

A Controladoria e a Contabilidade Gerencial na Era da Globalização

A Globalização e suas Perspectivas

Empresa / Ambiente

Competitividade
Velocidade das Mudanças

globalização

Gestão

Adaptatividade

áreas de negócio
unidades de negócio

modelos de
decisão

Sistemas de Informações

suporte ao processo de gestão

corretas,
justas e
objetivas

Processamento de Dados

informações

confiáveis, acessíveis, integradas
disponíveis no momento e lugar
e úteis

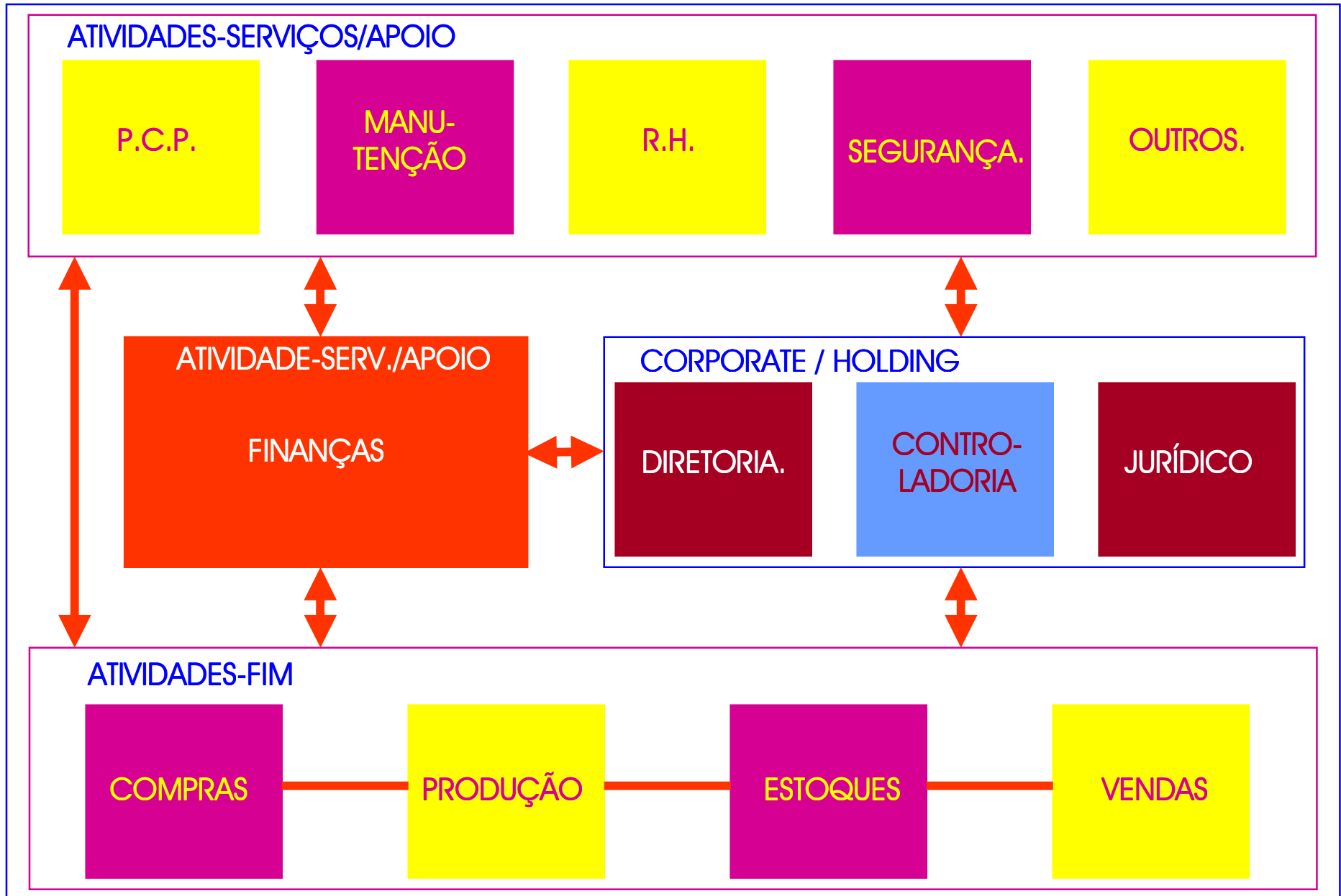
Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) **Áreas tratadas como Unidades de Negócio**
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) **Informações devem ser corretas**
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) **Facilitar a análise de desempenhos**
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) **Custeio correto de produtos / serviços**
- 8) Assegurar a comparabilidade das informações
- 9) **Sinalizar para a necessidade de ações gerenciais**
- 10) Suporte ao Sistema de Gestão: otimização, redução de riscos e comprometimento dos gestores.
- 11) **Garantir a acessibilidade, oportunidade e integridade das informações**
- 12) Objetivar a otimização da organização

Requisitos Gerenciais para as Informações

1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio

ESTRUTURA FUNCIONAL



Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
 - **centrar / focar as informações no objeto das decisões**
 - considerar todas ocorrências
 - **decisões devem ser pró-ativas**

GESTÃO. EVENTO. ATIVIDADE.

