo a este artigo: **Sistema Contábil – A Ferramenta Gerencial para o Século XXI, recomendo a leitura:**

1 – Que levarão à Implantação de efetivo Sistema Integrado e Gestão:

- Sistema Integrado de Gestão – A Revolução.
- Sistemas Integrados.
- Contabilidade e Seus Controles, que destaca:

Contabilidade Tradicional: A TI, (ERP's, Legados e Parceiros, BPM, BI) não registra os negócios da empresa. Não apura Custo de modo automático, da produção, da margem de contribuição por embalagem vendida, por Área de Venda.

Contabilidade Gerencial: Observa a Integração Vertical e a Integração Horizontal.

Obs.: Com ênfase, recomendo esta leitura:

- Apuração do Custo – Estruturação e Organização.
- Quem Define Custo Na Sua Empresa?
- Modernização da Contabilidade Governamental.
- Sistema Integrado de Custo – O Instrumento para a Competitividade nas Empresas.

Importante: Este artigo foi incorporado pelo III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custo – Curitiba – PR – Brasil; de 6 a 9.10.1996 da Associação Brasileira de Custo.

- Qual é o Negócio na Sua Empresa?
- Oferta Especial da BMA Informática para a Sua Empresa.
- Planejamento Estratégico / Orçamento e Operação.
- Módulos do SICCT.
- Simulação e o Estudo de Altas Finanças.

2 – Que Jamais Teremos a Contabilidade Gerencial:

2.1 – Sobre o Ensino da Contabilidade:

- Um Erro de Essência Ensinado nas Universidades.
- Ensina-se a Contabilidade Tradicional.
- Pensamentos Equivocados.
- Ensino da Contabilidade no Brasil:

Uma avaliação crítica da formação do corpo docente.

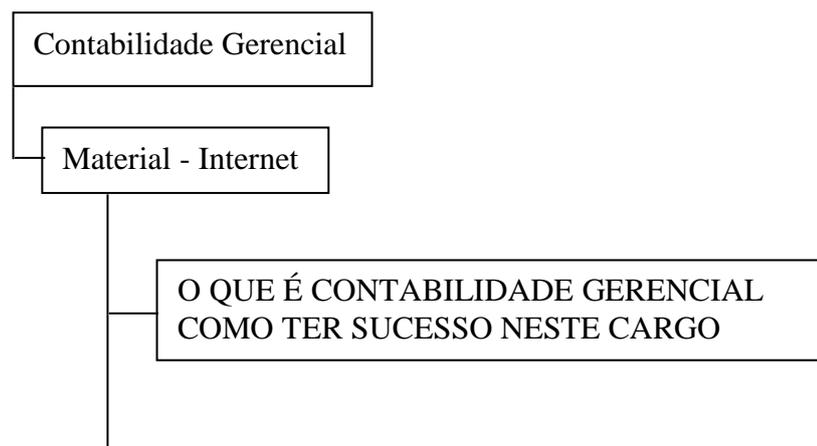
Dissertação... para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade – **Valcemiro Nossa – USP – SP – 1999.**

2.2 – Sobre os Produtos de TI's:

- ERP's Não São Sistemas Integrados.
- Os ERP's, o ASI e A Sopa de Letrinhas.
- Como Extrair o Máximo da Tecnologia da Informação.
- Material JB.
- BPM Não é Solução Gerencial.
- Reclamações dos Usuários.
- Falta Informação nos Relatórios Corporativos.
- Departamentalização.
- Outras Opiniões.

2.5 – Destacamos Dois Artigos Recolhidos Na Internet

Estão reproduzidos na íntegra no **item 1 – Temos Neste Site (nesta TRILHA) Este Organograma** para conhecermos os pensamentos de seus Autores que estão aqui, nessa TRILHA:



Quais São os Objetivos da Contabilidade Gerencial

A análise deste material será do Leitor.

2.6 – Contabilidade Gerencial Como Ferramenta de Gestão.

Destaco do conteúdo de duas matérias que estão na Internet com este título, **a SÚMULA a seguir** e reproduzo a 1ª folha de cada uma delas que mostram o entendimento de seus Autores sobre a Contabilidade Gerencial.

Da Primeira Matéria, temos :

“ CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Guilherme Diegues de LIMA¹

Gustavo Marcos COLAVITE²

Lorraine Vilas Boas Valeriano FÉLIX³

Orientação: Prof.^a. Me. Elaine Doro Mardegan COSTA⁴

RESUMO

Diante da intensidade da concorrência e competitividade, a contabilidade gerencial ao longo dos anos deixa de ser apenas demonstração pura dos números ao proporcionar auxílio estratégico na tomada de decisões empresariais. Assim, é necessário que os gestores façam uso da contabilidade gerencial, para fornecer informações que ajudam a planejar e controlar as operações das empresas. Nesse sentido, objetivou-se identificar e analisar as principais ferramentas da contabilidade gerencial para a tomada de decisão na gestão de empresas. Utilizou-se a pesquisa descritiva bibliográfica e com isso pode-se identificar que a contabilidade gerencial alicerçada com ferramentas de gestão pode contribuir nas decisões estratégicas e quando existe comunicação entre contador e gestor, os processos são executados corretamente, pois se utilizam relatórios desenvolvidos para planejar, controlar etapas do processo para alcançar os objetivos e diminuir os riscos na

tomada de decisão. Já que se torna mais eficaz ao driblar as crises que vem atingem o mercado financeiro. Pode-se concluir que a contabilidade gerencial é muito importante para a gestão estratégica empresarial, pois implica em processo de planejamento e controle em todas as fases do processo decisório, sendo útil ao verificar as necessidades das empresas e corrigir falhas para atingir os objetivos desejados a partir das ferramentas gerenciais.

Palavras Chave: Contabilidade Gerencial. Gestão Empresarial. Tomada de Decisão.

¹ Guilherme Diegues de Lima– Graduando em Bacharel em Ciências Contábeis

² Gustavo Marcos Colavite- Graduando em Bacharel em Ciências Contábeis

³ Lorraine Vilas Boas Valeriano Félix- Graduando em Bacharel em Ciências Contábeis

⁴Prof.^a Me. Elaine Doro Mardegan Costa – Mestre em Filosofia – Área Ética “

Da Segunda Matéria, temos :

“Você sabe os benefícios que a Contabilidade Gerencial pode trazer para seu escritório e para seus clientes? Quando aplicada com todas as suas funcionalidades e ferramentas, ela produz informações muito úteis para a administração das empresas como um todo. Aliás, ela acaba fornecendo para os gestores dados e informações para vários propósitos, entre eles, o auxílio no planejamento, na medição e avaliação de performance, na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas. Entre outras dezenas de situações.

Bom, apresentando o conceito básico, a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas atendidas. Ela pode ser caracterizada, inicialmente, como as técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. Ela transforma dados completos em poderosas informações para tomadas de decisões.

Como a Contabilidade Gerencial auxilia as empresas?

Com o advento de tecnologias e softwares específicos para a Contabilidade, o contador teve que se aperfeiçoar muito nos últimos anos. O mercado da tecnologia contábil desenvolveu novas ferramentas para dar suporte à gestão dos escritórios e, sobretudo, das empresas, transformando fatos ocorridos cotidianamente em ótimos

eventos para alavancar ações futuras. É necessário atualizar-se constantemente no mercado a fim de oferecer informações mais claras e precisas.

Nesta perspectiva, a contabilidade gerencial se transformou em algo muito mais estratégico, pois ela consegue identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os mais diversos objetivos organizacionais. Ela deixa a emissão de dados para trás e se transforma em uma poderosa ferramenta de geração de informações estratégicas. A contabilidade se fortaleceu muito e tornou-se, de forma emblemática, em “braço direito” na tomada de decisões.

Sobretudo nos últimos anos, a contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e o suporte necessário para que a gestão possa manter os controles interno e externos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis. Ela passou a ser utilizada como grande ferramenta dos gestores para o processo de tomada de decisões. Tecnicamente falando, a informação gerencial contábil passou a participar de várias funções organizacionais diferentes, como controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e a gestão estratégica.

Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, e independente da área de atuação. Os gestores que utilizam as informações contábeis de forma estratégica conseguem alavancar, e muito, o faturamento de suas operações, bem como reduzir despesas pouco necessárias e garantir o maior envolvimento das pessoas. A informação contábil passou a fazer parte, de forma protagonista, da administração das empresas. “

SÚMULA

“... a Contabilidade Gerencial, alicerçada com ferramentas de gestão, pode contribuir nas decisões estratégicas e **quando existe comunicação entre Contador e Gestor...**”

“Pode-se concluir que a contabilidade gerencial é muito importante para a gestão estratégica empresarial...”

“Contabilidade Gerencial são técnicas de gestão empresarial que se **utiliza procedimentos contábeis** que fornecem informações para tomada de decisões da empresa.”

Comento: A Contabilidade Gerencial não são os procedimentos contábeis

“A origem da contabilidade gerencial são as demonstrações contábeis que são elaboradas pelo **contador que se tornou grande aliado da gestão estratégica das empresas.**”

“Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar sobre os eventos econômicos das empresas.”

“**Contabilidade Gerencial nada mais é do que a vida financeira de uma empresa,** pois o contador irá identificar, mensurar, avaliar os dados contábeis e as informações financeiras ali prestadas na contabilidade gerencial para que se possa fazer o planejamento e o controle de uma empresa...”

“**Ao sintetizar a Contabilidade Gerencial nota-se que são procedimentos contábeis...**”

“**Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliam em suas funções gerenciais.**”

“A Contabilidade Gerencial volta-se para o usuário interno e destaca a possibilidade de alimentar diferentes **PLANILHAS...**”

Comentamos: Se esta Contabilidade Gerencial serve para alimentar “planilhas” é a prova real que os dois I. Autores e Contadores refere-se, em seus artigos, à CONTABILIDADE TRADICIONAL e aceitam pacificamente que a ferramenta TI – ERP’s, Legados e Parceiros, BPM e BI seja Sistema Integrado de Gestão e não é.

Peço vênia a estes dois I. Autores e Contadores. É uma visão simples da Contabilidade Gerencial. A Contabilidade Gerencial tem abrangência sobre toda a Empresa, a partir da sua Direção e disposta:

Nos Níveis: - Estratégico
- Gerencial
- Operacional

No que denominamos de “Integração Vertical”.

Havendo oportunidade, recomendo a leitura do PREFÁCIO do livro **Orçamento Empresarial Integrado**, editado pela LTC – Rio, em 1985, pela pena do **I. Professor Catedrático da UFRJ e da UERJ Américo Matheus Florentino**:

“A participação efetiva da Direção da Empresa constitui o que o Autor denomina de “Integração Vertical” e não me furto da oportunidade de reproduzir suas próprias palavras para que o leitor tenha uma ideia de sua feliz percepção do problema:”

“Esta integração funciona no sentido hierárquico, partindo das decisões do Conselho de Administração que define as estratégias da empresa, ou seja, pela fixação da orientação geral dos negócios da companhia... e retorna até o Conselho de Administração... pelos resultados apurados... na forma de relatórios de gestão... demonstrando os resultados obtidos na fase operacional quando são comparados os valores obtidos com os valores orçados.”

“A necessária interação abrangendo todo o Pessoal da empresa é exaustivamente abordado pelo Autor”... É a Integração Horizontal.

A CONTABILIDADE GERENCIAL
QUE EXIGE
A IMPLANTAÇÃO DE EFETIVO
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Organiza automaticamente a empresa
de acordo com os seus negócios

E impondo a

Integração Vertical
e a
Integração Horizontal

Ressaltadas no PREFÁCIO do livro
Orçamento Empresarial Integrado – LTC – Rio – 1985
Pelo Professor Catedrático da UFRJ e da UERJ
Américo Matheus Florentino

Antecipando o que será afirmado mais adiante:

A Contabilidade Gerencial é de Todos, para Todos na Empresa e só EXISTIRÁ se for implantado, efetivamente, o SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.

Observar que, em nenhum momento, os Autores e Contadores aqui citados abordam a Gestão Financeira após a edição do relatório de Fluxo de Caixa.

Os Níveis Estratégico e Gerencial de quaisquer empresas, precisam do exercício contínuo de Simulações para os estudos do:

Risco Operacional
e do
Risco Financeiro,

bem como do Estudo de Altas Finanças, necessário à Direção da Empresa, nas DECISÕES DE:

- Investir
- Financiamento
- Pagar Dividendo

Esta Gestão Financeira com Simulações nem é ensinada nas Faculdades.

No Sistema Integrado de Gestão este Estudo é destaque nos Níveis Estratégico e Gerencial com a **Simulação e o Estudo de Altas Finanças.**

3 – Simulação e o Estudo De Altas Finanças:

-RISCO OPERACIONAL E RISCO FINANCEIRO

-AS DECISÕES DE :

- INVESTIR
- FINANCIAMENTO
- PAGAR DIVIDENDOS

The Theory of Financial Management

Ezra Solomon – Columbia University Press

New York – USA – 1963

4 – Organização nas Empresas – Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial EXIGE dos Administradores, dos Contadores, dos Economistas PENSAREM as empresas como SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO composto de:

Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE.

Sistema Integrado de Contabilidades, Custo e Tesouraria – SICCT.

Sistema Integrado de Custo – SIC.

Interagem, Interrelacionam e Interdependem e podem ser implantados por Módulos, de modo independente, sem customizações.

Ver no site www.bmainformatica.com.br: MÓDULOS DO SICCT

Este Sistema Integrado de Gestão implanta a Contabilidade Gerencial.

CONTABILIDADE GERENCIAL

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

Atualmente, as empresas de quaisquer Portes e Atividades aplicam a:

CONTABILIDADE TRADICIONAL

É dominada pela ditadura das TI's (ERP's, Legados e Parceiros, BPM, BI); não registra os negócios de sua empresa e, em consequência, não oferece a Transparência e não será a Contabilidade Gerencial, como AFIRMAM os defensores de TESES, Autores, Professores, Contadores.

Este Sistema de Gestão, com estas TI's, NÃO implanta a Contabilidade Gerencial

Ver na grade, a seguir; o artigo: **Contabilidade e Seus Controles**

**Perícia Judicial / Varas Empresariais / Organização nas Empresas – Contabilidade Gerencial /
Contabilidade e Seus Controles.**

O Professor Catedrático da UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro e da UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Autor e que prefaciou o meu livro de **Orçamento Empresarial Integrado – 1ª Edição – 1985 – LTC-Rio**, na última quadra da sua vida e em complemento ao seu acervo livresco, publicou 4 livros e honrou-me com exemplares, com generosas dedicatórias que, para este trabalho, destaco os livros:

1 - Os Custos Podem Acabar com a sua Empresa

Obs: Este livro é um Selo de Confiança para o Sistema Integrado de Custo - SIC.