T_0 ----- T_N

MISSÃO, CRENÇAS E VALORES

MODELO DE GESTÃO

PROCESSO DE GESTÃO

PLANEJAMENTO

EXECUÇÃO

CONTROLE

MODELOS DE DECISÃO / DECISÕES

ageral2B

TRANSAÇÕES

Compras / Investimentos
Captações/Aplicações, etc.

Variações:Preços / Moeda
Juros, etc.

Produção / Vendas

RECURSOS

Pessoal / Tecnologia
Materiais / Dinheiro
Informações/Serviços

atividade

OP
1

OP
2

OP
N

PRODUTOS

PRODUTOS /
SERVIÇOS

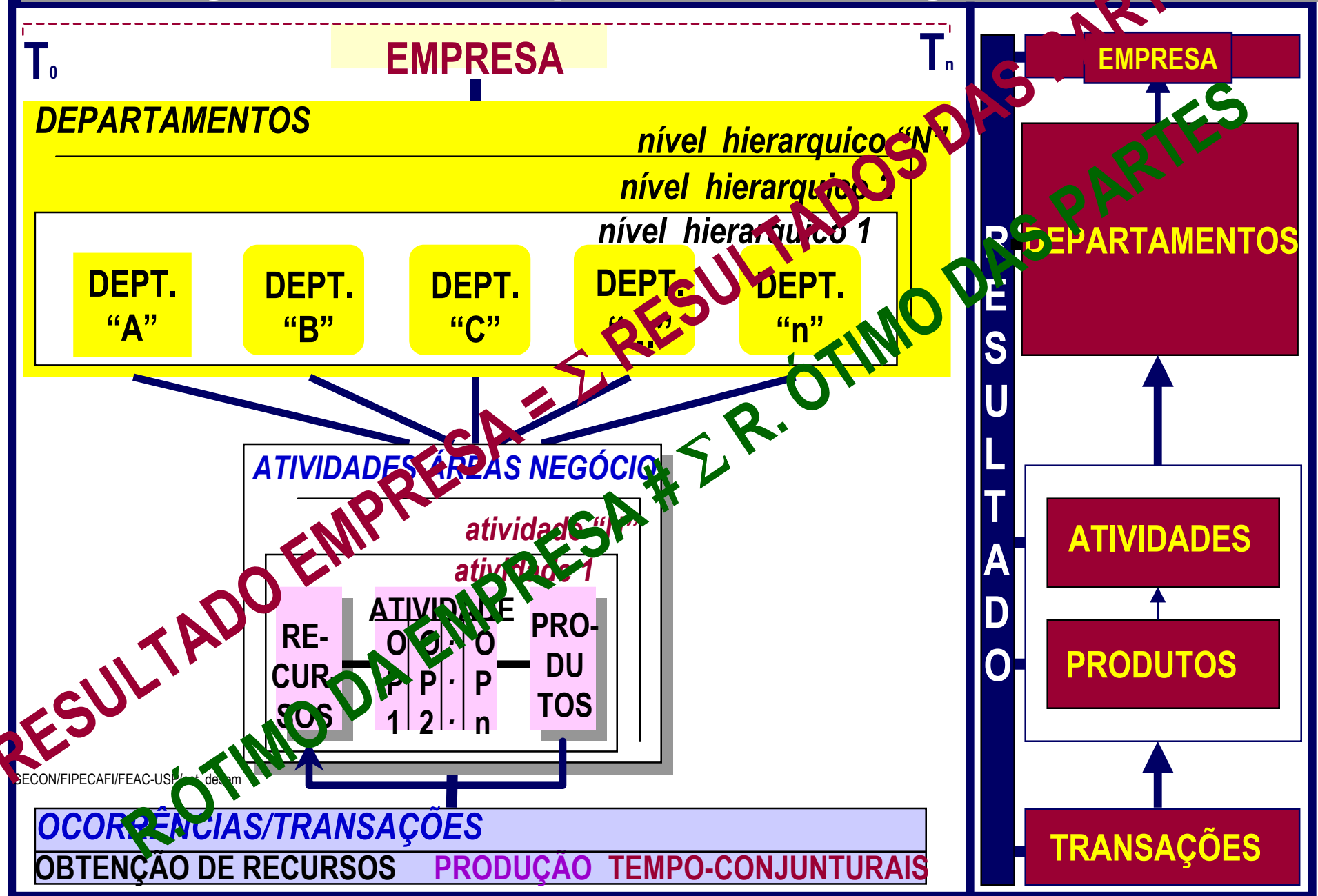
MENSURAÇÃO

CUSTOS

RESULTADO

RECEITAS

estruturação do Desempenho e Formação do Resultado



Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas**