2 - Gestão e Diagnóstico Empresarial

O I. Autor e Professor Catedrático Américo Matheus Florentino selecionou 40 Índices (indicadores) a serem aplicados sobre os valores exibidos nas Demonstrações Financeiras de quaisquer empresas.

Estes Índices estão incorporados ao Sistema Integrado de Gestão.

Destaco dois Índices: O Risco Operacional e o Risco Financeiro.

As matérias contidas nestes dois livros só terão validade se a empresa, efetivamente, implantar a Contabilidade Gerencial.

Estes seus 40 Índices estão programados no nosso Sistema Integrado de Gestão:

- Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE.
- Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria – SICCT.
- Sistema Integrado de Custo – SIC.

E contribuem, diretamente, para a CONTABILIDADE GERENCIAL.

RESUMO ¹

OS ERP's, A ASI E AS SOPAS DE LETRINHAS ²

(engessam a empresa e não registram os seus negócios; faz orçamento estático não permitindo o seu ajuste as contínuas mudanças do ambiente econômico; não faz apuração de custo para atender aos negócios da empresa e não geram relatórios gerenciais)

Denominar um ERP (Enterprise Resources Planning) de Sistema Integrado de Gestão é uma expressão muito forte. Ele não resiste a uma análise mais acurada.

O ERP vem do MRP e hoje MRP II (Manufacture Resource Planning) com sua origem na área de produção e que a literatura consultada define como:

- um sistema de informações para uma organização
- que facilita o fluxo de informações entre as áreas:
 - manufatura
 - logística
 - finanças
 - recursos humanos

Arquitetura de Sistema de Informação – ASI

Para ampliar a visão do ERP, como forma de contribuir para o desenvolvimento e implantação do ERP, surge a abordagem de gestão de processos, através desta arquitetura ASI que tem evoluído com a apresentação de modelos de ASI com enfoques diferenciados e envolvem de modo geral, a intenção de integração (mas não tem condições de integrar em decorrência da sua origem) entre:

- a organização
- os negócios
- os sistemas (1)
- a tecnologia
- e os usuários

É a modelagem procurando a integração que, neste ambiente, jamais ocorrerá.

Há outros modelos de arquitetura, como a ARIS (Arquitetura de Sistema Integrado de Informação).

Comentamos: O Sistema Integrado de Informação é decorrente do Sistema Integrado de Gestão. Aqui, a intenção é pegar os números (não os dados) e torná-los integrados (sic). O texto diz que a ferramenta ASI possibilita (mas não realiza) a integração de todos os processos do negócio.

Comentamos: Esta é uma informação fantasiosa.

¹ De matérias publicadas

² Não têm conceitos, concepção sistêmica, princípios contábeis, estruturação e organização para serem apelidados de Sistema Integrado de Gestão, com abrangência em toda a empresa e nem ser ensinado nos cursos de especialização de produção, com esta denominação de sistema integrado de gestão. E também o Conselho Federal de Administração – CFA – pela Resolução Normativa nº 374 de 12.11.2009 confere registro aos diplomados em curso superior de tecnologia, em determinada área da Administração, segmentando as atividades nas empresas. Pelos textos lidos, os fornecedores destes produtos estão sabendo que eles não atendem as necessidades das organizações e que, pelos seus elevados custos, não conseguem conquistar o mercado de médias empresas e os usuários sabem que estão pagando elevados valores e não têm as informações que precisam, corretas e na hora certa, para as suas análises e tomada de decisão. Este Resumo é baseado em textos publicados em revistas especializadas de ensino e do mercado de TI. Ver no site www.bmainformatica.com.br

Sopas de Letrinhas

Com o objetivo de ajustar o ERP e a ASI, empresas de TI criaram programas complementares, no jogo de mercado, com o objetivo de dar soluções para etapas que o ERP e a ASI não tinham condições de resolver.

Temos dois campos:

- **Para registrar e entender o passado (na tentativa de transformar números históricos em dados históricos)**

BI – Business Intelligence

Tudo o que envolve o movimento e entendimento de dados.

Comentário: Para este fato oferecemos o nosso **Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria** que engloba o ERP, a ASI e de resto toda a empresa e gerando automaticamente relatórios de cunho gerencial.

- **Para projetar os negócios da empresa**

BPM – Business Performance Management

ou Gerenciamento de Processos de Negócios

Ajuda a projetar e administrar o futuro dos negócios.

O objetivo é auxiliar na elaboração de planos orçamentários mais flexíveis e integrados, capazes de se adaptar as mudanças inesperadas do cenário econômico.

O resultado disto tudo é o planejamento estático e desintegrado que acaba por engessar a organização e incapacitar o seu ajuste a mudanças repentinas no cenário econômico interno e externo.

Ver no site o artigo Sistema Integrado de Gestão e o exemplo numérico do nosso Sistema Integrado de Orçamento Empresarial.

Comentário: Para este fato oferecemos o nosso **Sistema Integrado de Orçamento Empresarial** que é a contabilidade projetada.

Fica em linha com o Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria e faz **SIMULAÇÕES** para atender a qualquer fato novo apresentado pelo Ambiente Total da empresa.

O CPM é o processo de evolução do EIS (Enterprise Information System)

Outros consultores de TI apresentaram o EPM (Enterprise Performance Management); o CPM (Corporate Performance Management), bem como PM (Performance Management) que afirmam que é a integração entre o BI e o CPM.

Mais recentemente estão ensinando modelagem de Processo com BPM N 1.2 que capacitam os participantes a desenhar processos de negócios.

BPMN (Business Process Modeling Notation) para representar graficamente os processos de negócios.

Tudo isto para empresa industrial.

De elevado custo de treinamento; elevados custos de adaptações (customizações) e por fim a empresa tem que se ajustar ao programa.

Não entende (e não registra) os negócios da empresa.

As pequenas e médias empresas, por todas estas dificuldades e do seu elevado custo não podem adquirir este programa que não é integrado.

Aliás, é melhor não adquirir.

Para as empresas de serviços estão empurrando o SOA (Arquitetura Orientada a Serviços) com as mesmas conseqüências e estão ensinando o BPEL (Business Process Execution Language) que é uma linguagem para definição e execução de processos de negócios.

E afirmar que o mercado ERP não viverá sem o SOA.

É provável: os dois morrerão.

Este produto ERP, com os Legados e Parceiros, sua arquitetura ASI e estas BPM e BI não podem, em nenhum momento, ser denominado de Sistema Integrado de Gestão e, muito menos, ser ensinado que é Sistema Integrado de Gestão.

Não conseguem registrar os negócios da empresa.

A base (os arquivos) **escondem (ou esconde?)** números em vez de registrar dados e, sobre estes números, criam relatórios sem qualquer conteúdo gerencial.

Enterprise Resource Planning

Enterprise Resource Planning systems (ERPs) integrate (or attempt to integrate) all data and processes of an organization into a unified system. A typical ERP system will use multiple components of computer software and hardware to achieve the integration. A key ingredient of most ERP systems is the use of a unified database to store data for the various system modules.

Origin of the term ERP

The term ERP originally implied systems designed to plan the use of enterprise-wide resources. Although the acronym ERP originated in the manufacturing environment, today's use of the term ERP systems has much broader scope. ERP systems typically attempt to cover all basic functions of an organization, regardless of the organization's business or charter. Business, non-profit organizations, non governmental organizations, governments, and other large entities utilize ERP systems.