Decisão / Resultado Correto

T0
antes da
decisão

**TRANSAÇÃO
COMPRA**

T1
depois da
decisão

RIQUEZA

Dinheiro	\$ 100
Boi	QTD 1
Carroça	QTD 1
Galinhas	QTD 10

VAR. RIQUEZA

Dinheiro	\$ <40>
Boi	0
Carroça	0
Galinhas- QTD	10

RIQUEZA

Dinheiro	\$ 60
Boi	QTD 1
Carroça	QTD 1
Galinhas	QTD 10

MENSURAÇÃO

PATRIMÔNIO

Dinheiro	\$ 100
Boi	\$ 500
Carroça	\$ 1.000
Galinhas	\$ 50
Total	\$ 1.650

VAR. PATRIMONIAL

Dinheiro	\$ < 40>
Boi	0
Carroça	0
Galinhas	50
Total	\$ 10

PATRIMÔNIO

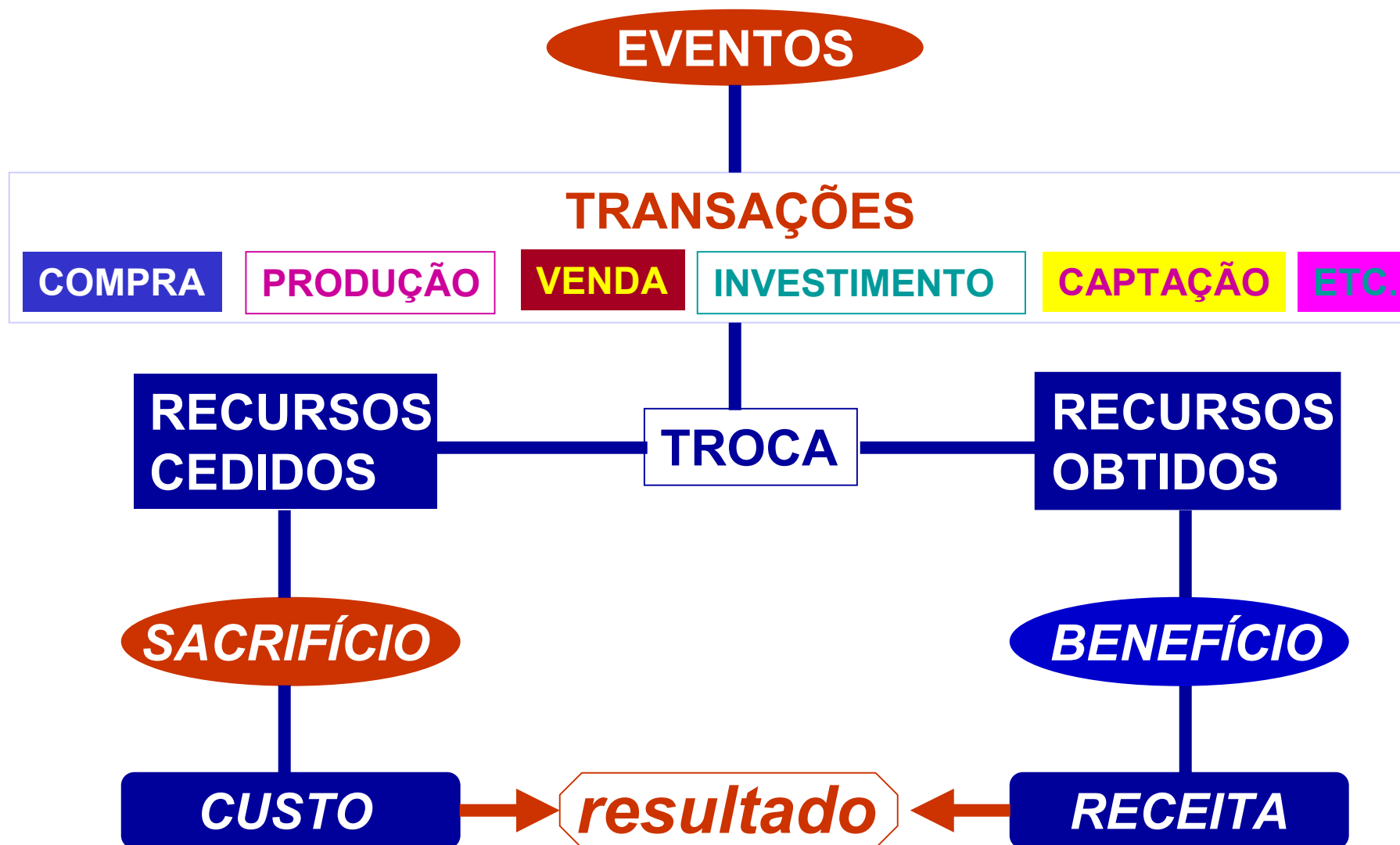
Dinheiro	\$ 60
Boi	\$ 500
Carroça	\$ 1.000
Galinhas	\$ 100
Total	\$ 1.660