Additionally, it may be noted that to be considered an ERP system, a software package generally would only need to provide functionality in a single package that would normally be covered by two or more systems. Technically, a software package that provides both payroll and accounting functions would be considered an ERP software package. However, the term is typically reserved for larger, more broadly based applications. The introduction of an ERP system to replace two or more independent applications eliminates the need for external interfaces previously required between systems, and provides additional benefits that range from standardization and lower maintenance (one system instead of two or more) to easier and/or greater reporting capabilities (as all data is typically kept in one database).

Overview

Some organizations – typically those with sufficient in-house IT skills to integrate multiple software products – choose to implement only portions of an ERP system and develop an external interface to other ERP or stand-alone systems for their other application needs. For instance, the PeopleSoft HRMS and Financials systems may be perceived to be better than SAP's HRMS solution. And likewise, some may perceive SAP's manufacturing and CRM systems as better than PeopleSoft's equivalents. In this case these organizations may justify the purchase of an ERP system, but choose to purchase the PeopleSoft HRMS and Financials modules from Oracle, and their remaining applications from SAP.[citation needed]

This is very common in the retail sector[citation needed], where even a mid-sized retailer will have a discrete Point-of-Sale (POS) product and financials application, then a series of specialised applications to handle business requirements such as warehouse management, staff rostering, merchandising and logistics.

Ideally, ERP delivers a single database that contains all data for the software modules, which would include:

- Manufacturing Engineering, Bills of Material, Scheduling, Capacity, Workflow Management, Quality Control, Cost Management, Manufacturing Process, Manufacturing Projects, Manufacturing Flow
- Supply Chain Management

Inventory, Order Entry, Purchasing, Product Configurator, Supply Chain Planning, Supplier Scheduling, Inspection of goods, Claim Processing, Commission Calculation

- Financials

General Ledger, Cash Management, Accounts Payable, Accounts Receivable, Fixed Assets

- Projects
- Costing, Billing, Time and Expense, Activity Management
- Human Resources
- Human Resources, Payroll, Training, Time & Attendance, Benefits
- Customer Relationship Management
- Sales and Marketing, Commissions, Service, Customer Contact and Call Center support
- Data Warehouse

and various Self-Service interfaces for Customers, Suppliers, and Employees

Enterprise Resource Planning is a term originally derived from manufacturing resource planning (MRP II) that followed material requirements planning (MRP). MRP evolved into ERP when “routings” became major part of the software architecture and a company’s capacity planning activity also became a part of the standard software activity. ERP systems typically handle the manufacturing, logistics, distribution, inventory, shipping, invoicing, and accounting for a company. Enterprise Resource Planning or ERP software can aid in the control of many business activities, like sales, marketing, delivery, billing, production, inventory management, quality management, and human resource management. ERPs are often incorrectly called back office systems indicating that customers and the general public are not directly involved. This is contrasted with front office systems like customer relationship management (CRM) systems that deal directly with the customers, or the eBusiness systems such as eCommerce, eGovernment, e Telecom, and e Finance, or supplier relationship management (SRM) systems.

ERPs are cross-functional and enterprise wide. All functional departments that are involved in operations or production are integrated in one system. In addition to manufacturing, warehousing, logistics, and Information Technology, this would include accounting, human resources, marketing, and strategic management. ERP II means open ERP architecture of components. The older, monolithic ERP systems became component oriented. EAS – Enterprise Application Suite is a new name for formerly developed ERP systems which include (almost) all segments of business, using ordinary Internet browsers as thin clients.

Before

Prior to the concept of ERP systems, departments within an organization (for example, the Human Resources (HR) department, the Payroll (PR) department, and the Financials department) would have their own computer systems. The HR computer system (Often called HRMS or HRIS) would typically contain information on the department, reporting structure, and personal details of employees. The PR department would typically calculate and store paycheck information. The Financials department would typically store financial transactions for the organization. Each system would have to rely on a set of common data to communicate with each other. For the HRIS to send salary information to the PR system, an employee number would need to be assigned and remain static between the two systems to accurately identify an employee. The Financials system was not interested in the employee level data, but only the payouts made by the PR systems, such as the Tax payments to various authorities, payments for employee benefits to providers, and so on. This provided complications. For instance, a person could not be paid in the Payroll system without an employee number.

After

ERP software, among other things, combined the data of formerly separate applications. This made the worry of keeping numbers in synchronization across multiple systems disappear. It standardised and reduced the number of software specialities required within larger organizations.

Best Practices

Best Practices were also a benefit of implementing an ERP system. When implementing an ERP system, organizations essentially had to choose between customizing the software or modifying their business processes to the “Best Practice” functionality delivered in the vanilla version of the software.

Typically, the delivery of best practice applies more usefully to large organizations and especially where there is a compliance requirement such as IFRS, Sarbanes-Oxley or Basel II, or where the process is a commodity such as electronic funds transfer. This is because the procedure of capturing and reporting legislative or commodity content can be readily codified within the ERP software, and then replicated with confidence across multiple businesses who have the same business requirement.

Where such a compliance or commodity requirement does not underpin the business process, it can be argued that determining and applying a best practice actually erodes competitive advantage by homogenizing the business compared to everyone else in their industry sector.

Implementation

Because of their wide scope of application within a business, ERP software systems are typically complex and usually impose significant changes on staff work practices. Implementing ERP software is typically not an “in-house” skill, so even smaller projects are more cost effective if specialist ERP implementation consultants are employed. The length of time to implement an ERP system depends on the size of the business, the scope of the change and willingness of the customer to take ownership for the project. A small project (e.g., a company of less than 100 staff) may be planned and delivered within 3 months; however, a large, multi-site or multi-country implementation may take years.

The most important aspect of any ERP implementation is that the company who has purchased the ERP product takes ownership of the project.

To implement ERP systems, companies often seek the help of an ERP vendor or of third-party consulting companies. These firms typically provide three areas of professional services: Consulting, Customization and Support.

Consulting Services

The Consulting team is typically responsible for your initial ERP implementation and subsequent delivery of work to tailor the system beyond “go live”. Typically such tailoring includes additional product training; creation of process triggers and workflow; specialist advice to improve how the ERP is used in the business; system optimisation; and assistance writing reports, complex data extracts or implementing Business Intelligence.

The consulting team are also responsible for planning and jointly testing the implementation. This is a critical part of the project, and one that is often overlooked.

Consulting for a large ERP project involves three levels: systems architecture, business process consulting (primarily re-engineering) and technical consulting (primarily programming and tool configuration activity). A systems architect designs the overall dataflow for the enterprise including the future dataflow plan. A business consultant studies an organization’s current business processes and matches them to the corresponding processes in the ERP system, thus ‘configuring’ the ERP system to the organization’s needs. Technical consulting often involves programming. Most ERP vendors allow modification of their software to suit the business needs of their customer.

For most mid-sized companies, the cost of the implementation will range from around the list price of the ERP user licenses to up to twice this amount (depending on the level of customization required). Large companies, and especially those with multiple sites or countries, will often spend considerably more on the implementation than the cost of the user licenses — three to five times more is not uncommon for a multi-site implementation.

Customization Services

Customization is the process of extending or changing how the system works by writing new user interfaces and underlying application code. Such customisations typically reflect local work practices that are not currently in the core routines of the ERP system software.

Examples of such code include early adopter features (e.g., mobility interfaces were uncommon a few years ago and were typically customised) or interfacing to third party applications (this is ‘bread and butter’ customization for larger implementations as there are typically dozens of ancillary systems that the core ERP software has to interact with). The Professional Services team is also involved during ERP upgrades to ensure that customisations are compatible with the new release. In some cases the functionality delivered via a previous customization may have been subsequently incorporated into the core routines of the ERP software, allowing customers to revert back to standard product and retire the customization completely.

Customizing an ERP package can be very expensive and complicated, because many ERP packages are not designed to support customization, so most businesses implement the best practices embedded in the acquired ERP system.

Some ERP packages are very generic in their reports and inquiries, such that customization is expected in every implementation. It is important to recognize that for these packages it often makes sense to buy third party plug-ins that interface well with your ERP software rather than reinventing the wheel.

Customization work is usually undertaken as bespoke software development on a time and materials basis. Because of the specialist nature of the customization and the ‘one off’ aspect of the work, it is common to pay in the order of \$200 per hour for this work. Also, in many cases the work delivered as customization is not covered by the ERP vendors Maintenance Agreement, so while there is typically a 90-day warranty against software faults in the custom code, there is no obligation on the ERP vendor to warrant that the code works with the next upgrade or point release of the core product.

One often neglected aspect of customization is the associated documentation. While it can seem like a considerable — and expensive — overhead to the customization project, it is critical that someone is responsible for the creation and user testing of the documentation. Without the description on how to use the customisation, the effort is largely wasted as it becomes difficult to train new staff in the work practice that the customization delivers.

Maintenance and Support Services

Once your system has been implemented, the consulting company will typically enter into a Support Agreement to assist your staff to keep the ERP software running in an optimal way. To minimize additional costs and provide more realism into the needs of the units to be affected by ERP (as an added service to customers), the option of creating a committee headed by the consultant using participative management approach during the design stage with the client's heads of departments (no substitutes allowed) to be affected by the changes in ERPs to provide hands on management control requirements planning. This would allow direct long term projections into the client's needs, thus minimizing future conversion patches (at least for the 1st 5 years operation unless there is a corporate-wide organizational structural change involving operational systems) on a more dedicated approach to initial conversion.

A Maintenance Agreement typically provides you rights to all current version patches, and both minor and major releases, and will most likely allow your staff to raise support calls. While there is no standard cost for this type of agreement, they are typically between 15% and 20% of the list price of the ERP user licenses.

Advantages

In the absence of an ERP system, a large manufacturer may find itself with many software applications that do not talk to each other and do not effectively interface. Tasks that need to interface with one another may involve:

- design engineering (how to best make the product)
- order tracking from acceptance through fulfillment
- the revenue cycle from invoice through cash receipt
- managing interdependencies of complex Bill of Materials
- tracking the 3-way match between Purchase orders (what was ordered), Inventory receipts (what arrived), and Costing (what the vendor invoiced)
- the Accounting for all of these tasks, tracking the Revenue, Cost and Profit on a granular level.
- Change how a product is made, in the engineering details, and that is how it will now be made. Effective dates can be used to control when the switch over will occur from an old version to the next one, both the date that some ingredients go into effect, and date that some are discontinued. Part of the change can include labeling to identify version numbers.

Computer security is included within an ERP to protect against both outsider crime, such as industrial espionage, and insider crime, such as embezzlement. A data tampering scenario might involve a terrorist altering a Bill of Materials so as to put poison in food products, or other sabotage. ERP security helps to prevent abuse as well.

Disadvantages

Many problems organizations have with ERP systems are due to inadequate investment in ongoing training for involved personnel, including those implementing and testing changes, as well as a lack of corporate policy protecting the integrity of the data in the ERP systems and how it is used.

Limitations of ERP include:

- Success depends on the skill and experience of the workforce, including training about how to make the system work correctly. Many companies cut costs by cutting training budgets. Privately owned small enterprises are often undercapitalized, meaning their ERP system is often operated by personnel with inadequate education in ERP in general, such as APICS foundations, and in the particular ERP vendor package being used.
- Personnel turnover; companies can employ new managers lacking education in the company's ERP system, proposing changes in business practices that are out of synchronization with the best utilization of the company's selected ERP.
- Customization of the ERP software is limited. Some customization may involve changing of the ERP software structure which is usually not allowed.
- Re-engineering of business processes to fit the "industry standard" prescribed by the ERP system may lead to a loss of competitive advantage.
- ERP systems can be very expensive to install often ranging from 30,000 to 500,000,000 for multinational companies.
- ERP vendors can charge sums of money for annual license renewal that is unrelated to the size of the company using the ERP or its profitability.
- Technical support personnel often give replies to callers that are inappropriate for the caller's corporate structure. Computer security concerns arise, for example when telling a non-programmer how to change a database on the fly, at a company that requires an audit trail of changes so as to meet some regulatory standards.
- ERPs are often seen as too rigid and too difficult to adapt to the specific workflow and business process of some companies—this is cited as one of the main causes of their failure.

- Systems can be difficult to use.
- Systems are too restrictive and does not allow much flexibility in implementation and usage.
- The system can suffer from the “weakest link” problem – an inefficiency in one department or at one of the partners may affect other participants.
- Many of the integrated links need high accuracy in other applications to work effectively. A company can achieve minimum standards, then over time “dirty data” will reduce the reliability of some applications.
- Once a system is established, switching costs are very high for any one of the partners (reducing flexibility and strategic control at the corporate level).
- The blurring of company boundaries can cause problems in accountability, lines of responsibility, and employee morale.
- Resistance in sharing sensitive internal information between departments can reduce the effectiveness of the software.
- There are frequent compatibility problems with the various legacy systems of the partners.
- The system may be over-engineered relative to the actual needs of the customer.

JORNAL DO BRASIL

Tecnologia da Informação E5
DOMINGO, 28 DE OUTUBRO DE 2007

SOFTWARE ■ De 500 executivos, 80% reavaliariam os processos antes de automatizá-los

E mudam os sistemas de gestão

Ana Carolina Salto

■ 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 frequentes 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 avangariam mais no alinhamento da adoção da tecnologia aos objetivos do negócio, evitando o que classificam como vício 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 empresa 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.

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.

Maiores executivos de software de capital fechado do mundo, a Infor prepara sua abertura de capital. Segundo o presidente para as Américas, Jerry Kull, é natural imaginar que uma empresa que chega aos US\$2 bilhões de faturamento comercialize suas ações.

— A empresa já atua como se tivesse capital aberto e deve estar pronta para ter ações em bolsa num período entre 12 e 18 meses — diz. — Mas isso não significa que vamos entrar no mercado acionário logo depois de estarmos prontos.

A Infor é hoje a terceira maior empresa de software de gestão empresarial do mundo, atrás da líder alemã SAP e da Oracle, junto a qual é responsável pela forte consolidação do mercado. No começo da década, a SAP já liderava o segmento, mas os nomes dos outros participantes do mercado eram bem diferentes — empresas como PeopleSoft, SSA, JD Edwards e Baan, em sistema de gestão integrada (ERP), e a Siebel, em programa para relacionamento com clientes (CRM).

A Oracle lutava para ficar entre as cinco primeiras de ERP.