VALOR DA EMPRESA

**RESULTADO
CORRETO**

VALOR DA EMPRESA

EVENTO. TRANSAÇÃO. RESULTADO.



Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) **Respeitar os modelos de decisão**

- **refletir o físico-operacional**

- **considerar todos eventos**

- **retratar a evolução patrimonial**

COMPRA A PRAZO

Data	" 0 "	Preço Unit. A Vista	10,00	Prazo - meses	2
Qtd. M.Prima "X"	2.000	P. Mercado A Vista	11,00	% Inflação	zero
Preço Unit.no Prazo	12,00	% de Aplicação	5,00		

G E C O N

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO		22.000
M.PRIMAS-2.000 u		22.000
EXIGIBILIDADES		21.769
FORNECEDORES		24.000
JUROS DIFERIDOS		- 2.231
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		231
RESULTADO		231

Análise Resultado	Data
MARGEM CONTRIBUIÇÃO	231
M. CONTRIB.-OPERACIONAL	2.000
RECEITA DE COMPRAS	22.000
CUSTO DE COMPRAS	20.000
M.CONTRIBUIÇÃO-FINANCEIRA	- 1.769
RECEITA FINANCEIRA	2.231
CUSTO FINANCEIRO	4.000

ORTODOXO

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO		24.000
M.PRIMAS		24.000
EXIGIBILIDADES		24.000
FORNECEDORES		24.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		ZERO
RESULTADO		ZERO

Análise Resultado	Data
RESULTADO	ZERO

TEMPO-CONJUNTURAL (1)

Data (30 dias após)	" 1 "	Preço M.Prima (novo)	13,00	% Inflação	zero
Preço M.Prima (ant.)	11,00	% Rem.C.Investido	5,00	% Captação - a m	10,00

G E C O N

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	22.000	26.000
M.PRIMAS-2.000 u	22.000	26.000
EXIGIBILIDADES	21.769	22.857
FORNECEDORES	24.000	24.000
JUROS DIFERIDOS	- 2.231	- 1.143
PATRIM .LÍQUIDO	231	3.143
REM.C.INVESTIDO		12
RESULTADO	231	3.131

Análise Resultado

	Data
RESULTADO	2.900
M.CONTRIBUIÇÃO-ESTOCAGEM	1.800
GANHOS DE ESTOCAGEM	4.000
C.FINANCIAM. ESTOQUE	2.200
M.CONTRIBUIÇÃO-FINANÇAS	1.100
R.FIN. ESTOQUE	2.200
C.FIN.EXIGIBILIDADES	1.088
C.CAPITAL INVESTIDO	12

O R T O D O X O

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	24.000	24.000
M.PRIMAS	24.000	24.000
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
PATRIM. LÍQUIDO	ZERO	ZERO
RESULTADO	ZERO	ZEROE

Análise Resultado

	Data
RESULTADO	ZERO

PRODUÇÃO

Data	" 1 "	P.Mercado M.Prima	13,00	P.Produto Produção	14,40
Qtd.Consum. M.Prima	2.000	P.Mercado Produto	18,00	% Inflação	zero
Qtd.Produzida Prod."1"	2.000	V.Serv.Venda-% s/pv	20,00	Tempo Produção-dias	zero