■ Infor pretende abrir capital

■ Skype deve vender celular

O serviço de telefonia pela internet do eBay, Skype, deve anunciar em breve um acordo com a operadora de telefonia móvel 3 para vender seu primeiro celular, afirmou uma fonte próxima do assunto.

Os planos da Skype prevêm o lançamento do aparelho nos países onde a 3 opera, informou a fonte, sem informar o cronograma ou onde o celular será vendido primeiro.

A 3 é uma operadora do grupo de Hong Kong Hutchison Whampoa e atua na Austrália, Hong Kong, Indonésia, Áustria, Dinamarca, Itália, Irlanda, Suécia e Reino Unido.

O porta-voz da Skype, Chaim Haas, confirmou que a 3 e a Skype “estão trabalhando em conjunto em um novo produto que tornará o Skype completamente móvel”, mas não deu mais detalhes. A Skype deve revelar seus planos na última semana deste mês, informou a fonte.

O software da Skype, que permite aos usuários fazer chamadas gratuitas pela internet, já funciona em alguns dos celulares vendidos pela 3. Mas o novo aparelho é o primeiro encomendado pela Skype e será mais fácil de usar que os modelos atuais, que são compatíveis com o software da empresa, de acordo com a fonte.

A 3 tem mais de 10 milhões de clientes, incluindo mais de 3,5 milhões no Reino Unido.

A Administração, em toda a sua extensão, funciona do mesmo modo que o Corpo Humano, com os seus Órgãos e as suas Funções.

Ambos tornam-se um só corpo, quando analisamos a Teoria Geral de Sistemas: Cada Órgão, com as suas funções, trabalha para si mas relaciona-se, automática e continuamente, com os demais Órgãos e as suas Funções e, cada Órgão com as suas funções realizando, de modo autônomo, as suas atividades.

E o Sangue que funciona do mesmo modo que a Contabilidade Gerencial, conforme o artigo neste site, interfacea todos os Órgãos, levando à cada um deles, as “informações gerenciais” para exercerem as suas Funções

O Administrador, com a sua presença mansa e pacífica, - mas determinado nas suas finalidades - é fundamental na Administração Pública, nas Administrações das Empresas Privadas de Quaisquer Portes – de Indústrias e de Serviços; de Engenharia; Agro-Indústrias e de Infraestruturas– **sempre acolhendo a Contabilidade Gerencial** como a solução sistêmica para todos os problemas de Gestão e em harmonia com Contadores, Economistas e Outras.

Esta **Contabilidade Gerencial** é o instrumento necessário e suficiente para comprovar a

Máxima: Contra a Fraude não há Controle mas é Preciso Implantar os Controles para Detectar as Fraudes.

Estas fraudes aparecem, automaticamente, em cada Relatório Gerencial pelos seus Controles · Físico (Estoque) Patrimonial (Imobilizado) Econômico (Balanco Índices e Outros) e

O Administrador Pensa de Modo Sistêmico - Fayol

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. Isto no final do século XIX. Dizia Fayol que esta função Administrativa cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas.

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.

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.

Neste trabalho 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

Além do 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) recomendamos também o livro Orçamento Empresarial Integrado – Autor Pedro Schubert – 3ª Edição nas partes:

- Introdução - XX a XXVI

- Parte I - fl's 1 a 45

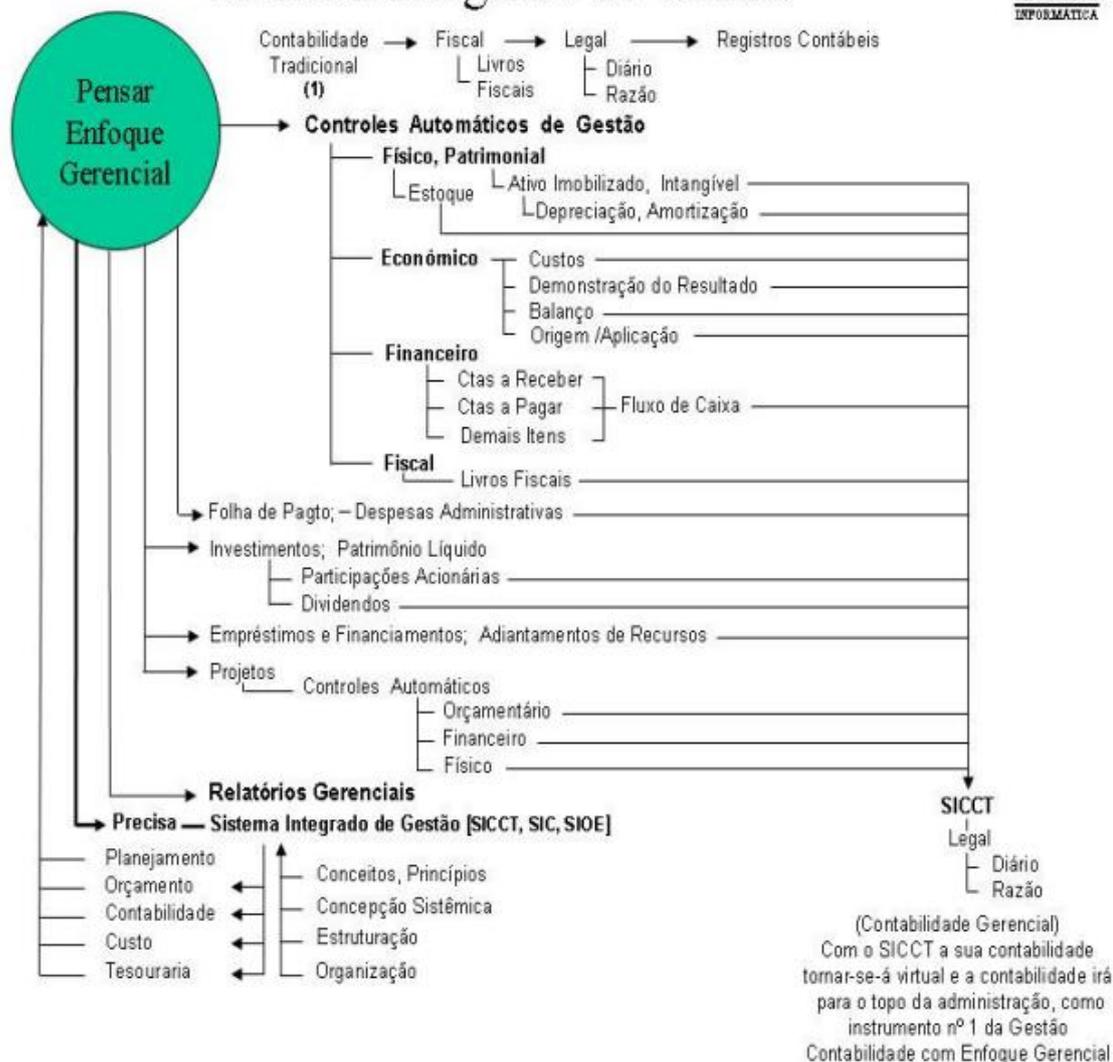
2- **Traçar o Programa de Ação** é o orçamento com todas as suas virtudes expostas neste trabalho e que pode ser resumido :

A Gestão da Empresa deve ser realizada pelo orçamento.

A cada Fato Novo deve ser realizada a SIMULAÇÃO.

Recomendamos novamente o livro Orçamento Empresarial Integrado – nas Partes II a IV.

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.