G E C O N

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	26.000	28.800
P.ACABADOS-2.000u		28.800
M.PRIMAS	26.000	
EXIGIBILIDADES	22.857	22.857
FORNECEDORES	24.000	24.000
JUROS DIFERIDOS	- 1.143	- 1.143
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	3.143	5.943
R.CAPITAL INVESTIDO	12	12
RESULTADO	3.131	5.931

Análise Resultado

Data

MARGEM CONTRIBUIÇÃO

2.800

RECEITA DA PRODUÇÃO
C. MATÉRIA PRIMA "X"

28.800
26.000

ORTODOXO

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	24.000	24.000
P.ACABADOS		24.000
M.PRIMAS	24.000	
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	ZERO	ZERO
RESULTADO	ZERO	ZERO

Análise Resultado

Data

RESULTADO

ZERO

TEMPO-CONJUNTURAL (2)

Data (30 dias após)	" 2 "	Preço Produto (novo)	16,00	% Inflação	zero
Preço Produto (ant.)	14,40	% Rem.C.Investido	5,00	% Captação - a m	10,00

G E C O N

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	28.800	32.000
P.ACABADOS-2.000 u	28.800	32.000
EXIGIBILIDADES	22.857	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
JUROS DIFERIDOS	- 1.143	
PATRIM.LÍQUIDO	5.943	8.000
REM.C.INVESTIDO	12	309
RESULTADO	5.931	7.691

Análise Resultado

	Data
RESULTADO	1.760
M.CONTRIBUIÇÃO-ESTOCAGEM	320
GANHOS DE ESTOCAGEM	3.200
C.FINANCIAM. ESTOQUE	2.880
M.CONTRIBUIÇÃO-FINANÇAS	1.440
R.FINANC. ESTOQUE	2.880
C.FINANC.EXIGIBILIDADES	1.143
C.CAPITAL INVESTIDO	297

O R T O D O X O

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	24.000	24.000
P.ACABADOS	24.000	24.000
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	ZERO	ZERO
RESULTADO	ZERO	ZERO

Análise Resultado

	Data
RESULTADO	ZERO

VENDA A PRAZO

Data	" 2 "	P.Produto A Vista	20,00	% Inflação	zero
P.Produto no Prazo-1m	23,00	Qtd. Vendida-unid.	1.000	% Captação - a m	10,00

G E C O N

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	32.000	36.909
P.ACABADOS-2.000 u	32.000	16.000
CLIENTES		23.000
JUROS DIFERIDOS		- 2.091
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
PATRIM.LÍQUIDO	8.000	12.909
REM.C.INVESTIDO	309	309
RESULTADO	7.691	12.600

Análise Resultado	Data
RESULTADO	4.909
M. CONTRIB.-OPERACIONAL	4.000
RECEITA DE VENDA	20.000
C. PRODUTOS VENDIDOS	16.000
M.CONTRIBUIÇÃO-FINANCEIRA	909
RECEITA FINANCEIRA	3.000
CUSTO FINANCEIRO	2.091

O R T O D O X O

Anál. Patrimonial	Inicial	Final
ATIVO	24.000	35.000
P.ACABADOS	24.000	12.000
CLIENTES		23.000
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000
FORNECEDORES	24.000	24.000
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	ZERO	11.000
RESULTADO	ZERO	11.000

Análise Resultado	Data
RESULTADO	11.000
RECEITA DE VENDAS	23.000
CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	12.000

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos**

ANÁLISE DE DESEMPENHOS

GECON	DEPARTAMENTOS	ORTODOXO
12.600	RESULTADO DA EMPRESA	11.000
231	COMPRAS	não é apurado
2.000 - 1.769	M.Contribuição-Operacional M.Contribuição-Financeira	não é apurado
1.800 4.000 2.200	ALMOXARIFADO-MATERIAIS Ganhos de Estocagem C.Financiam. Estoques	não é apurado
320 3.200 2.880	DEPÓSITO DE PRODUTOS Ganhos de Estocagem C.Financiam. Estoques	não é apurado
2.540 5.080 2.540	FINANÇAS Receitas Financiamentos Custo Financiamentos	não é apurado
2.800 28.800 26.000	PRODUÇÃO Receita de Produção Custo de Produção	não é apurado
4.909	VENDAS	11.000
4.000 909	M.Contribuição-Operacional M.Contribuição-Financeira	11.000 não é apurado

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) **Permitir a análise de resultados**

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DO PATRIMÔNIO

Transações		" 0 "	" 1 "	" 1 "	" 2 "	" 2 "
		Compra	Tempo Conjunt.	Produção	Tempo Conjunt.	Venda
ORTODOXO	Contribuição-Operacional	0	0	0	0	11.000
	Contribuição Financeira	0	0	0	0	-
	RESULTADO	0	0	0	0	11.000
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	0	0	0	0	11.000
	ATIVO: Clientes					23.000
	Estoque	24.000	24.000	24.000	24.000	12.000
EXIGIBILIDADES	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	
GECON	Contribuição-Operacional	2.000				4.000
	Contribuição Financeira	- 1.769	2.900	2.800	1.760	909
	RESULTADO	231	2.900	2.800	1.760	4.909
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	231	3.143	5.943	8.000	12.909
	ATIVO: Clientes					20.909
	Estoque	22.000	26.000	28.800	32.000	16.000
EXIGIBILIDADES	21.769	22.857	22.857	24.000	24.000	

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços**

ABSORÇÃO

	MÊS 1		MÊS 2		MÊS 3		MÊS 4		
	QTD.	VALOR	QTD.	VALOR	QTD.	VALOR	QTD.	VALOR	
D A D O S	Preço Unitário Venda	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	
	C.M.Prima / unitário	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	
	C.Indiretos Produção	115.000	115.000	115.000	115.000	115.000	115.000	115.000	
	D. Administrativas	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
	Produção	10.000		13.000		8.000		9.000	
Venda	10.000		8.000		9.000		13.000		
M O V I M E N T O	Estoque Inicial				5.000	74.231	4.000	72.994	
	Produção-período:	10.000	175.000	13.000	193.000	8.000	163.000	9.000	169.000
	-M. Primas		60.000		78.000		48.000		54.000
	-C. I. Produção		115.000		115.000		115.000		115.000
	soma	10.000	175.000	13.000	193.000	13.000	237.231	13.000	241.994
	Custo Médio Unitário		17.50		14,85		18.25		18,61
	Vendas	10.000	175.000	8.000	118.769	9.000	164.237	13.000	241.994
	Estoque Final			5.000	74.231	4.000	72.994		
	soma	10.000	175.000	13.000	193.000	13.000	237.231	13.000	241.994
	L U C R O	Receita de Vendas	10.000	180.000	8.000	144.000	9.000	162.000	13.000
C. Produtos Vendidos			175.000		118.769		164.237		241.994
Margem Bruta			5.000		25.231		- 2.237		- 7.994
D.Administrativas			5.000		5.000		5.000		5.000
Resultado			0		20.231		- 7.237		- 12.994

DIRETO		MÊS 1		MÊS 2		MÊS 3		MÊS 4	
		QTD.	VALOR	QTD.	VALOR	QTD.	VALOR	QTD.	VALOR
D A D A S	Preço Unitário Venda		18,00		18,00		18,00		18,00
	C.M.Prima / unitário		6,00		6,00		6,00		6,00
	C.Indiretos Produção		115.000		115.000		115.000		115.000
	D. Administrativas		5.000		5.000		5.000		5.000
	Produção	10.000		13.000		8.000		9.000	
Venda	10.000		8.000		9.000		13.000		
M O V I M E N T O	Estoque Inicial					5.000	30.000	4.000	24.000
	Produção-período:	10.000	60.000	13.000	78.000	8.000	48.000	9.000	54.000
	-M. Primas		60.000		78.000		48.000		54.000
	-C. I. Produção								
	soma	10.000	60.000	13.000	78.000	13.000	78.000	13.000	78.000
Custo Médio Unitário		6,00		6,00		6,00		6,00	
Vendas	10.000	60.000	8.000	48.000	9.000	54.000	13.000	78.000	
Estoque Final			5.000	30.000	4.000	24.000			
soma	10.000	60.000	13.000	78.000	13.000	78.000	13.000	78.000	
L U C R O	Receita de Vendas	10.000	180.000	8.000	144.000	9.000	162.000	13.000	234.000
	C. Produtos Vendidos		60.000		48.000		54.000		78.000
	Margem Contribuição		120.000		96.000		108.000		156.000
	D.Administrativas		120.000		120.000		120.000		120.000
	Resultado		0		- 24.000		- 12.000		36.000

FORMAÇÃO DE CUSTOS E PREÇOS

DADOS E INFORMAÇÕES

ITENS	P - 1	P - 2	P - 3
Padrões			
M.Primas-kgs / un.	1,00	2,00	3,00
M.Primas-custo / kg	5,00	3,50	1,00
M O Direta-hrs / un.	0,50	0,10	1,50
M O Direta-custo / hr.	10,00	2,00	0,25
Hrs.Máquinas / un.	0,10	0,90	0,30
Capacidade Produtiva	40.000	40.000	40.000