5 – A CONTABILIDADE GERENCIAL QUE É DE TODOS, PARA TODOS, SÓ EXISTIRÁ SE, EFETIVAMENTE, IMPLANTAR SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

5.1 – O Administrador Pensa de Modo Sistêmico - Fayol

Ver no site www.bmainformatica.com.br, nas opções:

1 – Nossos Produtos

- Quem Define Custo Na Sua Empresa.
- Qual é o Negócio Da Sua Empresa?
- Oferta Especial da BMA Para a Sua Empresa.
- ERP's Não São Sistemas Integrados.

2 – Material de Consulta - Solução BMA

- Apuração de Custos – Estruturação e Organização.
- Os ERP's o ASI E A Sopa de Letrinhas.
- Planejamento Estratégico / Orçamento e Operação.

Os Diferentes Níveis de Administração

- Nível Estratégico.
- Nível Gerencial.
- Nível Operacional.
- Posição Esquemática do Planejamento Estratégico nas Empresas.
- Reflexo do Planejamento Estratégico nos Resultados Operacionais das Empresas.
- Material JB

3 – Demonstração

- Sistema Contábil – A Ferramenta Gerencial para o Século XXI.
- BPM Não É Solução Gerencial.
- Módulo SICCT.
- A Relação Entre o Sangue e a Contabilidade.

4 – Contabilidade Governamental

Sistema Integrado de Custo – O Instrumento para Competitividade nas Empresas – XXV Congresso Brasileiro de Custo – Vitória – ES – NOV/2018.

Ver no site www.periciajudicial.adm.br, na TRILHA:

Perícia Judicial / Varas Empresariais / Organização nas Empresas –

Contabilidade Gerencial:

- Simulação nos Estudos de Altas Finanças.
- Exemplo Numérico – SIOE.

5.2 – A Contabilidade Gerencial – é de Todos, Para Todos

1 – INTEGRAÇÃO VERTICAL:

Nível Estratégico.

Nível Gerencial.

Nível Operacional.

2 – INTEGRAÇÃO HORIZONTAL:

Gerencial.

Operacional.

3 – NÍVEL ESTRATÉGICO:

Utiliza o SIOE – Sistema Integrado de Orçamento Empresarial - para realizar SIMULAÇÕES, especialmente para os Cálculos de:

Risco Operacional.

Risco Financeiro.

E para o Estudo de ALTAS FINANÇAS nas DECISÕES DE:

- Investir.
- Financiamento.
- Pagar Dividendos.

Ver no site www.bmainformatica.com.br

bem como neste site na, TRILHA:

Perícia Judicial / Varas Empresariais / Organização nas Empresas –

Contabilidade Gerencial:

- Simulação e os Estudos de Altas Finanças.**
- Exemplo Numérico – SIOE.**

E tendo em mente que: **A Empresa é Gerida pelo Orçamento. O Orçamento é a Contabilidade Projetada.**

Para implantar a organização aqui mencionada é necessário que a empresa **IMPLANTE EFETIVO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO** composto de:

- Sistema Integrado De Orçamento Empresarial – SIOE
- Sistema Integrado De Contabilidade, Custo E Tesouraria – SICCT
- Sistema Integrado De Custo - SIC

As Estruturas e Organizações nos Níveis Gerencial e Operacional ficam em aberto.

4 - NÍVEL GERENCIAL

Adotarei a Estrutura Clássica das empresas americanas da década de 1950:

TRESURY
(Diretoria Financeira)

ADMINISTRA:
Contas à Receber.
Contas à Pagar.
Empréstimo e Financiamentos Concedidos/Recebidos.
COMPRAS:

Todos os Relatórios Gerenciais, previamente definidos, continuamente disponíveis para os funcionários autorizados em cada Área de Responsabilidade.

COMPROLLER
(Diretoria de Controladoria)

ADMINISTRA:
Folha de Pagamento.
Contabilidade Geral.
Contabilidade de Custo.

Todos os Relatórios Gerenciais, previamente definidos, continuamente disponíveis para os funcionários autorizados em cada Área de Responsabilidade.

Importante: Ver no site www.bmainformatica.com.br – MÓDULOS DO SICCT.

Simulação e o Estudo de Altas Finanças

Será disponibilizado para o TRESURY e para COMPTROLLER cópias independentes do Sistema Integrado de Orçamento Empresarial – SIOE – especialmente para o Diretor Financeiro realizar as Simulações referentes à Risco Operacional, Risco Financeiro e ao Estudo de Altas Finanças.

Para o COMPTROLLER, para o exercício em CUSTO, de cada Embalagem Produzida por Linha de Produção, da Margem de Contribuição de cada Embalagem Vendida, por ÁREA DE VENDAS.

Para ambos, ficam disponíveis os dados realizados do último mês.

6 - Limite de Autoridade e de Aprovação de Documentos (Também apelidam de Delegação de Autoridade e Alçadas de Aprovações).

Naquela época – 1960 e até hoje – era fundamental o documento Limite de Autoridade e de Aprovação de Documentos.

A primeira providência da Auditoria Externa, quando chegava na empresa, era solicitar este Limite de Autoridade e de Aprovação de Documentos, necessariamente aprovado pela Direção da Empresa.

Com o Sistema Integrado de Gestão este documento “Limite de Autoridade e de Aprovação de Documento” é inerente ao Sistema Integrado e Gestão que é implantado no Sistema Integrado de Gestão, na sua implantação, mediante à aprovação da Direção da Empresa e atualizado, continuamente, pelo Órgão de Controle Interno.

7 – Nas Organizações de Quaisquer Entidades, a Contabilidade Gerencial Inicia A Partir do Nível Estratégico

- Quaisquer CNPJ's – Entidades Privadas
- Quaisquer Entidades Públicas, a partir da União

7.1 Nas Entidades Privadas A CONTABILIDADE GERENCIAL inicia a partir da Direção da Empresa – Nível Estratégico, com a pergunta:

QUAL É O NEGÓCIO DA MINHA EMPRESA?

E com a implantação do EFETIVO Sistema Integrado de Gestão

7.2 - Nas Entidades Públicas – a Contabilidade Gerencial inicia com o aforismo:

“A União (e os Estados, o D. Federal e os Municípios) é uma Entidade Jurídica de Direito Público que ADMINISTRA a Riqueza da NAÇÃO para os seus CIDADÃOS”.

E implantar o **Sistema Integrado de Contabilidade Governamental – SICG** – e, para tanto, recomendo a leitura, na PARTE 3, do artigo **A MODERNIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL**, com origem no artigo no site **www.bmainformatica.com.br**, na opção **Contabilidade Governamental**.

Houve avanços importantes, mas “encalhou” em 2011.

7.3 - A concepção da CONTABILIDADE GERENCIAL é a mesma para estes DOIS AMBIENTES aqui destacados.

Para as Entidades Privadas este livro analisa a sua implantação.

Para as Entidades Públicas faço a seguir, ponderações para a sua implantação.

Abordamos esta matéria na Revista **ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS – ANO X – Nº 20 – Data: 24.10.97 – COAD – Título: Contabilidade Governamental**.

Novamente abordamos, na mesma Revista – ANO XIII – Nº 10 – **Data: 09.06.2000** – fls. 198 a 204 –, **esta Contabilidade Governamental**, já fundamentada no Sistema Integrado de Contabilidade Governamental – SICG – afirmando, com esta concepção de Sistema Integrado que **“não há diferença de Conceitos, Concepção Sistêmica, Princípios Contábeis e Método entre a Contabilidade nas empresas privadas e a Contabilidade Governamental”**.