ITENS	TOTAL
Despesas Mensais	600.000
Custo Total de Pessoal	300.000
Depreciação	160.000
Aluguel	100.000
Outros	40.000
% Lucro Objetivado - s / custo total	10

CUSTOS E PREÇOS

BASES RATEIO	C/P	P - 1	P - 2	P - 3
Horas de Mão de Obra Direta	custo preço	8,57 9,43	7,71 8,49	13,71 15,09
Horas de Máquinas	custo preço	6,15 6,77	17,38 19,12	6,46 7,11
Kgs. de M.Primas	custo preço	6,50 8,25	12,00 13,20	10,50 11,55
Custo de Mão de Obra Direta	custo preço	18,45 20,30	7,54 8,29	4,01 4,41
Custo de M.Primas	custo preço	10,00 11,00	14,00 15,40	6,00 6,60
Custo M.Primas + C. MOD	custo preço	12,29 13,52	12,25 13,48	5,46 6,01

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços
- 8) **Assegurar a comparabilidade das informações**

Comparabilidade das Informações: I I P

Cesta de Consumos - T_1

R 1

Q 1

R 2

Q 2

R n

Q n

Preços

T_0

Preços

T_1

Valor Cesta

T_0

Valor Cesta

T_1

$T_0 = \text{IIP} \quad 1,000$

$T_1 / T_0 = 1,200$

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços
- 8) Assegurar a comparabilidade das informações
- 9) Sinalizar para a necessidade de ações gerenciais**

Sinalização para decisões: IIP X IGP

T₀

IGP 2 %
JUROS 5 %
IIP 2 %

Juros Reais 2,94

T₁ = 1 m após

IGP 1 %
JUROS 4 %
IIP 3 %

Juros Reais 0,97

Dupl.
Vct: 2 m

Valor
Jrs.Dif.

V.Pres.

V.Nom.
Vct: 2 m

1.000

V. IIP
Vct: 2 m

961

< 54 >

907

V.IIP-[T₀]
Vct: 1 m

961

< 27 >

934

V.IIP-[T₁]
Vct: 1 m

952

< 9 >

943

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços
- 8) Assegurar a comparabilidade das informações
- 9) Sinalizar para a necessidade de ações gerenciais
- 10) Suporte ao Sistema de Gestão: otimização, redução de riscos e comprometimento dos gestores.**

ARQUITETURA SISTÊMICA

MISSÃO, CRENÇAS E VALORES

MODELO DE GESTÃO

SISTEMA DE GESTÃO

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

**PLANEJAMENTO
OPERACIONAL**

PROGRAMAÇÃO

EXECUÇÃO

CONTROLE

MODELOS DE DECISÃO

TRANSAÇÕES

arquitet

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

**SISTEMA DE
INFORMAÇÕES
SOBRE OS AMBIENTES
EXTERNO E INTERNO**

(Planejamento Estratégico)

**SIST.INFORMAÇÕES OPERACIONAIS
PLANEJAMENTO E CONTROLE**

SISTEMA DE INFORMAÇÕES - GECON

**MÓDULO
SIMU-
LAÇÕES**

**MÓDULO
PLANE-
JAMENTO**

**MÓDULO
REALI-
ZADO**

Modelos Mensuração/Acumulação/Informação

Requisitos Gerenciais para as Informações

- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços
- 8) Assegurar a comparabilidade das informações
- 9) Sinalizar para a necessidade de ações gerenciais
- 10) Suporte ao Sistema de Gestão: otimização, redução de riscos e comprometimento dos gestores.
- 11) **Garantir a *acessibilidade, oportunidade e integridade* das informações**

Sistema de Processamento de Dados

GECON

ORTODOXO

Acessibilidade

área/controladoria, *on line*.

centralizado-controladoria

Oportunidade das informações

distribuido-momento e local

periodicamente

Integridade das informações

base de dados única
método de registro contábil

custos X contabilidade

Requisitos Gerenciais para as Informações

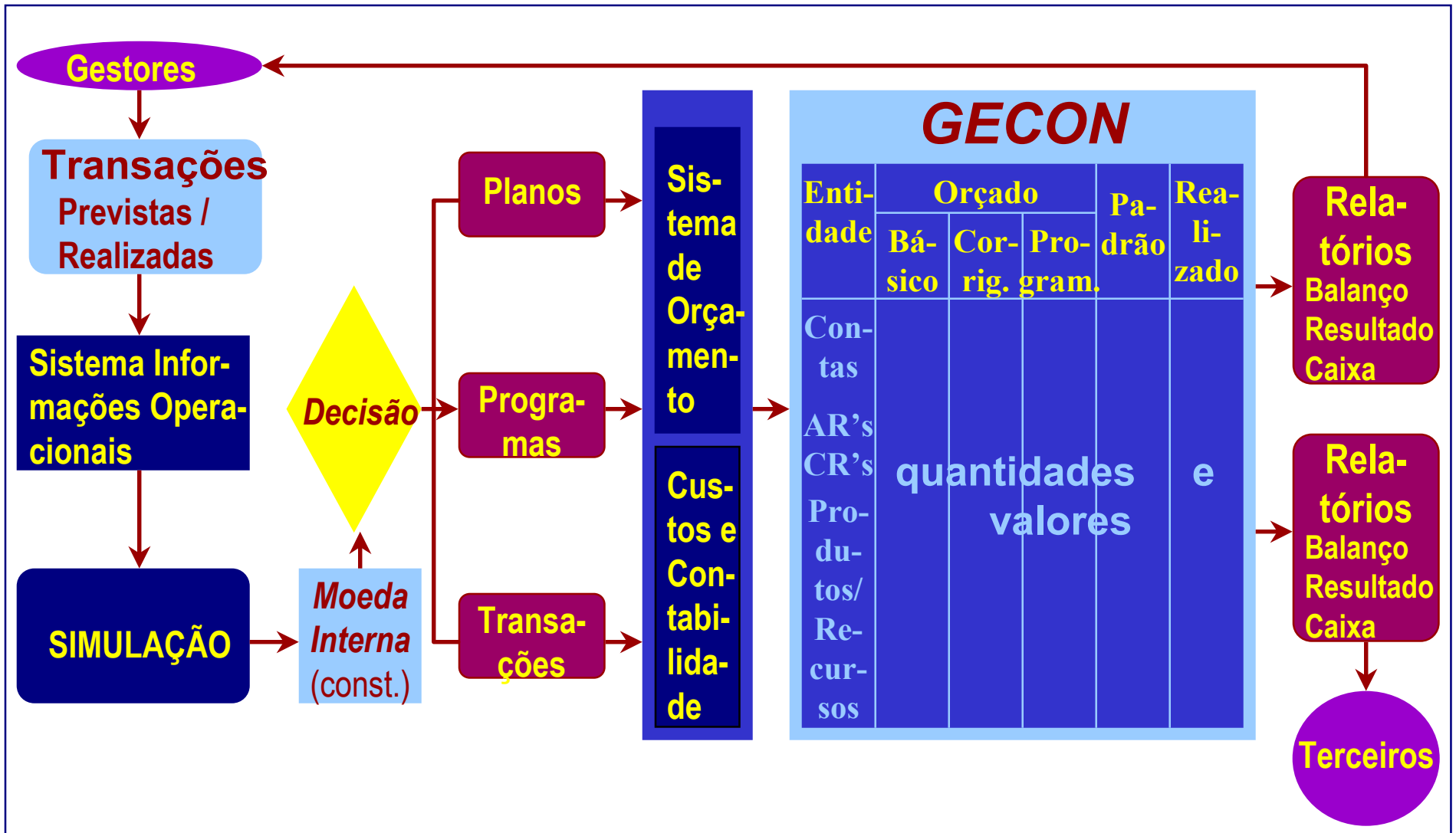
- 1) Áreas tratadas como Unidades de Negócio
- 2) Atender às necessidades de tomada de decisões
- 3) Informações devem ser corretas
- 4) Respeitar os modelos de decisão
- 5) Facilitar a análise de desempenhos
- 6) Permitir a análise de resultados
- 7) Custeio correto de produtos / serviços
- 8) Assegurar a comparabilidade das informações
- 9) Sinalizar para a necessidade de ações gerenciais
- 10) Suporte ao Sistema de Gestão: otimização, redução de riscos e comprometimento dos gestores.
- 11) Garantir a *acessibilidade, oportunidade e integridade* das informações
- 12) Objetivar a otimização da organização**

Otimização. Gestão Econômica.

	<u>GECON</u>	<u>ORTODOXO</u>
Missão	assegurar a otimização do resultado da empresa.	controladora
Gestão do Sistema de Informações	Controladoria	Controladoria
Tipo de Órgão	executivo / linha	staff ?

A Controladoria e a Contabilidade Gerencial na Era da Globalização

BANCO DE DADOS - GECON



MACROMODELO DO SISTEMA GECON