Com a criação da **Revista Pensar Contábil – no CRC-RJ** - por Orlando Martins Pinto, Ícone da Contabilidade, esta matéria foi novamente analisada nesta Revista – ANO III – Nº 10 – fls 25 a 31– **Janeiro /2001. Em 2003, com o Título - MODERNIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL - ratificamos os entendimentos anteriores.**

Este artigo foi cooptado pela COSIF@Portal de Contabilidade pelo seu coordenador o Contador Américo G. Parada Filho.

Sobre esta matéria ver no site **www.bmainformatica.com.br** na opção **CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL**.

Nada impede que nas ENTIDADES PÚBLICAS seja implantado o EFETIVO Sistema Integrado de Contabilidade Governamental – SICG.

Ver, na PARTE 3, artigos que abordam esta implantação.

7.4 - Nos Fundos de Pensão

A concepção da Contabilidade Gerencial, de modo muito especial, está implantada no Sistema Integrado para as EFPC (Entidades Fechadas de Previdência Complementar).

ver no site www.periciajudicial.adm.br na TRILHA :

Fundo de Pensão / EFPC / Funcionamento das EFPC's que terá as informações A Contabilidade Gerencial disponibiliza diariamente, o Saldo à Aplicar e o Operador escolhe o Título e o Valor na tela e o Sistema, automaticamente, pelo Título e o Valor Aplicado distribuirá o valor aplicado por Plano.

Na desaplicação o Sistema distribuirá o rendimento da aplicação por Plano.

8 – CONTABILIDADE GERENCIAL - HISTÓRIA

8.1 – Na Implantação de Projetos Também Ocorre (precisa ocorrer) a CONTABILIDADE GERENCIAL.

8.1.1 – Para que haja a implantação de quaisquer projetos (um fato novo) já deve ter ocorrido, a aprovação de um PROJETO BÁSICO por uma entidade, geralmente um Banco de Investimentos ou mais amplo, uma Entidade de Fomento [(estímulo, apoio, desenvolvimento, progresso material pela ação benéfica do governo)].

Este Projeto Básico analisou:

- O Mercado do Novo Produto ou Serviço
- A Tecnologia
- A Estrutura do Seu Capital:
 - Pelo Estudo de Altas Finanças nas:
 - Decisões de - Investir
 - Financiamento
 - Pagar Dividendos

Este é o conjunto atrativo para o:

- Investidor (pessoas e empresas).

Atualmente existe um capital – Private Equity – que, nas suas opções, inclui este tipo de Investimentos.

Este Projeto Básico apresenta, de modo Global:

- O Detalhamento Básico de itens de desembolsos.
- O Valor Global destes itens.

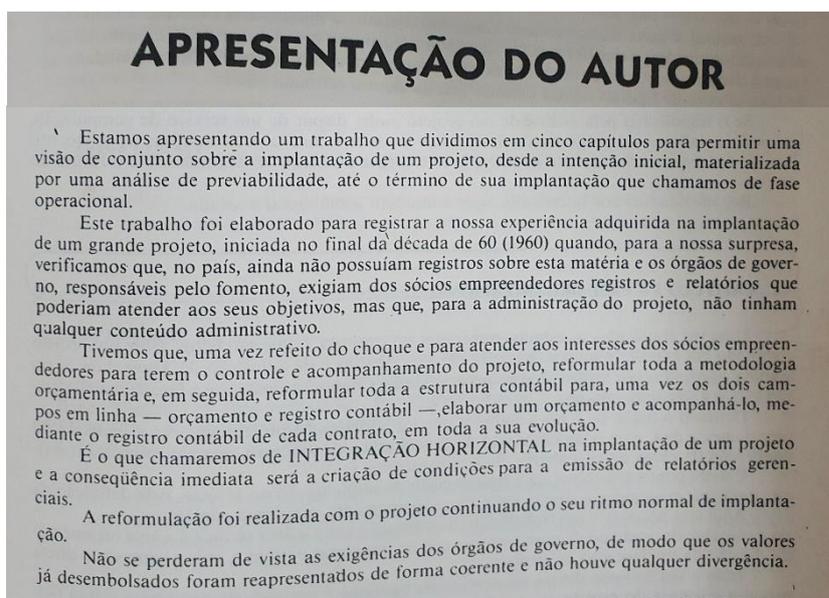
8.1.2 – Quem adquirir este Projeto Básico pode, com a sua estrutura, implantá-lo ou contratar uma empresa especializada nesta atividade.

8.1.2.1 – **Este Projeto Básico precisa ser detalhado – itemizado:**

- Por item – físico – um Prédio, um Equipamento, etc.
- Cada item físico – detalhado por item de desembolso.

Este procedimento é conhecido por:

- **Detalhamento de Engenharia** ou,
- **Detalhamento do Projeto Básico.**



Do Livro Manual de Implantação de Projetos

A experiência vivida mostra este Detalhamento do Projeto Básico do seguinte modo:

1 – Terrenos e Benfeitorias (Obras Iniciais) detalhado em até 10 graus.

2 – Obras Civis

2.1 – Prédio de Administração

Detalha conforme cada projeto.

2.1.1 – Empresa Contratada

Nº do Contrato.

Detalhamento de cada item de desembolso de cada contrato.

2.2 – Edifícios

E segue por Edifício.

3 – Equipamentos de Infraestrutura

3.1 – Elétricos

3.1.1 – Rede de Transmissão

Estrutura e detalha por contrato.

Cada contrato por item de desembolso.

3.1.2 – Segue

3.2 – Segue por Tipo de Infraestrutura

4 – Equipamentos Nacionais

4.1 – Por Tipo de Equipamento

Segue e sendo o caso, até:

99 – Amortizações de Empréstimos

Ver este DETALHAMENTO DO PROJETO completo **no livro Manual de Implantação de Projetos – Editora LTC – Rio – 1989 – Autor Pedro Schubert.**

Capítulo 4

FASE DE IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS

4.1 – Fase Executiva de Implantação do Projeto

4.1.4 – Estrutura Analítica da Codificação do Orçamento e do Plano de

Contas.

Este livro consta de EMENTAS nos Cursos de Projetos oferecidos por Faculdades pelo Brasil.

Tem o prefácio do Professor Newton Tornaghi– Diretor do CADEMP–FGV- RIO

8.1.3 – Os registros contábeis do Projeto serão realizados seguindo esta mesma estrutura e, deste modo, teremos, continuamente, o acompanhamento financeiro de cada item de desembolso do orçamento do Projeto.

ISTO É CONTABILIDADE GERENCIAL

Esta empresa, depois de vinte anos, realizou o seu projeto de expansão, ampliando a sua capacidade instalada, mais que o dobro da instalação original.

8.1.4 – Este Autor, na atividade de Perito Judicial, recebeu o Assistente Técnico de uma das partes que, ao se identificar, mencionou que, como Auditor Externo, realizou trabalho no projeto de expansão desta empresa e encontrou a Gestão da Implantação do Projeto, em ordem, sem qualquer ressalva por parte da Auditoria Externa, quando foi informado que todo o Gerenciamento do Projeto foi baseado na organização do orçamento e da contabilidade dos documentos – n. fiscais – da implantação do Projeto Original, ou seja, no **livro Manual de Implantação de Projetos**.

Nesta Empresa, na atividade de Implantação de Projetos, está implantada a CONTABILIDADE GERENCIAL.